

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER ES SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

**Audit social dans la cadre d'un redéploiement stratégique :
cas d'ENIEM**

Réalisé par :

M^{elle} BENTAYEB Sarah
M^{elle} BERKANE Zaineb

Dirigé par :

Mr AMIAR Habib

Soutenue devant le jury composé de :

Président : Mr MADOUCHE Yacine

Examineur: Mr FELFOUL Saadi

Rapporteur : Mr AMIAR Habib



3^{ème} Promotion

Année universitaire 2016/2017

Remerciement

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire en l'occurrence nos chères familles.

Tout d'abord, nous tenons à remercier particulièrement Mr AMIAR, directeur de ce mémoire, enseignant et chef de spécialité « Audit et Contrôle de gestion » de l'université Mouloud Mammeri, pour son soutien académique, ses remarques et ses conseils, et l'intérêt qu'il a apporté à notre travail.

Ensuite aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail. Ainsi qu'aux responsables d'ENIEM qui nous ont accueillis et acceptés de répondre à notre questionnaire.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à tous les enseignants des départements sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, pour la qualité de formation dispensée, tout au long de notre cursus universitaire. À nos amis(e) pour leurs encouragements au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *Mes chers parents que j'aime de tout mon cœur.*
- *Mes frères.*
- *Mes sœurs.*
- *Mes amies.*

Toutes les personnes ayant participé d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce travail.

Tous les étudiants de la 3ème promotion option audit et contrôle de gestion.

À la mémoire de :

Mes grands-parents.

ZAINEB

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma famille,

Ma très chère mère, qui représente pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

Mes chers frères, pour leur bienveillance, leur soutien et encouragement incessant, qui représentent pour moi l'exemple de courage et de persévérance.

Mes cousins(e) et amis(e).

Toutes les personnes ayant participé d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce travail.

Tous les étudiants de la 3ème promotion option audit et contrôle de gestion.

À la mémoire de :

Mon père

SARAH

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre 1 : Fondements et démarche de l’audit social	12
Introduction	13
Section 1 : Présentation de l’audit social	13
Section 2 : Démarche et outils de l’audit social	23
Conclusion	36
Chapitre 2 : Le redéploiement stratégique et l’apport de l’audit social	38
Introduction	39
Section 1 : Le redéploiement stratégique	39
Section 2 : la conduite du changement et l’apport de l’audit social	46
Conclusion	58
Chapitre 3 : Mise à niveau et restructuration en Algérie	59
Introduction	60
Section 1 : Mise à niveau, restructuration et le processus de mise à niveau	60
Section 2 : Mise à niveau des entreprises en Algérie et cas de l’ENIEM	70
Conclusion	78
Conclusion générale	79
Bibliographie	79
Liste des Figures et Tableaux	79
Annexes	79
Table des matières	79

Liste des sigles et abréviations

CDC :	Conduite De Changement.
DSM :	Diagnostic Stratégique de la Mise à niveau.
ENIEM :	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.
GPEC :	Gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence.
GRH :	Gestion des Ressources Humaines.
IAS :	Institut d'audit social.
IIA :	Institut international d'audit.
ISA :	Standards Internationaux d'Audit.
MPA :	Modalités et Pratiques D'application.
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce.
ONUDI :	Organisation des nations unies pour le développement industriel.
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMN :	Plan de Mise A Niveau
PSM :	Processus Stratégique de Mise à niveau.
QCI :	Questionnaires de Contrôle Interne.
QPC :	Questionnaires de Prise de Connaissance.
RH :	Ressource Humaine.
TAR :	Tableaux d'Attribution des Responsabilités.
ZLE/UE :	Zone de Libre Echange de l'Union Européenne.

Introduction générale

Le déploiement d'une nouvelle stratégie répond à la volonté de la direction générale de développer ses activités, sa position et sa performance, ou une contrainte d'adaptation aux évolutions permanentes de l'environnement, technologique, économique, politique, écologique, pour assurer sa pérennité.

Le redéploiement stratégique est une nécessité incontournable pour l'entreprise afin de maintenir et accentuer sa compétitivité sur le marché, saisir les opportunités et faire face aux menaces qui peuvent impacter son avenir.

Pour se faire, l'entreprise doit réaliser des études préalables approfondies sur des aspects internes et externes qui lui permettront de bien orienter sa stratégie vers des domaines porteurs, en prenant en considération toutes les dimensions de l'entreprise.

La réussite dans la réalisation des changements opérés doit résulter de la cohérence entre la stratégie globale et l'ensemble des politiques de l'entreprise, soit les politiques de management des ressources humaines pour la fonction ressource humaine.

La direction des ressources humaines est concernée et doit contribuer aux orientations à moyen et long terme de l'entreprise, par l'anticipation des besoins en compétences, tant qualitatifs que quantitatifs, vis-à-vis de la stratégie.

Les ressources humaines sont une dimension non négligeable et doivent être considérées dans les choix stratégiques, au même titre que, la dimension financière ou les autres ressources qui contribuent à la performance de l'entreprise, d'où la nécessité de mettre en place un dispositif relié à la direction des ressources humaines.

Parmi ces dispositifs, l'audit social qui apparaît comme un moyen de pilotage et un outil décisif dans le cas de changement permettant d'identifier les besoins en ressources humaines à affecter et vérifier la capacité de l'entreprise à réaliser et réussir le changement.

L'audit social porte un jugement sur la qualité des ressources humaines en suivant une méthodologie rigoureuse et il va amener le service ressources humaines à faire adhérer le personnel qu'il gère à la stratégie générale de l'entreprise dans le cadre d'une mission spécifique afin de participer à la progression des ressources humaines, de renforcer la

protection de l'entreprise pour contrecarrer et maîtriser les risques sociaux qui peuvent causer les départs volontaires et taux de turn-over élevés et coûteux pour l'entreprise, qui empêchent la réussite du changement.

