

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

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Filière des sciences financière et comptabilité



MEMOIRE

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

Thème :

***L'audit de formation du personnel comme levier de renforcement
du capital humain dans l'industrie agroalimentaire.***

Cas : SPA AGRODIV BEJAIA

Réalisé par :

- IKROUBERKANE Katia

Dirigé par :

Mr. DRIR Mohamed

❖ Evaluer par le jury :

Président : M^r SEDDIKI Abderrahmane. MAA. UMMTO.

Examineur : M^r ZERKHEFAOUI Lyes. Docteur.UMMTO.

Rapporteur : M^r DRIR Mohamed. Chargé de Recherches à l'UMMTO.

6^{ème} promotion : 2018/2019

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous tenons à remercier particulièrement Mr. AMIAR, enseignant et chef de spécialité «Audit et contrôle de gestion » de l'université Mouloud Mammeri, pour son soutien académique, ses remarques, ses conseils, et l'intérêt qu'il a apporté à notre travail.

Un grand merci aussi pour toute l'équipe de l'entreprise AGRODIV et particulièrement à l'auditrice M^{me} CHOULALI pour leurs bonnes explications et leurs précieux conseils durant toute la période du stage.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de M.DRIR. On le remercie pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Ensuite, on tient à remercier les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nous reconnaissance.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont soutenu et aidé de près ou de loin au cours de l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

A mes chers parents

*Pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs grands sacrifices
Pour créer un climat affectueux et propice à la poursuite de nos
études.*

A mon Mari et ma petite Nély

Pour leur amour, leur espoir, leur motivation tout au long de ce projet.

A mes chères frères et sœurs

*Pour leur bienveillance, leur soutien et encouragement incessant, qui
représentent pour moi l'exemple de courage et de persévérance.*

*A ma belle-famille et à toutes les personnes ayant participé d'une
manière ou d'une autre dans la réalisation de ce travail.*

*A tous mes professeurs qui m'ont formée pour arriver à mon objectif,
et sans oublier mon promoteur **Mr DRIR** pour ses conseils et son
orientation, et qui m'a aidée à améliorer mes connaissances.*

Liste des sigles et abréviations

AACIA : Association des auditeurs consultant interne algériens.

AI : Auditeur interne.

AGRODIV : Agroalimentaire divers.

CDD : contrat de travail à durée déterminée.

CHP : Céréale des hauts plateaux

CIC : Complexe industriel commercial.

CI : Le contrôle interne.

DG : Le directeur général

DRH : La direction des ressources humaines

ENIAL : Entreprise national de développement des industries alimentaires)

EPE : Entreprise publique économique

FHPS : Filiale haut plateaux Sétif.

ERIAD : Entreprise des industries alimentaires céréalières et dérivés.

FRAP : La feuille de révélation et d'analyse de problème.

GRH : La gestion des ressources humaines.

IAS : Institut International de l'audit social.

IFACI : l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes.

IIA : Institut of Interne Auditors.

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation).

NG : Norme générale.

OAIC : Office algérien interprofessionnel des céréales.

QCI : Questionnaire de contrôle interne.

RH : Ressource humaine.

RN : Route national.

RSE : La responsabilité sociale des entreprises.

SOMPAC : Société National des semouleries meunerie, fabrication des pâtes alimentaire des couscous

SGRH : Service de la gestion des ressources humaines.

SN : Société national.

SPA : Société par action.

SSSF : Semoules sassées super fines.

UGTA : union générale des travailleurs algériens.

Listes des tableaux et des figures

Listes des tableaux et des figures

❖ Liste des tableaux :

N°	Titre	page
1	Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix.	29
2	Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification.	29
3	La différence entre l'ingénierie de développement des compétences.	73
4	La superficie d'AGRODIV.	78
5	La capacité de stockage.	79
6	La capacité de trituration.	79
7	Types de conditionnement et de commercialisation des produits.	79
8	La répartition des effectifs de l'entreprise par sexe.	100
9	La répartition des effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle et l'âge.	101
10	La répartition de l'effectif selon l'ancienneté et l'expérience.	102
11	La communication interne.	105
12	La conformité de système de formation à la réglementation en vigueur.	108
13	L'adéquation de la politique de formation avec l'entreprise.	108
14	La qualité des formateurs externes.	110
15	Répartition de la population d'étude selon les catégories socioprofessionnelles.	111
16	La manière de sélectionner les salariés pour la formation.	112
17	Les attentes des formés après leur formation.	113
18	Le niveau d'adaptation de la formation aux besoins des formés.	114
19	Le niveau d'évaluation des formés après la formation.	115
20	Le niveau d'application des connaissances acquises lors de votre formation.	116

Listes des tableaux et des figures

21	Les difficultés rencontrées au cours de formation.	117
22	Le niveau des formés souhaitent faire une autre formation.	119
23	Les points forts et les points faibles de la fonction RH.	120
24	Forces et faiblesses de l'entreprise AGRODIV.	122

❖ Listes des figures :

N°	Titre	page
1	Les mesures de la performance selon Bouquin (2004).	27
2	La performance globale de l'entreprise.	28
3	Récapitulatif audit social et performance économique.	30
4	Vue d'ensemble d'ISO 26000.	38
5	Les différents types d'audit social.	41
6	La pyramide des besoins de Maslow.	58
7	Les composantes de la compétence.	71
8	L'organigramme de CIC d'AGRODIV « les Moulins de la Soummam ».	81
9	L'effectif selon le sexe	100
10	Les effectifs de l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelles	101
11	Les effectifs de l'entreprise selon l'ancienneté	103
12	La population d'étude selon les catégories socioprofessionnelles	111
13	Le niveau d'adaptation de la formation aux besoins des formés	114
14	Le niveau d'évaluation des formés après la formation	115
15	Le niveau d'application des connaissances acquise lors de votre formation	116
16	Les difficultés rencontrées au cours de formation	118
17	Présentation de niveau des formés souhaitent faire une autre formation.	119

Sommaire

Sommaire

Introduction générale. 01

Chapitre I : Les fondements de l’audit social et son apport pour l’entreprise

Introduction 05

Section 1 : La genèse et les déterminants de l’audit social 06

Section 2 : Les motifs de recours à l’audit social dans l’entreprise..... 26

Conclusion au chapitre 44

Chapitre II : La formation du capital humain dans l’entreprise

Introduction : 45

Section 01 : L’audit social de la formation du personnel 46

Section 2 : la conduite des politiques de formation 61

Conclusion au chapitre 74

Chapitre III : L’audit de la formation du personnel pratiqué au sein d’AGRODIV

Introduction : 75

**Section 01 : déroulement de la mission d’audit de la formation du personnel au sein
d’AGRODIV 76**

Conclusion au chapitre : 127

Conclusion générale. 128

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale :

Le développement ultra rapide des technologies entraine un besoin permanent de nouvelles connaissances et compétence de plus en plus pointues. Donc il est du devoir des dirigeants d'anticiper sur les besoins et les visions stratégiques nécessaire afin de ne pas rater le train rapide de ce développement. Ce dernier, nécessite une claire voyance car aux évoluant sur un terrain hautement lié aux ressources et aux compétences c'est là qu'intervient le management, cette discipline qui a de tout temps su répondre, au comment s'implanter, s'organiser et surtout s'imposer dans un environnement concurrentiel et turbulent et parfois hostile. Le management est ce outil du système de gestion en mesure de faire le meilleur et le plus efficace usage des effectifs qui représentent la principale richesse et l'actif important de l'entreprise et que les managers doivent mettre au centre de leur première préoccupation pour faire face aux fortes évolutions et aux transformation accélérées aux milieu du travail.

L'évolution de l'entreprise commence avant tout par le développement de son personnel alors pour assurer la coordination et l'harmonisation entre les fonctions et les services dans n'importe quelle entité une attention particulière doit être accordée à la gestion des ressources humaines du fait qu'ils ont les ressources et le savoir (talents, compétences, dispositions particulières). Donc cette ressource est le support fondamental aux autres fonctions, à la limite que tout le reste peut s'acquérir ou se copier « savoir-faire ».

En effet, la qualité et le niveau de qualification du personnel a des implications sur le degré de la maîtrise des tâches ainsi que sur la satisfaction des clients et par conséquent sur la vie de l'entreprise. La formation du personnel est un vrai exploit pour l'entreprise et un véritable levier d'investissement rentable et générateur de la valeur ajoutée.

Les bénéfices générés par la fonction formation a fait l'objet de plusieurs publications tels que les travaux de T. Ardouin, A. Meignant, JM. Peretti..... A vrai dire, investir dans la formation du personnel est loin d'être un casse-tête ou une perte d'argent qui doit être minimisée ou supprimée mais une vraie perception d'actualisation du savoir et de connaissance et bien également, un moyen d'adaptation de l'employé à son poste de travail pour plus d'efficacité et même une occasion d'accroître sa polyvalence et son autonomie afin de progresser dans son travail. Grâce à celle-ci, les collaborateurs restent motivés et disposent toujours de plus de qualifications, tant qu'elle joue un rôle important pour anticiper les avancées technologiques, ainsi que d'assurer leur compétitivité auprès de ses concurrents

et par conséquent permet de ne pas prendre du retard et de rester en avance sur son marché et même elle contribue à créer une bonne image extérieure.

Toutes fois, la complexité liée au déroulement de cette fonction, rendent difficile pour ne pas dire impossible l'analyse de l'ensemble du processus de la fonction de formation sans installer un outil de contrôle, d'évaluation et d'amélioration continue rattaché à la direction des ressources humaines.

Parmi ces dispositifs de contrôle, l'audit social qui apparaît comme un moyen de pilotage et un outil décisif qui donne une certaine autonomie et une liberté d'expression. Il permet d'identifier les besoins en ressources humaines, et de diagnostiquer les problèmes reliés à la formation afin de trouver les voies les plus efficaces pour les résoudre et corriger les écarts et dysfonctionnements relevés.

La place de l'audit social est reconnue dans l'entreprise grâce à sa participation avantageuse au processus de la gestion, et aux relations entre individus dans les organisations. Cette mission effectuée par un prestataire compétent et indépendant, abouti à un jugement sur l'investigation. Cette fonction se déroule suivant une méthodologie rigoureuse ordonnée en série d'étapes.

L'audit social est un véritable outil de management pour les ressources humaines, puisqu'il donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines (Guerro 2004).

Le principe fondamental à l'origine de la présentation de ce sujet est de mettre la lumière sur l'audit social, qui est déterminé comme une expertise professionnelle qu'il faut développer et intégrer dans la stratégie et le management de chaque entreprise. Il est aussi celui de découvrir et de savourer le fruit de l'introduction de ce diagnostic dans la structure de l'entreprise, qui rend l'organisme de contrôle et de suivi de la formation du personnel plus expert et plus doué dans son exécution. Autrement dit, renouveler les outils de gestion et laisser tomber les méthodes archaïques et révolues.

Nous avons choisi d'effectuer notre enquête dans le milieu industriel et plus précisément dans le secteur agroalimentaire au niveau de la SPA AGRODIV BEJAIA, où nous nous intéressons à examiner, approfondir et même de juger l'utilité primordiale d'une

partie très importante de l'audit interne qui est l'audit social dans l'enrichissement et la progression du capital humain qui reflète positivement le poids de l'entreprise sur son marché.

❖ **Problématique :**

Et dans ce sens, nous avons construit notre problématique principale autour de la question suivante :

Dans quelle mesure l'audit de la formation du personnel prend part dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et dans la satisfaction de ses besoins en compétence et en qualification professionnelle ?

Pour faciliter la bonne compréhension de cette problématique principale, nous essayerons de la structurer avec un ensemble de question secondaire :

- Qu'est-ce-que l'audit social ? en quoi consiste-t-il ?
- Quelle est la part de l'audit social dans l'amélioration du management de l'entreprise ?
- Est-il vrai que le capital humain est un actif principal dans l'entreprise ?
- Dans quelle mesure la formation du personnel représente une source clé pour s'adapter Aux contraintes et exigence de l'entreprise ?

❖ **Hypothèses :**

Alors pour éclaircir la situation sur nos problématiques, on va commencer par proposer quelques hypothèses qui seront ensuite confirmer ou infirmer :

Première hypothèse : L'audit social est un levier stratégique, qui conduit à améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel.

Deuxième hypothèse :

La politique de la formation est la base de la montée en qualification de la main-d'œuvre et à sa capacité d'adaptation face aux transformations rapides.

❖ **Choix et intérêt de sujet :**

- La place de la formation dans l'amélioration des compétences du personnel en l'occurrence la qualité du travail fourni ;
- L'amélioration et l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de la gestion du personnel ;

- L'importance de l'audit social pour le développement de l'entreprise ;

.Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social pour le développement organisationnel.

❖ La méthodologie du mémoire :

Pour pouvoir bien expliquer et répondre à toutes les hypothèses et les interrogations que nous avons citées dans cette étude, nous avons opté pour la technique de regroupement entre deux méthodes :

- Une analyse théorique enrichie à travers une vaste documentation et une recherche bibliographique : lecture des ouvrages, des revues, et sites afin de collecter plus d'informations qui amener à une justification et une fondation scientifique pour notre recherche, qui nous permet de traiter notre problématique. Et démontre aussi que celle-ci ne sorte de nulle part.
- Un cadre pratique où on va aborder et présenter la conclusion de notre enquête de terrain au niveau D'AGRODIV. Ce stage d'application nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de cet organisme pour pouvoir développer et améliorer notre travail de recherche.

❖ La structure du mémoire :

La structure de notre mémoire s'articule autour de trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré : à la présentation de l'audit interne et sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise, aussi définir l'audit social, son rôle et son domaine d'intervention ;

Dans Le deuxième chapitre, nous nous sommes concentrés sur l'acte d'intégration de l'audit de la formation du personnel au sein de l'entreprise, et donner quelque généralité sur le processus formation du personnel et son apport pour la RH et l'entreprise, aussi définir et présenter comment fonctionne le plan de formation ;

Le troisième chapitre contient le cadre pratique de l'audit de la formation du personnel. Où on va présenter notre enquête à « AGRODIV », puis on va axer sur l'application et le déroulement de la mission de l'audit de la formation, et enfin de donner nos remarques et observations sur l'enquête.

Chapitre I :

*Les fondements de l'audit social et
son apport pour l'entreprise*

Introduction :

De nos jours, le manager ne peut plus négliger l'apport de l'audit interne et de ses différents types qui donnent ou s'efforcent de garantir à l'entreprise la bonne maîtrise de ses opérations et contribuer à l'amélioration des processus et à créer de la valeur ajoutée.

Les entreprises sont obligées de développer la qualité du management de leurs RH par l'introduction de l'audit social, comme une mesure de maîtrise du climat social est un acte de gestion, qui ont pour objectif d'aider la Direction Générale dans l'amélioration de leur gouvernance, leur managements et leurs conduites, par l'établissement d'un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants, et corriger ou prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche de l'entreprise. Il s'agit aussi d'un moyen incontournable pour détecter et appréhender d'éventuels risques psycho-sociaux qui visent à traiter la psychologie des individus dans le cadre de leur vie sociale.

Ce chapitre est composé de deux sections. La première est basée sur l'étude de la notion de l'audit social et ses objectifs dans l'entreprise, ainsi que sa méthodologie appliquée en précisant la démarche de l'auditeur dans l'exécution de ses tâches.

La deuxième section sera consacrée à montrer les motifs de recours à l'audit social dans l'entreprise, et de faire valoir son apport dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Section 1 : La genèse et les déterminants de l'audit social

L'audit social est une forme très répandue de l'audit interne, et une ressource vitale qui ne peut plus être négligée et qui doit être insérée dans les stratégies des entreprises, mais avant de préciser et de présenter le concept de l'audit social, ses différents types, ainsi que ses objectifs, il y a lieu d'expliquer brièvement le concept d'audit interne.

1.1. La notion d'audit interne :

Pour clarifier ce concept, il est essentiel de s'intéresser à l'origine, définition et aux différentes formes et objectifs de l'audit interne.

1.1.1. La naissance de concept :

Le mot audit a tiré ses origines depuis l'empire romain où il prit une place prépondérante dans la gestion des provinces¹. Mais il est important de noter que cette fonction a vécu une grande réapparition depuis la crise économique récente de 1929 aux États-Unis. Un accroissement des besoins du monde des affaires en audits s'est accru à la suite de mauvaise divulgation des informations.

Les entreprises américaines ont déjà recours aux cabinets d'audits externes depuis le dix-neuvième siècle pour la certification des comptes, et les états financiers ; qui induisent par la suite des dépenses en plus, alors ces cabinets cherchaient à leur tour les moyens de réduire le montant de leurs dépenses. Ce qui les a amenés à déléguer sous leur supervision certaines tâches nécessaires à la bonne conduite de leur mission au personnel de l'entreprise. En effet l'auditeur interne était un sous-traitant supervisé par les auditeurs externes dont la mission était d'effectuer des travaux préparatoires sans établir des synthèses.

Donc c'est à partir de la crise économique de 1929 que la profession d'auditeur interne a commencé à émerger. Après la fin de la crise, les managers continuaient d'utiliser ce service puisqu'ils avaient acquis la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable. Et peu à peu, le champ d'application de la fonction d'audit fut élargi ses objectifs modifiés face à l'accroissement des besoins du monde des affaires.

La fonction d'audit interne a connu un grand essor et reconnu en tant que discipline professionnelle officiellement organisée aux USA en 1941 avec la création de l'IIA (Institut of Internal Auditors) qui est un institut qui régit et gouverne la profession de l'audit interne et suit de près son évolution au niveau mondial. Sa vocation est de promouvoir l'audit interne et

¹ De nombreux auteurs ont signalé l'origine ancienne de l'audit, parmi eux nous pouvons citer les plus particulièrement : RAFFEGEAU J. (1994) ; SIMON.P. (1987) ; COMBES.J.E. (1993) ; COLLINS.L.E. (1992) ; STTETER.H.F. (1979), etc.

d'accroître les compétences professionnelles et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

En France, la fonction d'audit interne a été introduite dans les années 1960, marqué par ses origines de contrôle comptable, son évolution est connue par la création de l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) en 1965. Il est chargé d'encourager les compétences de ses membres et d'enrichir l'activité de l'audit interne. Mais en effet, ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser.

En Algérie, avant 1988 la fonction d'audit interne était très peu connue. La loi 88-01, mettant en place l'autonomie des EPE, établissent la nécessité pour les EPE « d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion ». (Loi 88-01 Art40)

Depuis la création de l'association des auditeurs consultant interne algériens (AACIA), la fonction de l'audit interne commence à se développer et à s'enraciner dans la plateforme des entreprises. Mais il faut souligner que jusque-là, en Algérie, cette fonction souffre toujours du fait de la persistance de certaines lacunes et d'insuffisance, et elle est souvent rattachée à la direction.

1.1.2. Définition de l'audit interne:

Il y a plusieurs définitions liées à l'audit interne, mais nous allons choisir la plus courante, la plus universelle et officielle.

Selon La définition adoptée par le conseil d'administration de l'Institut of Internal Auditors (IIA)², 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 méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »³

² IFACI est le chapitre français de l'IIA

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

Cette définition détermine l'audit interne comme une activité autonome, juste et objective dont l'utilité est de fournir des conseils, des points de vue fondés sur une approche par les risques ainsi que de donner une assurance sur le degré de maîtrise des opérations dans l'organisation. Donc, selon l'IIA, La mission de l'audit interne est l'accroissement, la préservation, et la protection de la valeur ajoutée de l'organisation au côté du renforcement de leur productivité et leur rendement avec des moyens et des ressources déterminées, aussi définir comme une composante importante du gouvernement d'entreprise, qui aide le conseil et la direction générale à assurer le bon fonctionnement de l'organisation. L'Audit interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, grâce à des recommandations fondées sur des analyses et des évaluations objectives des informations et des processus.

1.1.3. Les différentes formes et objectifs de l'audit interne:

D'une manière générale, on peut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond à la réalisation de différentes formes d'audit interne. Donc on va essayer de citer ces types les plus courants :

1.1.3.1. L'audit comptable et financier :

L'audit de la fonction comptable et financier suivi par l'auditeur interne vise à l'appréciation du degré de contrôle interne comptable, mis en place par l'entreprise dans le but de se prononcer sur la fiabilité, la régularité, la conformité, et la sincérité de l'information comptable et financière produite par l'entreprise. Cet audit est le plus répandu.

1.1.3.2. L'audit de management :

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale, mais il porte sur l'observation des choix et des décisions, les comparer, les mesurer en termes de conséquences et attirer l'attention du manager sur les risques ou les incohérences qui relèvent bien de l'audit interne.

1.1.3.3. L'audit opérationnel :

Est un processus qui s'applique à la gestion et au fonctionnement d'une entreprise, À ce niveau, l'auditeur interne analyse périodiquement toutes les actions de l'organisation dans un cadre d'une évaluation systématique des performances des activités, et ce en vue d'aider les gestionnaires à améliorer les rendements de leurs unités par une appréciation objective, et des recommandations d'améliorations de gestion des actifs matériels et humains, l'audit opérationnel peut se présenter sous différents aspects interdépendants selon les départements

de l'entreprise ; tel que l'audit social, l'audit contractuel et l'audit de processus. Et Dans notre travail de recherche on va s'arrêter sur la présentation de l'audit social.

❖ **L'audit social** est un type d'audit opérationnel, une forme d'audit appliqué à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations. Il étudie l'administration du personnel, contrat de travail, effectif, formation du personnel. Cela, signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne (relation des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'entreprise avec les différents parties prenantes telles que les actionnaires, l'Etat, etc.).

1.2. Présentation de l'audit social :

Avant de définir l'audit social, il est nécessaire de faire un rappel des dates qui ont marqué la création de l'audit appliqué au domaine social.

1.2.1. Évolution de l'audit social :

Dans un contexte marqué par une exigence croissante, en raison de la concurrence qui s'exacerbe avec la mondialisation de l'économie et face aux défis technologiques et sociaux à cause des crises et des scandales économiques des années trente, les entreprises se sont vues obligées de développer la qualité du management des ressources humaines qui constitue un facteur décisif de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychologique historique, de l'école des relations humaines; un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude de l'organisation, et cherche à redonner une véritable place au facteur humain.

Cette discipline récente a connu une évolution remarquable et une montée en puissance des missions d'audit ; dont on peut dater les origines au début des années cinquante. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit informatique, logistique, achats, ventes, production, etc. desquelles il a été inspiré⁴.

Dans le temps, la fonction d'audit était d'une manière ordinaire réservée au domaine comptable et financier où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social. Parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964 lorsque « National First City of New York » cherche à appliquer les principes d'audit au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées.

⁴ Jacques IGALENS. Et Jean-Marie PERETTI, *Audit Social : meilleurs pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles, 2016.

Au cours, des années soixante-dix le terme d'audit commence à s'élargir, le monde assiste à une transposition progressive de la démarche de l'audit comptable financier vers l'audit social avec le développement progressif du tableau de bord.

L'Europe, en particulier a vécu durant ces années des événements très intéressants, marqués par l'apparition de la deuxième origine de l'audit social plus récente. Il s'agit des travaux qui, en France, eurent pour objectif de réformer l'entreprise, et qui s'est traduit par la déclaration de la loi de 17 juin 1977 qui note sur l'obligation de la présentation annuelle du bilan social pour les entreprises qui ont plus de trois cents salariés. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leurs activités, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle⁵.

Durant, les années quatre-vingt, les principes de l'audit social sont mieux développés, et surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humains. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur les domaines spécialisés de la RH. Ce qui donne à l'entreprise l'image d'une «communauté humaine». Deux ans plus tard, en 1982 Raymond Vatiez crée l'institut international de l'audit social (IAS) à Paris, dont la mission est d'identifier les écarts et les dysfonctionnements par rapport à un référentiel, analyse les causes de ces écarts ainsi que les risques sociaux et financiers qu'ils entraînent.

Le début des années 90 est marqué par l'émergence de la notion de performance sociale. Des procédures de certification des auditeurs sociaux sont même créées depuis 1994 (ISO9002). Au début des années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes (environnement social, clients, investisseurs) aussi l'essor (évolution) des approches centrées autour du développement durable.

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

1.2.2. Définition et objectifs de l'audit social :

Nous allons présenter une définition parmi d'autre de l'audit social, ainsi que leurs objectifs :

⁵ Jacques IGALENS. et Jean-Marie PERETTI, *Audit social*, Edition Eyrolles, 2008.

A/ Définitions :

Depuis son apparition, et tout au long de son évolution, plusieurs définitions ont été attribuées à l'audit social soit par différents auteurs ou par des institutions. Et parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes :

- **Définition proposée par Vatier :**

« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi de personnel nécessaire à son activité ⁶ »

- **Définition présentée par la nouvelle version de la norme ISO9000, en 2000 :**

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

Cette définition est très générale et elle détermine l'audit social comme une activité objective qui renvoie à fournir des confirmations, des vérifications pour évaluer le degré d'application des critères d'audit.

- **Définition, adoptée dans le référentiel de l'institut institutionnel de l'audit social, en 2006 :**

« Audit appliqué à la gestion et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes »

- **définition donnée par CANDAU :**

« L'audit social est une démarche objective, indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier dans une première étape les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes sous forme de coûts et de risque. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à

⁶ Raymond. VATIER, *AUDIT SOCIAL, un instrument utile au pilotage et des organisations*, enseignement et gestion, n°16, Hivers 1980

en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur⁷ »

Selon l'organisme IFACI, l'audit interne dans sa dimension sociale « est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des pratiques internes selon un référentiel normatif et légal (droit du travail, conventions collectives, accords d'entreprise, organisation internationale du travail ⁸»

L'audit social est issu de pratique d'audit interne, touche en particulier la gestion des ressources humaines, elle s'applique à l'entreprise en tant que démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation. L'audit social, est un concept de récente apparition et qui ne cesse de se développer du fait que les entreprises sont de plus en plus dans le besoin de mobiliser, développer et valoriser le comportement de l'homme au travail. Comme tout type d'audit, l'audit social cherche d'apporter les actions correctives nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais il vise en particulier à améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel. Il est réalisé de manière périodique, et pratiqué par des auditeurs interne ou externes spécialisés et parfois en coopération entre les deux.

B/ Objectifs :

Nous distinguons deux objectifs essentiels de l'audit social : Un relatif au long terme, et l'autre au court terme⁹ :

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique sociale dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Dans une vision à court terme, il permet de contribuer aux efforts de rationalisation, à la recherche de gains et d'efficacité par la connaissance des performances de gestion et la qualité des relations sociales.

Mais au soi d'autres objectifs à savoir :

L'audit d'une manière globale a pour objectif d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.¹⁰

Les objectifs de l'audit social cité dans cette définition sont éclaircis de la manière suivante :

- ✓ Permettre la maîtrise des coûts sociaux ;

⁷ CANDAU P. *Audit social*, édition Vuibert Gestion, Paris, 1985.

⁸ www.ifaci.com/metier-de-l-audit-contrôle-interne consulté le 10.02.2021 à 09h

⁹ MAHTOUT Idir, mémoire magistère « *Audit social : outil au service de la performance des entreprise* » p47.

¹⁰ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, *audit social*, édition d'organisation 1984. P 55.

- ✓ Garantir la qualité de l'information ;
- ✓ Assurer l'application des instructions de la direction ;
- ✓ Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine.
- **permettre de la maîtrise des coûts sociaux :**

A ce niveau, l'audit social à plusieurs préoccupations à savoir :

- ✓ Veiller à ce que les ressources humaines soient gérées avec la même attention et la même rigueur que les ressources financière ;
- ✓ Prévenir la sous-utilisations du potentiel du savoir-faire, de compétence et d'innovation de l'entreprise et favoriser leur pleine mise en œuvre ;
- ✓ Vérifier la cohérence entre les politiques mises en œuvre en matière de personnel et des stratégies financières, industrielles, et commerciales ;
- ✓ La détection des coûts sociaux excessifs et notamment les coûts cachés ;
- ✓ La prévention des risques sociaux, c'est-à-dire l'anticipation des problèmes future pour agir dès aujourd'hui, à moindre coûts sur les causes afin d'en éviter l'émergence¹¹.
- **Garantir la qualité de l'information :**

Une entreprise ne peut être gérée et dirigée si elle ne possède pas un système d'information sociale satisfaisant. L'efficacité de système d'information tient au fait que les données sont regroupées de façon rationnelle dans les bases de données et que l'accès aux informations qu'elles contiennent s'effectue avec une grande facilité.

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

- ✓ La confidentialité est une exigence essentielle, les informations nominatives est celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées avec un soin particulier ;
- ✓ La sécurité est une seconde exigence, d'autant plus important que de nombreux utilisateurs peuvent, à partir d'un terminal, introduire, supprimer ou modifier des données. Il faut s'assurer qu'aucune opération n'entraîne ni perte ni destruction d'information. Il faut vérifier que la concentration des traitements informatiques n'ait pas, en cas d'incident, de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise¹².

¹¹ Idem, P 56.

¹²Idem, P 57.

- **Assurer l'application des instructions de la direction :**

Les instructions sont communiquées sous diverses formes, écrites ou verbales, et sont souvent transmises par plusieurs relais avant de devenir opérationnelles. Elles peuvent présenter un caractère permanent, temporaire ou ponctuel.

A ce niveau, l'attention doit être portée sur plusieurs points :

- ✓ L'opérationnalité de l'instruction : l'objet est-il bien défini ? le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?
- ✓ Le suivi des instructions : les actions entreprises par le destinataire, pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés ?

L'importance des règles applicables en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédures, des notes de service et des instructions sous diverses formes. Le rôle de l'audit est donc sur ce point essentiel¹³.

- **Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine :**

L'importance des frais de personnel dans la valeur ajoutée des entreprises d'une part, les écarts considérables de productivité d'autre part, conduisent à s'interroger sur l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la ressource humaine au sein de l'entreprise.

Cette préoccupation de productivité dans l'utilisation des ressources humaines, se traduit dans la recherche d'une utilisation optimale des salariés, tout en prenant en considération la réglementation en vigueur, la durée des congés, les formations....etc. Ce qui implique la recherche de gain de productivité et la chasse au gaspillage sous toutes ses formes.

1.3. La démarche de l'audit sociale (la méthodologie) :

La méthodologie de l'audit interne est globale, et s'applique pour toutes les natures de l'audit. Elle prend en compte la démarche de l'auditeur dans la réalisation de ses tâches, elle retrace en particulier le processus de l'exécution de la mission.

Dans notre travail, nous avons choisi d'adopter la démarche d'audit selon Renard (J) qui est une présentation traditionnelle regroupée en trois grandes phases fondamentales qui sont : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion

1.3.1. La phase de préparation :

La phase de préparation, est la phase de démarrage, d'étude et d'ouverture de la mission d'audit. Où l'auditeur doit être compétent avec une capacité importante de lecture,

¹³ Idem, page 58.

d'attention et d'apprentissage basée sur l'aptitude d'apprendre et de comprendre dont l'objectif est de cadrer et orienter sa mission. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise, car c'est important de savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Donc c'est au cours de cette phase que l'auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

A ce niveau, l'auditeur traverse quatre étapes fondamentales : établir un ordre de mission, la prise de connaissance de domaine audité, l'identification et l'évaluation des risques, la définition des objectifs ou l'élaboration de référentiels.

1.3.1.1. L'ordre de mission :

Selon RENARD¹⁴ l'ordre de mission est le document qui formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne. Donc l'ordre de la mission est le document qui déclenche la mission d'audit, et répond à trois principes essentiels :

- **Premier principe :** l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. La décision de la réalisation revient souvent à la direction générale. Donc l'auditeur interne il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- **Deuxième principe :** l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un.
- **Troisième principe :** l'ordre de mission est adressé non seulement au service d'audit mais également à tous ceux qui seront concernés par la mission auditées. Il permet d'informer tous les responsables concernés par la mission.