La prise en considération du facteur humain comme un atout et non pas un coût à minimiser est très important au succès et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Face aux différentes contraintes imposées par l'environnement, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) s'est orientée vers la modernisation de ses activités pour suivre l'évolution du marché et être compétitive en s'appuyant sur son capital humain. Dans le cas de son redéploiement, la gestion des ressources humaines représente un levier majeur pour la réussite du projet de changement.

Dans ce travail, nous essayerons de répondre à la problématique centrale qui est :

Comment l'audit social contribue-t-il à la réussite du redéploiement stratégique ?

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

- Qu'est ce que l'audit social ? Et quelles sont ses caractéristiques ?
- Quelle est la démarche adoptée par l'audit social ?
- Qu'entend-on par le redéploiement stratégique ? Et quels sont les points à analyser par l'audit social ?
- Quelle est la conduite de changement adoptée ?
- Quel est le rôle de l'audit social en cas d'un redéploiement ?

Ci-après les hypothèses que nous poserons pour orienter notre recherche :

- L'audit social est un atout stratégique en cas de redéploiement
- L'audit social est un instrument de mobilisation des ressources humaines en cas de redéploiement.

Méthodologie et structure de travail

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons prendre appui sur :

- Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects théoriques se rapportant à notre thème, où nous essayerons d'expliquer les différents concepts abordés dans ce mémoire à travers une recherche bibliographique et documentaire des revues et sites qui nous permettront de traiter notre problématique.
- Une étude empirique limitée effectuée au sein de l'entreprise ENIEM.

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

Le premier chapitre traite des fondements et démarche d'audit social où nous avons présenté l'audit social, tout en essayons d'expliquer les différents concepts qui lui sont liés, en l'occurrence, la gestion des ressources humaines et les caractéristiques de l'audit social, et sa démarche qui s'applique en trois temps : la préparation d'une mission d'audit qui se fait le plus souvent au niveau du bureau de l'auditeur, l'exécution de la mission se fait sur le site et la conclusion de la mission par le rapport final, et ses outils spécifiques à chaque mission d'audit.

Le deuxième chapitre portera sur le redéploiement stratégique et l'apport de l'audit social. Nous expliquerons en premier lieu les deux concepts de stratégie et de redéploiement, et où nous nous sommes basées sur le diagnostic de la dimension humaine qui fait partie d'un diagnostic global. En deuxième lieu, la conduite du changement mené par les entreprises afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés à travers les trois phases, à savoir : la phase de préparation ou de diagnostic, la phase de leviers, et la phase d'action et de suivi. En troisième et dernier lieu, l'impact de l'audit social sur le redéploiement stratégique à travers son intervention dans la conduite du changement qui permet la construction d'un plan d'action et des politiques sociales évolutives à partir des recommandations de ce dispositif.

Le troisième et dernier chapitre traite la mise à niveau et restructuration en Algérie, où nous avons commencées par la définition des deux formes de stratégie, en l'occurrence la mise à niveau, la restructuration et ses moteurs de décision qui poussent les entreprises à se

réorienter et se réorganiser, puis le processus stratégique de la mise à niveau qui se décompose en quatre étapes, qui sont : le diagnostic stratégique global, la sélection des stratégies de mise à niveau, la formulation du plan de mise à niveau, et exécution et suivi du plan de mise à niveau, et en dernier, on présentera le cas de l'Algérie et une étude de cas portant sur ENIEM.

Objet et choix du thème

Le fait que le concept d'audit social soit récent, et son application en Algérie soit nouvelle, les multiples missions qui peuvent découler de ce dispositif, des missions programmées à des missions spécifiques, dans les entreprises et organisations, et l'amélioration de sa performance globale à travers la performance sociale par son professionnalisme et le suivi d'une méthodologie rigoureuse.

Le choix de ce thème se reflète dans notre intérêt porté aux ressources humaines qui sont le facteur essentiel dans la pérennisation et le développement des entreprises, qui ne doivent plus être considérées comme un facteur coûts mais comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Les ressources humaines doivent être prises en considération dans tous les projets et changements envisagés.

Limite de travail

Nous n'avons pas pu obtenir tous les documents sollicités auprès de l'entreprise concernant notre thème, c'est pourquoi nous nous sommes contentées de l'entretien effectué avec certains responsables. Et pour avoir accès à d'autres informations nous avons eu recours à d'autres sources d'informations tel que :

- guides méthodologique ;
- Articles et revues ;
- Site internet.

Chapitre 1 : Fondements et démarche de l'audit social

Introduction

De nos jours, l'audit social est devenu un instrument primordial dans la mesure et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, et en particulier, la performance sociale, car l'aspect humain joue un rôle important dans le développement économique et organisationnel de l'entreprise.

Cet outil est l'une des clés de succès en cas d'un changement, en s'assurant de la cohérence entre la politique sociale et la nouvelle stratégie à déployer, et des ressources humaines allouées, quantitative et qualitative, pour sa réalisation. L'entreprise est un groupement humain qui est contraint à des changements permanents afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement ; donc il est impératif de mettre un instrument adéquat pour déceler les situations dysfonctionnelles, en mettant l'action sur les sources d'améliorations susceptibles de conduire l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les dirigeants ont la responsabilité d'assumer les conséquences de leurs décisions fondées sur des études et analyses préalables. Pour bien mener leur stratégie, ils ont besoin de faire appel à des professionnels, des audits ; en particulier, l'audit social aidant à concrétiser les objectifs, notamment, dans le cas d'un redéploiement.