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit définir clairement et comporter un certain nombre de mentions essentielles : Les mentions obligatoires incluant son origine qu'il soit un programme annuel d'audit ou une demande particulière émanant d'une situation spécifique, elle indique ses objectifs, son champ d'application, le nom du mandant et de ses destinataires. Principalement, le responsable d'audit qui est le mandataire ainsi que leurs signatures et l'objet de la mission. L'ordre peut contenir aussi des mentions facultatives les attentes des responsables des activités auditées, le temps imparti à la réalisation de la mission, ses objectifs exclusions et/ ou extension et éventuellement, ses principaux enjeux et risques.

¹⁴ Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 2010, 7^{ème} édition, page 218.

Dans certaines missions, la direction générale peut compléter l'ordre de mission par une « lettre de mission ». il s'agit d'une note de service interne qui porte à la connaissance des futurs audités non infirmés de la mission d'ordre, ou elle donne à l'auditeur interne plus de précisions et de détails sur le déroulement de la mission et ses modalités afin de mieux se situer dans son travail.

Annexe N°1 : Exemple d'un ordre de mission d'un audit social

Emanant du : Le président de la société X

Date : 05 juin 2021

Objet : audit des RH

Destinataire : DG, DRH de la société X

L'audit des RH de notre société a pour objectif de vérifier la qualité des référentiels métiers, vérifier les procédures de gestion des RH (recrutement, formation...), la qualité de système de maintenance des RH, le respect de dispositif relatif à l'apprentissage et à la formation, le budget formation.

Période observée : 2019-2020

Chef de mission : l'auditeur principal, et un auditeur junior.

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

1.3.1.2. Prise de connaissance de domaine audité (l'étape de familiarisation) :

Selon RENARD¹⁵, tout audit commence par la connaissance des processus ou des activités de l'entreprise à auditer. De ce fait, l'auditeur doit remplir des exigences dites d'ordre général, c'est-à-dire que l'auditeur doit bénéficier au moins d'une culture générale assez satisfaisante pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter, et plus généralement, se faire admettre aisément

Cette étape est très essentielle dans la mission d'audit, du fait qu'elle permet à l'auditeur interne :

- ✓ D'avoir une vision d'ensemble sur l'organisation, l'objet de la mission et les contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- ✓ D'aider à identifier les objectifs, les problèmes et les risques de la mission.
- ✓ De permettre l'organisation des opérations d'audit avec plus de certitude.

L'auditeur doit commencer sa mission par la prise de connaissance de processus ou de l'activité à auditer, qui est une phase d'étude et d'apprentissage du domaine pour comprendre son fonctionnement. Ainsi, elle donne une certaine disposition de multiples informations

¹⁵Idem, pp224-226.

nécessaires pour l'identification et l'évaluation de plusieurs points de son sujet. L'auditeur va ensuite appuyer sur cette prise de connaissance pour planifier et orienter sa mission.

La durée de la prise de connaissance peut différer d'une mission à une autre selon trois principaux critères. À savoir :

- ✓ La complexité du sujet : plus le sujet est complexe, plus l'audit exige un apprentissage plus approfondi et donc une durée d'études plus longue.
- ✓ Le profil de l'auditeur : sa formation et ses expériences professionnelles dans des multiples cas et genres de mission qui influencent directement la durée de l'apprentissage.
- ✓ La qualité des dossiers d'audit : les documents et les papiers doivent être complets, organisés et référenciés.

1.3.1.3. L'identification et l'évaluation des risques :

Cette étape n'est autre que la mise en œuvre de la norme ISA 2210.AI : « les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation¹⁶ » L'auditeur interne doit circonscrire les risques de l'activité auditée, identifiés par les responsables ou par l'auditeur lui-même, pour lui faciliter d'apprécier et d'évaluer les problèmes et les risques les plus importants sur lesquels il va approfondir son étude.

Après avoir pris connaissance du domaine audité et les risques de toute nature liés à sa mission, l'auditeur est capable de formuler les objectifs à atteindre, ainsi que le référentiel sur quoi il va bâtir son enquête.

1.3.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration de référentiel : « rapport d'orientation »

Du tableau des risques, découle le rapport d'orientation. Il s'agit d'un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risque, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques, propose les services et les divisions qui seront audités, définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser. Donc le référentiel est choisi par l'auditeur et soumis à son approbation par sa hiérarchie.

¹⁶IIA, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, <https://na.theiia.org/translations/publicDocument/IPPF-Standards-2017-French.pdf,p.23>. Consulté le 09/02/2021.

Le référentiel est un élément constitutif de la démarche d'audit, soit il est préétabli au cours de la phase d'analyse et d'investigation, ou qu'il soit complété lors de la phase d'évaluation. Il a pour caractéristique principale d'être spécifique à chaque mission.

Trois types de référentiels ¹⁷ interviennent dans la démarche d'audit :

- ✓ Référentiel normatif, soit imposé réglementairement de façon contraignante et opposable aux tiers assujetti au droit dur¹⁸, soit volontairement souscrit par l'organisation sous forme d'instrument de droit souple.
- ✓ Référentiel constitué par des dispositifs, processus d'efficacité qui ont été construits au fil de la demande d'audit, expérimentés et validés.
- ✓ Référentiel présentés par des situations, des actions, des finalités, qu'elles soient projetées, imaginées, ou simulées.

1.3.2. La phase de réalisation :

Les auditeurs vont tester les objectifs d'audit définis dans la phase de préparation, aussi analyser et évaluer les informations retenues, et éventuellement les documenter pour servir de preuves à leurs constatations, afin d'atteindre les objectifs de la mission.

Cette phase commence généralement par une réunion nommée, réunion d'ouverture.

1.3.2.1. La réunion d'ouverture :

Selon RENARD¹⁹ la réunion d'ouverture marque le commencement des opérations de réalisation et non pas le début de la mission. Cette réunion marque les premiers contacts entre l'équipe d'audit et les personnes impliquées par l'audit : Le responsable d'audit, les auditeurs chargés de la mission, le responsable de l'activité auditée, les personnes concernés par l'audit, et le directeur de l'entité auditée (si il est nécessaire).

Elle se tient nécessairement et symboliquement chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. Cet aspect a une importance symbolique, où il évoque chez les audités et les auditeurs la conscience que cette fois-ci les préparatifs sont terminés et la mission à commencer. Aussi, une importance pratique car c'est à l'endroit de la réunion que l'on dispose du maximum d'informations utiles en cours de la réunion.

La réunion d'ouverture n'est pas obligatoire. Cependant, il est préférable de l'organiser. Elle est dirigée par l'équipe d'audit et aborde les différents points contenus dans le programme d'audit.

¹⁷ Cités par JONQUIERS (M) et JORAS (M), glossaire de l'audit social, éd. Ems, Paris, 2015, pp.90-91

¹⁸ Droit dur : est surnommé droit dur toute les normes d'origine légale ou réglementaire assorties d'une force obligatoire et dont le respect

¹⁹ Jacques RENARD, Op, Cit, page 246.

1.3.2.2. Le programme d'audit:

Le programme d'audit, ou programme de travail, s'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation ». Il s'agit d'un document interne au service d'audit dans lequel l'auditeur procède à la détermination, à la planification et à la répartition des tâches, ainsi qu'à l'énumération des outils à utiliser tout au long de la mission d'audit.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux de service. Son contenu est essentiellement technique.

Ce document répond à 6 objectifs :

- Un document contractuel : quelles que soient les modifications qui peuvent être apportées en cours de l'audit, celle-ci doivent être connus et acceptés par la hiérarchie de l'auditeur. Donc l'existence d'un « contrat » est aussi l'assurance que personne ne fera cavalier seul au risque de s'aventurer en dehors des objectifs fixés.
- Un planning de travail : sur ce document, les tâches sont réparties entre les différents membres de la mission en fonction de leur expérience et de leur compétence dans le domaine audité. Aussi, le travail est organisé et planifié dans le temps.
- Un fil conducteur : dans le cas d'une mission complexe, il est préférable de faire recours à une méthode de planification qui permettra la cohérence des différentes tâches.
- Point de départ de questionnaire de contrôle interne (QCI) : c'est à partir de programme de travail et parallèlement à son élaboration que se construit, le QCI élaboré à la phase de préparation.
- Suivi du travail : il s'agit de mieux suivre la mission d'audit par les responsables, et d'assurer le déroulement normal des opérations.
- Documentation : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème d'audit constitue une documentation précieuse qui sert de modèle pour les audits à venir.

1.3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Il s'agit d'un document que l'on élabore à partir du découpage d'un processus en différentes tâches élémentaires, pour permettre à l'auditeur d'avoir une observation aussi complète que possible et de disposer d'un guide pour réaliser son programme de travail. Ce

qui permet d'évoquer l'objectif de l'opération et les risques qui peuvent survenir lors de son exécution.

Au cours de cette phase, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qui soit, et sans omettre les cinq questions fondamentales, ce qui ajoute à sa démarche une assurance relative qu'il n'a rien oublié.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales permettant de regrouper l'ensemble des interrogations qui couvrent tous les aspects des points de contrôle :

- Qui ? concerne les questions relatives à l'opérateur, afin de l'identifier avec précision et déterminer ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, analyse de poste, grille d'analyse des tâches.
- Quoi ? concerne les questions relatives à l'objet de l'opération, sur la nature des tâches à effectuer.
- Où ? concerne les questions qui se rapportent au lieu où se déroule l'opération.
- Quand ? Regroupe les questions relatives au temps et période : début, fin, planning, périodicité, etc.
- Comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire: comment se fabrique le produit ? comment est-il distribué ? comment recrute-t-on ? comment contrôle-t-on, etc. ?

1.3.2.4. Le travail sur le terrain :

Il s'agit des travaux de vérification, et se fait selon le découpage du programme précédemment défini à l'aide des outils choisis par l'équipe d'audit.

Les outils vont des observations aux différentes sortes de testes : analyse de documents, réconciliation des données, entretien,.....

L'auditeur ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions. Il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

La norme ISA 2310²⁰ précise que l'information retenue pour servir de preuve et atteindre les objectifs de la mission doit être :

- Suffisante, présentant assez d'informations ;

²⁰ IIA, Op. cit, 25.

- Fiable, qui permet d'aboutir à une conclusion par l'utilisation d'outils d'audit appropriés ;
- Pertinente, répond aux objectifs d'audit ;
- Utile, permet l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les preuves d'audit sont classées en quatre catégories²¹, classement qui peut aider l'auditeur dans sa recherche et dans son choix :

- La preuve physique : c'est ce que l'on voit, ce que l'on constate (observation).
- La preuve testimoniale ou par témoignage : c'est une preuve très fragile qui doit toujours être recoupée et validée par d'autres preuves.
- La preuve documentaire : il s'agit des documents internes à l'entreprise (pièces comptable, procédure écrite, compte rendus,....)
- La preuve analytique : il s'agit de la preuve qui résulte de rapprochements, déductions et comparaisons divers.

1.3.2.5. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) :

Durant la phase du terrain, pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige une FRAP, qui sera remplie par ce dernier à chaque fois qu'une observation révèle un problème. L'auditeur utilise la FRAP pour conduire bien son raisonnement jusqu'à la formulation des recommandations.

A la fin de son audit, il est alors en possession d'une grande quantité de FRAP, relatives à tous les domaines explorés dans l'ordre chronologique et logique du questionnaire de contrôle interne et d'importance plus ou moins grande selon les conséquences du phénomène analysé.

Donc, pour la rédaction de son rapport, l'auditeur se sert des FRAP.

1.3.2.6. Validation des constats et des conclusions :

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve recueillis. Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie et situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission.

Comme déjà souligné, pas d'hypothèses, pas d'idées préconçues, ni de déductions hâtives. L'auditeur va valider ses constats par des validations individuelles à chaque constat

²¹ Jacques RENARD, Op. Cit, page 283.

pour chaque FRAP et des validations successives qui sont suivies par des validations générales (ensemble des conclusions de la mission) en fin de mission.

1.3.2.7. Le compte rendu final :

Le compte rendu final est la présentation orale, par le(s) responsable(s) de la mission au principal responsable de l'entité auditée. Le but est d'informer rapidement et en premier le responsable de l'entité auditée du résultat des travaux d'audit et des conclusions dégagées.

Cette présentation est effectuée à la fin du travail de terrain et avant la rédaction du projet de rapport. Il s'agit d'une sorte de pré-validation générale.

1.3.2.8. L'appréciation de contrôle interne :

Trois éléments clés sont à prendre en compte pour l'évaluation du CI :

- Les travaux d'audit ont-ils mis en évidence des anomalies ou des faiblesses significatives ?
- En cas de réponse positive, des corrections ou améliorations ont-elles été apportées après constatation des anomalies ou faiblesses ?
- Ces anomalies ou faiblesses et leurs conséquences sont-elles vraisemblablement généralisées et entraînent-elles de ce fait un degré inacceptable de risque ?

1.3.3. La phase de conclusion :

Dans cette phase l'auditeur effectue le rapport d'audit à partir des informations recueillies. Elle exige avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent. Donc l'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. Cette phase se déroule en trois étapes le projet de rapport d'audit interne, la réunion de clôture, et en fin la rédaction de rapport d'audit interne.

1.3.3.1. Le projet de rapport d'audit interne :

Le projet de rapport d'audit est construit à partir des FRAP et des papiers de travail élaborés au cours de la réalisation de la mission afin de formuler des recommandations qui permettront l'amélioration de la performance sociale et d'atteindre les objectifs assignés à la mission.

Le guide IAS considère que « si présenter des préconisations a été prévu dans l'ordre de mission, alors, à l'appui des constatations, peuvent être présentées et rapportées des

préconisations qui sont des recommandations portant sur des actions correctives effectivement réalisables et dont on estime qu'elles seront génératrices d'amélioration²² »

Le rapport doit donc s'achever sur des recommandations et doit être distribué aux audités quelques jours avant la réunion de clôture afin de s'y préparer. Il va constituer l'ordre du jour de la réunion final.

1.3.3.2. La réunion de clôture :

Il s'agit de la dernière réunion sur site animée par l'équipe d'audit. Elle réunit les mêmes participants que la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion est l'examen du projet de rapport qui a été remis à chaque participant avant la réunion.

L'auditeur présente et explique ce qu'il a fait tout au long de la mission, présenter et valider les constats, expliquer les recommandations, fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'audité. Le rapport final ne doit pas contenir d'éléments qui n'auraient pas été présentés à l'audités. Tout doit être compris et les audités doivent reconnaître les constats comme exacts.

Lors de la réunion, deux types de contestations peuvent se présenter à l'auditeur²³ :

- Contestation relative aux constats : soit l'auditeur est en mesure de fournir un élément de preuve et la contestation s'éteint, soit il n'est pas en mesure de fournir cet élément et donc d'abandonner le point litigieux.
- Contestation relative aux recommandations : comme il s'agit de projet, l'audité peut éventuellement suggérer autre chose. Sa proposition peut englober des aspects oubliés ou non vu par l'auditeur. Dans ce cas l'auditeur peut modifier voire annuler le contenu de son texte sur un point si l'audité le convainc.

Au terme de cette réunion, les auditeurs précisent aux audités les délais de remise des commentaires écrits sur les constats et les recommandations. En cas de contestation, et les modalités relatives au plan d'action.

A la fin de cette étape, les auditeurs se préparent pour entreprendre la phase finale de leurs travaux : la rédaction du rapport d'audit.

²² <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS-Référentiel-2006.pdf>, P.5.

²³ Jacques RENARD, Op.cit, page 294.

1.3.3.3. Le rapport d'audit interne :

La rédaction du rapport final se fait après la réception de la réponse des audités prévus lors de la réunion de validation.

Toute mission s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de validation.

La forme de rapport : ce rapport fait apparaître les mentions suivantes :

- ✓ Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- ✓ L'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- ✓ Le sommaire, introduction et une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- ✓ Rapport détaillé ;
- ✓ Conclusion, Plan d'action, Annexes.

Les principes généraux du rapport d'audit :

- ✓ Le rapport d'audit doit être complet, constructif, objectif et clair. La signature du rapport par le responsable confère à celui-ci un caractère de responsabilité. Même en cas de conclusions positives, un rapport doit être rédigé.
- ✓ Le rapport ne doit contenir que des éléments qui ont été présentés aux responsables audités. C'est à cette fin que la réunion de clôture est organisée.
- ✓ Le rapport doit être structuré pour des lectures différentes. C'est pourquoi il comprend un exposé général et une synthèse. L'exposé général doit être complet et technique et apporter toutes les informations utiles aux responsables audités et aux responsables des actions à entreprendre. La synthèse, quant à elle s'adresse à des personnes qui doivent être informées et sensibilisées mais qui n'ont pas la responsabilité de résoudre les dysfonctionnements relevés.
- ✓ Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible.
- ✓ Le rapport doit être revu par au moins une personne du service d'audit qui n'a pas participé à sa rédaction.

Les objectifs du rapport d'audit : on distingue deux formes d'objectifs :

- ✓ Il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie ;
- ✓ Il s'agit d'un outil de travail pour les audités. C'est à partir du rapport que l'audité prend les mesures correctrices.

❖ **Le plan d'action :**

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place, dans les entités audités, les recommandations qu'il a faites. Le service d'audit demande à la direction de ces entités d'élaborer des plans d'actions visant à mettre en œuvre les recommandations, il transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action, et le responsable du service audité y apporte alors les modifications nécessaires.

La démarche d'audit doit donc suivre une analyse et une méthodologie logique et rigoureuse afin que l'auditeur remplisse sa mission d'une meilleure manière possible et d'apporter des garanties et des solutions d'amélioration et d'atteindre les objectifs de la mission.

L'entreprise utilise la démarche de l'audit pour la mise en œuvre des moyens qui raffine sa performance économique et sociale de fait qu'il sert à optimiser les coûts de l'entreprise, ainsi que de prendre des mesures qui améliorent le climat social pour éviter toute incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Section 2 : Les motifs de recours à l'audit social dans l'entreprise

Plusieurs raisons contribuent à faire de l'audit social, une pratique incontournable pour l'entreprise et un véritable outil de gestion stratégique. Il est utilisé dans le but de rendre une entreprise toujours plus efficace et plus performante. Voici quelques motifs qui sont à la base du recours à l'audit social dans l'entreprise.

2.1. L'audit social selon une logique de performance :

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à de nombreux défis, telles que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... auxquelles leur performance est très sensible.

Donc, avant de répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation entre l'audit social et la performance ? » il faut noter que l'orientation de l'audit social vers la gestion ne se limite plus seulement aux opérations de conformité ou de vérification, il a un intérêt très important sur la performance de l'entreprise en raison de la prise de conscience de la nécessité de mieux maîtriser les coûts sociaux, de prévoir les risques et d'intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise afin de parvenir à la meilleure performance possible.

Cependant, pour mieux comprendre comment l'audit social contribue au développement de la performance de l'entreprise, il est plus important de clarifier le sens de la performance globale et de montrer ses différents types dans l'entreprise. Puis nous allons aborder les apports de l'audit social pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.1.1. Définition de la performance globale :

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë. Mais depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir.

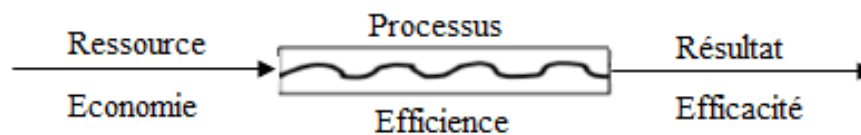
Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de l'organisation. Lebas et Euske (2007, p.125) notent que le mot « performance » est largement utilisé dans tous les domaines du contrôle de gestion.

Selon P. Lorino²⁴ « est..... Performance dans l'entreprise, tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur ».

²⁴ Lorino P. *Méthodes et pratiques de la performance* (3^{ème} édition), édition d'organisation, Paris, 2003, page 5.

Bouquin (2004) estime que les résultats atteints sont évalués en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats référentiels. Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure N °1 : les mesures de la performance selon Bouquin (2004).



Source : Bouquin (2004)

Donc, selon cet auteur, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficience et efficacité.

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ;
- L'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (la rentabilité et la productivité sont alors deux exemples d'efficience) ;
- L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Ainsi, Tchankam (2000) « définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long termes »²⁵

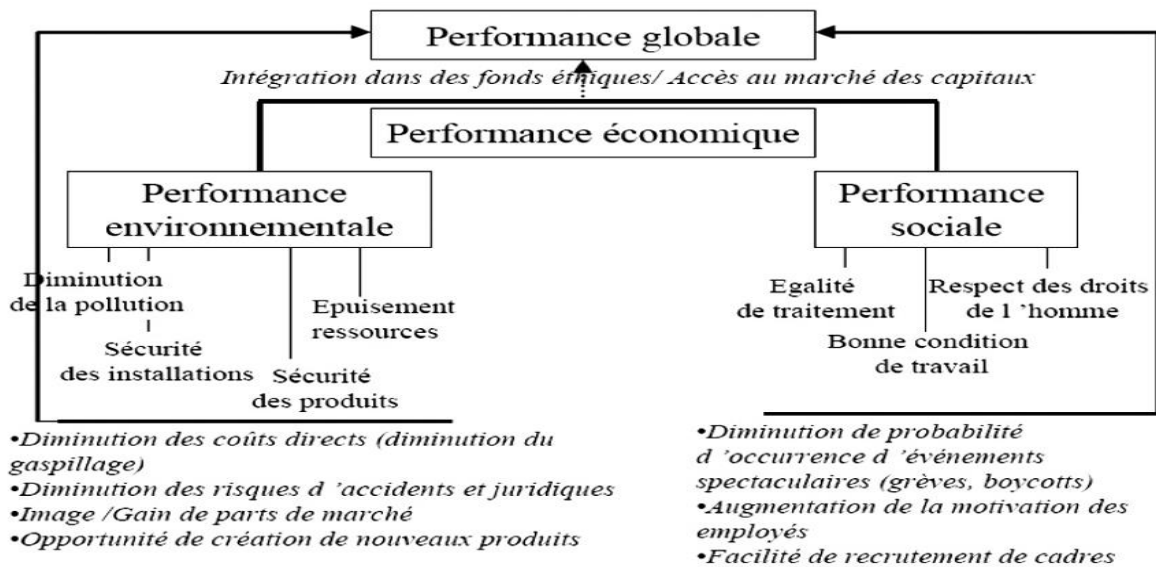
D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

❖ Les composantes de la performance de l'entreprise :

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux de performance, que sont: La performance économique, la performance sociale et la performance environnementale.

²⁵La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Zineb issor, Dans Projectics/ Proyética/ Projectique 2017/2 (n°17), P.93 à 103, consultable sur [https://www.cairn.info/revue- Projectics/ Proyética/ Projectique 2017 \(n°17\), P.93 à 103 htm](https://www.cairn.info/revue-Projectics-Proyética-Projectique-2017-(n°17),P.93-103.htm) vu le 20.03.2021 à 10h

Figure N°2 : la performance globale de l'entreprise.



Source : REYNAUD, 2003.

Dans ce contexte, la performance globale sera définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, qui consiste à rendre opérationnel le concept du développement durable. Donc pour piloter et mesurer cette performance il est nécessaire de disposer non seulement d'informations financières mais aussi d'informations économiques, sociales et environnementales.

2.1.2. L'audit social selon une logique de performance économique :

Pour analyser le lien entre l'audit social et la performance, une comparaison préparatoire devrait être faite. Elle est issue de la nature de la performance privilégiée. En effet, la première distinction est illustrée par les écoles de pensée. Feron (2005) a fait la différence, entre l'approche de Friedman (1962), qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension « économique » dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et l'autre distinction qui est illustrée par les écoles de pensée de côté de Freeman (1984), qui a élargi le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire les enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous allons analyser la relation de l'audit social avec la performance économique, en utilisant ces deux axes de la performance économique, à savoir, la compétitivité par les prix et la compétitivité par la diversification.

A) Impact de l'audit social sur la compétitivité prix :

Tableau 01: les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix.

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'œuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les personnes

Source : Feron (2005). P. 3

Selon ce schéma, l'audit social peut être interprété en tant que moyen de maîtrise des coûts au sein de la firme à l'égard de la masse salariale, le turn-over, l'absentéisme...

B) Impact de l'audit social sur la compétitivité diversification :

La deuxième école cherche un avantage comparatif par des stratégies de diversification.

Le schéma suivant présente les principes de cette école à propos de la performance, en reprenant les caractéristiques que Feront a utilisées dans le premier schéma.

Tableau 2 : les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification.

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Etre le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables

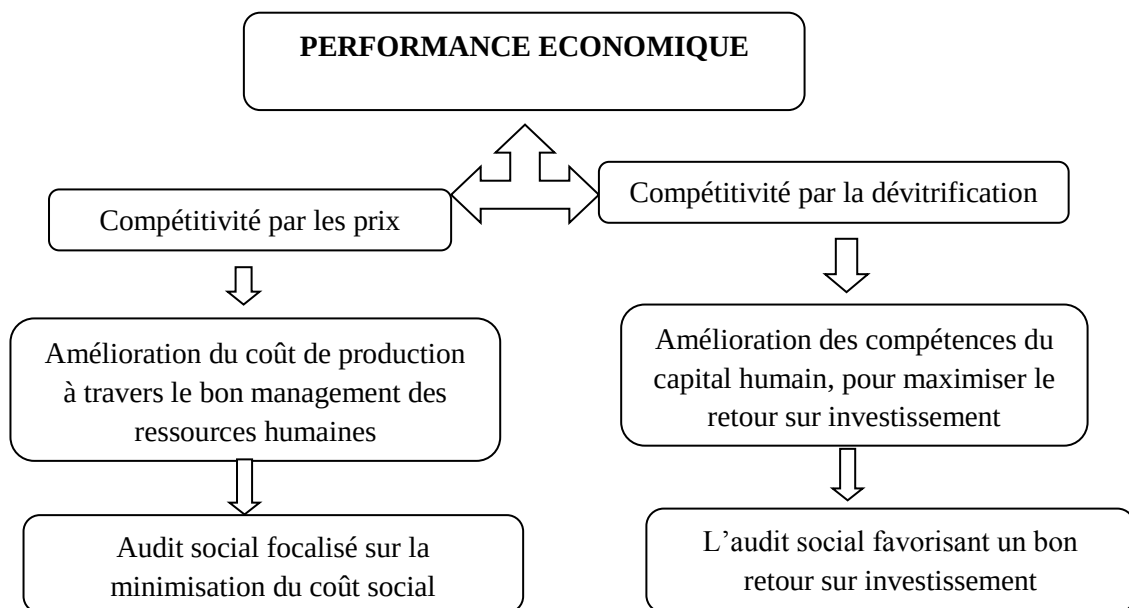
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les personnes durent plus que les activités

Source : Feron (2005). P. 3

Dans ce cadre Feron met plus l'accent sur le capital humain. L'audit social vise ici à accroître la contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. Ainsi, ce capital humain peut développer des compétences permettant à l'entreprise d'adapter une stratégie de diversification.

Le rôle de l'audit dans les deux contextes est illustré par la figure suivante :

Figure N°3 : Récapitulatif audit social et performance économique.



Source : www. Revue.isg.com

Dans ces deux cas, le rôle de l'audit social apparaît intéressant. Ainsi, son effet est toujours en relation avec les ressources humaines et leur gestion. Son effet est touchable, soit au niveau des prix soit au niveau de la diversification.

Une contribution à l'amélioration de la performance économique est une contribution directe à la performance globale de l'entreprise.

Dès lors, la pratique de l'audit social est une pratique qui est à la recherche d'une valorisation, préservation et développement du capital humain pour renforcer la compétitivité et améliorer la croissance tout en assurant à la firme une bonne rentabilité et un bon accompagnement durant le changement (Yassine HILMI et Fairouz NAJI 2016)

2.1.3. L'audit social selon une logique de performance sociale :

La prise en considération des facteurs influents sur la performance sociale dans les orientations stratégiques de l'entreprise est devenue une nécessité. Comme par exemple la détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution...

La performance sociale est la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel, c'est prendre en compte le facteur humain sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle²⁶

La performance sociale peut être définie comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. Elle est mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales »²⁷

De l'importance accorder aux RH qui sont devenues une variable fondamentale qui doit être sécurisée et fiabilisée pour faire face aux incertitudes de l'environnement et pour assurer une bonne performance sociale. Il s'agit pour toute entreprise, d'inscrire l'audit social dans son dispositif de management des risques, Cet outil est le plus privilégié à mettre en place car il permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH et demeure le meilleur allié pour réduire les risques sociaux auxquels les entreprise sont confrontées. « L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations. Ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. Ce processus est méthodique, indépendant et documenté. Il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits²⁸ »

²⁶ MARTORY (B) et CROZET (D), *gestion des ressources humaine : pilotage sociale et performance*, 7^{ème} édition.

²⁷ RSE-pro.com/performance-sociale-655 consulté le 01-04-2021 à 12 :00h

²⁸ Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, *Audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils*, édition Eyrolles, Paris, 2016, page15.

❖ Les enjeux de la performance sociale :

La performance sociale d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par ses résultats économiques mais aussi par les conditions de travail, la qualité de l'environnement professionnel et le bien-être des salariés.

✓ L'employeur doit garder l'œil sur l'environnement de travail du fait qu'a il été souvent négligé au profit de la réduction des coûts des entreprises. Donc il est important d'être vigilant sur la variation et l'évolution de l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes, et de maîtriser les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux afin de proposer aux employés un environnement de travail de qualité.

Par exemple, un travailleur handicapé doit pouvoir travailler dans des locaux aménagés et adapté à son handicap, de même, qu'un travailleur en usine doit pouvoir utiliser un casque pour minimiser les nuisances sonores qu'il subit.

✓ Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et par conséquent sur leur cohésion au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise. En revanche, de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise.

✓ D'après l'étude de climat social, le bonheur favorise un gain de productivité chez les salariés par contre les travailleurs malheureux sont moins productifs que la moyenne. Donc le fait de créer un bon environnement avec des bonnes conditions de travail permet aux salariés d'être plus efficaces ce qui permet par conséquence une hausse de la productivité du travail.

2.2. L'amélioration de la performance d'entreprise par l'audit social :

Ici il sera question des apports de l'audit social pour le système de pilotage de l'entreprise, pour le plan décisionnel, pour la maîtrise et l'analyse des risques, pour la GRH et enfin, pour définir le paramètre de la RSE, et en précisant les thèmes de responsabilité devraient être prises en compte par les organisations.

2.2.1. L'apport de l'audit social au système de pilotage de l'entreprise :

L'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des entreprises. Certains auteurs ont contribué à la clarification de cette notion dans ce domaine.

Pour CITEAU J.P (1997), le système de pilotage social consiste à :

- ✓ Concevoir, alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économique de l'entreprise.
- ✓ Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Pour Martory B. et Crozet D. (2001), le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Nous pouvons déduire de cette définition que le pilotage social s'inscrit dans une vision stratégique du management des ressources humaines. Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif : la performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social.

Différents auteurs ont mis en évidence les apports de l'audit social à ce niveau. A ce titre nous retenons la contribution de Peretti, J, M (1994) qui situe ces apports dans les aspects suivant :

- **La sécurité** : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- **La qualité de l'information** : il vérifie que les décisions sont prises sur des informations pertinente et opportune.
- **L'efficacité** : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- **La maîtrise des coûts** : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- **L'amélioration des choix stratégiques.**

D'autres auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de l'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation.

Selon Candan, P. (1990), l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateurs, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel.

Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risques et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées ; Fesser, M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :

- ✓ Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- ✓ Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

2.2.2. L'apport de l'audit social sur le plan décisionnel :

L'entreprise en tant qu'ensemble de politiques et de programmes peut contribuer à générer des satisfactions voir aussi des malaises qui pouvant rapidement faire apparaître de nombreux conflits à savoir des contraintes économiques, démotivations, stress, etc... Les manifestations de ces derniers touchent une grande partie « d'évènements sociaux » auxquels sont liés les indicateurs de l'audit social tel que les différencie Caundau (1985) : les conséquences physiques (accident de travail, stress...), les conséquences matérielles (le freinage dans la production..), les conséquences individuelles (absentéisme..) ces indicateurs servent en effet à l'évaluation de l'ampleur d'évènements sociaux dans l'entreprise. L'audit ne serait donc pas seulement une vérification a posteriori, il peut également avoir un rôle préventif pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné, curatif pour remédier à une situation qui se détériore en participant à la mise en place de nouvelles procédures par exemple.

Selon Peretti et Igalens l'audit social « est une forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- ✓ Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;
- ✓ Qu'elle utilise au mieux ses 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 ;
- ✓ Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court²⁹ ».

²⁹ Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, Op. Cit, page 15.

Donc selon ces auteurs, l'audit social est un outil d'aide pour le pouvoir décisionnel de l'entreprise, un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic qui sert à la recherche d'amélioration et à la mise en œuvre de recommandations. Il donne une certaine disposition d'analyses objectifs, de commentaire et de suggestions utiles pour faire apparaître les risques d'inadéquation pouvant mettre en péril l'entreprise.

L'auditeur utilise une évaluation et une vérification solide et approfondie vise à vérifier que les pratiques réalisées en matière de droit social, de protection sociale ou de ressources humaines respectent les dispositions légales ou conventionnelles, il permet de maîtriser la masse et d'anticiper les éventuels écart constatés en fonction des référentiels en vigueur.

2.2.3. L'audit social dans la maîtrise et l'analyse des risques :

L'audit social est établi à partir d'une évaluation des risques que court l'entreprise. Cette évaluation repose sur une démarche méthodique qui a pour but de recenser les risques de toute nature.

Toute pratique ou phénomène pouvant empêcher d'atteindre les objectifs fixés ou d'appliquer la stratégie de l'entreprise est considéré comme un risque. Selon le petit Robert « Le risque est une éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties, et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage³⁰ »

L'auditeur social étudie la gestion des risques dans le but d'identifier, d'évaluer et d'hierarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, de manière coordonnée et économique, afin de réduire et contrôler la prévision des événements redoutés, et leur impact éventuel.

L'audit social, est un processus développé par une approche par les risques qui privilégie une méthodologie basée sur l'efficience et l'efficacité des travaux basés sur l'estimation du risque d'audit auquel se trouve confronté le professionnel. Tout au long de sa mission, l'auditeur recherche les éléments qui pourraient être à l'origine d'erreurs. Ces éléments sont très variables d'une entreprise à l'autre, donc l'auditeur doit adapter l'orientation et le volume de ses travaux en fonction des risques qu'il aurait identifié.

³⁰ Dictionnaire encyclopédie économique et social, Ed. Economie, Paris, 1984.

Cette opération est un vecteur important d'amélioration et de l'organisation, puisque elle donne une certaine possibilité de résoudre les risques des projets avant qu'ils ne se transforment en problèmes. Donc, elle augmente la probabilité d'atteindre avec succès les objectifs de l'entreprise.

2.2.4. L'apport de l'audit social pour GRH :

Parmi les outils préconisés dans le pilotage social, il y a l'audit des ressources humaines. L'économiste Da MATHA (2000) stipule que « les ressources humaines constituent à l'heure actuelle, le fondement le plus sûr de toute croissance qualitative et quantitative de l'économie »

Donc, de l'importance de cette discipline ressort le besoin de cette fonction à être confrontée par un diagnostic permanent pour éviter toute négligence ou une mauvaise gestion.

L'audit social constitue l'un des mécanismes de réglementation et de crédibilité pour l'entreprise, qui peut résoudre les problèmes en RH, en incitant ou en obligeant les personnes à agir conformément aux intérêts de l'entreprise.

Les pratiques du management des ressources humaines, aujourd'hui, sont en vogue.

Ce qui amène les entreprises à rassurer leurs stratégies de développement fondées sur la mobilisation des hommes et des équipes, et pilotées par les directions des ressources humaines. C.H Besseyre des Horts qualifie les ressources humaines par « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier³¹ »

En effet, l'humain à la différence de la machine a besoin d'évoluer dans les conditions de travail qui lui permettent d'exploiter au mieux ses capacités. Pour cela, l'audit social va s'assurer que « les bonne personnes sont au bon endroit » et que les procédures de communications internes et externes à l'entreprise permettent d'éviter toute erreur de compréhension tout en valorisant la capacité d'initiative.

2.2.5. L'apport de l'audit social pour la RSE :

L'audit social est un outil d'évaluation d'une entreprise et de ses enjeux significatifs. Il permet d'établir à un moment donné les performances d'une entreprise vis-à-vis du

³¹ Charles-Henri Besseyre des Horts C.H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n° 46, p2-16.

développement durable, de la maturité de la démarche de RSE et d'analyser la matérialité des enjeux.

La contribution de l'audit social dans la RSE utilisée pour répondre à plusieurs objectifs correspondants à différentes étapes de la démarche de responsabilité sociétale :

- ✓ Identifier les opportunités à exploiter et les risques à éviter,
 - ✓ Identifier les parties prenantes, et leurs attentes au cours du déploiement de la démarche, afin de réaliser un état d'avancement,
 - ✓ Assurer que la démarche est en place pour vérifier que les objectifs sont bien atteints, et évaluer les nouvelles opportunités.
- ❖ **L'aspect normatif de la RSE³² :**

Plusieurs lois, normes, accords nationaux ou internationaux incitent les organisations à intégrer des démarches de responsabilité sociale. On cite par exemple :

Les normes SA 8000, OHSAS 18001, et ISO 26000 sont des certifications que toute entreprise désire avoir, et dont l'obtention nécessite la mise en place d'un système d'audit social, qui fait preuve de l'engagement de l'entreprise envers la responsabilité sociale. Et qui aidera à développer et à améliorer cette responsabilité pour l'ensemble des opérations de l'entreprise.

▪ **La norme OHSAS 18001 :** (Occupational Health and Safety Assessment Series) vise à instaurer les règles dans le management de la santé et de la sécurité dans le monde du travail. Elle apporte une valeur ajoutée en aidant les dirigeants à déterminer les priorités et mieux définir leurs moyens pour maîtriser les impacts et les risques liés à leurs activités.

▪ **La norme SA 8000 :** (Social Accountability Standard 8000) est la norme indépendante la plus universellement acceptée en milieu du travail. Elle encourage les organisations à développer, maintenir et adopter des pratiques socialement acceptables en milieu du travail. Cette norme s'adresse aux questions concernant le travail comme par exemple : les conditions de travail, l'interdiction de travail des enfants et du travail forcé.

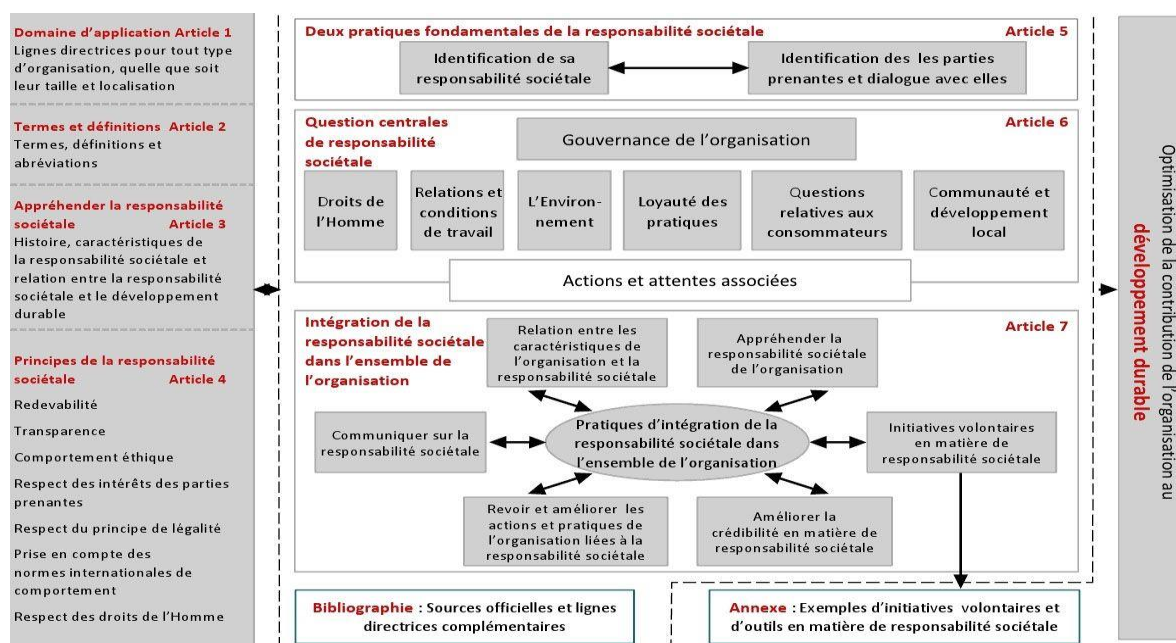
Parmi les avantages de cette norme :

- ✓ Démontre le niveau de responsabilité sociale d'une entreprise, et l'engagement à traiter les employés de façon éthique et conforme aux normes universelles.

³² Ww. Qualiteperformance.org, consulter le 02/05/2021 à 14h

- ✓ Assure la conformité aux normes mondiales, et réduit le risque de négligence, de mauvaise publicité et de litiges.
- ✓ Permet de faire preuve de responsabilité sociale.
- **La norme ISO 26000** : définit la responsabilité sociétale des organisations, et donne des lignes directrices aux entreprises pour opérer de manière socialement responsable. Elle incite à mesurer l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique dans la gestion au quotidien de l'activité.
- **La norme ISO 26000** a décrit dans le schéma suivant les thèmes de la RSE qui doivent être prises en compte par les organisations et sur lesquels elles doivent rendre compte :

Figure N° 4 : vue d'ensemble d'ISO 26000.



Source : ISO 26000 (2010)

Pour définir le périmètre de la responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept (07) questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal.

La parution des lignes directrices de l'ISO 26000 sur la RSE en 2010 a contribué à une forte mutation du contexte réglementaire et normatif de l'évolution des stratégies de

développement durable, aussi au développement de plusieurs outils et guides pratiques de la RSE.

2.3. Le champ d'action de l'audit social dans l'entreprise :

Avant de présenter les différentes compétences clés d'un bon auditeur social, nous allons aborder en premier lieu les trois paliers de l'audit social.

2.3.1. L'audit social de conformité, d'efficacité et stratégique : Trois outils pour l'entreprise :

Les principales missions de l'audit social peuvent être regroupées en trois niveaux : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, et l'audit stratégique.

Mais il y a lieu de noter qu'une mission d'audit social peut être demandée à titre préventif ou curatif :

- à titre préventif : pour apprécier la situation sociale d'une entreprise à un moment donné ;
- à titre curatif : pour remédier à une situation qui se détériore d'un point de vue social.

2.3.1.1. L'audit social de conformité : le socle de l'audit social

Selon Bertin E³³ l'objectif de l'auditeur social lors d'un audit de conformité est de rechercher les traces de non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise.

➤ Il s'agit en fait d'un audit juridique appliqué au droit social. L'auditeur se doit de prendre connaissance des obligations sociales de l'entreprise telles que les obligations administratives (registre du personnel, bilan social, règlement intérieur, etc.). Il doit également s'assurer du respect des droits collectifs des salariés au sein de l'entreprise (droit d'expression des salariés, négociation collective, droit à la participation, etc.)

Dans ce cadre, il rencontre à la fois la direction de l'entreprise, mais aussi les membres du comité d'entreprise, les délégués du personnel et les représentants des syndicats présents.

La deuxième mission de l'auditeur social réside dans l'analyse du statut juridique des hommes dans l'entreprise. Il examine donc les contrats de travail, les mandats ainsi que les modalités d'exécution du contrat.

³³ Bertin(E), *Audit interne*, édition, Eyrolles, paris, 2007, page 275.

- Enfin l'auditeur social s'assure du respect des obligations de la dite entreprise, assorties d'une échéance. Il s'agit à la fois des obligations financière (cotisations sociales, sécurité sociale, etc.) et d'obligations d'information.

2.3.1.2. Audit d'efficacité : L'analyse des résultats

Selon Bertin E³⁴ le deuxième type d'audit social est celui d'efficacité. Il intervient le plus souvent à la suite d'un audit de conformité. Ce dernier correspond en fait à la base de l'audit social.

Lors d'un audit d'efficacité, l'auditeur cherche à répondre à deux questions :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

L'objectif de l'audit d'efficacité est donc d'évaluer l'efficacité de type coût/avantage de la gestion du personnel de l'entreprise. Il existe trois (03) niveaux d'application de l'audit social d'efficacité.

▪ Le premier niveau :

Il repose sur l'analyse des résultats par rapport aux objectifs de l'entreprise. L'auditeur mesure en fonction des éléments préexistants les objectifs de la structure et leur réalisation. Le dispositif préexistant s'appuie le plus souvent sur les tableaux de bord sociaux, le développement d'un contrôle de gestion social et le bilan social. L'auditeur évalue alors les critères de qualité des indicateurs utilisés par l'entreprise.

L'auditeur effectue ici un contrôle à trois (03) niveaux :

- Contrôler la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise.
- Le contrôle réside dans l'évaluation de la cohérence des pratiques avec les procédures et ensuite de la cohérence des pratiques entre elles.
- Enfin, le dernier type de contrôle permet d'évaluer la pertinence des procédures par rapport aux résultats attendus.

▪ Deuxième niveau :

Il s'intéresse aux coûts d'obtention des résultats. L'auditeur évalue alors la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, la séparation des coûts obligatoires et des coûts discrétionnaires, l'informatisation de la GRH, les choix

³⁴Idem, pp 276-277.

d'externalisation et la mesure des coûts cachés relatifs aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (absentéisme, accidents du travail, productivité, qualité, turnover, etc.)

▪ Troisième niveau :

Il cherche à mesurer la qualité des résultats. Cela signifie d'après Foucher (1987), cité par Couret et IGALENS (1988), que « L'audit doit s'attacher à comprendre le cheminement de l'information au travers des différentes fonctions et s'assurer que le flux des informations chemine correctement. »

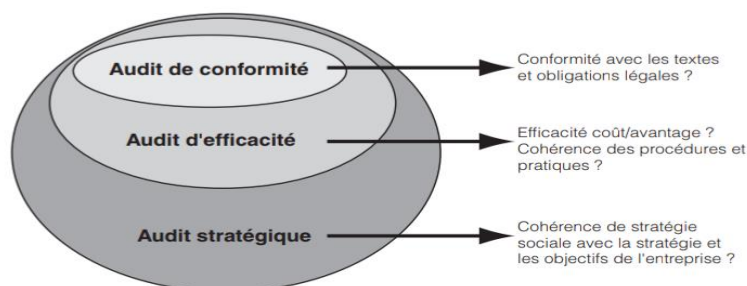
2.3.1.3. Audit stratégique : Le lien entre ressources humaines et stratégie

Selon Bertin E³⁵ le dernier type d'audit social est l'audit stratégique. Celui-ci se produit une fois les deux précédents réalisés, il s'agit de l'audit de la traduction de la stratégie sociale en phases et en programmes : l'auditeur étudie la stratégie sociale et son opérationnalisation concrète. Il procède donc à l'analyse des différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier examine les modalités de suivi et d'évaluation permettant l'adéquation des politiques sociales. L'auditeur évalue également la capacité des plans et des programmes à traduire l'ensemble de la stratégie sociale.

De plus, il évalue la convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'entreprise. L'auditeur interroge alors la stratégie sociale sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale. Il doit répondre à la question suivante : l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ?

En guise de synthèse, voici un schéma reprenant les questions principales de l'auditeur social lors de la réalisation des différents types d'audits sociaux.

Figure N°5: les différents types d'audit social.



Source : Bertin(E), Audit interne, éd. Eyrolles, paris, 2007, p.278

³⁵ Idem, pp 277-278.

2.3.2. Les compétences clés d'un auditeur social :

Un bon auditeur social doit avoir des compétences clés qui lui permettent d'évaluer les relations qui existent entre les salariés d'une entreprise et la direction. Parmi ces compétences clés on cite :

A/ L'observation et l'écoute :

L'auditeur social tient un rôle majeur parmi le panel des métiers liés aux ressources humaines, il est chargé d'aider la direction à anticiper les crises sociales ou à les gérer, ainsi il s'attache à améliorer l'état des relations entre les différents partenaires sociaux d'une entreprise (salariés et direction générale)

Ce métier est basé sur l'observation et l'écoute. Il constitue un outil pour évaluer et analyser la qualité globale de l'environnement de travail, le comportement des salariés ainsi que leur capacité à s'adapter au changement. Sa mission consiste également à s'assurer que le règlement de l'entreprise est respecté et que la communication interne s'effectue correctement. Il peut être rattaché à la direction de l'entreprise ou travailler au sein d'un cabinet d'expertise et intervenir pour une mission ponctuelle.

B/ Communication et relation de confiance :

L'auditeur a l'obligation de communiquer avec la direction stratégique et opérationnelle de l'entreprise auditée ainsi qu'avec le régulateur. La communication durant les missions d'audit est primordiale et fait d'ailleurs l'objet d'une norme d'audit (SAS 114). Cette norme vise à s'assurer que l'auditeur :

- Instaure un dialogue avec la direction et les audités afin d'obtenir des informations pertinentes de ceux-ci et surtout de leur transmettre ses observations dans le but d'améliorer les processus.
- Annonce clairement les objectifs, la durée et la conclusion de la mission d'audit.

Une bonne communication permet à l'auditeur et aux audités d'avoir une bonne compréhension des objectifs et des conclusions de la mission d'audit. Ce qui donne naissance à une relation de confiance avec les audités tout en gardant son indépendance et son objectivité. La communication a le pouvoir de faire échanger, et de faire partager intelligemment des points de vue différents, et c'est pour cela qu'elle peut faire évaluer la société, et devenir un véritable garant de la cohésion sociale.

C. Un esprit critique et des conclusions objectives :

Il est important que l'auditeur reste objectif. Pour ce faire, il analyse la situation en faisant preuve d'esprit critique que les auditeurs doivent adopter à l'égard de leur travail, et constitue une valeur fondamentale de la profession. Il doit avoir une appréciation critique des informations recueillies et chercher à les corroborer en utilisant différentes sources. De plus, les preuves d'audit et les résultats des tests effectués doivent soutenir les conclusions émises.

Tout ce processus doit être effectué rigoureusement, c'est-à-dire que l'auditeur doit être en mesure de retranscrire l'information telle qu'elle lui a été transmise. Ceci dans le but de maintenir une relation de confiance avec les audités et de ne pas biaiser ou de rendre subjectif les conclusions.

D. La discrétion et la confidentialité :

En collectant les informations, l'auditeur doit également faire preuve de discrétion et assurer la confidentialité de ces dernières (la communication et l'esprit critique) ce qui lui permet de construire une relation de confiance avec les audités. De par sa position et son rôle, l'auditeur a un accès privilégié aux informations. Il ne doit utiliser ces dernières que dans le cadre de ses missions. La confidentialité est d'ailleurs partie intégrante de la charte d'audit interne des entreprises.

Conclusion au chapitre

Pour conclure ce chapitre, il est nécessaire de rappeler d'abord que l'audit social est un domaine qui ne se présente plus seulement comme une démarche pure et simple de vérification mais aussi comme un appui au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, il est le collaborateur des gestionnaires du personnel et des dirigeants des entreprises dans la gestion efficace des ressources humaines.

Le travail de l'auditeur n'est pas effectué au hasard, mais il s'appuie sur des investigations, des outils, et des techniques spécifiques, et sur des indicateurs fiables et précis.

Il travaille sur l'identification des écarts, des dysfonctionnements par apport aux référentiels. Il intéresse notamment, l'ensemble des effets induits par la présence des salariés dans l'entreprise.

Pour conclure, Nous pouvons dire aussi, que l'audit social est un vrai outil de changement visant à la détection des insatisfactions sociales et à découvrir les facteurs indésirables qui affectent la performance globale de l'entreprise et vise par la suite d'assurer un développement durable pour les organisations. C'est un atout et un point de succès pour une entreprise permettant d'éviter les menaces sociales.

Chapitre II :

*La formation du capital humain
dans l'entreprise*

Introduction :

L'entreprise en tant que unité économique porte sur divers leviers d'essor et d'expansion qui permet un progrès efficace de son activité, ainsi que de sa performance pour faire face aux évolutions de son environnement, cependant, ce progrès ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain.

A ce titre les ressources humaines prennent un caractère décisif dans le développement de l'entreprise. Elles deviennent par conséquent, un enjeu stratégique de développement de l'entreprise en recourant à la formation comme levier principal d'évolution, de modernisation et d'adaptation pour faire face aux défis économiques. La qualification et la compétence étant les piliers des savoirs faire et savoir être, respectivement, compétences opérationnelles et compétences comportementales. Pour mener efficacement une politique de formation qui vise le renforcement de ces compétences et la réponse aux exigences de qualité et de compétitivités, il y a lieu d'intégrer l'audit social comme instrument indispensable d'aide à la maîtrise des problèmes humains et sociaux et celui de l'analyse de tous les facteurs des risques afin d'en déduire et les causes et les recommandations pratiques de remédiassions.

Section 01 : L'audit social de la formation du personnel

L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation composée de facteur humain. Donc il est très important d'illuminer le facteur humain dans l'entreprise, dont la formation fait partie.

1.1. L'audit social dans la gestion des ressources humaines :

Le management aujourd'hui, a bien compris l'importance des ressources humaines. Donc l'implantation et l'évolution de l'audit social a pris tout naturellement son essor en tant que ensemble de techniques et d'outils permettant d'analyser la manière dont l'entreprise gère ses collaborateurs, et de vérifier que les pratiques réalisées en matière de droit social, de protection sociale ou de ressources humaines respectent les disposition légales ou conventionnelles. Il permet de maîtriser la masse salariale et d'anticiper d'éventuels risques et les coûts de ceux-ci, mettant en risque la responsabilité sociale et pénale du dirigeant. Donc ce diagnostic sert à évaluer les écarts potentiels entre les dispositions légales en vigueur et les pratiques mises en place par les équipes RH.

- A quoi sert un audit RH ?

L'objectif principal d'un diagnostic des ressources humaines est d'aider les entreprises à intégrer les référentiels RH en vigueur (norme, code du travail, etc....) et à instaurer un climat de confiance entre les équipes. Ce diagnostic social permet également :

- D'anticiper l'avenir et de comprendre la réaction à adopter en cas de problème ;
- D'identifier les bons comportements de l'entreprise en matière de RH ;
- De réaliser des économies significatives en prévenant les risques professionnels et sociaux (absentéisme, turnover, grèves ou accidents du travail) ;
- De réduire les menaces de conflits et de contentieux ;
- De mettre en place des axes d'amélioration pour que l'entreprise soit conforme à la loi en matière de gestion des ressources humaines.

1.1.1. Le concept de gestion des ressources humaines « GRH » :

La GRH selon **P. Roussel** est représentée comme « ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, la GRH définit les stratégies et les moyens en RH les modes de fonctionnement organisationnels et la

logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »¹.

Selon **D.Weiss**, la gestion des ressources humaines est tout simplement « l'organisation et la coordination de personnel d'une entreprise »². **J.M PERETTI** parle de « Ressource Humaine » ce n'est pas considérer que les hommes « sont » des ressources comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise mais que les hommes « ont » des ressources³. Pendant que **J. Marc LE GALL**, pense qu'il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise, à obtenir une adéquation efficace et maintenue

Dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »⁴

Donc, on peut noter que la GRH est un sous-système du management de l'entreprise, elle a cette facette humaine qui permet d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et leurs groupes.

1.1.2. Les principales activités de la gestion des ressources humaines :

La politique du personnel constitue la base sur laquelle reposent toutes les mesures RH. Elle englobe l'ensemble des règles que les collaborateurs suivent dès leur recrutement et tout au long de leur parcours au sein du groupe. Et parmi les principales politiques, on cite les suivantes :

- **Le recrutement :**

Ensemble d'actions mis en œuvre pour sélectionner un candidat correspondant aux besoins et aux compétences considérées comme requises à un poste de travail.

- **La rémunération :**

Est l'impact direct et décisif sur la motivation et la productivité des salariés. Ou d'une façon plus large, c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge »⁵

¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, p, 05.

² D.Weiss, *Ressource Humaines*, 2^{ème} édition, 2003, p3.

³ J.M.Peretti, *les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeant*, 3^{ème} édition, p21.

⁴ Jean Marc LE GALL, *la gestion des Ressources Humaines*, collectifs « que suis-je », p.6

⁵ CAMERLYNCK, G-H, et LYON-CAEN, G, « *droit de travail* », paris, Dalloz, 1965, p179.

- **La gestion des carrières :**

C'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

- **La formation :**

Est un enjeu stratégique pour l'entreprise et un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans l'établissement complémentaires à des opérations de recrutement et de redéfinition de poste.

- **La promotion:**

C'est la nomination ou l'accession d'une personne à un grade, à une position hiérarchique plus importante. C'est le fait d'obtenir de nouvelles responsabilités accompagnées d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers.

- **L'information et la communication :**

La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise. Autrement dit, c'est l'ensemble des canaux qui donne accès aux informations en temps réel, permettant de décupler la productivité de chacun, et d'améliorer le degré de connaissances du phénomène étudié et qui permet de prendre des décisions efficaces.

1.1.3. L'apport de la GRH pour l'entreprise :

Selon **Jean Maie-Peretti** : « l'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, qui sert à développer et mobiliser les compétences des salariés. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humaine et sociale en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée. La DRH est une « partenaire d'affaires » elle aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement et à devenir agile et compétitive. Elle veille à développer et à mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Elle accompagne les changements et les transformations. La DRH est un « partenaire humain » qui veille à la motivation, à l'implication et à l'engagement des salariés. Elle est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et les organisations »⁶.

⁶ Jean Marie PERETTI *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2013

Parmi les principales exigences de la gestion des ressources humaines on cite :

- **La flexibilité de l'entreprise** : La flexibilité désigne la capacité d'une organisation à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ses principaux objectifs. D'où vient l'importance de la flexibilité sociale qui indique la capacité d'adapter l'emploi des hommes au travail demandé, et les modalités de leurs rémunérations aux conditions changeantes de l'environnement. La flexibilité sociale porte principalement sur le salaire, le temps de travail et les effectifs.
- **Motivation et rentabilité du capital humain** : Gérer le personnel consiste alors à gérer une ressource de production au même titre que l'entreprise gère ses investissements et ses financements. le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en « capital humain », cette recherche de la productivité du personnel passe aujourd'hui par une influence positive sur la motivation des salariés, pour qu'ils sentent valorisés et donnent le meilleur d'eux-mêmes.
- **La sécurité et l'amélioration des conditions de travail** : La sécurité du travail repose sur un système sociotechnique. Ce qui donne un climat d'assurance et améliore les conditions de travail destinées à protéger les travailleurs contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

1.2. L'audit de la formation du personnel dans l'entreprise :

La formation tout au long du parcours professionnel des salariés est un atout pour les entreprises. C'est la garantie de pouvoir compter sur un personnel compétent et motivé, et dans les points suivant nous allons découvrir cette fonction :

1.2.1. Généralité sur la fonction « formation » :

La formation est un concept très large et aussi un processus marquant utilisés parmi les techniques de développement du personnel dans l'entreprise. Les notions d'apprentissage, de compétence, d'adaptation... sont en effet nées de la formation. Ces derniers sont toujours abordés par les managers en vue d'avoir un personnel très doué et talentueux.

La formation s'est développée dans le but d'être une solution aux problèmes du personnel dans l'entreprise du fait qu'elle est considérée comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leur attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour

atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'il leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures »⁷

L'évolution rapide des technologies et la complexité de la main-d'œuvre fait naître la prise de conscience et la nécessité de préparer les futures collaborateurs à s'inscrire dans un processus de formation qui fait l'objet d'un développement de divers types de compétences liées à l'emploi. Donc, on peut ainsi définir la formation comme un « facteur d'ajustement et d'adaptation. La formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »⁸

De même, elle joue un rôle très important dans l'apport de la modernité dans les méthodes de travail de l'entreprise, notamment, dans le degré de maîtrise de la technologie. Donc, on peut noter que « la formation est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »⁹

Donc, la formation du personnel « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels »¹⁰ et l'une des ressources sur laquelle une entreprise peut s'appuyer pour avoir une plus grande qualification de la main-d'œuvre. Elle vise à permettre au personnel d'effectuer son travail plus efficacement, de s'adapter aux changements et dans le cas échéant, d'être préparés à assumer d'autre tâches ou responsabilités dans la même entreprise et dans le même secteur d'activité ou dans un autre, à la suite de modifications d'ordre technique ou organisationnel ou par choix professionnel du salarié.

Elle est considérée comme :

- ❖ Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- ❖ Un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

⁷ Jean Marie PERETTI, *Ressources humaines et gestion de personnel*, 2^{ème} édition. Vuibert, Paris 1998, p.99

⁸ MEIGNANT Alain, *manager la formation*, éd. D'organisation, Paris 1991, P.101

⁹ CITEA J.P, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Masson, 1992, p.85

¹⁰ MEIGNANT Alain, *manager la formation*, 4^{ème} édition liaison, Paris 1997 p.57

- ❖ Un facteur de motivation des salariés car elle répond au besoin de développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leurs emplois et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- ❖ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la paralysie, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Tout ça, fait de la formation une fonction fondamentale dans les entreprises et en même temps, un investissement dont on attend un retour. Alors effectivement, elle pourrait être une solution aux besoins des entreprises et des personnes, et un moyen d'optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise du fait « qu'il est parfois plus facile de chercher à agir sur les hommes que sur l'organisation ¹¹ ». Le biais de la formation permet d'agir directement sur le rendement et de générer de la valeur tout en restant productif, compétitif et innovant.

1.2.2. Les types de formation : La formation en entreprise regroupe différents types d'actions qui peuvent s'adapter à tout le personnel, nous en citerons les plus fréquents :

1.2.2.1. La formation initiale : c'est la formation de base suivie avant d'entrer sur le marché du travail. Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active. Mieux, elle aide à entamer une carrière professionnelle. La formation initiale est surtout appropriée aux personnes qui n'ont jamais exercé une profession donnée et qui désirent se former, pour en tourner. Ce type d'enseignement a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu de travail.

1.2.2.2. La formation continue : Concerne plutôt des personnes déjà en activité ou possédant une expérience professionnelle. Dans le cadre de ce type de formation, les personnes cherchent avant tout à améliorer leurs compétences, en développer de nouvelles pour évoluer dans leurs emplois actuels, compléter un cursus de formation initial ou préparer un projet de reconversion.

1.2.2.3. La formation professionnelle : Est un outil d'évaluation important disponible pour tous les actifs qu'ils soient salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle s'apparente beaucoup à la formation continue. Elle permet de se former tout au long de sa vie professionnelle pour développer ou gagner de nouvelles compétences et booster sa

¹¹ Alain MEIGNANT, *Manager la formation*, 7^{ème} éd, Edition liaisons, Paris 2006. P100

carrière ou changer de métier. La formation professionnelle peut s'inscrire dans le plan de formation de votre entreprise ou émaner de votre demande personnelle.

1.2.2.4. Le recyclage : Désigne tous les programmes, destinés à reformer et à renforcer les capacités des travailleurs dépassés par le progrès technique et les nouvelles qualifications pour mettre à jour leurs connaissances professionnelles.

1.2.2.5. Formation sur le tas : Formation sur le lieu de travail généralement, dans les conditions habituelles d'activité, ayant pour objectif de former rapidement à une tâche donnée.

1.2.2.6. Le coaching: C'est un accompagnement personnalisé, porté par un membre dans l'organisation à l'interne ou par un consultant à l'externe, cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation aux fins de l'amélioration des connaissances, de l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

1.2.2.7. La formation à distance : Contrairement à la traditionnelle, la formation à distance ne requiert pas la présence physique d'un professeur et ne s'effectue pas dans le cadre d'établissement scolaire. Elle se pratique n'importe où, n'importe quand et peut prendre la forme de cours papier ou de plateforme de formation en ligne. Ce mode d'enseignement est souvent privilégié puisqu'il permet de suivre des cours en parallèle à une activité actuelle.