Section 1 : Présentation de l'audit social

Avant de préciser les différents types d'audit social et ses objectifs au sein des entreprises ainsi que ses domaines, nous allons expliquer brièvement le concept de gestion des ressources humaines (GRH).

1. Le concept de la gestion des ressources humains

La GRH représente un facteur indispensable pour le développement de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous aborderons, en premier lieu la définition et les objectifs ainsi que les enjeux de la GRH ensuite, ses principales politiques.

1.1 Définitions :

la GRH est représentée comme « des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation »¹.

On peut définir aussi la GRH comme un ensemble d'activités permettant de planifier, d'acquérir, de développer, et de conserver les ressources humaines (RH) pour une meilleure efficacité et efficience d'appui à la stratégie de l'entreprise.

1.2 Objectifs et enjeux de la GRH

L'objectif principal de la GRH est d'accroître, d'améliorer la performance de l'entreprise en lui garantissant un effectif suffisants, motivés et compétents, à un coût optimal. La GRH vise à atteindre la performance à travers ses différentes missions.

Les enjeux de la GRH se rapportent à :

- L'adaptation à la technologie ;
- L'efficacité économique ;
- La satisfaction des salariés ;
- L'accroissement des conditions de travail et des rémunérations ;
- La position stratégique des RH.

La GRH s'articule autour de deux variables : qualitative (compétence et la qualification) et quantitative (effectif).

1.3 Les politiques de ressources humaines

Les principales politiques² de personnel sont les suivantes :

- Les politiques d'emploi : Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi : diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de l'intégration des jeunes, des étrangers, des femmes. Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départ de

¹ SEKIOU(L) et autres, gestion des ressources humaines, éd. Deboeck, Paris, 2004, p. 10.

² Pour le développement de celles-ci, nous avons pris appui sur : PERETTI (J-M). Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert, Paris, 2013, pp. 17-19.

l'entreprise, les politiques à l'égard des catégories spécifiques (handicapés, travailleurs âgés, etc.) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

- La politique de formation : les choix portent sur les objectifs et la place de la formation et sa préparation (nature, durée), elle contribue au renforcement du capital humain.
- Les politiques de rémunération : Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchie des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, avantages sociaux et salaire indirect).
- Les politiques d'information et de communication : elles englobent l'action sur les structures d'information ascendantes et descendantes, sur le contenu et les modalités de l'information.
- La politique d'implication et d'innovation participative.
- La politique des relations professionnelles : Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.
- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail : elle s'appuie sur les choix faits en matière de budget mis en œuvre et de modalités d'action : action sur l'environnement de travail, formation à la sécurité. Donc, elles contribuent à la réduction des coûts cachés et l'amélioration du climat social.

2. 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.

2.1 Historique de l'audit social

Depuis 1960 la National First City BANK OF New York a cherché à appliquer les principes d'audit au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées.

De 1970 à 1979, le terme audit s'impose peu à peu, se diversifie vers le social et cette période est marquée par l'accroissement progressif du tableau de bord social. L'évolution de la législation notamment en France avec la loi du 17 Juin 1977 a imposé la présentation annuelle du bilan social pour les entreprises qui ont plus de trois cents salariés. Deux ans

après, VATIER(R) crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social, à la fois, bureau d'études et cabinet d'intervention.

En 1980, l'entreprise apparaît comme une « communauté humaine », les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention. La fonction de personnel s'est développée vers une fonction ressource humaine (RH). Deux ans plus tard, en 1982 un groupe de chercheurs et praticiens français, portugais et suisse créent à Paris l'institut international de l'audit social (IAS).

De 1990 à 2000, la notion de performance sociale s'est étendue, depuis les années quatre-vingt-dix ; des procédures de certification se sont même créées depuis 1994. Au début des années 2000, une sensibilité de plus en plus marquée par les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociales », d'investissement socialement responsables et du développement durable.

2.2 Définitions de l'audit social

L'audit social peut être défini comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel, Il constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.

Depuis son apparition et tout au long de son évolution, plusieurs définitions ont été attribuées à l'audit social, nous retiendrons que « 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 du personnel nécessaire à son activité »³.

C'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 formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur »⁴.

³ VATIER (R), l'audit social, un instrument au pilotage des entreprises et d'organisations, enseignement et gestion, n° 16, hivers 19880, p. 25.

⁴ CANDAU(P), audit social, éd. Vuibert, Paris, 1985, p. 51.

L'audit social est un contrôle des pratiques sociales d'une entreprise, ainsi qu'une « démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les points faibles de la GRH »⁵ en vérifiant les causes des dysfonctionnements et ensuite de formuler des actions correctives.

L'audit social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit, qui sont utilisés dans le domaine financier, organisationnel, etc. Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou internes et parfois en coopération entre les deux.

Il convient de faire une distinction entre l'audit social et l'audit de la fonction RH :

Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse particulièrement au fonctionnement du service.

L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines se concentre dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, comptabilité, etc.

2.3 Caractéristiques de l'audit social

Avant de présenter les différents avantages et objectifs d'une mission d'audit, nous allons aborder en premier lieu les trois paliers de l'audit social.

2.3.1 Types d'audit social

Les principales missions de l'audit social peuvent être regroupées en trois niveaux⁶ :

A. Audit de conformité

La conformité s'applique au regard du droit social et au regard des normes internes à l'entreprise. Ce type exige de l'auditeur d'avoir une bonne connaissance juridique approfondie.

Les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicables, les règles internes que le groupe ou l'entité s'est donnée.