1.2.3. Les actions de la formation :

Sont un processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation. Chaque entreprise suit ses propres actions de formation selon ses objectifs fixés. Ci-dessous, on cite les actions les plus fréquentes :

Les actions de formation d'adaptation : Ces actions de formation visent le développement individuel et collectif des salariés à leur poste de travail. Elles permettent aux agents, la maîtrise de l'emploi et assure l'employabilité.

Elles assurent aussi, la performance de la société. C'est-à-dire, la capacité à établir et à maintenir une tension dynamique entre la réalisation de sa mission, l'acquisition et le contrôle des ressources. Elles assurent, en outre, l'évolution de la branche d'activité ainsi que la qualification du personnel.

Les actions de formation de promotion: Cette catégorie rassemble les formations destinées à répondre à une mobilité et à une évolution d'emploi. Elles portent sur le développement des compétences allant au-delà de la qualification professionnelle du collaborateur.

Ces actions de formation permettent l'évolution de la carrière des salariés. Ces types de formation permettent aux agents d'être en compétition par rapport à la formation qu'ils auraient suivie dans le but d'accéder à la catégorie supérieure. Un succès qui se construit tout au long d'un parcours professionnel.

Les actions de formation de prévention : Ces actions de formation sont surtout liées à la protection et à la sécurité de l'entreprise et des salariés, et à la protection de l'environnement socioprofessionnel.

1.2.4. Les problèmes résolus par la formation :

La formation dans un processus de gestion et dans le vif de l'action est appelée à résoudre des problèmes ; qu'il s'agisse de problèmes de performances, de gestion, de productivité, de qualité, etc.

✓ Pour HENRI Gohore¹², la formation est un processus individuel par lequel une personne acquiert des savoirs et maîtrise des savoir-faire. C'est aussi un processus social par lequel une collectivité assure son développement. En fin, elle peut encore désigner un ensemble d'actions et de dispositifs qui, dans un cadre institué, permettent le déroulement de ce processus en particulier pour les adultes et pour les jeunes qui ont le système éducatif initial.

✓ Un objet d'investigation pour les sciences sociales. Souvent attaché aux problématiques sociales immédiates, la formation est utilisée pour alimenter les interprétations sociétales globales

✓ Elles rendent intelligibles des enjeux politiques ou économiques importants, par les résultats qu'elles produisent à partir d'angles d'approches et des questionnements fort divers.

1.2.5. L'importance de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises¹³. Donc la formation possède plusieurs intérêts à la fois pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

¹²HENRI Gohore, *Gestion de la formation*, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006

¹³Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, *la gestion des ressources humaines*, édition lextenso, page 86.

❖ **Du côté de l'employeur** : Pour un employeur formé ses employés apportent de nombreux avantages tout au long de leurs carrières :

- ✓ La formation aide à la fidélisation des salariés et limite le turn-over à un pourcentage très bas. elle aide à contrôler les freins dans plusieurs secteurs
- ✓ Elle entraîne une augmentation des profils ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche de profit.
- ✓ Elle améliore le climat organisationnel : L'amélioration de la communication, développement du sens de la responsabilité envers l'organisation ainsi elle anticipe les avancées technologiques, pour rester compétitif auprès de ses concurrents.
- ✓ Aide à posséder un personnel motivé, plus productif et qualifié dans son travail.
- ✓ Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- ✓ Enfin, la formation favorise à donner une bonne image extérieure de l'organisation.

❖ **Du côté de l'employé** : pour un salarié, se former est très important, cela lui permet de mettre à profit de nouveaux avantages et de gagner en autonomie dans son travail, parmi ces avantages on cite :

- ✓ L'acquisition des nouvelles compétences que le salarié mettra à profit dans sa société, et aussi des qualifications qui pourront lui être utiles dans une carrière future.
- ✓ Gagner en responsabilité et en revanche obtenir une augmentation de salaire suite aux nouvelles compétences développées.
- ✓ Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- ✓ La progression au sein de son entreprise, et le développement d'un sentiment de croissance par l'apprentissage et par conséquent un sentiment d'appartenance à l'entreprise, chose importante tant sur le niveau psychologique que professionnel.
- ✓ L'acquisition d'une qualification ou d'un certificat reconnu dans la profession.

Ce positionnement de la formation, la met face à des aléas organisationnels que ce soit au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Un tel positionnement mérite donc une réflexion sur l'atout stratégique de cette fonction mais en plus sur la qualité de ses pratiques. D'où l'intérêt de l'audit social dans la formation.

1.2.6. Audit de la formation :

Après avoir abordé l'utilité et l'avantage de l'audit de la fonction ressources humaines on est arrivé à présenter l'audit de la formation dans l'entreprise qui se présente comme une partie de l'audit de RH.

Nous entendons par l'audit de la formation, l'analyse des écarts entre l'existant au niveau des pratiques (réelles) et le souhaitable au niveau stratégique et managérial par rapport aux différents référentiels.

Ces écarts peuvent nous renseigner sur l'état de la formation dans l'entreprise et sur les différentes améliorations que l'on peut amener.

D'une manière générale, on peut définir l'audit de la formation comme un examen d'un système de formation mis en place dans l'entreprise afin d'identifier les problèmes et de prendre les mesures correctives appropriées. Cet examen englobe l'ensemble des processus qui permettent à l'organisation de manager, réaliser et évaluer la formation.

Ce diagnostic devient un atout important et joue pleinement son rôle en suivant une démarche d'évaluation et en apportant les améliorations nécessaires à ces pratiques du fait qu'il permet aux managers d'évaluer le fonctionnement de leur système de formation actuel et ses conséquences sur la performance individuelle et collective des collaborateurs de l'entreprise

Cette démarche s'effectue en général par rapport à un référentiel, qui détermine le champ et les conditions d'application de ce processus¹⁴ :

Les référentiels externes : Ce sont ceux imposés par le cadre réglementaire et l'entreprise est tenue de les appliquer .Ce sont les lois, les règlements, les conventions collectives et les normes externes qui régissent la formation, comme par exemple le taux de formation par rapport à la masse salariale.

Les référentiels internes : Ce sont ceux dictés par les objectifs de l'entreprise tels que les normes internes de qualité, d'environnement....

Ces normes, sont considérées comme une exigence pour les entreprises qui veulent satisfaire leurs clients et notamment pour garder leurs existences sur le marché

¹⁴ Rim MILIKI BOUGAUD, *AUDIT DE LA FORMATION EN ENTRPRISE: Quels indicateurs pour mesurer la qualité des pratiques de formation*, Master 2 professionnel ingénierie et conseil en formation, septembre 2008, p 19.

Parmi les référentiels internes qui peuvent régir la formation, nous citons la norme interne de qualité ISO 9001 version 2000.

Cette norme porte sur les systèmes de management de la qualité et ses exigences, et consacre un chapitre pour les ressources humaines et notamment la formation et la motivation du personnel.

❖ **L'apport de l'audit de la formation pour l'entreprise :**

- ✓ La conformité de la politique de formation aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahier des charges....)
- ✓ Le processus formation (plan, procédures, objectifs.....) est établi, connu, compris, et appliqués.
- ✓ Observer et noter les bonnes pratiques des collaborateurs pour encourager les équipes à persévérer sur le droit chemin.
- ✓ Suivre l'exécution et l'amélioration des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès en matière de formation.
- ✓ Evaluer si le processus formation contribue dans la motivation et la satisfaction du personnel.

Enfin, l'audit de la formation est une notion très importante pour les entreprises, et pour leur management, qui a pour but la maîtrise de l'ensemble de processus de la gestion des ressources humaines, et compléter les besoins du personnel, et de solutionner les problèmes et les anomalies, ce qui permet de donner plus de valeur à la performance de l'entreprise.

1.3. Le processus formation, la motivation, la satisfaction et l'implication du personnel :

Comme nous avons souligné avant, la formation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises. En effet, une bonne pratique de ce processus doit tenir compte d'une forte intégration du personnel dans la vie professionnelle. Si les entreprises veulent impliquer leurs collaborateurs, ils doivent leur trouver les moyens qu'ils motivent d'être plus productif et plus créateur dans leurs postes de travail.

1.3.1. La motivation :

Elle peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs attendus, donc la motivation fait

référence à tout stimulant qui contrôle et guide le comportement humain. Autrement dit, à tout facteur qui fait croître la performance individuelle au travail.

Plus un travail offre la possibilité d'obtenir du succès et d'apprendre en agissant, plus il permet à un individu d'adopter un comportement efficace dans l'entreprise et de développer ses compétences potentielles.

Selon Claude Levy-Leboyer « être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »¹⁵

Donc, en plus des offres de l'entreprise, l'individu doit chercher dans tout les cas d'élever son efficacité.

Les facteurs de motivation des salariés :

De nombreux sociologues se sont penchés sur les questions de motivation au travail et plusieurs théories cohabitent, Mais aucune ne peut établir avec précision les facteurs prédominants dans la motivation au travail car elle dépend de chaque individu et de l'orientation de chaque entreprise.

Donc, on va essayer de rassembler ces facteurs de motivation selon quelques chercheurs :

- Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain : l'homme travail pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.
- Elton Mayo s'opposant aux idées de Taylor et affirme que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques : il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.
- Frederick Herzberg analyse la motivation selon deux axes, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation :

Les facteurs d'hygiène : sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le statut, la satisfaction de ces facteurs est nécessaire pour éviter la démotivation et éviter d'entraîner une attitude face à l'emploi.

Les facteurs de motivation sont la responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'autonomie. Donc, pour développer la motivation et déclencher la satisfaction des salariés il faut agir sur ces facteurs.

¹⁵ Claude Levy-Leboyer C.2006, *la motivation au travail : modèle et stratégie*, Edition d'organisation, Paris. p 246.

- Abraham Maslow est un psychologue célèbre spécialiste de la motivation de l'homme au travail, considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste. « il a mis au point un modèle des aspirations humaines qui a connu un succès mondial, et qui repose sur une pyramide dont la base représente des besoins physiologique (la faim, la soif, etc.), et qui va s'amincissant à travers quatre autres niveaux, à savoir la sécurité, l'approbation, l'estime, avec au sommet, l'accomplissement de soi. Cette représentation suggère qu'un besoin ne se fait impérieux que lorsque ceux des niveaux inférieurs sont raisonnablement satisfaits. Cette théorie a été abondamment commentée et critiquée, amendée, mais il apparaît qu'elle est pratiquement mise à bas par la situation du monde que l'on observe aujourd'hui »¹⁶.

La théorie de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connus « si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être¹⁷ » D'ailleurs apparaît dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme « à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation¹⁸ »

❖ Figure N°6: La pyramide des besoins de Maslow :

Maslow classifie ses besoins en cinq (05) catégories ordonnées verticalement permet de l'expliquer le comportement de l'individu :



Source : PLANE Jean-Michel

La théorie des besoins de Maslow est très utilisée dans de nombreux domaines, en particulier dans le monde du travail de fait qu'elle permet de comprendre d'un point de vue psychologique les aspirations et les

¹⁶ La pyramide de Maslow revisitée, Claude Riveline dans le journal de l'école de Paris du management 2015/3(N°113, p 7 consultable sur <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-ecole-de-paris-du-management-2015-3-page-7> vu le 26-06-2021, à 08h.

¹⁷ AUBERT Nicole, Diriger et motiver, *art et pratique de management*, éd d'organisation, 1996-2002, P 20.

¹⁸ FENOULET Fabien, *La motivation*, édition Dunod, Paris, 2003, P.87.

comportements humains, donc elle permet d'apporter une nouvelle visions à certains problèmes dans les relations humaines.

❖ Comment exploiter la pyramide de Maslow pour réussir une formation ?

Tout salarié a des besoins, et ces besoins différents d'une personne à l'autre (meilleure rémunération, une promotion, des avantages sociaux..... et aussi le besoin de se sentir utile dans l'entreprise), donc pour que les collaborateurs exécutent leurs tâches correctement et avantageusement, les entreprises doivent répondre à leurs besoins en les impliquant dans le processus de formation, mais aussi en accordant de l'importance à ces personnes par les suivis et l'encadrement, et en mettant à leur disposition toute les informations et les moyens dont ils ont besoin.

La pyramide de Maslow est intéressante à exploiter dans le processus formation, c'est un outil de décryptage de comportement, puisqu'elle permet de mieux comprendre les réactions des salariés. Elle contribue, par la même, à identifier les attentes principales de tout apprenant à partir du classement des besoins humains.

Donc, lorsqu'un encadreur de formation, dans une entreprise, s'adresse à un groupe de stagiaires au début d'une formation, il sera bien avisé d'articuler son discours en fonction de l'attente de ces derniers et non au gré de ses propres envies, ni même en fonction d'un plan fonctionnel préétabli.

La pyramide de Maslow permet de classer les besoins humains par ordre d'importance en cinq niveaux :

1. Les besoins physiologiques : les participants ont besoin de connaître l'architecture des lieux où se déroule la formation (cafétéria, sanitaire...), avoir de bonnes conditions matérielles et logistiques, avoir une idée sur l'utilisation des différents équipements (usage parking, horaire des pauses, etc.).

2. les besoins de sécurité : le responsable de formation doit garantir aux apprenants une assurance tout au long de la formation pour se sentir dans un climat favorable et de bienveillance : avoir le droit de se tromper, de ne pas comprendre sans être menacés. Aussi le droit de participer à une évaluation sans que ce soit un jugement.

3. Les besoins d'appartenance : le formateur doit développer une ambiance de travail inclusive, sans exiger à chacun le même niveau d'intervention, chaque individu participe à sa façon, selon sa personnalité. Tandis que la phase de présentation est primordiale pour donner

la chance aux participants de faire connaissance, et de se faire connaître entre eux, pour former par la suite un groupe.

4. besoin d'estime et de reconnaissance : le formateur doit reconnaître et récompenser les efforts des employés par une évaluation de leur acquis et de leur progression dans leur apprentissage. Et d'autre part les participants doivent garder l'estime entre eux, avec le droit de se distinguer, et de ne pas être du même avis que d'autre dans le groupe.

5. Les besoins d'accomplissement et d'épanouissement personnel : l'entreprise doit répondre aux besoins d'accomplissement personnel des travailleurs en veillant à ce qu'ils aient les compétences nécessaires pour occuper les postes potentiels, En organisant des séances de formation des programmes de croissance professionnelle, l'instruction, et les possibilités d'avancement permettant aux employés de réaliser leur plein potentiel, et donner la chance aux stagiaires de réussir leurs preuves et d'apporter leurs contributions aux projets de l'entreprise.

1.3.2. La satisfaction :

La satisfaction est un état émotionnel positif résultant de l'accomplissement des besoins et des attentes et même des désirs ou par une progression faite par le personnel dans son travail grâce à ses compétences développées.

La volonté de suivre une formation est directement liée à l'envie ou au besoin de progresser et d'avancer en compétences. Par ce biais le salarié se permet d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis. Ce processus se répercute directement sur la performance du salarié et sur sa satisfaction car il lui permet de maîtriser des avantages de son poste de travail.

1.3.3. L'implication :

L'implication s'explique par le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement envers l'organisation dans laquelle il travail. Elle est en réalité, le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi en particulier et l'organisation d'une manière générale,

L'implication peut s'évaluer par les comportements tels que les absences, les recherches d'information, la lenteur au travail, les conversations informelles qui montrent que les agents n'attachent pas beaucoup d'importance à leur travail.

Lorsque, les entreprises proposent des formations qui répondent aux besoins de leurs collaborateurs leur satisfaction seront plus importantes, grâce à la réussite d'une action qui

dépend directement de leur propre motivation. Alors la satisfaction est une résultante de la motivation au cas où il y a eu satisfaction de certaines attentes. De même, une forte satisfaction crée un climat favorable à l'implication. Donc la productivité des salariés est liée directement à l'intégration de ses trois concepts au niveau de la GRH.

Mais il y a lieu de noter que le processus de formation est le moteur et le déterminant de ces trois concepts, il oriente et conduit les salariés à découvrir et à développer leurs compétences. Donc, il se présente comme facteur déterminant de la performance des collaborateurs dans l'entreprise.

Section 2 : la conduite des politiques de formation

Adopter une politique de formation dans l'entreprise permet au capital humain à se développer et à faire évoluer ses capacités et ses compétences. Elle évite que les travailleurs soient largués lors de réactivité ou d'innovation imposée par l'environnement. Dans la section suivante nous essaierons d'identifier cette politique, la manière dont elle est conduite ainsi que de son importance dans le management d'entreprise.

2.1. Définition de La politique de formation :

Toutes décisions concernant la formation s'inscrivent dans un cadre globale, stratégique, qui est la politique de la formation, cette dernière se voit être un élément de la politique globale de l'entreprise.

Pour MEIGNANT « la politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur générale, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation et par extension de gestion des compétences »¹⁹

De cette définition, on peut déduire que La politique de la formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle porte sur les grands axes stratégiques, et comporte les décisions concernant la gestion des compétences. Aussi, elle se focalise sur les différentes orientations de la formation. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directifs exprimés par la direction générale en matière de

¹⁹ MEIGNANT Alain, Op, Cit, P.53.

compétence et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

2.2. Les objectifs d'une politique de formation : D'après Thierry ARDOUIN la politique de formation distingue plusieurs objectifs généraux²⁰ :

- Assurer la compétence et la qualification des personnels : Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et un développement de savoir être spécifiques.
Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances : Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnes ou des public ciblés en risque de marginalisation (lutte contre l'absentéisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.
- Améliorer l'efficacité des services : Cet objectif vise à favoriser les développements, et l'adaptation optimale des unités, services ou départements aux missions qui leur sont impartie par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveau outil ou nouvelles démarches.
- Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : Cet objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.
- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilité individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- Connaitre l'organisation et développer une politique de communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se présenter et situer son travail dans un ensemble.
- Développer une dimension particulière : Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers....

²⁰ Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2003, P 62.

- Assurer le développement personnel et culturel : Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

Comme l'ensemble des politiques de l'entreprise, la politique de formation vise à assurer la bonne conduite et la bonne qualité de travail. Elle se traduit par l'élaboration d'un plan de formation qui se constitue d'un ensemble d'étapes permettant de mieux formaliser le processus de formation et ainsi à mettre en œuvre les formations les plus adéquates qui garantissent les résultats.

2.3. La construction d'une politique de formation :

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante, sa construction s'applique sur la prise en compte des éléments essentiels et montre en quoi ces éléments ont un impact sur cette politique et même sur l'organisation. Donc pour qu'une entreprise gère efficacement les compétences de ses collaborateurs, il convient d'élaborer un plan de formation, un outil de gestion encadré par la législation et conçu par l'employeur et mis en place en relation avec le comité d'entreprise ou les délégués du personnel. Donc il est essentiel de définir quelle est la démarche à suivre par l'entreprise pour construire une telle politique ?

2.3.1. Bâtir un plan d'action en harmonie avec la stratégie globale :

Pour une politique de formation réussie, il convient de participer au maintien d'un climat social de qualité. À ce stade, il s'agit de faire le lien entre le projet de l'entreprise, son impact sur les activités, l'impact des évolutions des activités sur les emplois, aussi l'impact des emplois sur les compétences nécessaires.

Donc, Les résultats et les objectifs issus de la politique de formation doivent être en harmonie avec ceux de l'entreprise. Pour chaque formation mise en place, il faut identifier sa nature ainsi ses objectifs qu'elle permet d'atteindre. Ce qui donne une certaine diversification des activités des salariés et permet de mettre à jours leurs connaissances.

2.3.2. Identifier et recueillir les besoins et les priorités en formation:

C'est une étape cruciale pour l'élaboration de la politique de formation et pour identifier l'expression « besoin en formation ». Il s'agit d'identifier les compétences nécessaires à faire acquérir au collaborateur ou à améliorer. Ces besoins seront ensuite qualifiés, chiffrés et arbitrés à la lumière des grandes orientations stratégiques de l'organisation.

A) La notion des besoins en formation :

Selon MEIGNANT Alain « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »²¹

Les besoins de l'entreprise sont déterminés et hiérarchisés à partir de la demande et le besoin de poste de travail et relativement aux compétences désirées. Cette étape s'agit d'une étude méthodique des exigences et des nécessités fixées durant l'année en cours, et qui doit être faite de manière formelle, juste et respectueuse des personnes selon un processus bien structuré.

Aussi, cette étape permet de définir les formations nécessaires, les salariés concernés et les objectifs visés. Le responsable formation et/ou le responsable hiérarchique ont à leur disposition divers outils pour définir ces besoins : entretien, questionnaire, réunion, référentiel...

L'expression des besoins en formation est utilisée par les organisations, mais au fait, il n'y a pas de besoin en formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Remarque

Le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin ; et le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin ; peut-être son poste de travail va subir des transformations dans les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée (ex : la tâche de dactylographe qui est devenu inutile aujourd'hui)

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes, qui doivent être capables d'examiner s'il ya un manque de compétence chez les salariés. On distingue deux types de détermination des besoins²² :

- Détermination à partir des attentes des individus et des groupes.
- Détermination à partir de l'analyse de la situation du travail.

²¹ MEIGNANT Alain, op.cit. P.150

²² J.M Peretti, *tous DRH*, édition d'organisation, Paris. 1997, P.403.

B) Les types de besoins :

Selon ARDOUIN les besoins de formation peuvent être : organisationnels, collectifs, individuels, ou personnel.²³

Les besoins organisationnels : ils sont en rapport avec toute l'entreprise, en prenant en compte les objectifs transversaux (environnement, communication, qualité, etc.).

Les besoins collectifs : ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant un groupe de personnes (tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée).

Les besoins individuels : il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.

Les besoins personnels : lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, et qu'il pense que la formation va l'aider.

2.3.3. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

A) les moyens humains : ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

B) les moyens financiers « Budget de la formation » : Chaque année les entreprises doivent prélever un pourcentage de leur masse salariale pour financer la formation de leurs salariés. Ce financement dépend surtout de la taille et de l'effectif des salariés. Enfin, avant de faire valider son plan de formation, il faut définir des enveloppes budgétaires consacrées à chaque catégorie d'action.

2.3.3. L'élaboration de plan de formation :

Après avoir clairement défini les besoins en formation, et adaptés à la stratégie de l'entreprise, c'est le moment de passer à l'élaboration de plan.

²³ ARDOUIN Thierry, *ingénierie de formation pour l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2003, P.8-182

D'après **Alain MEIGNANT** « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »²⁴

Jacques SOYER, 1998²⁵, propose une autre définition, qui est « le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques, et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Le style de management,
- La nature de l'entreprise,
- Les politiques du personnel,
- Les modes d'organisation du travail. »

Donc, un plan de formation est un outil stratégique de management des ressources humaines, qui permet de synthétiser les modalités et les objectifs de la formation, aussi le chiffrage et la planification des actions qui en découlent. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année. Le plan de formation est élaboré pour la vocation de définir les besoins de l'entreprise en termes de compétences et les relier aux savoir, savoir-faire et savoir-être actuels des salariés. Ce croisement entre besoins et état actuel donne lieu à une analyse pour définir les postes, profils et individus nécessitant un effort de formation. Ces formations peuvent être suivies en interne de l'entreprise ou en externe par un organisme de formation. A l'issue de la formation, l'organisme de formation remet une attestation au salarié.

L'entreprise a une liberté totale dans le choix de la forme et du support de son plan de formation. Il comprend généralement les actions de formation, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience et le calendrier prévisionnel.

➤ Cependant, une action de formation doit répondre à quatre critères :

- Un objectif pédagogique clair
- Un programme préalablement établi
- Des moyens pédagogiques et d'encadrement
- Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats

²⁴ MEIGNANT Alain, *manager la formation*, édition liaison, 2001, p.221

²⁵ Jacques SOYER, *Fonction formation*, édition liaison, 2001, P.221

➤ De plus, les formations doivent être classées en trois catégories :

- Les formations d'adaptation au poste de travail :
- Les formations de développement des compétences :
- Les formations de prévention

La loi n'oblige pas l'employeur à mettre en place un plan de développement des compétences, mais l'employeur y est fortement incité du fait qu'il revient avec des surplus sur son profit.

2.3.4. Consulter la direction et les représentants du personnel « sur le plan de formation » :

L'entreprise se doit de consulter les représentants du personnel et veiller sur le respect de la politique sociale de l'entreprise, pour donner une visibilité précise à ces acteurs clés, un ensemble d'informations doit leur être fourni : les actions envisagées, le budget alloué, les choix stratégiques de l'entreprise et l'orientation de la formation qui en découle pour les exercices futures.

2.3.5. Mettre en place le plan de formation :

Lorsque le projet de plan de formation a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe de formation, mais aussi, pour tous les responsables de l'action.

Donc à ce niveau, l'entreprise doit valider l'exécution de son plan de formation après avoir bien étudié toutes ses étapes. Et afin d'assurer que toutes les actions du plan sont bien programmées et bien établies tout au long de ce processus, le plan de formation doit-être largement diffusé dans l'administration.

2.3.6. Le suivi et l'évaluation après la formation :

L'étape du suivi et de l'évaluation de la formation sont deux étapes qui suivent la formation, c'est un moment clé du processus pédagogique que l'on doit organiser avec rigueur si l'on veut qu'une action de formation soit un réel succès.

A/ Le suivi de la formation :

Jaques Soyer définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé²⁶ »

C'est à l'issue d'une formation, que les salariés concernés acquièrent de nouvelles compétences commencent à les mettre en pratique, et à se détacher des anciennes pratiques, ce qui n'est toutefois pas évident. Mais en réalité, la tâche est d'autant plus délicate qu'adopter de nouvelles habitudes en remplacement des actions et des automatismes acquis au fil des années qui peut dérouter vos collaborateurs. Donc, sans le suivi la formation ne sert pas à grand-chose. Une fois formés les responsables doivent assurer la qualité d'accompagnement de leurs salariés, et éviter de les laisser à eux-mêmes, et de garder l'idée que ces salariés peuvent contribuer à la montée en compétences ainsi le retour à une nouvelle situation d'équilibre, donc, à l'amélioration de la performance de leur entreprise.

B/ L'évaluation de la formation :

Pour améliorer la compétitivité des collaborateurs, les entreprises nécessitent un investissement financier important dans le processus formation. Donc évaluer la qualité des formations est une étape primordiale pour réaliser une appréciation efficace.

Selon ANDRE Smith, l'évaluation est perçue comme l'opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir des résultats mesurables en fonction de critères préétablis. Cette évaluation peut être faite à des niveaux différents (stagiaires, formateur, entreprise cliente). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Evaluer une formation permettra de :

- Mesurer l'écart entre les objectifs de départ et les résultats obtenus.
- Analyser les écarts éventuels et en comprendre les raisons.
- Interpréter et émettre un jugement de valeur.
- Connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.

²⁶ Jaques SOYER, *formation*, édition organisation, paris, 1999, p.246.

- Analyser les améliorations après la formation constatées par certains indices (les absences, les communications interpersonnelles)

L'évaluation d'une formation permettra à l'équipe de management et RH de réguler et d'adapter les formations réalisées.

❖ Les types d'évaluation après la formation :

Une panoplie d'outils se rapporte à cette phase, mais nous nous limiterons aux moyens les plus utilisés en audit social.

L'évaluation de satisfaction ou « évaluation à chaud » : elle est mise en place rapidement après la fin de la formation (deux semaines maximum). Elle consiste à interroger les stagiaires sur leur niveau de satisfactions concernant la prestation fournie. Près de 90% des entreprises pratiquent cette évaluation.

L'évaluation pédagogique : elle est destinée au responsable formation pour savoir si la formation a répondu aux objectifs de départ. Il s'agit d'une évaluation sur le dispositif de formation, et elle mesure le niveau de la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus au moins éloignée.

L'évaluation du transfert sur les situations de travail : elle est destinée au responsable hiérarchique. Cette évaluation permet de mesurer si les connaissances et les compétences acquises en formation ont été mises en œuvre sur le poste de travail.

L'évaluation des effets de la formation : elle a lieu plusieurs mois après la formation et permet de voir si les nouvelles compétences acquises ont eu un effet sur l'efficacité du formé et de son équipe et sur l'évolution de l'organisation.

2.4. La relation formation-compétence :

La politique de formation et le développement des compétences sont deux termes associés, la finalité ultime de toute démarche de formation est en effet de développer les compétences des membres de l'organisation. Donc la formation est parmi les leviers principaux du développement des compétences professionnelles.

Cette relation donne naissance, au pouvoir d'agir, de réussir et de progresser dans une entreprise, donc l'objectif c'est de donner les outils qui permettent d'augmenter l'efficacité et la motivation des collaborateurs mais aussi de réussir dans leur travail, ensuite d'améliorer et d'enrichir leurs carrières.

La gestion des compétences est une activité centrale pour améliorer la performance de l'entreprise. Elle contribue donc à l'amélioration des capacités et des qualifications de travail qui permettent aux collaborateurs de mener leurs missions avec un objectif d'excellence. Et ainsi, de réaliser adéquatement les tâches et les activités de travail qui se fondent sur un ensemble organisé de savoir, savoir-faire et de savoir-être.

2.4.1. L'ingénierie de formation :

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation²⁷ :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoir) et des objectifs pédagogiques ;
- La conception de projet de formation et la mise en œuvre et son évolution.

L'objectif de l'ingénierie de formation est de rendre la formation professionnelle plus efficace, en passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Donc, le principe de l'ingénierie de formation est d'appliquer les sciences et les techniques de l'ingénierie à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

Cette méthode est intéressante car elle est à la fois efficace et peu coûteuse. Son avantage est d'être adaptable aux entreprises de toute taille et à tous types de formation. Néanmoins, comme toutes méthodes, elle a ses limites : sa réussite dépend d'une véritable volonté politique, et d'un réel soutien de la direction générale et du DRH. Il est donc préférable de se focaliser sur des projets stratégiques pour l'entreprise.

L'ingénierie de formation a ensuite donné naissance à une autre approche qui est l'ingénierie de développement des compétences.

²⁷ PHILIPPE ERAY, *précis de développement des compétences concilier formation et organisation*, édition liaison, Paris 1999.

2.4.2. L'ingénierie de développement des compétences :

Avant d'aborder l'ingénierie de développement des compétences, il est important de rappeler la définition de la notion « compétence » :

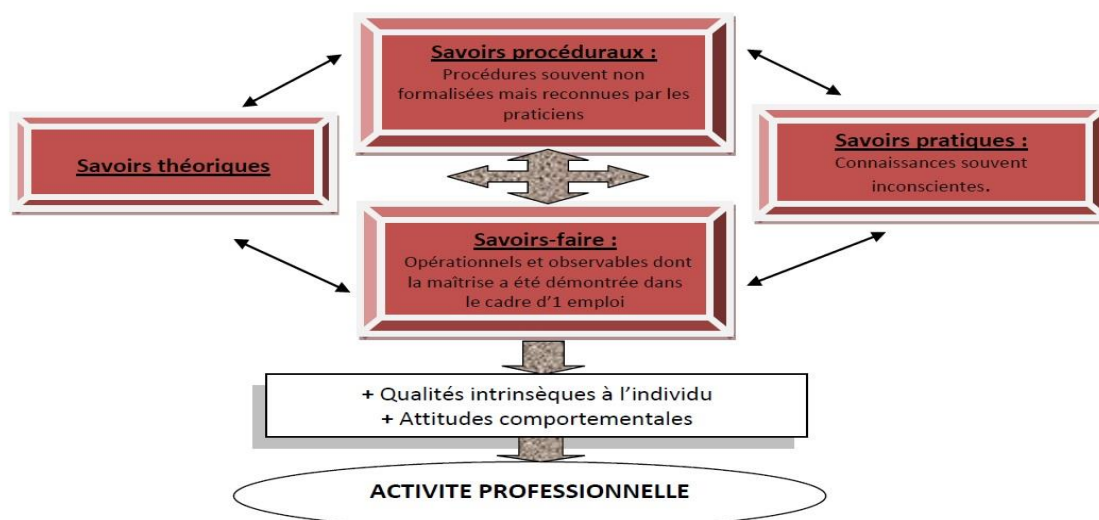
Selon DEJOUX C, la compétence « est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé²⁸ » La compétence s'est imposée comme un concept de base de la politique de formation, car elle constitue un véritable levier de performance et de développement à la fois pour les salariés, les managers et pour l'entreprise.