⁵ GUERRERO (S.) : les outils de l'audit social, éd Dunod, Paris, 2008, p. 1.

⁶ Idem, p 2.

Trois objectifs peuvent être désignés :

- Garantir la qualité de l'information : on désigne par qualité, la régularité, l'efficacité, la fidélité des informations ; c'est d'assurer la fiabilité et la validité des données sociales ;
- Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles ;
- Assurer l'application des instruments de la direction.

B. Audit d'efficacité

Permet d'apprécier la performance des pratiques de gestion des ressources humaines par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale. Ce type d'audit vise à déterminer l'existence d'écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Cet audit prend en compte deux critères : la conformité des objectifs sociaux par rapport aux objectifs fixés et le coût engendré par les résultats sociaux obtenus.

Quatre niveaux d'évaluation peuvent être cités dans ce niveau d'audit pour améliorer la qualité de la GRH :

- La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- la cohérence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion de carrière par exemple) et la cohérence des procédures de gestion et d'administration entre établissements ;
- La pertinence des procédures ; c'est-à-dire, leur capacité à provoquer les résultats attendus ;
- L'efficacité des procédures ; c'est-à-dire, le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

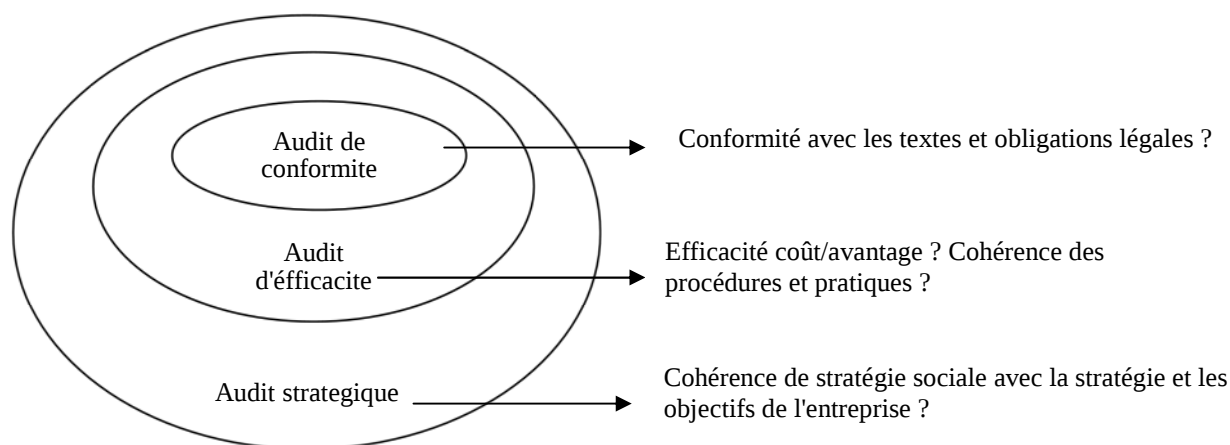
C. Audit stratégique

Appelé aussi audit de direction, il assure que les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines sont définis, cohérents, que les modalités de mise en œuvre sont adaptées et de vérifier que la politique sociale est respectée et appliquée.

Ce type d'audit s'appuie directement sur la stratégie organisationnelle pour construire la mission d'audit et ses outils.

Le schéma qui suit récapitule les questions principales posées par l'auditeur social lors de la réalisation des différentes missions d'audit.

Figure n° 1 : les types d'audit social et leurs objectifs.



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

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 une situation qui se détériore d'un point de vue social.

2.3.2 Objectifs d'audit social

Le but ultime de l'audit social est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, mais il peut être une aide permettant d'identifier les problèmes et une proposition guidant les manager dans la prise de décision.

Les objectifs de l'audit social sont les suivants :

- Permettre la maîtrise des coûts sociaux.
- Garantir la qualité de l'information.

- Assurer l'application des procédures de la direction.
- Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine.

2.3.3 Les avantages de l'audit social

Les avantages portent sur les éléments suivants :

- Sécurité : il permet d'identifier et d'atténuer les risques liés au non-respect des règlements internes et externes, et aussi à identifier les difficultés sociales ;
- Qualité de l'information : il vérifie que les dispositions sont prises sur la base des données fiables ;
- Efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie et préconise des actions correctives afin de remédier aux anomalies constatées ;
- maîtrise des coûts : il réduit les coûts liés au personnel et contrecarre les coûts cachés, permettant ainsi de contribuer à créer de la valeur ajoutée ;
- Amélioration des choix stratégiques : par le suivi de la mise en œuvre des mesures correctives et instaure une veille sociale pour améliorer les pratiques sociales de l'entreprise ;
- Image : il vise à améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise.

2.4 Domaines et Niveaux d'audit social

Les domaines et niveaux⁷ de ce type d'audit sont un peu particuliers par rapport aux autres types d'audit.

2.4.1 Les domaines de l'audit social

L'audit social tient essentiellement aux particularités du domaine audité, qui implique l'utilisation de certaines méthodes et techniques à ce type d'audit, parce que La fonction RH a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifique et qui va avoir une répercussion sur les conséquences de l'audit et sur les méthodes retenues.

⁷ CANDAU(P.), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, éd. Vuibert, Paris, 1985, p. 54.

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction RH dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (formation, recrutement, salaire, rémunération, etc.), à des procédures, des problèmes, des programmes tels que l'absentéisme, le turn-over, la paie, qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise.

La fonction RH d'une entreprise peut être auditée lors d'un changement important (fusion, restructurations, redéploiement stratégique, etc.), pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, et les dysfonctionnements et risques qui en découlent.