Aussi, Le Parlement Européen, a adopté le 26 septembre 2006 la définition suivante « une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi »²⁹

La formation ne produit pas directement de la compétence mais de manière indirecte par son action sur ces différentes composantes qui sont, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

De ce fait, une compétence est une construction dynamique en interaction constante avec les autres compétences qui se composent de différents savoirs :

Figure N°7: les composantes de la compétence.



Source : www.institut-numerique.org/l'ingenierie-de-formation-et-de-developpement-des-competences.;consulté le 22/07/2021 à 15h.

²⁸ DEJOUX, C « Gestion des compétences et GPEC », édition Dunod, Paris, 2008, P 9.

²⁹ www.ac-grenoble.fr/lien.cluses/IMG/pdf-competences-vocabulaires. Consulté le 20/07/2021 à 11h

L'ingénierie de formation et de développement des compétences peuvent apparaître similaire, mais « l'ingénierie de développement des compétences a pour avantage d'intégrer l'essentiel des acquis de l'ingénierie de formation et d'ouvrir des champs possibles » ce qui offre plus de possibilité, de solutions au responsable de formation pour répondre aux besoins de son entreprise.

Cette démarche est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables par le personnel en situation de travail.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale, parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de se faire évoluer à terme, par lui-même.

❖ **Donc à quoi sert de gérer les compétences pour l'entreprise ?**

Le développement des compétences en sein d'entreprise apporte :

Le développement du capital humain : Grâce à des investissements en développement des compétences dans divers domaines, le capital humain est formé comme un actif immatériel stratégique qui procure aux entreprises les savoirs nécessaires pour une meilleure implantation sur le marché.

L'adaptation des compétences aux emplois : Elle vise à évaluer, anticiper et à identifier les besoins en ressources humaines de l'organisation pour les former en fonction des évolutions de l'environnement et de leur orientations stratégiques.

Recrutement des profils pertinents : Il est désormais nécessaire de se montrer innovant pour séduire les profils les plus intéressants, donc une meilleure connaissance du portefeuille des compétences d'un collaborateur rend les recrutements plus performants.

Motivation des collaborateurs : Aller se former et développer ses compétences constitue un puissant levier de motivation car plus un salarié aura la maîtrise de son travail, plus il se montrera motivé, donc tirera une satisfaction de sa performance qui revient avec un plus de perfection sur la maîtrise de ses fonctions.

2.4.3. La différence entre l'ingénierie de formation et l'ingénierie de développement des compétences :

Par le tableau ci-dessous, nous allons détailler les différences de ces deux méthodes.

Tableau N°3: la différence entre l'ingénierie de formation et l'ingénierie de développement des compétences

	Ingénierie de formation	Ingénierie de développement des compétences
Objectifs visés	Acquisition de connaissances	Développement de compétences
Moyens mis en œuvre	Privilégie le cours traditionnel (en salle assimilé)	S'appuie sur l'ensemble des vecteurs de professionnalisation de l'entreprise et met en œuvre des parcours qualifiants, des formations-actions, ...
Modalités de conduite	Responsabilité uniquement du responsable formation	Responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité

Source : www.institut-numérique.org/l'ingenierie-de-formation-et-de-developpement-des-competences.; consulter le 22/07/2021 à 15h.

Ce tableau illustre bien la différence entre l'ingénierie de formation et l'ingénierie de développement des compétences d'une manière claire et précise, il éclaire sur les objectifs visés entre ces deux méthodes, ainsi que les moyens mis en œuvre et modalités de conduite.

Conclusion au chapitre:

Face aux situations d'essor économique et avec les différentes exigences de milieu du travail, le renforcement des acquis des salariés et l'enrichissement de leurs compétences, est forcément une source d'amélioration aux employés et un investissement durable pour l'entreprise et même à la société dans son ensemble.

Grace à la mise en place d'une politique de formation qui consiste à la prise en considération des besoins des ressources humaines, leurs sentiment d'appartenance sera plus élevé ce qui favorise un climat d'apprentissage et d'amélioration continue.

Donc, la formation et le développement continu tout au long de la carrière des collaborateurs est aussi une forme de reconnaissance de la potentialité. C'est donc une façon pour l'entreprise d'encourager ses salariés et de les motiver à travailler encore plus, afin qu'ils puissent trouver leurs places dans le milieu professionnel.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est considérée comme étant un moyen d'aide aux organisations afin de pouvoir trouver une solution aux problèmes rencontrés.

Chapitre III :

*L'audit de la formation du personnel
pratiqué au sein d'AGRODIV*

Introduction :

Ce chapitre présente les travaux réalisés au cours du stage de fin d'études du Master ACG (Audit et Contrôle de Gestion) au niveau d'AGRODIV une entreprise marquée par un contexte économique et mondial inédit dû à la guerre Russo-Ukrainienne. Depuis ce conflit les entreprises agroalimentaires se trouvent face à la hausse des prix et au manque des quantités des blés.

Afin de mieux développer ce chapitre, nous l'avons scindé en deux sections. La première section a été consacrée uniquement à une présentation assez détaillée de l'organisme d'accueil, comme nous allons montrer également la place et l'importance qu'accorde l'entreprise de l'audit. Ensuite nous analyserons sa procédure de formation.

La seconde section, sera consacrée au rappel de la problématique, objectifs et démarche de l'enquête. Ainsi, l'analyse et l'interprétation des résultats de cette dernière, qui a été réalisé dans le but de comprendre la perception de l'audit interne par la gestion des RH, ce qui va aboutir sur une synthèse des forces et des faiblesses de l'entreprise sur ce point, ce qui sera suivi de suggestions et de recommandations.

Section 01 : déroulement de la mission d'audit de la formation du personnel au sein d'AGRODIV

Nous tentons à travers ce point d'assembler une vision générale de l'organisme d'accueil « AGRODIV » par un descriptif détaillé de celui-ci, mais aussi d'analyser le diagnostic utilisé dans la mission d'audit de la formation.

1.1. Prise de connaissance de l'entreprise AGRODIV:

La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'entreprise AGRODIV afin qu'on puisse d'entamer facilement notre étude.

1.1.1. Historique :

La société nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965.

➤ La première réorganisation de la S.N SOMPAC intervient en novembre 1982. Elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises publiques et a donné naissance à:

- **ENIAL** (Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'industries alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaires et dérivés.
- **ERIAD** (Entreprise des Industrie Alimentaire Céréalières et Dérivés) qui se divise en (05) cinq entités régionales suivantes :

-ERIAD- Alger

-ERIAD- Sétif

-ERIAD-Constantine

-ERIAD-Tiaret

-ERIAD- Sidi Bel Abbès

- En 1990, ERIAD Sétif est rentré en autonomie.
- En 1991, l'unité de production de SIDI-AICH a été érigée au statut d'unité de production et de commercialisation de Kherrata.
- Le 02 octobre 1997, ERIAD Sétif parachève son autonomie en filialisant les unités lui appartenant. Ce qui a donné naissance à la filiale « les Moulins de la Soummam SPA » dotée d'un capital de 85 000 000 DA
- Le capital est détenu à 100% par le groupe ERIAD-Sétif

- La société par action « les Moulins de la Soummam » Sidi-Aich, est une filiale de l'ERIAD-Sétif. Elle a été créée suivant l'acte notarié du 02/10/1997 et enregistré par maître KHARCHI Mohamed Cherif Notaire à Sétif.
- Au 31 décembre 1988, la filiale a augmenté son capital social de 85 000 000 DA à 528 000 000DA à augmenter à 891 310 000 DA le mois d'avril 2008.
- En 2016, suite à la restructuration de secteur public marchand de l'état à travers la fusion et l'absorption de trois SGP (CEGRO, COJUB, et TRAGRAL) et la naissance du groupe AGRO-INDUSTRIEL (AGRODIV), la filiale « les Moulins de la Soummam – Sidi-Aich » est érigée comme complexe industriel et commercial rattaché à la filiale céréales des hauts plateaux Sétif (FHPS).

1.1.2. Présentation de l'entreprise :

- **Logo de l'entreprise :**



AGRODIV « Les Moulins de la Soummam Sidi-Aich » est une société par actions issue de la restructuration de la filiale céréales des hauts plateaux Sétif (FHPS) en tant que complexe industriel et commercial (CIC).

Elle est composée de deux unités de production : Sidi-Aich et Kherrata. La direction générale est implantée dans la daïra de SIDI-AICH près de la route nationale RN26 et de la gare ferroviaire pour des raisons stratégiques. Située à 45 km au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Elle s'étale sur une superficie de six hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC DIRAVENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique.

Les équipements sont mis en exploitation le 03/07/1982. Cette unité qui a connu l'extension en 1977 dispose de deux semouleries et une minoterie, elle a pour tâche la trituration des blés durs et tendres pour extraire respectivement de la semoule et de la farine.

Elle a été rénovée à 100% avec extension de sa capacité vu que sa production était de 3000 quintaux par jours de blé trituré.

Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blé trituré.

1.1.3. Fiche technique :

Son activité principale est la transformation des céréales du blé dur et du blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés. L'unité est composée des moulins de triturations:

- ✓ Semoulerie : le blé dur, est la matière première utilisée pour obtenir de la semoule.
- ✓ Minoterie : le blé tendre, est la matière première utilisée pour obtenir la farine.

1.1.4. Patrimoine de la société :

le CIC AGRODIV « les moulins de la Soummam » sont constitués des terrains, Bâtiments, et équipements situés au niveau des unités de production suivantes :

- Unité de production de Sidi-Aich
- Unité de production de Kherrata
- Circuit de distribution de Jijel
- Circuit de distribution de Sidi-Aich et Bejaia

Tableau N°4 : Superficie

Moulins	Superficie	Bâtie
Sidi-Aich	60 000	26 000
Kherrata	15 689	1 573

Source : Les documents internes à l'entreprise.

Tableau N°5 : Capacité de stockage

Moulins	Matière Première	Produit Finis
Sidi-Aich	125 000	16 000
Kherrata	8 000	4 700

Source : Les documents internes à l'entreprise

Tableau N°6 : Capacité de trituration

Moulins	Blé Dur	Blé Tendre
Sidi-Aich	5 900	1 500
Kherrata	1 000	--
Total	6 900	1 500

Source : Les documents internes à l'entreprise

Tableau N°7 : Type de conditionnement et de commercialisation des produits

Types de Produit	Type de conditionnement et de commercialisation
Semoule extra	1kg, 5kg, 10kg, 25kg
Semoule supérieure fine	1kg, 5kg, 10kg, 25kg
Semoule SSSF	25kg
Semoule complète	10 kg
Farine Supérieure	1kg, 5kg, 25kg
Farine Courante	1kg, 5kg, 25kg
Farine Panifiable	50 kg
Son de Blé Dur	50kg, vrac
Son de Blé Tendre	50kg, vrac

Source : Les documents internes à l'entreprise

1.1.5. La structure de l'entreprise :

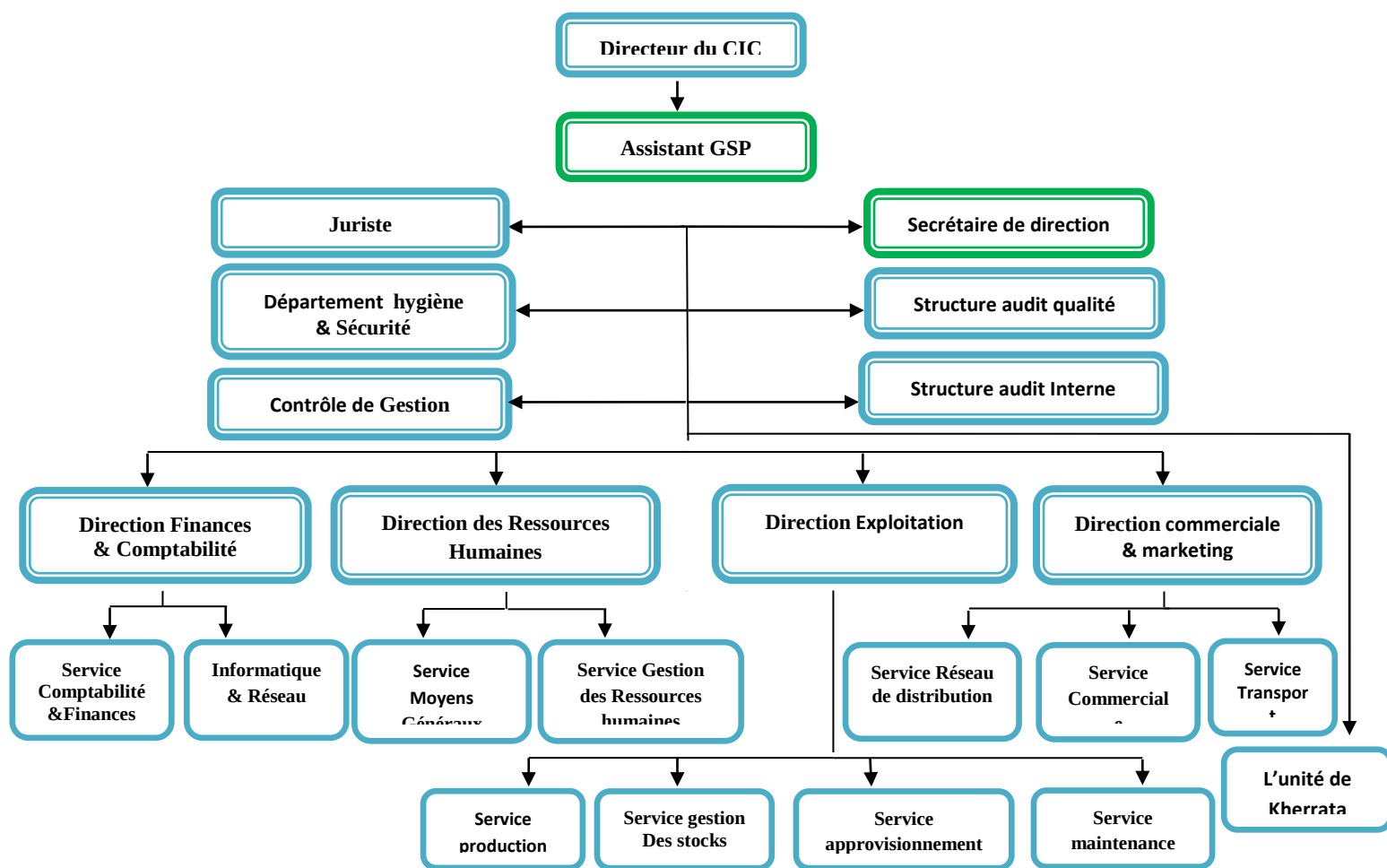
❖ L'organisation générale d'AGRODIV :

L'organisation d'AGRODIV a subi un changement important en 2016 suite à la restructuration de secteur public marchand de l'état. AGRODIV a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en filiale, et en CIC.

De ce fait, AGRODIV est devenu un groupe « Holding AGRODIV » constitué de:

- La société mère, représente l'Entreprise Nationale des Industries Agroalimentaires AGRODIV chargé de la production, la distribution et la commercialisation des produits alimentaires.
- Filiale AGRODIV Céréale des Hauts Plateaux (AGRODIV CHP) Ex. ERIAD Sétif, se situant sur un segment stratégique, met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Cette filiale se décompose en quatre (04) complexes industriels :
 - CIC Soummam Sidi-Aich
 - CIC Bourdj-Bou-Arrarij
 - CIC Ain Bessam
 - CIC Sidi.Aissa

Figure N°8 : L'organigramme interne de CIC d'AGRODIV « les moulins de la Soummam » :



Source : Documents internes à l'entreprise.

1.1.6. Catégorie des clients et fournisseurs :

- **Les clients de l'entreprise sont :**
 - Grossistes : Qui sont un distributeur qui vend des produits à un détaillant a un prix plus bas que l'article unique.
 - Détaillants : Qui sont une entreprise qui achète des produits auprès de plusieurs fournisseurs et qui les regroupe pour les vendre aux consommateurs.
 - Boulangers : C'est des professionnels qui sont spécialistes de la fabrication du pain, des viennoiseries...
 - Consommateurs : Est une personne qui réalise un ensemble d'actes à propos d'un service ou d'un produit depuis son achat jusqu'à son utilisation.
 - Eleveur : Son activité consiste à veiller à la santé, au développement et à la reproduction des animaux dont il a la charge.
 - Fabricant d'aliments de bétail.

- **l'entreprise AGRODIV** possède un seul fournisseur qui est l'OAIC (L'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales) créé par l'ordonnance du 12 juillet 1962.

L'OAIC est l'opérateur national auquel a été confiée une mission de service public en matière d'organisation du marché des céréales, d'approvisionnement, de régulation, de stabilisation des prix et d'appui à la production.

1.2. L'audit interne dans le groupe AGRODIV:

L'audit interne en sein du groupe AGRODIV constitue un moyen de contrôle et d'évaluation du fonctionnement de l'entreprise et de ses filiales. Chaque entité de l'organisation du groupe AGRODIV, doit faire l'objet d'un audit interne, sur une période d'une année.

Donc, l'audit interne doit apprécier et juger l'importance des risques d'atteinte au patrimoine, au potentiel humain, à l'activité et à l'image de marque de la société, par irrégularité et/ou inefficacité.

Les audits internes sont menés par des personnes qui font partie du personnel de la filiale CHP.

L'équipe d'audit est constituée au maximum de deux (02) auditeurs dont un chef de mission, sinon un seul auditeur quand il peut prendre seul la responsabilité. Les auditeurs des filiales sont assistés par les superviseurs du siège (société mère).

Les auditeurs et superviseurs peuvent être appelés à effectuer des audits qualité internes. Les auditeurs et superviseurs sont tenus de mener à bien les missions programmées et spécifiques qui pourraient être demandées par la direction générale (société-mère ou filiales).

1.2.1. Les règles de conduite de l'auditeur :

L'audit interne du groupe AGRODIV s'inspire des règles universelles fondamentales de la profession. Parmi les règles de déontologie dans lesquelles s'exerce la fonction audit interne :

- Indépendance : Demeurer libre de toute influence et de tout intérêt se rapportant aux affaires des entités vérifiées.
- Objectivité : Ne pas porter de jugement prématuré sur les résultats qui peuvent découler d'un travail à effectuer.
- Secret professionnel : Respect du caractère confidentiel de l'information dont ils prennent connaissance dans l'exercice de leur fonction.

- Attitude positive : Garder constamment une attitude positive et un esprit constructif dans l'exécution de leurs travaux ainsi que dans la manière d'en communiquer les résultats.
- Intégrité : Rendre leurs services avec intégrité et probité de manière à maintenir, la structure d'audit interne et ses membres à l'abri de tout soupçon ou reproche.
- Compétence : Leur compétence facilitera leurs rapports internes et externes. Elle doit-être entretenue et développée en permanence notamment en participant à des actions de formation continue.

Et outre, les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, qui précise le rôle et la responsabilité de l'audit interne, définissent des critères d'organisation en vue d'améliorer la pratique de l'audit interne. Ces normes publiées sous l'autorité du conseil d'administration d'I.I.A américain, s'articulent autour de cinq (05) normes générales :

- NG -100- Indépendance ;
- NG -200- Compétence professionnelle ;
- NG -300- Etendue des travaux ;
- NG -400- Exécution du travail d'audit interne ;
- NG -500- Gestion du service audit interne.

1.2.2. Les objectifs de l'audit interne :

Les objectifs de l'audit interne au niveau d'AGRODIV sont les suivants:

- Assurer le respect des règles de fonctionnement à savoir :
 - Respect de la réglementation ;
 - Respect des règles déontologiques de la profession ;
 - Respect des normes et usages professionnels ;
 - Application des directives de management.
- Garantir la qualité des informations de toutes natures que ce soit comptable, de gestion, de reporting, de risque...:
 - Par la qualité des systèmes d'informations ;
 - Par l'existence de pistes d'audit ;
 - Par des états de reporting fiables et pertinents, obtenus dans les délais adaptés à la prise de décision.
- Concourir à la maîtrise de l'ensemble des risques.
 - Par des politiques de prise de risque adaptées ;

- Par des systèmes de suivi des risques pris ;
 - Par la mise en place de méthode de mesure des expositions, régulièrement revues.
- Contribuer à l'efficacité de l'organisation.
- Par l'optimisation et l'utilisation des ressources ;
 - Par l'amélioration des performances.
- Répondre aux préoccupations des responsables et de la direction générale,

1.2.3. Le programme annuel de mission :

Le programme d'audit interne du groupe résulte :

- ✓ Des préoccupations manifestées par la direction générale (société-mère et filiale),
- ✓ Des besoins exprimés par les autres responsables y compris le responsable qualité,
- ✓ Des suggestions qu'émet le service d'audit interne, à partir de sa connaissance de la filiale CHP. Il lui appartient en effet, de suggérer à la direction générale, les domaines où son intervention semble le plus souhaitable et de développer ainsi, un programme annuel ou pluriannuel, auquel viendront s'ajouter ou se substituer les missions urgentes et d'audit qualité interne.

À cet effet, une fiche de proposition et suggestion est adressée aux différents responsables, cette fiche se trouve en annexe de la présente procédure.

Le plan d'audit est discuté avec les services d'audit interne du groupe, puis soumis à la direction générale pour approbation.

Le plan d'audit doit faire l'objet d'une large diffusion dans l'entreprise, sa fréquence et sa durée de réalisation dépendent de l'importance de l'activité à auditer.

1.2.4. La méthodologie de l'audit interne:

La méthodologie de l'audit interne au niveau d'AGRODIV se décompose en quatre étapes : la rédaction d'une lettre de mission, la phase d'étude ou de préparation, la phase de vérification et enfin la phase de conclusion.

1.2.4.1. La lettre de mission :

Une fois le programme annuel validé, les missions d'audit sont lancées par la lettre de mission qui mandate l'audit. Elle est signée par la direction générale (filiale ou société-mère selon le cas).

Le programme d'audit interne peut faire éventuellement l'objet de lettre de mission.

➤ **La lettre de mission doit indiquer :**

- ✓ L'origine de la demande ;
- ✓ Le sujet de la mission ;
- ✓ Les entités concernées ;
- ✓ La date de début d'intervention ;
- ✓ La durée approximative de la mission ;
- ✓ Les noms et qualité des intervenants ;
- ✓ Eventuellement, les moyens à mettre à la disposition des auditeurs.

Annexe N°02 : Exemple de la lettre de mission :

Monsieur le Directeur du CIC Les Moulins de la Soummam/ Sidi-Aich A Monsieur le directeur Exploitation de l'unité Sidi Aich Directrice de l'unité Kherrata Objet : Lettre de mission. Monsieur, Madame ; Nous vous informons du passage de l'Auditrice Interne du CIC/ Les Moulins de la Soummam auprès de votre unité, et ce dans le cadre de réalisation d'une mission d'audit planifiée. - Nom et qualité de l'intervenant : X - Origine de la mission : Mission planifiée sur la fonction approvisionnement et gestion des stocks durant l'exercice N. - Date début de mission : JJ/MM/N A cet effet, nous vous demandons de mettre à sa disposition les moyens humains et documents pour accomplir cette mission dans de bonnes conditions. Salutations.
--

1.2.4.2. La phase d'étude ou de préparation :

Les auditeurs et superviseurs doivent procéder à la préparation de leur mission d'audit afin :

- ✓ D'avoir une approche dynamique de l'activité à auditer pour pouvoir déterminer rapidement les points à contrôler et établir un programme de vérification équilibré et performant ;
- ✓ De recueillir les informations nécessaires au déroulement de la mission ;
- ✓ De faire une analyse des risques ;

- ✓ De détecter les principales forces et faiblesses de l'activité auditée.

Cette phase est centrée sur la définition des tâches à effectuer par les auditeurs sur le terrain et sera suivie par le chef de mission ou le superviseur du siège selon le cas.

1.2.4.3 La phase de vérification :

L'équipe d'audit ou l'auditeur ayant établi le programme de vérification et les objectifs essentiels de la mission, va pouvoir en commencer l'exécution proprement dite sur le terrain.

Durant cette phase, l'auditeur aura à utiliser les feuilles de travail (ou notes de contrôle) représentant la documentation de l'audit. Elles comprennent les notes prises durant tous les travaux d'audit et les détails destinés à étayer son opinion et ses conclusions.

A chaque dysfonctionnement, une FRAP (feuille de révélation et analyse de problèmes) est établie faisant ressortir les faits, causes et conséquences ainsi que les recommandations relatives au dysfonctionnement.

L'auditeur aura également à utiliser durant cette phase, les techniques et outils d'audit (interview, diagramme de circulation des documents, questionnaires de contrôle interne, sondages, tests etc.).

L'état d'avancement des travaux d'audit doit-être tenu et suivi par le chef de mission ou le superviseur. Celui-ci approuve les FRAP qui seront validées par les audités concernés (les investigations qui débouchent sur l'absence de problèmes ne donne pas lieu à une FRAP, elle est peu utilisée en audit de conformité mais plutôt en audit de régularité (risque du non-respect des règles) et d'efficacité (coût du dysfonctionnement).

La feuille de travail ou note de contrôle (claire, lisible et complète) est datée et signée par l'auditeur qui l'a émise. Elle est revue par le chef de mission ou le superviseur.

1.2.4.4. La phase de conclusion :

En abordant la synthèse de la mission, l'auditeur prépare les recommandations objectives qu'il aura à exposer. Les conclusions de la mission d'audit sont exposées sous deux formes :

- ✓ La réunion finale ou de validation ;
- ✓ Le rapport d'audit.

1.2.4.5. La réunion finale :

À la fin des travaux d'audit et rédaction du projet de rapport, l'auditeur(s), tient une réunion avec les responsables de l'entité observée et leur fait part des remarques et des recommandations formulées dans le projet de rapport d'audit.

Cette réunion de validation permet de lever les objections ou malentendus présentés par les audités et à ceux-ci de prendre rapidement des mesures correctives sans attendre le rapport d'audit définitif qui nécessite un délai plus long.

1.2.4.6. Le rapport d'audit :

Il est établi après chaque mission. Le rapport d'audit est rédigé et signé par l'auditeur, le chef de mission ou le superviseur selon le cas. Les rapports et synthèses d'audit des filiales sont revus par le superviseur de la société-mère qui, à son tour fait la synthèse des rapports des filiales.

- Le rapport d'audit doit présenter :
- ✓ Des faits clairs et non ambigus ;
- ✓ Des faits marquants et significatifs.

Sur le fonds, les faits sont rapportés sous les aspects de conformité, de régularité et d'efficacité.

Sur la forme, le rapport se présente en deux parties (qui sont parfois physiquement séparées) :

- ✓ Le rapport détaillé (projet de rapport à valider puis rapport définitif) : Il présente l'exhaustivité des remarques faites lors de la réunion finale. Il est validé par les participants à la réunion finale sur la page de garde. Il doit contenir : - Une page de garde ;
- ✓ Une introduction ;
- ✓ Des constats (faits significatifs) ;
- ✓ Les causes (explication des faits) ;
- ✓ Evocation des conséquences ;
- ✓ Esquisse d'une solution (recommandation, proposition d'une action corrective),
- ✓ Conclusion,
- ✓ Les annexes éventuelles.

- ✓ La note de synthèse : Elle présente les conclusions générales de la mission en soulignant les points forts et les faiblesses de l'entité observée et en ne faisant apparaître que les anomalies à risques élevés. Elle doit contenir : - Une page de garde ;
- ✓ Un résumé de la partie détaillée ;
- ✓ Les points saillants ;
- ✓ Une conclusion ;
- ✓ Les annexes éventuelles.

1.3. La politique de la formation au sein de l'entreprise AGRODIV :

La formation au niveau d'AGRODIV est une fonction clé du management de l'organisation, elle prépare la rencontre entre ses objectifs et ceux des individus, elle est le résultat d'un long processus de réflexion à démarche organisée et enchaînement logique.

La procédure de la formation s'applique à l'ensemble du personnel de la filiale dans les domaines de formation suivants : - Formation et stage au sein de la filiale

- ✓ Formation en Algérie
- ✓ Formation à l'étranger

La présente procédure est sous la responsabilité de : responsable d'administration et finance, chef de service gestion des ressources humaines aussi sous la responsabilité des structures utilisatrices.

1.3.1. La place de la formation:

Depuis la naissance de l'entreprise AGRODIV, les actions de formation existent. Ces actions sont inscrites dans le référentiel ISO 9001/2018. Ce qui indique que l'entreprise n'a jamais cessé de développer ses énergies et d'actualiser ses méthodes et ses outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes internationales des entreprises.

Cette procédure vient de couronner l'engagement de groupe AGRODIV dans sa politique de développement des ressources humaines, de valorisation du capitale humain et d'enrichissement des compétences à déployer face aux évolutions des métiers et enjeux du secteur agroalimentaire.

Les documents et les textes réglementaires de la formation au niveau d'AGRODIV sont les suivants :

- ✓ Référentiel ISO 9001/2018.
- ✓ Loi 90/11 du 21.04.90, relative aux relations de travail.

- ✓ Loi 90/34 du 25.12.90 relative à l'apprentissage.
- ✓ Décret 82/298 du 04.09.82, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.
- ✓ Loi 81/07 du 27.06.81, relative à l'apprentissage.
- ✓ Décret exécutif n° 94/98 du 03.05.94 relatif en indemnité compensatrices des frais de mission à l'étranger.
- ✓ Loi n° 2000-01 du 08.01.2000 relative à l'apprentissage.
- ✓ convention de branche du Holding Agroalimentaire de Base.
- ✓ Convention collective de la filiale Sétif.
- ✓ Règlement intérieur de la filiale Sétif.

1.3.2. Les objectifs de la formation:

La formation est toujours le moyen d'atteindre un objectif qui peut être organisationnel ou individuel.

➤ Les objectifs liés à l'organisation :

- ✓ Faire développer les outils intellectuels de base ;
- ✓ Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels ;
- ✓ Préparer le personnel à des promotions ;
- ✓ Améliorer et développer la culture de l'entreprise ;
- ✓ Rendre capable le personnel à participer efficacement à un projet.

➤ Les objectifs liés aux salariés :

- ✓ L'acquisition d'une qualification professionnelle ;
- ✓ Améliorer l'adaptation des salariés aux postes occupés ;
- ✓ Adapter les personnes à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir à finalité culturelle ;
- ✓ Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir-faire, savoir-être pour réaliser une activité.

1.3.3. Les types de la formation:

La formation au sein d'AGRODIV regroupe différents types d'actions qui peuvent s'adapter à tout le personnel, à savoir :

1.3.3.1. Mise à niveau : Est entendu comme toute action de formation, de très courte durée pour acquérir des compétences induites par les changements de processus ou l'évolution du poste dans l'organisation.

1.3.3.2. Apprentissage : C'est le mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition de qualification professionnelle permettant l'exercice d'un métier. Elle se fait par l'exécution pratique et progressive des opérations du métier.

1.3.3.3. Formation professionnelle spécialisé : C'est entendu comme toute action visant à l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur, d'une qualification permettant de répondre aux exigences de nature nécessaires à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

1.3.3.4. Formation professionnel : C'est une formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique, par un relèvement continue du niveau des connaissances du travailleur et de ses capacités.

1.3.3.5. Recyclage : Est entendu comme toute action de formation visant à permettre au travailleur d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial mais de même niveau de qualification.

1.3.4. Contenu de la procédure de la formation an sein d'AGRODIV :

On va mettre en corrélation la planification de la formation et la gestion prévisionnelle des RH :

1.3.4.1. Plan de formation :

Est conçu de manière à assurer une mise à niveau et un recyclage permanent du personnel, suivant la stratégie de la filiale en matière des objectifs arrêtés et de développement des compétences.

A. Détermination des besoins :

Les besoins sont déterminés à partir des objectifs fixés par la direction générale et par le souci d'adéquation des compétences, qualification du travailleur aux exigences du poste occupé ou de la fonction ciblée.