L'audit social peut concerner une fonction particulière de personnel, ou uniquement un point précis (procédure, moyen d'information, etc.), ou encore un programme spécifique comme le traitement réservé à des catégories particulières de personnel (femmes, cadres).

L'audit peut également concerner une filiale ou un établissement de l'entreprise pour s'assurer de la cohérence de la politique du personnel suivie à ce niveau, avec celle décidée par la société mère.

2.4.2 Les niveaux de l'audit social

Il existe trois niveaux d'audit social qui peuvent être classés comme suit :

- Gestion administrative du personnel.
- Systèmes et procédures de GRH.
- Politique des RH.

Au premier niveau, l'audit portera sur la fiabilité et la validité des informations (la crédibilité de la source), et sur la conformité légale des résultats obtenus.

Au deuxième niveau d'audit, dénommé audit de procédure, c'est l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus.

De vérifier l'application des procédures par un entretien annuel d'appréciation ; d'examiner la pertinence des procédures et vérifier est ce qu'elles sont adaptées aux objectifs poursuivis.

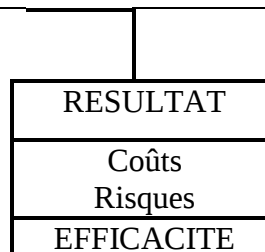
Enfin, au dernier niveau, l'audit correspond aux décisions stratégiques. Vérifier la conformité des politiques de personnel aux objectifs poursuivis par l'entreprise ; voir est ce que l'aspect humain est intégré dans la stratégie globale de l'entreprise.

L'auditeur devra collectionner les trois niveaux afin de déceler, à partir de résultats, les situations dysfonctionnelles possibles. Les résultats finaux seront toujours considérés en premier pour évaluer l'efficacité ; ceux observés au niveau des informations, de la conformité légale, de l'application et de la cohérence des procédures seront ensuite examinés comme causes possibles de dysfonctionnements.

Le tableau suivant résume et montre les trois niveaux d'audit

Tableau n°1 : les différents types d'audit par niveau

Niveau d'activités de management	Niveau d'audit
Administration	Authentification des chiffres Conformité légale
Gestion	Application des procédures existantes Conformité Cohérence procédures avec : Cohérence ➤ Les politiques ; ➤ Les autres procédures ; Cohérence Pertinence des procédures
Stratégie	Existence d'objectifs Efficacité Cohérence interne des objectifs Organisation de la fonction personnelle
Inclusion d'objectifs de personnel dans la stratégie Adaptation à l'environnement	



Source : audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, éd. Vuibert, Paris, 1985, p. 56.

L'audit social permet d'apporter des solutions qui pourront augmenter la performance globale et cela à un moindre coût. Il a une spécificité qui se fonde sur la nature du domaine audité, et détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques spéciales et propres à ce type d'audit.

La fonction RH a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

Section 2 : Démarche et outils de l'audit social

L'audit social s'applique dans divers problèmes, liés aux pratiques de la gestion des ressources humaines et de leur comportement au sein de l'organisation, chacune de ses missions répond à des objectifs spécifiques, la méthodologie d'audit est globale et s'applique pour toutes les natures de l'audit. « Une démarche se traduit concrètement par une méthode pratiquée selon un enchaînement d'opérations, utilisant chacune les moyens et les outils adéquats pour atteindre un certain type de résultats, assignés dans des objectifs définis et prescrits »⁸. Cependant, plusieurs démarches nous ont été proposées et qui tendent vers un même résultat.

Une première démarche proposée par Guerrero (S.)⁹ qui est formée de cinq étapes, qui sont : la phase de pré-diagnostic, la phase de recueil de l'information, la phase d'analyse de l'information, la phase de validation et de vérification des informations et la phase de recommandations.

Une seconde proposée par Igalens (J.)¹⁰ est composée de quatre étapes pour mener à bien une mission d'audit : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, la réalisation de la mission, la production et la présentation du rapport.

Le référentiel IAS¹¹, décompose la conduite de la mission d'audit en quatre étapes : le cadrage de la mission, la réalisation de la mission, la production et la présentation du rapport et l'application de principes spécifiques dans la conduite de la mission.

Renard (J.)¹² a cité les trois phases fondamentales de l'audit interne, que sont : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

⁸ JONQUIERS (M) et JORAS (M), glossaire de l'audit social, éd. Ems, Paris, 2015, p. 55.

⁹ GUERRERO (S), Ibid, p. 12.

¹⁰ IGALENS (J) et PERETTI (J.-M) : audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils, éd Eyrolles, Paris, 2008, p. 39.

¹¹ IAS, 2006, http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf, p. 4.

Pour notre part, nous avons choisies d'adopter cette dernière démarche qui est une présentation traditionnelle regroupée en trois grandes phases.

1. Préparation d'une mission d'audit

Dans cette première phase, il convient de faire la distinction entre l'audit interne et l'audit externe de par les différences dans leurs études préalables. L'articulation du type d'audit dépend en partie de la prise en compte de « deux types de contraintes qui sont le temps et les compétences »¹³.

Dans les deux cas, cette première phase consiste essentiellement à identifier et à préciser le thème, les motifs et les objectifs de la mission, les attentes de l'audité, les principaux enjeux et les principaux risques qui se rapportent à cette mission.

À ce niveau, un ordre de mission est établi et qui peut prendre la forme d'une lettre de mission dans le cas d'un audit externe, qui formalise le mandat émanant du client d'audit.