L'analyse des besoins se fera sur la base des fiches d'expression des besoins renseignées durant l'exercice en cours et les fiches d'évaluation des compétences récupérées après la campagne d'évaluation.

Les besoins en formation sont exprimés par écrit motivé à la direction générale de la filiale par les structures utilisatrices (formulaire d'expression des besoins).

B. Conception du plan de formation :

Après analyse besoins, le SGRH (service de la Gestion des Ressources Humaines) doit :

- Identifier toutes les compétences qui peuvent être développées ou perfectionnées par les moyens de formation internes (coaching, parrainage, etc..) ou externes (séminaire, cours, etc..) en distinguant d'une part les actions d'adaptation au poste de travail, d'autre part celles qui correspondent à des actions liées à l'évolution des emplois et enfin celles qui participent au développement des compétences en vu d'obtenir une qualification supérieure.
- Vérifier les cohérences avec les orientations de la direction générale et les contraintes de fonctionnement de la filiale.
- Identifier les priorités de formation ou de perfectionnement pour pouvoir arrêter le plan.
- Proposer à la direction générale la réorientation de l'employé à un autre emploi.
- Etablir un plan de formation qu'il soumet à l'approbation de la direction générale de la filiale avant sa transmission à la DRH/ Groupe pour étude et validation. Le plan s'inscrit dans le cadre d'un programme annuel et pluriannuel de développement du groupe AGRODIV.

C. Budget de la formation :

Le plan de formation est quantifié par l'élaboration d'un budget adapté aux actions envisagées (nombre, durée, coûts). Celui consacré à la formation est équivalent au minimum à 2% de la masse salariale (1% formation continue, 1% apprentissage).

1.3.4.2. Réalisation du plan (Contact des organismes) :

Dans un souci d'efficacité et de rentabilité de la formation la recherche des organismes externes est laissée à la D.R.H de la filiale Sétif. Elle optimise l'enveloppe allouée aux actions de formations envisagées.

1.3.4.3. Gestion et suivi de la formation :

La gestion et le suivi de la formation au sein de l'entreprise AGRODIV met en évidence les points suivants :

A. Obligation :

Tout travailleur salarié programmé à suivre un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage est tenu d'y participer pour actualiser, approfondir ou accroître ses connaissances professionnelles et technologiques.

Cependant, la demande de formation peut émaner du travailleur, dans ce cas, l'avis de son supérieur hiérarchique est obligatoire.

Tout travailleur mis en formation est soumis au respect des dispositions du règlement intérieur de l'organisme formateur. En cas d'infraction grave, l'organisme peut suspendre et/ou exclure le travailleur admis en formation, et ce, en concertation avec la filiale.

B. Contrat de formation :

Une action de formation donne lieu à l'établissement d'un contrat de formation précisant notamment les droits et obligations des parties entre la filiale et le bénéficiaire de la formation à l'exception des séminaires. Le contrat est exigé pour une formation d'une durée de 3 mois et plus et prévoit la durée de fidélité.

C. Gestion Administrative :

Tout travailleur admis à un cycle de formation conserve durant la période de détachement :

- Le salaire de base de dernier poste occupé.
- L'indemnité d'expérience professionnelle.
- Les prestations sociales.

La filiale prend en charge les frais de déplacement entre les lieux de résidence et de formation.

D. Suivi Pédagogique :

La filiale assure le suivi de l'agent en formation par les documents périodiques, arrêtés avec les formateurs tels que :

- La fiche d'évaluation des aptitudes de l'agent.
- L'état d'absentéisme de l'agent en formation.

La SGRH/ Filiale et la DRH, peuvent programmer des visites et réunions au sein des centres de formation pour évaluer les actions engagées et s'enquérir de la bonne exécution des dispositions des conventions de formation.

E. Evaluation de la formation à chaud :

Une évaluation à chaud sera effectuée, juste après le retour du stagiaire dont la filiale est d'évaluer la qualité de l'organisme formateur ainsi que la qualité de la formation reçue.

Cette action sera prise en charge et exploitée par le service gestion des ressources humaines.

F. Evaluation de la formation à froid :

Une évaluation sera effectuée par les responsables hiérarchiques, six (06) mois après la formation pour juger de la rentabilité de l'employé à son poste de travail et évaluer le niveau des compétences acquises par le cadre ayant bénéficié d'une formation.

1.3.4.4. Sanction de la Formation :

Une attestation de succès est délivrée à tout travailleur ayant suivi avec succès une action de formation. Cette attestation est établie par l'organisme formateur et remise à la DRH de la filiale concernée. Une copie de cette attestation est remise à l'intéressé, une autre est classée dans son dossier administratif.

1.3.4.5. Mise en situation professionnelle :

Dès son retour de formation, la direction générale établit une décision de réintégration. L'agent est soumis à une période d'adaptation qui permet à sa hiérarchie directe d'apprécier l'impact de sa formation.

Les agents qui réintègrent d'une formation doivent :

- ✓ Rédiger un rapport de stage et d'audience à la direction générale au plus tard dans les 30 jours qui suivent leur réintégration.
- ✓ Mettre la documentation reçue à la disposition du service gestion des ressources humaines
- ✓ Animer une communication sur le thème suivi dans la mesure du possible.

1.3.4.6. Séminaires :

La filiale programme des actions de séminaires à ses agents en vue d'acquérir ou relever leurs capacités sur des sujets d'actualité. Au retour du séminaire, l'agent est tenu de faire un rapport écrit et de mettre à la disposition du SGRH la documentation reçue pour duplication.

1.3.4.7. L'apprentissage :

Conformément aux lois et règlements en vigueur, la filiale organise des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. L'employeur désigne un tuteur de stage qui en assure l'encadrement et le parrainage.

Conformément aux lois d'apprentissage en vigueur, le montant de l'enveloppe réservée à cette action ne peut être inférieur à 0,5 % de la masse salariale annuelle.

1.3.4.8. Condition particulière :

Une action de formation n'entraîne pas systématiquement une promotion. Elle peut être un investissement à exploiter au moment opportun.

Le travailleur qui échoue aux examens de formation est tenu d'adresser à sa hiérarchie un rapport circonstancié sur cet échec. Si l'échec est le fait d'un désintéressement, le travailleur concerné encoure les sanctions prévues par le règlement intérieur de la société.

1.3.4.9. Annexes : Cette procédure contient six (06) annexes :

- **Annexe N°3 :** Formulaire d'expression des besoins.
- **Annexe N°4 :** Fiche d'évaluation de la formation à froid.
- **Annexe N°5 :** Fiche d'évaluation de la formation à chaud.
- **Annexe N°6 :** Fiche d'évaluation sur le comportement.
- **Annexe N°7 :** Fiche d'expression de besoin de formation individuelle.
- **Annexe N°8 :** Model de plan de formation.

Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses.

Après avoir présenté l'entreprise AGRODIV, nous allons essayer à travers cette section de relater les résultats de notre enquête, afin de répondre à notre problématique de recherche.

Ceci nous permet de voir si l'audit interne est pris en considération par le système de gestion d'AGRODIV ou bien celle-ci se contente d'un système de contrôle rudimentaire et de comprendre les points de vue des différents membres de l'entreprise concernant l'audit interne et le degré de l'application de la procédure de la formation. Cet aspect se reflète à travers les questions que nous avons eu à partager avec notre univers d'enquête au sein de l'entreprise.

2.1. Rappel de thème de recherche :

Avant d'entamer notre investigation et présenter notre résultat et analyse qui visent à construire et expliquer le phénomène étudié, nous essayerons de vous rappeler de la problématique de notre recherche et ses hypothèses.

Ainsi nous vous expliquerons la méthodologie utilisée, dans le but de recueillir l'information chez les personnes qui vivent la situation sur le terrain.

2.1.1. Sujet de la recherche :

L'audit de formation du personnel comme levier de renforcement du capital humain dans l'industrie agroalimentaire cas : SPA AGRODIVE BEJAIA

2.1.2. La problématique :

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

Dans quelle mesure l'audit de la formation du personnel prend part dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et dans la satisfaction de ses besoins en compétence et en qualification professionnelle ?

Pour répondre à cette problématique nous avons choisi l'entreprise AGRODIV comme champ d'investigation.

2.1.3. Les hypothèses :

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

❖ Première hypothèse :

L'audit social est un levier stratégique, qui conduit à améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel.

❖ Deuxième hypothèse :

La politique de la formation est la base de la montée en qualification de la main-d'œuvre et à sa capacité d'adaptation face aux transformations rapides.

2.2. Les objectifs de l'enquête :

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

2.2.1. Objectif général :

Notre étude a pour objectif général la réalisation d'audit social au sein de l'entreprise AGRODIV, afin de montrer que l'audit social est un outil qui aide les dirigeants à mieux gérer et orienter les processus de gestion, en particulier le processus de formation qui leur permet par la suite d'améliorer et de renforcer leur capital humain.

2.2.2. Objectifs spécifiques :

Notre étude vise essentiellement les objectifs spécifiques suivants :

Evaluer le fonctionnement du système de formation actuel et ses conséquences sur la performance individuelle et collective des collaborateurs de l'entreprise ;

Identifier les leviers de développement en termes de formation du personnel, pour orienter l'entreprise vers la création et l'optimisation de la valeur;

Apporter des réponses sur les problèmes et les écarts de dysfonctionnement liés au processus de formation, sous forme d'une série de commentaires, réflexions, propositions, et recommandations, qui permettent d'engager des améliorations en matière de stratégie, organisation de système de gestion, développement des compétences, etc. ;

Une meilleure intégration de l'audit social pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés ;

Attirer l'intention des responsables sur l'importance de l'audit social comme un facteur indispensable pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.3. Outils et méthodes de collecte des données :

Dans le but d'affirmer ou d'infirmer les deux hypothèses, nous avons mené une démarche de collecte d'information par enquête dans l'entreprise AGRODIV qui s'est déroulée comme suit, dans la durée de trois mois :

2.3.1. L'exposition du thème :

Nous avons exposé le thème de la recherche au prés de l'auditeur et le responsable des RH de l'entreprise AGRODIV, où nous avons présenté les objectifs de la recherche, l'intérêt et le choix du sujet.

2.3.2. Etude documentaire :

Nous a permis d'obtenir une vision globale et objective de l'entreprise AGRODIV, elle nous a servi comme point d'entrée à une étude de terrain plus approfondie. C'est une étape initiale nécessaire pour débroussailler le terrain. Une étape nécessaire mais non suffisante.

2.3.3. Entretien et distribution des questionnaires :

Après notre entretien avec différents responsables, nous avons distribué trois questionnaires :

- **Le premier** pour l'auditeur interne (annexe N°10) qui nous a donné plusieurs informations concernant les pratiques de l'audit, en particulier l'audit des ressources humaines.
- **Le deuxième** pour le responsable de formation (annexe N°11, 12, 13) pour fournir quelques précisions concernant les informations socioprofessionnelles de l'ensemble des salariés formés dans l'entreprise.
- **Et le dernier** pour un échantillon de 50 salariés (annexe N° 14) et nous avons reçu 42 réponses des salariés qui ont précisé leurs souhaits et leurs espérances dans leurs postes par le biais de la formation.

2.3.4. Analyse des résultats obtenus :

Après la récupération des questionnaires, nous avons analysé tous les résultats de l'enquête, et diagnostiqué la situation de l'entreprise. Et dans les cas où nous avons constaté des manques, des recommandations et des actions correctives ont été élaborées.

2.4. Informations liées aux RH dans le plan d'audit au niveau d'AGRODIV :

Évaluation de la GRH selon les réponses requises d'après le questionnaire avec l'auditeur interne.

Le domaine d'application de l'audit des RH est-il défini ?

L'audit des RH est défini dans la charte d'audit de l'entreprise AGRODIV. Les procédures de gestion des ressources humaines sont conçues dans le cadre de la certification ISO 9001 version 2015 (systèmes management qualité). La dernière actualisation des procédures remonte au mois d'avril 2018. Ces procédures sont établies le 21/04/2018 et diffusées le 02/05/2018.

➤ **Comment jugez-vous la GRH de groupe AGRODIV ?**

AGRODIV possède une DRH importante qui s'occupe des missions plus large que le traitement des informations liées à leur personnel, de fait elle vise à mieux administrer les processus de gestion, telle que, la gestion des carrières de chaque individu, mettre en avant les talents individuels, proposer des formations tout au long de la carrière ou encore de s'assurer de la conformité des lieux de travail en termes d'hygiène et de sécurité.

➤ **Comment effectuez-vous l'audit des RH ?**

Comme tous types d'audit, l'audit des RH s'effectue en trois étapes :

01) la phase de préparation : dans cette phase l'auditeur interne définit la situation actuelle des RH, les attentes de la structure, détaille les objectifs à atteindre, établit les critères quantitatives et qualitatives, enfin définit une stratégie de réalisation : qui interroge ? À quel moment ? De quelle façon ?

02) la phase de réalisation : c'est le moment d'analyser sur le terrain, afin de recueillir les données nécessaires, ces données se divisent en deux catégories :

- Des données quantitatives : l'effectifs de l'entreprise par apport à l'activité, la répartition hommes-femmes, l'absentéisme...etc.
- Des données qualitatives : auditer la culture de l'entreprise, la communication interne, le processus de recrutement, le système de la formation...etc.

L'auditeur interne va ensuite analyser les résultats puis élaborer un plan d'action pour le DRH et son équipe, tout en priorisant les éléments à corriger.

03) la phase de restitution : cette phase est marquée par la rédaction d'un rapport d'audit qui va clôturer l'étude. Ce document doit être concret et réaliste afin d'aider les équipes à modifier ou à optimiser les méthodes de gestion RH.

Quelle est la destination de votre rapport d'audit des RH ? Et qu'est-ce qu'il contient ?

Le rapport d'audit interne est diffusé par l'auditeur interne, la liste des destinataires est portée sur la page de garde du rapport : le responsable des ressources humaines pour application des recommandations, la direction générale, la direction de l'audit interne et le comité d'audit pour les informer de ce qui se passe bien et ce qui doit être amélioré.

Le rapport d'audit définit clairement les bonnes pratiques, les comportements à risque ainsi que les recommandations à suivre par l'audit.

Comment jugez-vous l'application des recommandations ?

En règle générale, le responsable de l'activité auditée à la charge de la mise en place des actions correctives. Un état d'application des recommandations au moins un (01) mois après la réunion de clôture. Mais dans certains cas ces recommandations sont freinées par des contraintes budgétaires ou à cause de manque de volonté.

Et pour cela un audit de suivi des recommandations peut être programmé afin de vérifier que les actions appropriées ont été entreprises, ce suivi peut se faire :

Soit en demandant à l'entité auditée de préciser dans un courrier les mesures qui ont été prises ;

Soit en procédant à un audit de rappel sur le terrain.

Selon vous quel est l'objet et l'intérêt de la pratique de l'audit des RH pour votre entreprise ?

L'objet de la mission d'audit des RH, inscrit dans le plan d'Audit de l'année N, est de vérifier, évaluer et s'assurer que la gestion des Ressources Humaines se fait conformément aux dispositions conventionnelles, réglementaires et aux procédures, instructions et notes internes en vigueur. Toutes ces mesures sont prises afin de maîtriser les risques éventuels et renforcer le contrôle interne au niveau du CIC.

L'audit des RH est un outil à part entière de gestion d'une entreprise il permet :

- ✓ Réaliser des analyses et des diagnostics concernant les politiques des ressources humaines en améliorant la qualité des activités et les services fournis aux employés

ainsi qu'augmenter leurs satisfaction et leurs motivation dans la réalisation de leurs tâches ;

- ✓ Limiter les contentieux et les conflits en instaurant un climat de confiance, ce qui entraîne l'amélioration de la communication et le partage des informations entre les employés ainsi que l'augmentation de la volonté de travailler en équipes ;
- ✓ Réduire les risques de redressement en s'assurant de la mise en conformité de l'entreprise avec les référentiels en vigueur : norme, code de travail, textes réglementaires ;

L'auditeur interne nous montre l'intérêt et l'importance de la pratique de l'audit social pour l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse : L'audit social est un levier stratégique, qui conduit à améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel.

2.5. Analyse des données quantitatives :

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui nous permet d'analyser la répartition de l'effectif de l'entreprise par sexe, la répartition selon la catégorie socioprofessionnelle et l'âge aussi la répartition selon l'ancienneté et l'expérience:

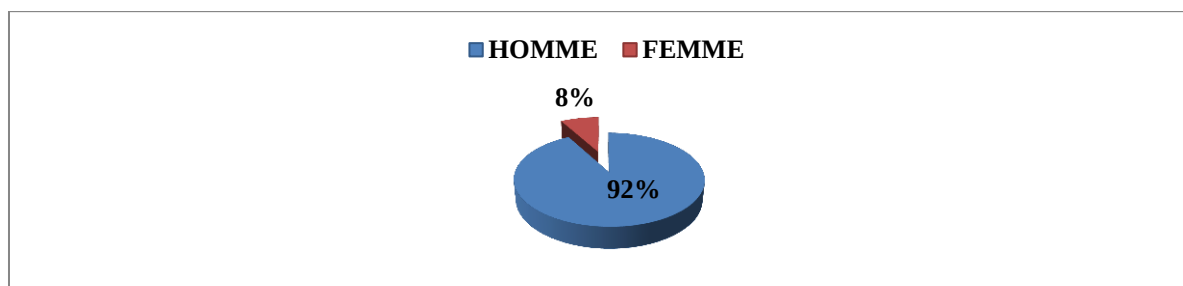
2.5.1. Le sexe des effectifs de l'entreprise:

Tableau N°8 : La répartition de l'effectif de l'entreprise par sexe :

Sexe	Homme	Femme	Total
Effectifs	295	24	319
Pourcentage (%)	92	8	100

Source : Document interne de l'entreprise

Figure N°9 : L'effectif selon le sexe :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

D'après ce tableau et cette figure, nous remarquons que le sexe masculin représente 92% dans l'entreprise AGRODIV, face à un pourcentage de 8% pour le sexe féminin.

Le taux élevé de la catégorie masculine est dû à la nature du travail qui nécessite beaucoup plus d'effort physique. De même les contraintes de navigations imposent des horaires irrégulières (nuit, week-end....)

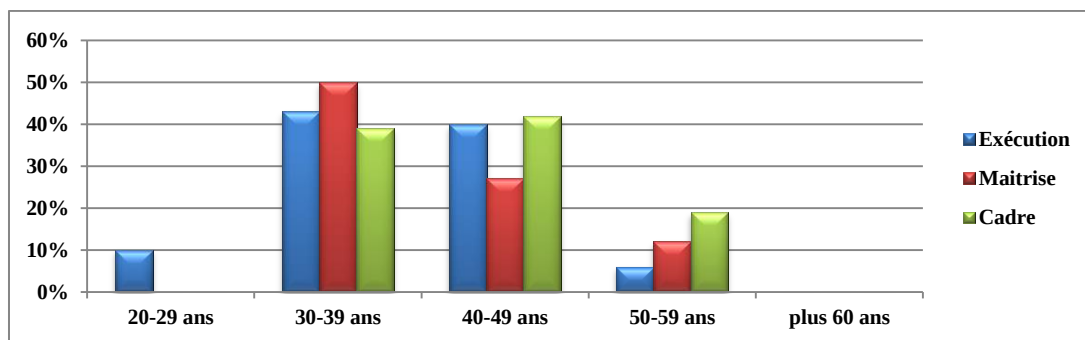
2.5.2. La catégorie socioprofessionnelle et l'âge des effectifs de l'entreprise AGRODIV :

Tableau N°9 : La répartition des effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle et l'âge :

Age	Exécution		Maitrise		Cadre		Total	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
20-29	13	10	14	11	0	0	27	8
30-39	53	43	63	50	27	39	143	45
40-49	50	40	34	27	29	42	113	35
50-59	8	6	15	12	13	19	36	11
+ 60	0	0	0	0	0	0	0	0
S/T	124	39	126	39	69	22	319	100

Source : Document interne de l'entreprise

Figure N°10 : Les effectifs de l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelles et l'âge.



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Les catégories d'âge les plus représentées dans l'entreprise AGRODIV sont celles qui se situent entre 30 et 39 ans avec un taux de 45%, suivi de la catégorie de 40 et 49 ans avec 35%, suivi de 11% pour les effectifs entre 50 et 59 ans, et en dernière position la catégorie 20 à 29 avec 8%. Et on remarque aussi qu'aucun salarié ne dépasse 60 ans.

Nous remarquons dans les colonnes qui représentent les catégories socioprofessionnelles, que les statuts les plus demandés dans l'entreprise sont : les agents de maîtrise avec 39 %, dont 50% parmi eux sont âgés entre 30-39 ans. Et les agents d'exécution avec le même pourcentage aussi, soit 39 %, dont la majorité est dans la tranche d'âge de 30 à 39 ans avec 43% (généralement le besoin de cette catégorie socioprofessionnelle est d'avoir un effectif suffisant). Enfin la catégorie cadre avec 22%, dont 42% réside dans la tranche d'âge 40 et 49 ans.

Concernant les catégories d'âge les plus importantes sont celles qui se situent entre 30 et 49 ans et cela est dû certainement aux efforts physiques demandés ainsi qu'à l'expérience exigée dans le domaine.

Et concernant la catégorie de 20 à 29 ans représentée par les catégories maîtrise et exécution par un pourcentage moyen, et nul pour la catégorie cadre.

La catégorie entre 50 et 59 ans est représentée par un pourcentage moyen des cadres et agents de maîtrise, et marquées par une diminution des agents d'exécution.

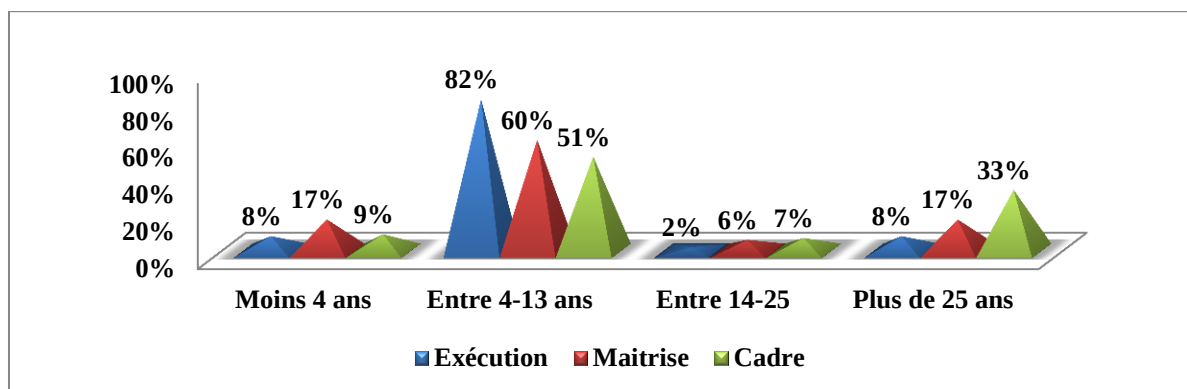
2.5.3. Présentation des catégories socioprofessionnelles par ancienneté:

Tableau N°10 : la répartition des effectifs selon l'ancienneté:

Ancienneté et Expérience	Exécution		Maîtrise		Cadre		S/Total	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Moins 4 ans	10	8%	22	17%	6	9%	38	12
Entre 4-13 ans	102	82%	76	60%	35	51%	213	67
Entre 14-25	2	2%	7	6%	5	7%	14	4
Plus de 25 ans	10	8%	21	17%	23	33%	54	17
Total	124	39%	126	39%	69	22%	319	100

Source : Document interne de l'entreprise

Figure N°11 : Les effectifs de l'entreprise selon l'ancienneté :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Ce tableau et cette figure illustrent que le pourcentage des enquêtés qui ont une ancienneté entre 04 et 13 ans est le plus élevé soit 67% par rapport à 17% de ceux qui ont 25 ans et plus, 12% de ceux qui ont une ancienneté de moins de 4 ans, et en dernier seulement 4% des enquêtés qui ont une ancienneté entre 14 et 25ans.

Dans ce cas-là nous pouvons dire que la plupart des enquêtés ont une expérience suffisante, et nous remarquons que le pourcentage des salariés qui ont une ancienneté entre 14 et 25 ans est très bas, cela est dû à l'historique de l'entreprise car elle a vécu des moments très difficile fin des années 90 début des années 2000, où il est obligé de réduire son effectifs à des niveaux très bas, et cela s'est amélioré au début les années 2010, c'est pour cela que la plus part des effectifs ont une ancienneté de moins de 14 ans, soit 79% (67+12).

2.6. Analyse des données qualitatives :

L'étude qualitative est une méthode qui nous permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets et d'obtenir des données de fond (de qualité).

2.6.1 Analyse de la gestion de l'emploi et de recrutement :

Le recrutement est une démarche primordiale au niveau des activités des ressources humaines. Dans cette partie nous allons découvrir ensemble la politique suivi par l'entreprise dans ce contexte:

La politique de l'emploi :

Elle est basée sur la gestion préventive qui est aussi une gestion anticipative des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, qui permettent d'éviter les restrictions brutales.

Le marché de l'emploi :

Tout poste vacant dont le maintien est nécessaire doit être pourvu, en priorité par un travailleur de l'entreprise à condition qu'il ait le profil requis pour occuper ce poste. Et dans le cas où l'entreprise ayant épuisé les possibilités de recrutement interne, en faisant appel à des travailleurs externes à la société « marché de l'emploi », et ce fait après accord écrit de la DRH de la société mère ERIAD-Sétif au recrutement des travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Le recours au marché de l'emploi se fait selon l'ordre suivant :

- Faire appel aux candidats ayant saisi directement la filiale ;
- Faire une offre d'emploi à l'agence de l'emploi locale ;
- Insertion d'une annonce dans la presse qui doit préciser :
 -  L'identification de la filiale ;
 -  L'intitulé exact du poste, l'objectif recherché par le recrutement ;
 -  Le profil recherché : formation, âge, expérience ;
 -  Les avantages du poste : rémunération et autres avantages.

Avant l'insertion de l'annonce, la filiale doit s'assurer, après accord préalable écrit par la DRH de l'entreprise, d'une autorisation pour publication d'un placard par l'agence locale de l'emploi.

Régulation de l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise :

Dans le cas de surcroît de travail, AGRODIV s'adresse au contrat de travail à durée déterminée « CDD » pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire qui peut être renouvelée une ou plusieurs fois selon la nécessité du service.

2.6.2. La politique de rémunération :

La politique de rémunération est appliquée selon le système de rémunération des entreprises affiliées au groupe AGRODIV (nomenclature des postes de travail, grille des salaires, système d'avancement horizontal et régime indemnitaire)

Ce système de rémunération est mis en place par la présidente directrice générale du groupe AGRODIV en collaboration avec le secrétaire général de la FNTIAA/UGTA.

La rémunération est liée à la performance économique. Plusieurs primes et indemnités sont incluses dans le salaire de base selon le rendement d'activité, à savoir : prime de semoule, indemnité de nuisance, indemnité de panier, indemnité de transport, indemnité d'expérience professionnelle, permanence, indemnité pour salaire inique, prime de rendement individuelle, prime de performance, prime de rendement collective

2.6.3. La communication interne en matière des ressources humaines :

Tableau N° 11 : La communication interne

Libellés	Observation	Cocher
Existence de tradition de communication en générale	Pas de tradition	X
	Existence de tradition	
Communication descendante		
Natures des informations descendantes	Demandes d'information	
Mode de diffusion	Oralement	X
	par note de gestion	x
	par réseau	x
Régularité, Fréquence	Selon le besoin utilitariste	X
La communication ascendante		
Nature des informations ascendantes	Bilans périodiques sollicités	X
	Reporting	x
	Oralement en général	
Mode de remontée de l'information	Rapport	x
	Oralement	

Régularité, Fréquence	faible	
	moyenne	X
	forte	
Communication Horizontale		
Mode de regroupement	Entrevues	X
	Réunion	X
Régularité, Fréquence	Faible	
	moyenne	X
	forte	
Journal d'entreprise		
Existence	Existence de journal d'entreprise	
	Néant	X
Extranet		
Existence	Existence de réseau extranet	X
	Néant	
Boite à idée		
Existence	Existence de boite à idée	Pas souvent
	Néant	

Source : Résultat de l'enquête.

Commentaire :

Selon ce tableau nous constatons que AGRODIV essaye de bien gérer son mode de communication avec le maintien d'une interaction continue avec l'ensemble des collaborateurs à travers une diffusion pertinente d'information utile, avec les objectifs de l'entreprise pour adopter un discours clair, efficace entre les collaborateurs

Mais aussi ce tableau présente un manque dans certains points concernant la communication interne comme l'absence d'une tradition ou d'une politique de communication.

En conclusion, la communication interne au niveau D'AGRODIV est de fréquence moyenne, et elle présente certaines insuffisances qui doivent être améliorées par les responsables des RH.

Recommandations :

Définir une politique de communication qui regroupe l'ensemble des actions de communication au sein d'AGRODIV, dans le but de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.

penser à intégrer le « journal d'entreprise » qui prend part dans l'information de l'ensemble du personnel : des événements, de l'actualité et des évolutions relatifs à la vie de l'entreprise (résultats économiques, décisions stratégiques, évolution des conditions de travail, opérations de communication.....)

l'utilisation en toutes circonstances de la « boîte à idée » comme une façon de remonter l'information, qui permettra d'aider à innover en impliquant l'ensemble des collaborateurs. Elle implique des coûts restreints, et peut engendrer des bénéfices non négociables, que ce soit par la découverte des solutions innovantes ou par la réduction des coûts grâce à l'amélioration des processus.

2.6.4. Analyse de la gestion de formation :

Exploitation des résultats de questionnaire distribué au niveau du responsable de formation (annexe N° 11, 12,13) concernant l'analyse de la gestion de la formation selon la conformité, la pertinence et la pédagogie.

2.6.4.1. La conformité de la formation :

Tableau N°12: La conformité de système de formation à la réglementation en vigueur.

	Ou i	Non	Autre réponse
Faites-vous des rapports détaillés sur les performances de chaque participant avant chaque formation suivie ?		X	On se base sur l'analyse des besoins des postes pour programmer des formations, mais on n'a pas la tradition de faire des rapports sur les performances de chaque participant.
Les employés terminent-ils leur formation à temps ?	X		On veille sur la ponctualité durant les formations suivies.
Vérifier-vous la compréhension des employés concernant la formation qu'ils ont suivie ?	X		Les employés sont évalués après le suivi de formation, cette évaluation permettra à l'entreprise de régler et d'adapter les formations réalisées.

Source : Exploitation des résultats de questionnaire distribué au niveau du responsable de formation.

Recommandation :

Faire des rapports sur les performances des formés avant de les envoyer au stage est une façon pour connaître les niveaux et les compétences acquises et le degré

2.6.4.2. La pertinence de la formation :

Tableau N°13: L'adéquation de la politique de la formation avec l'entreprise.

	Oui	Non	Autre réponse
Avez-vous sélectionné et communiqué le contexte où se situe le besoin de l'entreprise en matière de formation (évolution du poste, nouvelle organisation du travail, nouveaux équipements...)		X	

Etes-vous sûr que la formation est la réponse la plus appropriée au besoin du poste ?	X		On analyse les besoins du poste qui distingue les conséquences de la formation si elle n'évoluait pas.
A-t-on déterminé des critères à l'aide desquels on vérifie l'atteinte des objectifs? qu'elles sont ces critères?	X		Pour vérifier l'atteinte des objectifs on fait ressortir les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisée (étude préventive).

Source : Exploitation des résultats de questionnaire distribué au niveau du responsable de formation.

Recommandations :

Définir et communiquer le contexte des changements apportés après le stage de formation augmente la motivation des formés au cours de stage.

L'entreprise doit s'assurer de la pertinence de ses décisions avant de les effectuer. car la formation ce n'est pas juste dépenser c'est beaucoup plus investir.

L'entreprise utilise des critères à l'aide desquels elle vérifie l'atteinte de ses objectifs. Ces critères-là sont représentés par des écarts calculés entre le préétabli et la réalisation mais ce n'est pas suffisant, l'évaluation n'est pas assez précise, des indicateurs de performance doivent être utilisés pour obtenir des informations plus complètes. Les objectifs peuvent être atteints entièrement, partiellement ou ne pas être atteints du tout au regard du niveau de satisfaction de ces différents critères ;

2.6.4.3. La pédagogie de la formation :

Avez-vous créé et animez-vous des réseaux de formateurs et tuteurs internes ?

AGRODIV n'utilise pas la méthode d'animation des réseaux de formateur et tuteurs internes, sa politique de formation est basée sur l'utilisation des formateurs étrangers et externes à l'entreprise.

Commentaire :

Le formateur interne a pour mission de transmettre des savoirs, il accompagne le développement en compétence des collaborateurs, de la définition des besoins jusqu'à la validation des acquis, il prépare, il organise, il anime et il évalue. Donc avoir ces réseaux est très avantageux pour les employés et pour l'entreprise. D'un côté cette action motive et améliore la confiance en soi de ces formateur de fait de compter sur eux ce qui les amènent à

donner plus, aussi l'animation des tuteurs interne est un investissement à moindre coût pour l'entreprise en matière de formation.

Tableau N°14: La qualité des formateurs externes.

	Oui	Non	Autre réponse
Assurez-vous que les organismes de formation sont certifiés et labélisés ?	X		On s'assure de la certification de l'organisme de formation, pour être sûr de la conformité de ce dernier à la législation et au statut.
Assurez-vous de la pédagogie et des expériences de terrain de vos formateurs ?	X		Les formateurs chargés à la formation sont évalués selon leur expériences, leur maitrise des techniques pédagogiques, bonnes connaissances de domaine d'intervention.....
Evaluez-vous l'efficacité des supports, les locaux, les moyens de vos formateurs ?		X	

Source : Exploitation des résultats de questionnaire distribué au niveau du responsable de formation

Recommandations :

Créer et animer des réseaux de formateur et tuteurs internes dans le but de créer des liens entre les collaborateurs et pour favoriser le travail en équipe et booster la performance collective.

Les processus et les moyens utilisés par les formateurs (les locaux, la situation géographique..) sont pas moins importants à vérifier, car cela aussi conditionne le bon climat, et le degré de compréhension..... Donc l'entreprise doit toujours informer sur les moyens mis en place par l'organisme de formation.

2.6.5. Evaluation de la formation :

L'évaluation des résultats obtenus d'après le questionnaire (annexe N°14) avec les catégories socioprofessionnelles de la population d'étude (les cadres, les agents de maitrise et les agents d'exécution) :

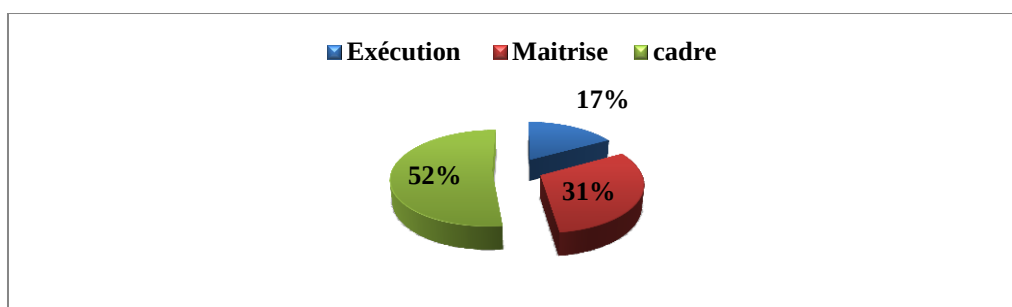
2.6.5.1. Les catégories socioprofessionnelles de la population d'étude :

Tableau N°15 : Répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Les réponses	Pourcentage (%)
Exécution	7	17%
Maitrise	13	31%
Cadre	22	52%
Total	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires distribuer auprès des formés.

Figure N°12 : La population d'étude selon les catégories socioprofessionnelles :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Le programme de formation est destiné beaucoup plus pour la catégorie des cadre avec un pourcentage de 52%, de fait de la responsabilité importante qu'ils endossent et leur besoin d'améliorer leurs compétences et leur connaissances d'une façon régulière. Puis 31% pour les agents de maitrise, et enfin les agents d'exécution avec 17%.

2.6.5.2. La sélection des salariés pour la formation :

Tableau N°16: La manière de sélectionner les salariés pour la formation :

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total	%
Sur une demande individuelle. 1	5	23	2	15	1	14	8	19
Sur une décision de la hiérarchie. 2	9	27	7	54	4	57	20	48
(1) et (2)	8	36	4	31	2	29	14	33
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires distribuer auprès des formés.

Commentaire :

A partir de ce tableau on constate que l'entreprise sélectionne ses formés selon trois modalités, la plus fréquente est par la demande de la hiérarchie, elle dépend de cette méthode pour sélectionner ses formés avec un pourcentage de 48%, cette méthode utilisée beaucoup plus dans la catégorie des agents d'exécution avec un pourcentage de 57%, suivi par les agents de maitrise avec 54%, et 27% pour les cadres.

19% des enquêtés sont envoyés à la formation sous leur demande individuelle, dont la majorité sont les cadres avec un pourcentage de 23%, suivi par 15% des agents de maitrise, et 14% des agents d'exécution (L'entreprise utilise cette modalité mais pas souvent).

La dernière modalité combine les deux premières, elle est représentée dans l'entreprise avec un pourcentage de 33%. Dont 36% sont des cadres, suivi par 31% des agents de maitrise, et enfin 29% des agents d'exécution.

Recommandation :

Le responsable de la formation ne doit pas négliger les employés qui veulent se formés de leur propres grés, car ils seront plus attentif durant la formation.

2.6.5.3. Les attentes après la formation :

Tableau N°17: Les attentes des formés après leur formation :

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total	%
Une meilleure adaptation au poste	5	23	4	31	4	57	13	31
Un enrichissement de votre culture personnelle	3	14	2	15	1	14	6	14
La possibilité d'être promu	14	63	7	54	2	29	23	55
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Commentaire :

Ce tableau montre que la majorité des effectifs formés attendent de la formation la possibilité d'être promu avec un pourcentage de 55%. Une meilleure adaptation au poste avec un pourcentage de 31%, et 14% attendent un enrichissement de leur culture personnelle.

Nous remarquons aussi que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie à l'autre. Concernant les cadres ils attendent plus de la formation la possibilité d'être promu soit un taux de 63% de même pour les agents de maîtrise avec un taux de 54%, les agents de d'exécution ils attendent de la formation une meilleure adaptation au poste de 57%.

Ces résultats montrent que chaque catégorie cherche la flexibilité et la mobilité dans son poste.

Recommandations :

Essayer de prendre en considération les attentes des employés pour une meilleure motivation et des résultats améliorés.

Informar les employés des objectifs de la formation pour éviter le sentiment de déception chez eux si leurs attentes ne correspondent pas aux objectifs.

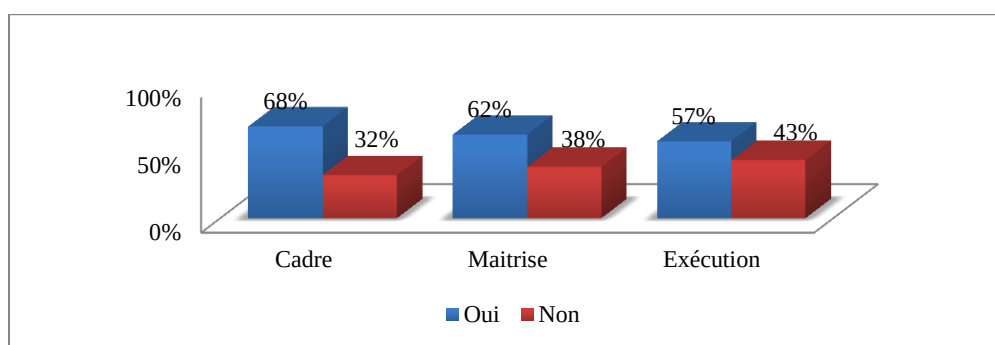
2.6.5.4. L'adaptation de la formation aux besoins :

Tableau N°18: Le niveau d'adaptation de la formation aux besoins des formés:

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total	%
Oui	15	68%	8	62%	4	57%	27	64%
Non	7	32%	5	38%	3	43%	15	36%
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Figure N°13: Le niveau d'adaptation de la formation aux besoins des formés:



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Nous constatons que la majorité des questionnés, soit 64% trouvent que la formation est adaptée à leur besoin et 36% ne partagent pas cet avis.

Nous avons remarqué également, que la répartition des réponses selon le statut professionnel n'est pas vraiment différente. Pour la première modalité de réponses on trouve que 68% de ceux qui trouvent que la formation est adaptée à leurs besoins sont des cadres, puis les agents de maitrise avec un taux de 62%, et enfin 57% des agents d'exécution.

Pour la deuxième modalité de réponses, on distingue que 43% des agents d'exécution trouvent que la formation n'est pas adaptée à leurs besoins, puis les agents de maitrise avec un taux de 38% et un taux de 32% des cadres, comme il est bien illustré dans la figure.

Donc, malgré les efforts de responsable de formation, il y a une minorité des formés qui ne trouve pas que la formation est adaptée à leurs besoins professionnels.

Recommandations :

Identifier le programme de formation en adéquation avec le besoin de postes.

Le responsable de formation doit identifier les objectifs à atteindre, les problèmes éventuels à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse pour combler les écarts.

Communiquer les objectifs de formation pour intégrer plus le personnel dans l'entreprise aussi d'augmenter l'estime en soi de fait de le donner une telle importance.

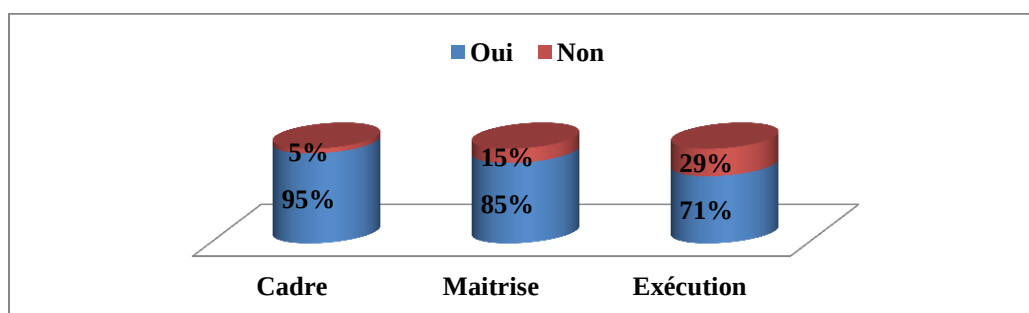
2.6.5.5. L'évaluation après formation :

Tableau N°19: Le niveau d'évaluation des formés après la formation :

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total	%
Oui	21	95%	11	85%	5	71%	36	86%
Non	1	5%%	2	15%	2	29%	6	14%
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Figure N°14 : Le niveau d'évaluation des formés après la formation :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Parmi les effectifs formés, le graphe ci-dessus nous renseigne que 86% sont évalués après leur stage de formation et 14% ne sont pas évalués.

En analysant ces résultats, on déduit que l'entreprise applique sa politique d'évaluation à 95% pour évaluer l'apprentissage des cadres après la formation, de fait de leur responsabilité importante et de leur apport incontournable dans le contrôle, la vérification, et

l'administration des activités et des services de l'entreprise, puis le pourcentage d'évaluation diminue pour la catégorie maîtrise avec 85%, et agent d'exécution avec 71%,

Et pour la deuxième modalité de réponse relative à ceux qui ne sont pas évalués après formation, on sélectionne en première position les agents d'exécution avec 29%, en deuxième position les agents de maîtrise relatifs à 15% et en dernière position les cadres avec 5%.

Recommandation :

L'entreprise ne doit pas négliger sa politique d'évaluation après formation qui lui permet de Mesurer l'écart entre les objectifs de départ et les résultats obtenus. Aussi le fait d'interpréter permet d'émettre un jugement de valeur.

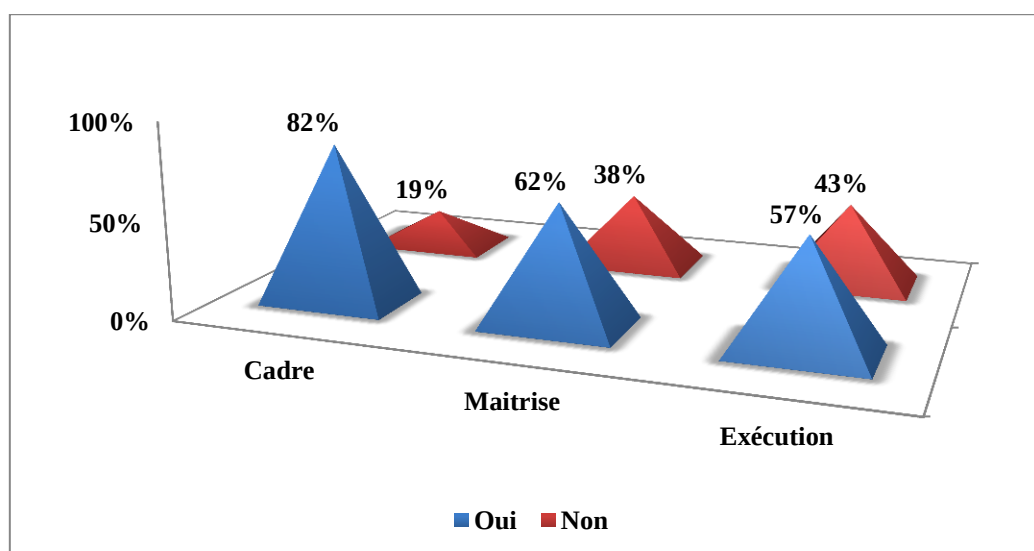
2.6.5.6. L'application des connaissances acquise :

Tableau N°20 : Le niveau d'application des connaissances acquises lors de votre formation.

Désignation	Cadre	%	Maîtrise	%	Exécution	%	Total	%
Oui	18	82	8	62	4	57	30	71
Non	4	19	5	38	3	43	12	29
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Figure N°15 : Le niveau d'application des connaissances acquises lors de votre formation.



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Les résultats de ce graphe permettent de saisir que 71% de l'effectif formé a pu appliquer les connaissances acquises lors de la formation.

Mais il y a une minorité des effectifs formés soit 29% qui n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises.

Nous avons remarqué aussi dans la figure, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, la majorité de ceux qui peuvent appliquer les connaissances acquises lors de la formation sont les cadres avec un pourcentage de 82%, puis les agents de maîtrise avec 62% et enfin les agents d'exécution avec 57%.

Et pour la deuxième modalité de réponse, on distingue un pourcentage de 43%, presque la moitié des agents d'exécution qui ne peuvent pas appliquer les connaissances acquises lors de la formation, puis les agents de maîtrise avec un taux de 38%, et un taux de 19% des cadres.

On déduit donc, que les formés qui ne peuvent pas appliquer leurs connaissances acquises lors de la formation sont ceux qui trouvent que la formation ne couvre pas leur manque et leur besoin professionnel.

Recommandations :

Pour ne pas négliger cette minorité, l'entreprise doit intervenir de façon à organiser des formations adaptées au besoin du poste pour capitaliser cette dernière.

améliorer les programmes de formation et prendre en considération les différentes catégories, aussi leur niveau d'instruction.

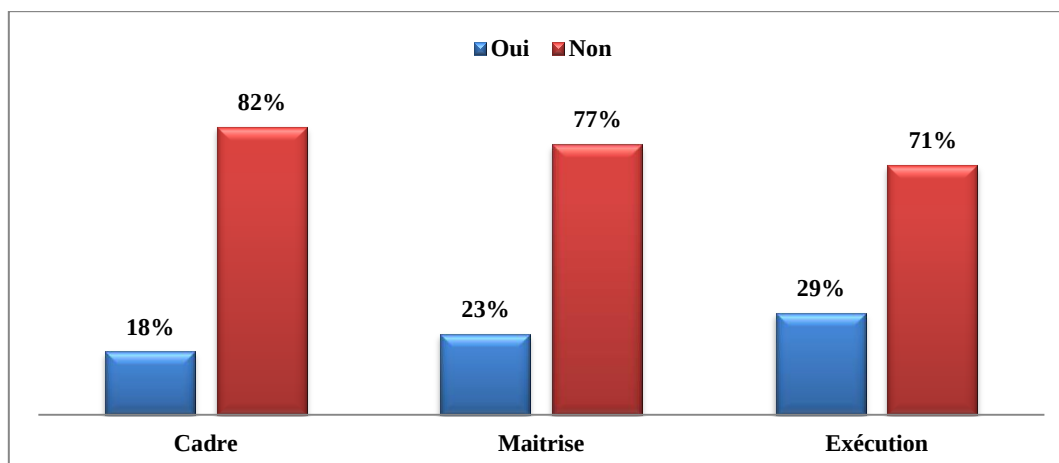
2.6.5.7. Les difficultés rencontrées au cours de formation :

Tableau N°21: Les difficultés rencontrées au cours de formation :

Désignation	Cadre	%	Maîtrise	%	Exécution	%	Total	%
Oui	4	18	3	23	2	29	9	21
Non	18	82	10	77	5	71	33	79
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Figure N°16 : les difficultés rencontrées au cours de formation :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

Ce graphe indique que 79% des formés ne trouvent pas des difficultés au cours des formations suivies, contre 21% qui rencontre des difficultés.

Nous avons remarqué aussi dans la figure, que la répartition des réponses selon les catégories socioprofessionnelles sont presque les mêmes, soit un taux de 82% des cadres ne trouvent pas des difficultés lors de la formation, les agents de maitrise avec un taux de 77%, et 71% des agents d'exécution.

Et pour la première modalité de réponse relative à ce qui trouvent des difficultés au cours de formation on sélectionne en première position les agents d'exécution avec 29%, puis les agents de maitrise avec 23%, enfin les cadres avec %18.

Et pour déduire les causes des difficultés rencontrées on a intégré cette question : quelles sont les causes de ces difficultés ?

En analysant les réponses des enquêtés on constate que le manques des conditions de confort, ainsi que la méthode suivie par les formateurs sont les principales causes des difficultés.

Recommandations :

Définir un programme de formation en harmonie avec le travail des employés.

Evaluer les enseignants chargés à la formation s'ils arrivent à convaincre les formés et à transmettre le message en claire et en net.

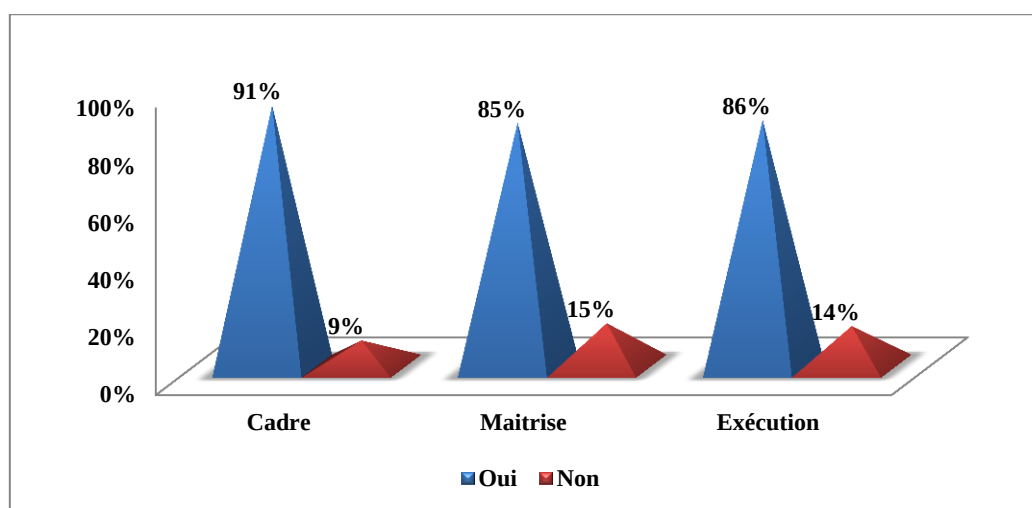
2.5.6.8. Le souhait de faire une autre formation :

Tableau N°22: Le niveau des formés souhaitant faire une autre formation :

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total	%
Oui	20	91%	11	85 %	6	86%	37	88%
Non	2	9%	2	15%	1	14%	5	12%
Total	22	100	13	100	7	100	42	100

Source : Établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Figure N°17: présentation de niveau des formés souhaitant faire une autre formation :



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Commentaire :

D'après l'analyse des résultats concernant le souhait des personnes formées à bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées 88% désirent bénéficier d'une autre formation. Et une minorité de 12% ne le désirent pas du tout.

Et selon la répartition des réponses selon les statuts professionnels, on remarquant que les réponses ne sont pas vraiment différentes, soit un taux de 91% des cadres qui souhaitent faire une autre formation, suivi d'un taux de 86% des agents d'exécution, et un taux de 85% des agents de maitrise.

Et pour la deuxième modalité de réponses concernant les enquêtés qui ne souhaitent pas faire une autre formation on a constaté un taux de 14% des agents d'exécution, 15% des agents de maîtrise, enfin 9% pour les cadres.

On déduit qu'il existe un taux élevé des employés qui veulent faire une autre formation, et ce pour les trois catégories socioprofessionnelles, donc elles sont motivées par la formation en tant que moyen d'amélioration des compétences, et de développer leur statut professionnel dans l'entreprise.

Recommandations :

Expliquer et éclairer aux employés que la formation est un moyen qui vise à combler une insuffisance chez eux.

Identifier la formation en tant que moyen bénéfique et avantageux dans le développement des carrières et des statuts professionnels des formés, ainsi les activités de l'entreprise.

2.6. Synthèse de diagnostic de la fonction ressources humaine au niveau d'AGRODIV :

Tableau N°23 : les points forts et les points faibles de la fonction RH :

	Faible	Moyenne	Excellence
Niveau des effectifs : par apport à l'activité par apport aux tranches d'âge		X X	
Ancienneté de personnel	X		
Savoir faire (la performance dans le poste)			
Qualité de travail fourni			X
Qualité de travail produit			X
Savoir être			
Partage des informations			X
Capacité de travailler en groupe		X	

La ponctualité au rendez-vous, réunion...		X	
Méthodique/ organiser dans son travail			X
Autonomie			
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé.		X	
Recherche d'information complémentaire en dehors du périmètre classique		X	
Pertinence de prise de décision	X		
Capacité à faire face à des imprévus	X		
Les politiques de la GRH			
Pertinence de la politique de l'emploi et de recrutement		X	
Effort de formation		X	
La pertinence du système de rémunération			X
Effort de la communication interne			X
La maîtrise des charges sociales		X	

Source : Établi sur la base des données que nous avons recueillies auprès de l'entreprise.

Recommandations pour améliorer la fonction RH :

Mettre en place une politique qui fait apparaître l'entreprise séduisante afin d'attirer les meilleurs talents pour instiller un nouveau souffle dans la structure organisationnelle.

Savoir définir les actions et anticiper les demandes par rapport aux besoins en formation. Certes que la formation est un investissement pour développer les compétences de demain, mais aussi une façon de dépenser de l'argent donc prendre une bonne décision avant de passer à l'action pour éviter l'inutilité d'apprentissage.

Faciliter l'accès à la formation offre aux collaborateurs la possibilité de changer de métier et d'avoir plusieurs carrières (mettre l'accent sur les demandes individuelles de formation)

Reconnaissance individuelle des collaborateurs, il ne faut pas les considérer comme un simple élément du groupe ou une partie de la masse globale, mais plutôt comme des individus contribuant à l'émulation collective.

mettre en place une démarche permettant d'assurer la gestion des connaissances et la diffusion des acquis de la formation pour les autres membres d'organisation, car les connaissances, les savoirs et les compétences sont des ressources particulières permettant à l'entreprise de réaliser des avantages compétitifs.

Il est préférable qu'AGRODIV dispose des référentiels compétents, et ce pour mieux dégager les écarts entre les compétences acquises et celles requises, les ajuster et statuer sur les références développées.

2.7. Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise AGRODIV :

Tableau N°24 : Les forces et les faiblesses

Forces	Faiblesse
Définition de la vision, de la mission, des valeurs et de la charte d'audit interne.	Mise en œuvre des recommandations de l'auditeur freinées par des contraintes budgétaires, ou par le manque de volonté.
La place des RH est bien défini dans le plan d'audit interne.	Des lacunes dans la maîtrise de la procédure de la formation, comme elle est défini.
Un processus de formation est établi et réalisé par les RH selon les critères et les recommandations de la certification « ISO 9001 2018 »	identification limité des manques et des risques dans les processus de gestion.

former la direction aux problématiques courantes. (informer l'ensemble des éléments du staff de tout changement et même procéder à leur formation pour éviter tout éventuel conflit) Un effort de la formation remarquable.	Des déficits de qualification et de compétence due à l'évolution des risques. Impacts négatifs de la pandémie Covid-19 sur le pourcentage de la réalisation des activités, entraîne des manques et des risques dans les processus de gestion (la politique de rémunération, la pratique de plan de formation....)
---	---

Source : Établi sur la base des données que nous avons recueillies auprès de l'entreprise.

2.8. Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise AGRODIV :

Deuxième recommandation :

Intégrer un processus d'évaluation de la qualité des programmes de formation et d'apprentissage.

Le contenu de la procédure :

Analyser les processus de formation mis en place par l'entreprise, et comment ceux-ci remplissent leurs rôles à savoir favoriser le développement de la performance organisationnelle, ensuite évaluer ces processus pour démontrer leur crédibilité et leur pertinence.

Mesurer le degré d'adéquation des outils et des processus de la formation avec chacun des salariés sélectionnés pour faire une formation ;

Réaliser un programme de formation dans les conditions fixées par la loi. Ainsi assurer l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation à l'ensemble des stagiaires.

Les résultats attendus :

Optimiser la contribution financière destinée à la formation des salariés ;

Augmenter la qualité des activités grâce à des collaborateurs plus qualifiés et motivés ;

la fidélisation des employés par les efforts engagés en matière de formation, en revanche gagner leurs motivations, et leurs implication dans des tâches que l'on souhaite leur confier ;

Une meilleure considération du personnel, par une bonne gestion des carrières et un bon développement des compétences.

Troisième recommandation :

Mesurer les enjeux de suivi des recommandations dans l'amélioration du dispositif de management et de contrôle de gestion.

Le contenu de la recommandation :

Faire preuve à la fois de persuasion et d'autorité pour que les recommandations soient acceptées et puis réalisées par les services concernées.

Vérifiant avec l'auditée le degré d'avancement de la mise en place des recommandations et les

recenser selon le degré d'avancement (réalisées, encours, non réalisées), ensuite assurer par des tests que les recommandations réalisées sont effectivement mises en œuvre.

Faire une analyse pour comprendre les retards, et identifier dans le cas échéant une problématique à la source, à savoir des recommandations inappropriées émises par les auditeurs, Ce qui oblige à des ajustements en profondeur, pour accroître sa performance.

Résultats attendus :

Améliorer le système de management, et assurer un contrôle efficace.

Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs de poste ;

Apprécier l'efficacité de service de l'audit interne et obtenir des plans d'actions de qualité.

2.9. Synthèse des résultats de l'enquête :

Cette enquête avait pour but de déduire la part de la contribution de l'audit social dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, ainsi de vérifier la pertinence du processus de la formation dans la satisfaction des besoins en compétence et en qualification professionnelle.

Notre échantillon d'étude contenait : l'auditeur interne de l'entreprise AGRODIV, le responsable de formation, aussi un échantillon des effectifs (cadre, maîtrise, exécution). Après les différentes observations, et analyse des résultats de notre enquête, nous allons procéder à la vérification de nos deux hypothèses.

1ere hypothèse : « L'audit social est un levier stratégique, qui conduit à améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel »

D'après notre étude nous constatons qu'AGRODIV donne une importance significative à la pratique de l'audit social, car il permet aux responsables d'avoir un avis professionnel quant à sa santé social, il constitue un gage de confiance et de sécurité de fait qu'il permet de déceler

les points forts et les points faibles ainsi d'identifier les marges d'amélioration par le suivi des recommandations de l'auditeur social ce qui conduit à l'amélioration de la performance sociale et par la suite la performance globale.

Donc, après ce compte rendu, on déduit que notre hypothèse est confirmée.

2ème hypothèse : « La politique de la formation est la base de la montée en qualification de la main-d'œuvre et à sa capacité d'adaptation face aux transformations rapides ».

D'après notre analyse, on déduit que les procédures de la formation suivies par AGRODIV sont intégrées dans les normes et la réglementation en vigueur. Donc les processus de formation est sous le contrôle de l'administration supérieure.

Et en se référant aux réponses de nos enquêtés, on déduit que tous les statuts professionnels sont concernés par le programme de formation, donc l'entreprise accorde la même importance à ses collaborateurs, ce qui augmente la confiance en soi et envers l'entreprise, et cela est démontré dans le tableau N°25 qui présente le pourcentage des réponses (88%) des formés qui souhaitent faire une autre formation.

Le processus de la formation est l'appui dans l'entreprise d'AGRODIV en matière de développement des ressources humaines, de valorisation de son capital humain, et d'enrichissement des compétences à déployer face aux évolutions des métiers et enjeux du secteur de l'agroalimentaire.

Enfin, en relation de toutes les conséquences tirées de ce raisonnement avec notre hypothèse, on valide sa confirmation.

En ce qui concerne l'activité économique de l'entreprise agroalimentaire AGRODIV, l'exploitation est en bonne marche. D'autant plus que l'OAIC couvre parfaitement les besoins de l'entreprise en matière d'approvisionnement.

L'Algérie, qui achetait l'essentiel de son blé de la France, cherche à diversifier ses fournisseurs pour acheter moins cher son blé. Elle prospecte notamment du côté de la mer noire, au grand bonheur de la Russie ce qui met la France à l'écart. Celle-ci a même perdu sa place de premier fournisseur de l'Algérie en blé, position qu'elle a gardée pendant plus de vingt ans.

Le phénomène de la guerre dans la mer noire entre la Russie et l'Ukraine provoque des chocs dans les marchés des céréales. Par conséquent les prix mondiaux des blés ont bondi et ont atteint leurs plus hauts niveaux jamais enregistrés, les pays très dépendants à l'instar l'Algérie

cherchent alors des solutions alternative après la perturbation de leurs achats depuis la mer noire. Dans cette perspective, la France est une destination de choix pouvant permettre à l'Algérie d'avoir accès à des volumes important dans un délai plus court, avec la proximité géographique contrairement à la Russie

D'après le chef de service finance et comptabilité, les prix des blés n'ont pas subi des changements. AGRODIV paye toujours sa matière première au même prix et la différence est prise en charge par l'Etat.

Conclusion au chapitre :

A terme de ce dernier chapitre, qui présente les détails d'une étude empirique dans l'entreprise agroalimentaire AGRODIV, durant lequel on a analysé la pratique de la gestion des ressources humaines en générale et le processus formation en particulier, en utilisant le diagnostic de l'audit existé dans l'entreprise AGRODIV, il ressort que :

Le processus de la formation au sein de l'entreprise AGRODIV suit une démarche selon les critères et les recommandations de la certification en vigueur, le programme de formation vise deux objectifs ; il permet d'un côté l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise (qualité, flexibilité, compétitivité adaptation....), elle joue aussi un rôle dans la réalisation des objectifs individuels des salariés. Cependant un certain nombre d'insuffisance demeure toujours au sein de cette entreprise d'où la nécessité de revoir certaines décisions et pratiques de la gestion des ressources humaines, et prend en considération les recommandations de l'auditeur.