1.1 Ordre de mission

L'ordre de mission définit et précise l'origine de la mission et son étendue, et qui répond à trois principes¹⁴ essentiels :

- Premier principe : l'audit interne ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit ne lui appartient pas ; elle est du ressort, le plus souvent, de la direction générale qui établit une planification fondée sur l'analyse des risques;
- Deuxième principe : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- Troisième principe : l'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables. Il est adressé, non seulement, au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission (responsables du domaine audité).

On peut relever de l'ordre de mission, les mentions obligatoires incluant son origine qu'il soit un programme annuel d'audit ou une demande particulière émanant d'une

¹² RENARD (J), théorie et pratique de l'audit interne, éd. Eyrolles, Paris, 2010, p. 214.

¹³ Selon IGALENS (J) et PERETTI (J.-M), op.cit., p. 39.

¹⁴ D'après RENARD (J), op.cit., p. 218.

situation spécifique, le nom du mandant et de ses destinataires, principalement le responsable d'audit, qui est le mandataire, ainsi que leurs signatures, l'objet de la mission. Comme, il peut se détailler par les mentions facultatives, les attentes des responsables des activités auditées, le temps attribué à la réalisation de la mission, ses objectifs, exclusions et/ou extensions et éventuellement, ses principaux enjeux et risques. D'où la possibilité d'avoir un ordre de mission court qui met en avant les mentions essentielles ou un ordre de mission long contenant plus de précisions.

Figure n° 2 : Exemple d'un ordre de mission d'audit social

Ordre de mission
Emanant du : le président de la société TAKUBANIT
Date : 10 novembre 2007
Objet : audit de la GPEC
Destinataires : DG, DRH de la société TAKUBANIT
L'audit de la GPEC de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des prévisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, de la maîtrise des process concernant les variations d'emploi, les mutations et notamment les redéploiements au sein de la société.
Exclusion : la formation professionnelle, le budget formation
Période observée : 2016-2017
La mission se déroulera du 2/01/18 au 31/01/18
Chef de mission : Mr. ADJEDID (R) et un auditeur junior

Source : proposé par nous même.

Après avoir établi l'ordre de mission, il convient de procéder à l'identification du domaine audité.

1.2 Prise de connaissance du domaine audité

La prise de connaissance qu'on peut trouver sous d'autres appellations : familiarisation, identification.

Cette étape est essentielle pour les raisons¹⁵ suivantes :

- Avoir une vue d'ensemble de l'organisation ;
- Identification des risques ;
- Définition des objectifs de la mission pour mieux l'organiser et la planifier ;
- Faire preuve de rigueur et de professionnalisme pour mener au mieux sa mission.

Toute mission d'audit commence par la connaissance des activités que l'on doit auditer, qui est une phase d'étude et d'apprentissage du domaine pour comprendre son fonctionnement. Et donc favorise la bonne compréhension et l'interprétation des documents et informations sollicitées par l'auditeur pour la réalisation de sa mission, qui est une exigence d'ordre général ainsi qu'une capacité de gestion du budget temps qui peut varier en fonction de trois facteurs¹⁶ :

- La complexité du sujet : ce facteur est relatif à l'importance de la mission. Un sujet spécifique et délicat compte plus de temps qu'un audit simple portant sur un sujet traditionnel ;
- Le profil de l'auditeur : selon sa formation et ses expériences professionnelles antérieures. La constitution de l'équipe d'audit doit se faire par le choix de ceux qui ont des connaissances dans le domaine où l'audit est envisagé pour y gagner en temps et en compétences ;
- La qualité des dossiers d'audit : Ces derniers regroupent papiers de travail, documents, informations réunies lors des audits antérieurs (s'il y a lieu). Elle est un élément essentiel pour orienter l'enquête de l'auditeur.

1.3 Identification et évaluation des risques

Cette étape nous renvoie à la norme ISA 2210.A1 : « 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 évaluation »¹⁷. Les risques de l'activité auditée, identifiés par le management des risques ou par l'auditeur, vont être soumis à une évaluation par ce dernier pour lui permettre de

¹⁵ Points développés par RENARD (J), op.cit., pp. 223-224.

¹⁶ Les trois points tel qu'expliqués sont tirés de : RENARD (J.), op.cit., pp. 225-226.

¹⁷ IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, p. 23.

centrer sa mission et d'identifier les problèmes les plus importants sur lesquels va approfondir son étude.

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

1.4 Elaboration du référentiel

Le référentiel constitue une bonne pratique ou une bonne procédure qui doit être respectée et appliquée. Sur cette base que l'auditeur va confronter le réel « ce qui est » au référentiel qui détermine « ce qui doit être ». Le référentiel est choisi par l'auditeur et soumis à son approbation par sa hiérarchie.

Elément constitutif de la démarche d'audit, le référentiel ou système de référence, a pour caractéristique principale d'être spécifique à chaque mission, qu'il soit présent, préétabli, choisi au cours de la phase d'analyse et d'investigation ou qu'il soit complété lors de la phase d'évaluation.

Trois types de référentiels¹⁸ interviennent dans la démarche d'audit :

- Référentiel normatif, soit imposé réglementairement de façon contraignante et opposable au tiers, assujetti au droit dur¹⁹, soit volontairement souscrit par l'organisation sous forme d'instruments de droit souple.
- Référentiels constitués par des dispositifs, processus d'efficacité qui ont été construits au fil de la demande d'audit, expérimentés et validés.
- Référentiels présentés par des situations, des actions, des finalités, projetées, imaginées, simulées.

1.5 Le programme d'audit

L'établissement du programme d'audit se fait à partir d'une évaluation des risques encourus par l'organisation. Il s'agit du document interne au service d'audit, dans lequel l'auditeur va procéder à la détermination et à la répartition des tâches, ainsi qu'à l'énumération des outils à utiliser tout au long de la mission d'audit.