L'auditeur interne de l'entreprise AGRODIV, suit une démarche qui se réfère à des normes et des règles selon la certification existante. C'est un contrôle des pratiques social de l'entreprise, et un diagnostic indépendant et objectif qui constate des dysfonctionnements et des anomalies existant dans les pratiques des procédures, il apporte ses conseils, ses propositions et ses recommandations pour aider l'entreprise à améliorer ses stratégies et ses politiques sociales, et pour renforcer leur efficacité, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

En effet, la certification ISO 9001 donne une image plus pertinente et plus crédible pour l'entreprise, elle définit la totalité des exigences, à respecter pour avoir un processus de management de qualité, ce qui poussera l'auditeur à travailler de façon pertinente pour rendre l'entreprise à la hauteur.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Pour clôturer notre travail, il est important de rappeler que les dirigeants de l'entreprise ont recours à l'audit social afin de vérifier et d'évaluer l'existence d'écart entre les décisions prises et la situation actuelle de leur société, et ce à travers des analyses, des commentaires et des recommandations utiles pour faire apparaître tous types de risques d'inadéquation de la politique RH aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Et dans ce sens, nous avons essayé de montrer la relation existante entre l'audit social et son apport aux ressources humaines, donc, à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Au terme de notre travail intitulé « L'audit de formation du personnel comme levier de renforcement du capital humain dans l'industrie agroalimentaire cas : SPA AGRODIV BEJAIA » nous avons l'occasion d'étudier la part de l'audit social dans l'amélioration de la performance de l'entreprise de fait de son intérêt croissant en raison de la prise de conscience de la nécessité de mieux maîtriser les coûts sociaux et de prévoir les risques, aussi sa contribution dans l'intégration et l'organisation de la politique des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.

Le premier et le deuxième chapitre de ce mémoire englobent la dimension théorique qui rassemble l'ensemble des idées, des concepts et des théories disponibles grâce aux revues et à la littérature existante concernant le problème étudié. Et le troisième chapitre est centré sur un cadre empirique, qui porte sur l'application, et la mise en action des procédures, des principes déjà cités dans la dimension théorique.

Le premier chapitre de ce mémoire est entamé par une section qui contient un bref aperçu des fondements théoriques de l'audit interne, suivi d'une présentation de l'évolution de l'audit social à travers son historique, les différentes définitions proposées par divers auteurs reconnus dans le domaine, ses objectifs, également sa méthodologie qui explique la démarche de l'auditeur dans la réalisation de ses tâches, qui retrace le processus de l'exécution de la mission.

Dans la deuxième section nous avons présenté les motifs de recours à l'audit social dans l'entreprise, où nous avons essayé de répondre à la question, comment l'entreprise améliore sa performance en utilisant le diagnostic de l'audit social ? Pour répondre à cette question, nous avons traité l'audit social comme un véritable outil de management, et un levier de performance qui rend l'entreprise plus efficace et plus pertinente pour faire face aux imprévus environnementaux.

Le second chapitre de ce mémoire présente le processus de la formation du capital humain dans l'entreprise. Où nous avons essayé de montrer que la disposition d'un capital humain compétent et talentueux joue un rôle déterminant dans la réussite des activités de l'entreprise. En effet la première section de ce chapitre est basé sur la gestion des ressources humaines, son apport, ses principales politiques, en particulier la politique de la formation, qui est présentée comme une ressource contributive, dont l'entreprise dispose pour développer son capital humain et accompagner les changements.

Dans la deuxième section nous nous sommes bien concentrer sur la conduite de la politique de formation, de fait qu'une bonne gestion d'une formation est indispensable pour anticiper les évolutions des organisations, et faciliter la mobilité et la gestion des carrières professionnelles. Donc pour bien approfondir dans notre recherche nous avons abordé dans cette section la définition, les objectifs, et élaboration de la politique de la formation, nous avons essayé aussi d'encercler la relation existante entre la formation et le développement des compétences des collaborateurs dans l'entreprise.

Le dernier chapitre du mémoire complète les deux premiers. il est composé de deux sections, la première est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, nous avons d'abord donné un aperçu de ce dernier à travers une présentation de ses filiales, son patrimoine, sa structure, ses clients et ses fournisseurs. Nous avons par la suite définit la charte de l'auditeur qui détermine le cadre de l'audit interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler. Enfin nous avons défini les actions de la formation au sein de l'entreprise.

Et la deuxième section est centrée sur la pratique d'un audit social au sein de l'entreprise AGRODIV. Où nous avons essayé d'auditer les différentes politiques des ressources humaine menées au niveau de l'entreprise, et on s'est basé sur la politique de formation qui fait l'objet de notre recherche. Cet audit nous a permis de déceler de nombreux dysfonctionnements, anomalies, et non-conformités dans la gestion sociale, ce qui risque d'impacter négativement sa performance et son image.

A la fin de notre travail de recherche et à l'aide de la construction de notre mémoire de la manière présentée ci-dessus, nous avons l'occasion de répondre à notre hypothèses, en intégrant le diagnostic de l'audit social dans l'analyse de la fonction ressource humaines, en particulier se concentrer sur le processus de la formation dans la satisfaction des besoins en compétences et en qualifications professionnelles. Ensuite de la transposer à l'entreprise

AGRODIV pour pouvoir évaluer la performance de sa politique sociale, nous avons ainsi confirmé nos hypothèses de recherche qui sont :

1. « L’audit social est un levier stratégique, qui conduit à améliorer l’efficacité de l’entreprise par l’intermédiaire de celle de la gestion du personnel » ;
2. « La politique de la formation est la base de la montée en qualification de la main-d’œuvre et à sa capacité d’adaptation face aux transformations rapides ».

En principe, l’analyse de la première hypothèse nous a montré que l’audit social est un véritable outil de management pour les ressources humaines, grâce à sa démarche rigoureuse, nous avons réussi de détecter les difficultés sociales qui surviennent dans l’entreprise AGRODIV, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

Quant à la deuxième hypothèse, celle-ci nous éclaire l’efficacité de la gestion des ressources humaines vues de sa disposition d’un processus de formation du personnel qualifié et certifié, qui contribuent dans l’acquisition et le renforcement des connaissances et des pratiques des collaborateurs.

Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que l’entreprise agroalimentaire AGRODIV, qui porte sur la transformation des céréales, propose des études et expertises de prestations spécifiques pour répondre à l’ensemble des besoins et problématiques des acteurs de l’entreprise. Donc AGRODIV, doit renforcer sa politique pour dépasser les attentes des employés afin de fournir un meilleur climat. Elle tend à se concentrer plus sur le processus de formation, et d’appliquer les procédures comme elles sont définies dans la réglementation, de fait que la formation est l’un des principaux indicateurs de performance humaine.

En effet ce travail de recherche, avait comme ambition d’apporter une contribution théorique et managériale à la compréhension de l’impact de l’audit social sur la performance globale des entreprise, pour implanter dans l’esprit des dirigeants qu’une entreprise auditée selon un référentiel d’audit compétent, se positionne comme un partenaire fiable et renforce ses liens avec ses donneurs d’ordre. Aussi elle s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue, maîtrise mieux sa production et réduit ses risques.

En guise de conclusion, ce stage a été très enrichissant, autant sur le plan technique que sur le plan personnel.

Techniquement c’est l’occasion pour travailler d’une manière professionnelle et indispensable pour la réussite et la continuité des activités de l’entreprise. Malgré la contrainte temps et des conditions du travail au sein de l’entreprise à cause de la crise sanitaire, ce stage

nous a offert la possibilité de vivre une partie de la réalité du monde professionnel, aussi bien au niveau du fonctionnement de l'audit qu'au niveau de l'accomplissement des politiques des ressources humaines dont nous étions chargés de faire. Ainsi de mener un projet de fin d'étude et puis l'analyse des lacunes et contraintes par l'étude des politiques sociale à la charge de l'entreprise, en passant par la conception, le développement et en terminant par l'affinement du projet.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ARDOUIN T. *ingénierie de formation pour l'entreprise*, Ed Dunod, Paris, 2003.
- AUBERT Nicole, *Diriger et motiver, art et pratique de management*, Ed d'organisation, 1996-2002.
- Bertin(E), *Audit interne*, Ed. Eyrolles, paris, 2007,
- CANDAU P. *Audit social*, Ed. Vuibert Gestion, Paris, 1985.
- Claude Levy-Leboyer, *la motivation au travail : modèle et stratégie*, Ed d'organisation, Paris, 2006.
- CITEA J.P, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Masson, 1992.
- CAMERLYNCK, G-H, et LYON-CAEN, G, « *droit de travail* », paris, Dalloz, 1965.
- DEJOUX, C « *Gestion des compétences et GPEC* », Ed. Dunod, Paris, 2008.
- FENOUILLET Fabien, *La motivation*, Ed. Dunod, Paris, 2003.
- IGALENS J. & PERETTI J-M, *Audit social*, Ed. Eyrolles, 2008.
- IGALENS J & PERETTI J-M, *Audit Social : meilleurs pratiques, méthodes, outils*, Ed. Eyrolles, 2016
- JONQUIERS M. & JORAS M. *glossaire de l'audit social*, Ed. Ems, Paris, 2015.
- LORINO. P. *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2003.
- MARTORY B. & CROZET (D). *Gestion des ressources humaine : pilotage sociale et performance*, Ed. Dunod, Paris, 2001.
- MEIGNANT Alain, *manager la formation*, 4^{ème} édition liaison, Paris 1997.
- MEIGNANT A. *Manager la formation*, 7^{ème} éd, Edition liaisons, Paris 2006.
- PERETTI J-M *Gestion des ressources humaines*, Ed.Vuibert, Paris, 2013.
- PERETTI J-M, *Ressources humaines et gestion de personnel*, 2^{ème} édition. Vuibert, Paris 1998.
- PERETTI J-M, *tous DRH*, édition d'organisation, Paris. 1997.
- PERETTI J.M & VACHETTE J.L, *audit social*, édition d'organisation 1984.
- PHILIPPE ERAY, *précis de développement des compétences concilier formation et organisation*, édition liaison, Paris 1999
- RENARD J. *théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, 7^{ème} édition, 2010.
- Jaques SOYER, *Fonction formation*, édition liaison, 2001, P.22.
- WEISS D. *Ressource Humaines*, 2^{ème} édition, 2003.

2. Articles et revues :

- Charles-Henri Besseyre des Horts C.H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n° 46, p2-16.
- Dictionnaire encyclopédie économique et social, Ed. Economie, Paris, 1984.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, p, 05
- RSE-pro.com/performance-sociale-655
- VATIER Raymond. *AUDIT SOCIAL, un instrument utile au pilotage et des organisations*, enseignement et gestion, n°16, Hivers 1980

3. Thèses et mémoires :

- M. MAHTOUT. I « *Audit social : outil au service de la performance des entreprise* » mémoire de Magister, UMMTO ;
- Rim MILIKI BOUGAUD, *AUDIT DE LA FORMATION EN ENTRPRISE : Quels indicateurs pour mesurer la qualité des pratiques de formation*, Master 2 professionnel ingénierie et conseil en formation, septembre 2008, Université de ROUEN.

4. Sites internet :

- IIA, cadre de référence internationale des pratiques professionnel, <https://na.theiia.org/translations/publicDocument/IPPF-Standards-2017-French.pdf>.
- Institut Français de l'audit et du contrôle interne : <http://www.ifaci.com/>
- Institut international de l'audit social : <http://www.auditsocial.net/>
- <http://www.cairn.info/>
- [http://www. Qualiteperformance.org](http://www.Qualiteperformance.org).
- <http://www.istitut-numérique.org>

Annexes

Liste des annexes

Annexe N°1 : Ordre de mission

Annexe N°2 : Lettre de mission.

Annexe N°3 : Formulaire d'expression des besoins

Annexe N°4 : Fiche d'évaluation de la formation à froid

Annexe N°5 : Fiche d'évaluation de la formation à chaud

Annexe N°6 : Fiche d'évaluation sur le comportement

Annexe N°7 : Fiche d'expression de besoin de formation individuelle

Annexe N°8 : Model de plan de formation

Annexe N°9 : La communication interne

Annexe N° 10 : Questionnaire pour l'auditeur interne.

Annexe N°11 : Questionnaire pour le responsable de formation

Annexe N°12 : Questionnaire pour les collaborateurs

Annexe N°1 : Ordre de mission

Emanant du : Le président de la société X

Date : 05 juin 2021

Objet : audit des RH

Destinataire : DG, DRH de la société X

L'audit des RH de notre société a pour objectif de vérifier la qualité des référentiels métiers, vérifier les procédures de gestion des RH (recrutement, formation...), la qualité de système de maintenance des RH, le respect de dispositif relatif à l'apprentissage et à la formation, le budget formation.

Période observée : 2019-2020

Chef de mission : l'auditeur principal, et un auditeur junior.

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

Annexes

Annexe N°2 : Lettre de mission.

Monsieur le Directeur du CIC
Les Moulins de la Soummam/ Sidi-Aich

A

Monsieur le directeur Exploitation de l'unité Sidi Aich
Directrice de l'unité Kherrata

Objet : Lettre de mission.

Monsieur, Madame ;

Nous vous informons du passage de l'Auditrice Interne du CIC/ Les Moulins de la Soummam auprès de votre unité, et ce dans le cadre de réalisation d'une mission d'audit planifiée.

- **Nom et qualité de l'intervenant** : X
- **Origine de la mission** : Mission planifiée sur la fonction approvisionnement et gestion des stocks durant l'exercice N.
- **Date début de mission** : JJ/MM/N

A cet effet, nous vous demandons de mettre à sa disposition les moyens humains et documents pour accomplir cette mission dans de bonnes conditions.

Salutations.

Annexe N°3 : Formulaire d'expression des besoins

FORMULAIRE D'EXPRESSION DES BESOINS EN FORMATION

A
MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL

▪ **STRUCTURE FORMULANT L'EXPRESSION :**

.....
.....

▪ **BESOINS EN FORMATION**

Nombre	Formation ciblée	Nom & Prénom de personnes proposées	Type de formation			Poste de travail
			Adaptation au poste	Evolution de l'emploi	Dvpt des compétences	

▪ **MOTIVATIONS :**

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

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE :

Annexe N°4 : Fiche d'évaluation de la formation à froid

Nom et prénom du responsable hiérarchique :.....
Date d'envoi du formulaire par le service G.R.H :.....
Thème de la formation :.....
Nom et Prénom du stagiaire :.....Fonction :.....
Objectif de la formation :.....

Cette évaluation doit être faite par le responsable hiérarchique de la personne qui a bénéficié d'une formation.

1. Sur le plan des réactions :

L'apprenant a-t-il apprécié la formation ?	OUI	NON
--	------------	------------

2. Sur le plan des connaissances :

L'apprenant a-t-il appris de nouvelles choses de la formation ?	OUI	NON
---	------------	------------

3. Sur le plan professionnel :

L'employé utilise-t-il les connaissances et les compétences acquises lors de la formation pour exécuter son travail?	OUI	NON
--	------------	------------

4. Sur le plan des résultats :

La formation a-t-elle permis à l'employé de réaliser les objectifs qui lui sont assignés?	OUI	NON
---	------------	------------

5. Sur le plan du transfert de l'apprentissage :

L'employé transfère-t-il les connaissances acquises du milieu de la formation au milieu du travail ?	OUI	NON
--	------------	------------

6. Date d'évaluation.....Note.....Visa du responsable.....

Une note de 1 est attribuée à la réponse OUI, et une note de 0 est attribuée à la réponse NON.

La note finale sur X/ 5.

A l'issue de cette note, le responsable hiérarchique pourra dire si l'employé a rentabilisé la formation dont il a bénéficié ou pas et recherchera les causes éventuelles de l'échec.

Cette évaluation se fera six (06) mois après avoir fini sa formation

Annexe 5 : Fiche d'évaluation de la formation à froid

Pour évaluer la qualité de l'organisme formateur et de la formation, pour améliorer l'efficacité de cette dernière, nous avons besoins de votre position.

Merci de bien vouloir nous répondre.

STAGIAIRE :

Nom _____ Prénom : _____

Structure _____ Service : _____

Formation suivi : _____ Durée : _____

Période de Formation: _____

Organismes : _____

Le contenu du stage que vous venez d'effectuer correspond-il aux objectifs attendus ?

☐

Oui

☐

Non

en partie

☐

Pourquoi ?

.....

.....

Qualité du Stage	Excellente	Bonne	Assez bonne	Mauvaise
Contenu				
Méthodes				
Animation				
Supports (documents)				
Conditions matérielles				
Restauration / Hébergement				

Annexe N°6 : Fiche d'évaluation de la formation à chaud

L'animateur vous-a-t-il donné l'occasion de participer, de vous exprimer ?

Oui ☐

Non ☐

Pensez-vous pouvoir appliquer les connaissances que vous avez acquises en stage ?

Oui ☐

Non ☐

Si Oui, les quelles ? _____

Si Non, les quelles ? _____

Suggestions d'amélioration :

Avez – vous des suggestions ?

Oui ☐

Non ☐

Si Oui, les quelles ? _____

Critiques à faire _____

Date : _____

Signature du stagiaire : _____

Signature du supérieur hiérarchique : _____

Annexes

Annexe N°7 : Fiche d'évaluation sur le comportement

TRAVAILLEUR A EVALUER

- **Nom et Prénom :**
- **Date et Lieu de Naissance :**
- **Date d'Entrée à l'Entreprise :**
- **Poste de travail occupé :**
- **Durée au poste :**

RESPONSABLE DU TRAVAILLEUR OU EVALUATEUR

- **Date d'Envoi pour l'évaluation par le Service des Ressources Humaines :**
- **Nom et Prénom du Responsable**
- **Fonction :**
- **Structure :**

NATURE	OBSERVATION	NOTATION
Comportement au travail		/20
Respect des consignes		/20
Soins du matériel		/20
Assiduité		/20
Relations humaines		/20
TOTAL		/20

Date d'Evaluation

Signature :

Annexes

Annexe N°8 : Fiche d'expression de besoin de formation individuelle

Nom de l'employé(e) :		
Structure :	Service :	Date :
Statut / Cadre :	Maitrise :	Exécution :
A : Poste de travail		
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir votre travail ?		
.....		
.....		
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles vous êtes le plus à l'aise ?		
.....		
.....		
Quelles sont les tâches pour lesquelles vous éprouvez des difficultés et que votre rendement n'est pas suffisant ? Pourquoi ?		
.....		
.....		
B : Parcours professionnel et formation.		
Parcours professionnel (postes occupés au sein de l'entreprise) :		
.....		
.....		
Parcours de formation (formations suivies) :		
.....		
.....		
C : Avis du responsable sur les principaux besoins en formation de l'employé.		
Actions de formations pour renforcer sa contribution au sein du poste (difficultés rencontrées, améliorations possibles) :		
.....		
.....		
Actions de formation pour adapter ses compétences à l'évolution du poste actuel (nouvelle organisation, nouvelle technologie, participation à un projet,....) :		
.....		
.....		
Actions de formation pour développer ses compétences en fonction de l'évolution professionnelle que je souhaite connaître :		
.....		
.....		
Idéalement, quel forme doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et aux contextes du travail ?		
.....		
.....		
Responsable de structure :		

Annexes

Annexe N°9 : La communication interne

Libellés	Observation	Cocher
Existence de tradition de communication en générale	Pas de tradition	☒
	Existence de tradition	☐
Communication descendante		
Natures des informations descendantes	Demandes d'information	☐
Mode de diffusion	• Oralement • par note de gestion • par réseau	☐
Régularité, Fréquence	Selon le besoin utilitariste	☐
La communication ascendante		
Nature des informations ascendantes	• Bilans périodiques sollicités • Reporting • Oralement en général	☐
Mode de remontée de l'information	• Rapport • Oralement	☐
		☐
Régularité, Fréquence	• faible • moyenne • forte	☐
		☐
		☐
		☐
Communication Horizontale		
Mode de regroupement	• Entrevues • Réunion	☐
		☐
Régularité, Fréquence	• Faible • moyenne • forte	☐
		☐
		☐
Journal d'entreprise		
Existence	Existence de journal d'entreprise	☐
	Néant	☐
Extranet		
Existence	Existence de réseau extranet	☐
	Néant	☐
Boîte à idée		
Existence	Existence de boîte à idée	☐
	Néant	☐

Annexe N° 10 : Questionnaire pour l'auditeur interne.

Le domaine d'application de l'audit des RH est-il défini ?

Comment jugez-vous la GRH de groupe AGRODIV ?

Comment effectuez-vous l'audit des RH ?

Quelle est la destination de votre rapport d'audit des RH ? Et qu'est-ce qu'il contient ?

Comment jugez-vous l'application des recommandations ?

Selon vous quel est l'intérêt de la pratique de l'audit des RH pour votre entreprise ?

Merci pour votre collaboration

Annexe N°11 : Questionnaire pour le responsable de formation.

A/ La conformité de système de formation à la réglementation en vigueur.

	Ou i	Non	Commentaire
Les changements apportés sur les règles et les normes de la réglementation en vigueur sont-elles communiquées ?			
Faites-vous des rapports détaillés sur les performances de chaque participant avant chaque formation suivie ?			
Les employés terminent-ils leur formation à temps ?			
Vérifier la compréhension des employés concernant la formation qu'ils ont suivie.			

B/ L'adéquation de la politique de la formation avec l'entreprise.

Avez-vous sélectionné et communiqué le contexte où se situe le besoin de l'entreprise en matière de formation (évolution du poste, nouvelle organisation du travail, nouveaux équipements...)			
Etes-vous sûr que la formation est la réponse la plus appropriée au besoin de poste ?			
A-t-on déterminé des critères à l'aide desquels on vérifie l'atteinte des objectifs ? quelles sont ces critères?			

C/ La qualité des formateurs externes.

Assurez-vous que les organismes de formation sont certifiés et labélisés ?			
Assurez-vous de la pédagogie et des expériences de terrain de vos formateurs ?			
Evaluez-vous l'efficacité des supports, les locaux, les moyens de vos formateurs ?			

Avez-vous créé et animez-vous des réseaux de formateurs et tuteurs internes ?

Merci pour votre collaboration

Annexe N°12 : Questionnaire pour les collaborateurs.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en « science financière et comptabilité », option « Audit et contrôle de gestion » à l'université de MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU ; dont le thème est: « L'audit de formation du personnel comme levier de renforcement du capital humain dans l'industrie agroalimentaire cas : SPA AGRODIVE BEJAIA », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

N.B : Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Q1 : Quel est votre poste actuel ?

- ☐ Cadre
- ☐ Maitrise
- ☐ Exécution

Q2 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- ☐ Sur demande individuelle
- ☐ Sur décision de la hiérarchie
- ☐ 1 et 2

Q3 : qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- ☐ Une meilleure adaptation au poste
- ☐ Un enrichissement de votre culture personnelle
- ☐ La possibilité d'être promu

Q4 : La formation vous a-t-elle adapté à vos besoins ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q5 : Etes-vous évalués après votre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q6 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q7 : Avez-vous rencontrés des difficultés au cours de vos formations précédentes ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q8 : Souhaitez-vous faire une autre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Table des matières

Remerciements.	I
Dédicaces.	II
Liste des abréviations.	III
Liste des tableaux et figures.	IV
Sommaire.	V
Introduction générale.	01
 Chapitre I : Les fondements de l'audit social et son apport pour l'entreprise	
Introduction	05
Section 1 : La genèse et les déterminants de l'audit social	06
1.1. La notion d'audit interne	06
1.1.1. La naissance de concept	06
1.1.2. Définition de l'audit interne	07
1.1.3. Les différentes formes et objectifs de l'audit interne	08
1.1.3.1. L'audit comptable et financier	08
1.1.3.2. L'audit de management	08
1.1.3.3. L'audit opérationnel :	08
1.2. Présentation de l'audit social	09
1.2.1. Évolution de l'audit social	09
1.2.2. Définition et objectifs de l'audit social	10
1.3. La démarche de l'audit sociale (la méthodologie)	14
1.3.1. La phase de préparation	14
1.3.1.1. L'ordre de mission	15
1.3.1.2. Prise de connaissance de domaine audité (l'étape de familiarisation)	16

Table des matières

1.3.1.3. L'identification et l'évaluation des risques	17
1.3.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration de référentiel : « rapport d'orientation »	17
1.3.2. La phase de réalisation	18
1.3.2.1. La réunion d'ouverture	18
1.3.2.2. Le programme d'audit.....	19
1.3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	19
1.3.2.4. Le travail sur le terrain	20
1.3.2.5. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	21
1.3.2.6. Validation des constats et des conclusions	21
1.3.2.7. Le compte rendu final	22
1.3.2.8. L'appréciation de contrôle interne	22
1.3.3. La phase de conclusion	22
1.3.3.1. Le projet de rapport d'audit interne	22
1.3.3.2. La réunion de clôture	23
1.3.3.3. Le rapport d'audit interne.....	24
Section 2 : Les motifs de recours à l'audit social dans l'entreprise.....	26
2.1. L'audit social selon une logique de performance.....	26
2.1.1. Définition de la performance globale.....	26
2.1.2. L'audit social selon une logique de performance économique.....	28
2.1.3. L'audit social selon une logique de performance sociale	31
2.2. L'amélioration de la performance d'entreprise par l'audit social	32
2.2.1. L'apport de l'audit social au système de pilotage de l'entreprise	32
2.2.2. L'apport de l'audit social sur le plan décisionnel.....	34
2.2.3. L'audit social dans la maîtrise et l'analyse des risques.....	35
2.2.4. L'apport de l'audit social pour GRH.....	36

2.2.5. L'apport de l'audit social pour la RSE.....	36
2.3. Le champ d'action de l'audit social dans l'entreprise.....	39
2.3.1. L'audit social de conformité, d'efficacité et stratégique	39
2.3.1.1. L'audit social de conformité	39
2.3.1.2. Audit d'efficacité	40
2.3.1.3. Audit stratégique	41
2.3.2. Les compétences clés d'un auditeur social	42
Conclusion au chapitre	44

Chapitre II : La formation du capital humain dans l'entreprise

Introduction :	45
Section 01 : L'audit social de la formation du personnel	46
1.1. L'audit social dans la gestion des ressources humaines :	46
1.1.1. Le concept de gestion des ressources humaines « GRH » :	46
1.1.2. Les principales activités de la gestion des ressources humaines :	47
1.1.3. L'apport de la GRH pour l'entreprise :	48
1.2. L'audit de la formation du personnel dans l'entreprise :	49
1.2.1. Généralité sur la fonction « formation » :	49
1.2.2. Les types de formation :	51
1.2.2.1. La formation initiale :	51
1.2.2.2. La formation continue :	51
1.2.2.3. La formation professionnelle	51
1.2.2.4. Le recyclage :	52
1.2.2.5. Formation sur le tas	52
1.2.2.6. Le coaching:	52
1.2.2.7. La formation à distance :	52
1.2.3. Les actions de la formation :	52

Table des matières

1.2.4. Les problèmes résolus par la formation :	53
1.2.5. L'importance de la formation :	53
1.2.6. Audit de la formation :	55
1.3. Le processus formation, la motivation, la satisfaction et l'implication du personnel :	56
1.3.1. La motivation :	56
1.3.2. La satisfaction :	60
1.3.3. L'implication :	60
Section 2 : la conduite des politiques de formation	61
2.1. Définition de La politique de formation :	61
2.2. Les objectifs d'une politique de formation :	62
2.3. La construction d'une politique de formation :	63
2.3.1. Bâtir un plan d'action en harmonie avec la stratégie globale :	63
2.3.4. Identifier et recueillir les besoins et les priorités en formation:	63
2.3.3. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :	65
2.3.2. L'élaboration de plan de formation :	65
2.3.6. Consulter la direction et les représentants du personnel « sur le plan de formation » :	68
2.3.7. Mettre en place le plan de formation :	68
2.3.8. Le suivi et l'évaluation après la formation :	68
2.4. La relation formation-compétence :	69
2.4.1. L'ingénierie de formation	70
2.4.2. L'ingénierie de développement des compétences	71
2.4.3. La différence entre l'ingénierie de formation et l'ingénierie de développement des compétences	73
Conclusion au chapitre	74

***Chapitre III : L’audit de la formation du personnel pratiqué au sein
d’AGRODIV***

Introduction :	75
Section 01 : déroulement de la mission d’audit de la formation du personnel au sein d’AGRODIV	76
1.1. Prise de connaissance de l’entreprise AGRODIV:	76
1.1.1. Historique :	76
1.1.2. Présentation de l’entreprise :	77
1.1.3. Fiche technique :	78
1.1.4. Patrimoine de la société :	78
1.1.5. La structure de l’entreprise :	80
1.1.6. Catégorie des clients et fournisseurs :	81
1.2. L’audit interne dans le groupe AGRODIV:	82
1.2.1. Les règles de conduite de l’auditeur :	82
1.2.2. Les objectifs de l’audit interne :	83
1.2.3. Le programme annuel de mission	84
1.2.4. La méthodologie de l’audit interne:	84
1.2.4.1. La lettre de mission :	84
1.2.4.2. La phase d’étude ou de préparation :	85
1.2.4.3 La phase de vérification :	86
1.2.4.4. La phase de conclusion :	86
1.2.4.5. La réunion finale :	87
1.2.4.6. Le rapport d’audit :	87
1.3. La politique de la formation au sein de l’entreprise AGRODIV :	88
1.3.1. La place de la formation:	88
1.3.2. Les objectifs de la formation:	89

Table des matières

1.3.3. Les types de la formation:	89
1.3.3.1. Mise à niveau :	89
1.3.3.2. Apprentissage :	90
1.3.3.3. Formation professionnelle spécialisé :	90
1.3.3.4. Formation professionnel :	90
1.3.3.5. Recyclage	90
1.3.4. Contenu de la procédure de la formation an sein d'AGRODIV :	90
1.3.4.1. Plan de formation :	90
1.3.4.2. Réalisation du plan (Contact des organismes) :	91
1.3.4.3. Gestion et suivi de la formation :	91
1.3.4.4. Sanction de la Formation :	93
1.3.4.5. Mise en situation professionnelle :	93
1.3.4.6. Séminaires :	93
1.3.4.7. L'apprentissage :	93
1.3.4.8. Condition particulière :	94
1.3.4.9. Annexes : Cette procédure contient six (06) annexes	94
Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses.	95
2.1. Rappel de thème de recherche :	95
2.1.1. Sujet de la recherche :	95
2.1.2. La problématique :	95
2.1.3. Les hypothèses :	95
2.2. Les objectifs de l'enquête :	96
2.2.1. Objectif général :	96
2.2.2. Objectifs spécifiques :	96
2.3. Outils et méthodes de collecte des données :	97
2.3.1. L'exposition du thème :	97

Table des matières

2.3.2. Etude documentaire :	97
2.3.3. Entretien et distribution des questionnaires :	97
2.3.4. Analyse des résultats obtenus :	97
2.4. Informations liées aux RH dans le plan d’audit au niveau d’AGRODIV :	98
2.5. Analyse des données quantitatives :	100
2.5.2. La catégorie socioprofessionnelle et l’âge des effectifs de l’entreprise AGRODIV :	101
2.5.3. Présentation des catégories socioprofessionnelles par ancienneté:	102
2.6. Analyse des données qualitatives :	103
2.6.1 Analyse de la gestion de l’emploi et de recrutement :	103
2.6.2. La politique de rémunération :	104
2.6.3. La communication interne en matière des ressources humaines :	105
2.6.4. Analyse de la gestion de formation :	107
2.6.4.1. La conformité de la formation :	108
2.6.4.2. La pertinence de la formation :	108
2.6.4.3. La pédagogie de la formation :	109
2.6.5. Evaluation de la formation	110
2.6.5.1. Les catégories socioprofessionnelles de la population d’étude :	111
2.6.5.2. La sélection des salariés pour la formation :	112
2.6.5.3. Les attentes après la formation :	113
2.6.5.4. L’adaptation de la formation aux besoins :	114
2.6.5.5. L’évaluation après formation :	115
2.6.5.6. L’application des connaissances acquise :	116
2.6.5.7. Les difficultés rencontrées au cours de formation :	117
2.6.5.8. Le souhait de faire une autre formation :	119
2.6. Synthèse de diagnostic de la fonction ressources humaine au niveau d’AGRODIV : ..	120
2.7. Synthèse des forces et faiblesses de l’entreprise AGRODIV :	122

Table des matières

2.8. Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise AGRODIV :	123
2.9. Synthèse des résultats de l'enquête :	124
Conclusion au chapitre :	127
Conclusion générale.	128
Bibliographie.	
Annexes.	
Table des matières	