¹⁸ Cités par JONQUIERS (M) et JORAS(M), op.cit., p. 90-91.

¹⁹ Droit dur : est surnommé droit dur toutes les normes d'origine légale ou réglementaire assorties d'une force obligatoire et dont le respect peut être imposé par contrainte.

Ce document répond à six objectifs²⁰ :

- Un document contractuel : une modification quelconque du programme au cours de sa réalisation doit être connu et accepté par la hiérarchie de l'auditeur ;
- Un planning de travail : les tâches du programme doivent être réparties en fonction de leur expérience et compétence dans le domaine audité ;
- 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 du questionnaire de contrôle interne (QCI) : il s'agit de dérouler le QCI élaboré à la phase de préparation au travers des outils utilisés sur le terrain ;
- Suivi du travail : il s'agit de s'assurer du déroulement normal du programme ;
- Documentation : le programme de travail va servir comme modèle pour les audits à venir.

1.6 Les outils d'audit social

Les outils préalables au travail de terrain sont multiples, les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les QCI, tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)²¹ et plans d'échantillonnage.

1.6.1 Le questionnaires de prise de connaissance

Il s'agit d'un récapitulatif sous forme simple des questions importantes posées par l'auditeur et des réponses formulées par l'audité (et peut éventuellement contenir des remarques de l'un et de l'autre), et peuvent être des réponses constituées des interviews, observations et documents réalisés et consultés par l'auditeur.

La structure globale de ce questionnaire se présente comme suit :

- Connaissance du contexte socio-économique ;
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité ;
- Connaissance du fonctionnement de l'entité audité ;
- Connaissance du contexte réglementaire ;

²⁰ Nous reprenons ici les objectifs tel que décrit par RENARD (J), op.cit., p. 252-254.

²¹ Appelé couramment fiche de poste ou fiche de répartition des tâches.

- Connaissance de l'environnement informatique.

1.6.2 Le questionnaire de contrôle interne

Il s'agit d'un document que l'on élabore à partir du découpage d'un processus d'une tâche en différentes opérations ayant un sens, ce qui permet d'évoquer l'objectif de l'opération et les risques qui peuvent survenir à son exécution.

Le QCI est un ensemble de questions fermées, posées dans un ordre logique. L'interprétation de la réponse oui correspond à un contrôle interne satisfaisant et la réponse non à un contrôle non satisfaisant (inefficace au risque). Ou bien des questions ouvertes.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui recouvrent tous les aspects de 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 postes, grille d'analyse des tâches.
- Quoi ? Concerne les questions relatives à l'objet de l'opération, sur la nature des tâches effectuées.
- 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, l'observation peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

1.6.3 Les tableaux d'attribution des responsabilités

Le tableau des TAR se découpe en ligne et colonne. En ligne figurent les personnes ou les postes attribuaient à une activité, et en colonne, les activités de base d'un processus ou d'une tâche. Au croisement, ligne et colonne se détermine la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité par un symbole: Prévoir (P), Décider (D), Exécuter (E), Contrôler (C).

Ce tableau permet à l'auditeur de s'assurer de la qualité du contrôle interne, de vérifier la cohérence entre les personnes qui effectuent une même tâche et la coordination des postes correspondants.

1.6.4 Les plans d'échantillonnage

Le sondage statistique ou l'échantillonnage est une méthode qui permet à partir d'un nombre réduit d'éléments prélevé, de façon aléatoire, par des techniques utilisées sur le premier échantillon et tiré au hasard, ou par choix raisonnés, qui repose sur certaines caractéristiques essentielles au sujet étudié. Dans une population de référence, et d'extrapoler, par la suite à l'ensemble de la population, les observations faites sur l'échantillon, et ce faute de temps et de moyens de ne pouvoir mener une analyse exhaustive d'informations tirées de l'ensemble de ces éléments.

La norme ISA 2320-3 définit q'« En audit, les sondages consistent à appliquer des procédures d'audit sur moins de 100% des éléments d'une catégorie de transactions ou d'un solde de compte, de telle manière que chaque unité d'échantillonnage ait la même chance d'être sélectionnée. La population désigne l'ensemble des données à partir desquelles un échantillon est construit et à propos de laquelle l'auditeur interne souhaite tirer des conclusions. Le risque de l'échantillonnage se définit comme le risque que la conclusion tirée par l'auditeur interne à partir d'un échantillon soit différente de celle qu'il aurait tirée en soumettant l'ensemble de la population à la même procédure d'audit ».

Ainsi, le choix de la taille de l'échantillon dépend du degré de précision recherché et de confiance dans les résultats, suivant la nature des recherches souhaitées par l'auditeur.

Après avoir pris connaissance du domaine, identifier les risques associés à cette mission, et définit les référentiels et objectifs, l'auditeur va passer à la phase de terrain.

2. La réalisation de la mission d'audit

L'auditeur va analyser et évaluer les informations retenues, et éventuellement les documenter pour servir de preuves à ses constatations, afin d'atteindre les objectifs de la mission.

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

2.1. Réunion d'ouverture

Cette réunion se tient au commencement de la deuxième phase afin d'établir 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, le personnel concerné par l'audit, le directeur de l'entité auditée (si nécessaire). 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, chacun des termes en est rappelé, en toute transparence, et éventuellement commenté pour s'assurer de leur accord et leur collaboration dans l'atteinte des objectifs fixés.

2.2 La mise en œuvre du programme de travail

Le programme d'audit constitue la base de la réalisation de la mission.

Tout ce qui a été planifié au préalable de cette phase, dans le programme de travail, sera mis en œuvre sur le terrain. Et tout ajustement éventuel : modification, annulation, rectification ou ajout dans le programme au cours de son exécution doit être validée et approuvée par la hiérarchie de l'auditeur.

2.3 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 résultats et constatations des enquêtes sont consignés sur des papiers de travail (working papers) référencés ainsi que l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)²² pour chaque dysfonctionnement constaté. Elle va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur et servir de base pour la rédaction du rapport.

La norme ISA 2310²³ précise que l'information retenue pour servir de preuve et atteindre les objectifs de la mission doit être :

- Suffisante, présentant assez d'information ;

²² La FRAP consiste à documenter l'erreur, anomalie ou dysfonctionnement relevé par l'auditeur et permet de conduire son raisonnement. Elle est réalisée en synthèse des travaux d'audit et divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, recommandations.

²³ IIA, Op. cit., p. 25.

- Fiable, qui permet d'aboutir à une même 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 catégories²⁴, 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.
- La preuve testimoniale ou par témoignage lors de l'entretien, par exemple.
- La preuve documentaire : il s'agit des documents internes à l'entreprise.
- La preuve analytique : il s'agit de la preuve qui résulte de rapprochements, déductions et comparaisons divers.

2.4 Les outils d'audit social

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

2.4.1 L'entretien

L'entretien est une forme de communication entre l'auditeur (interviewer) et l'audité (interviewé), et mis en œuvre en cours d'exécution d'audit.

L'interview ne s'improvise pas, il se prépare au cours de la phase introductive, en suivant les étapes²⁵ suivantes :

- Définir au préalable le sujet de l'entretien, consiste à définir les informations que l'auditeur souhaite obtenir,
- Elaborer les questions en visant l'exhaustivité, les préparés et rédigés au risque d'omettre des pistes essentielles,
- Prendre rendez-vous, ils doivent être prescrits dans le programme de travail et validés par les audités lors de la réunion d'ouverture.

Il se tient, afin d'obtenir les éléments d'information non documentés, de compléter et de confirmer les éléments obtenus, se faire une opinion plus précise, d'éviter toute erreur

²⁴ RENARD (J.), op. cit., p. 283.

²⁵ Tel que définies par : RENARD (J.) Ibid., pp. 338-339.

d'appréciation, ainsi que toute interprétation erronée. Pour se faire, on distingue en général trois types d'entretiens selon les besoins,

- Entretien non directif, il s'agit de laisser l'audité s'exprimer librement dans le but d'acquérir le maximum d'informations ;
- Entretien semi-directif, il s'agit de diriger les réponses de l'audité tout en lui laissant une marge de liberté afin de compléter les informations collectées ;
- Entretien directif, il s'agit là de limiter les réponses de l'audité par des questions fermées (répondre par oui ou non) ou semi-fermées (choix d'une ou plusieurs réponses parmi des propositions), dans le but de valider et de confirmer les informations obtenues.

2.4.2 L'observation

L'observation vise à faire un constat des comportements et pratiques des ressources humaines, de leurs conditions de travail, climat social et respect des règles de droit de travail.

Elle est une nécessité et une évidence pour l'audit social. L'observation peut être directe ou indirecte. « Elle est directe lorsqu'on observe les conditions de travail, par exemple, c'est déjà être conscient de la multi-dimensionnalité de celles-ci, et donc savoir qu'il existe des facteurs de charge physique, mentale et de nombreux paramètres environnementaux. L'observation est indirecte, lorsque la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation des lieux audités peuvent informer indirectement sur les conditions de travail. L'observation de la distribution et de l'aménagement des espaces peut aussi fournir des pistes d'investigation concernant les relations hiérarchiques, sans toutefois perdre de vue que l'auditeur croise en permanence les informations qu'il recueille, et qu'il recherche des preuves »²⁶.

2.4.3 Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart »

Le diagramme est défini comme « un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke »²⁷.

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les exigences de son

²⁶ IGALENS (J) et PERETTI (J.-M), op.cit., p. 59.

²⁷ Ibid., p. 59.

formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur. Cette méthode de schématisation remplace une longue description.

3. la phase de conclusion

Dans cette phase, l'auditeur effectue le rapport à partir de son bureau en ayant toutes les informations recueillies.

3.1 Le projet de rapport d'audit

Le projet de rapport est construit à partir des working papers et des FRAP élaborées 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'amélioration »²⁸.

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.

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'auditeur présente et explique ce qu'il a fait tout au long de la mission, en commentant les résultats auxquels il est parvenu. La transparence dans sa présentation est requise, pour évoquer les points essentiels constitutifs du rapport. Tous les constats avancés doivent systématiquement être illustrés à partir de preuves relevées.

L'auditeur procédera, ensuite, à la communication des recommandations qui peuvent être contesté par les membres présents.

Deux types de contestations peuvent se présenter à l'auditeur :

- Contestations relatives 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.

²⁸ Référentiel IAS, Op.cit., p. 5.

- Contestations relatives aux recommandations : l'audité peut faire une contre-proposition. Il est spécialiste du sujet audité et donc peut proposer la meilleure des solutions possibles, voir enrichir les recommandations initiales.

Au terme de cette réunion, les auditeurs précisent aux audités les délais de remise des réponses écrites sur les recommandations, en cas d'une contestation, ainsi que le plan d'action et les modalités de suivi d'audit dans l'entreprise.

3.3 Rapport

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

Toute mission d'audit doit se conclure par un document officiel qui doit revêtir une forme précise dans le domaine d'audit. Sa présentation répond à deux objectifs²⁹, Il s'agit à la fois d'un document d'information pour la hiérarchie, sa clarté et sa précision doivent permettre aux supérieurs hiérarchiques d'apprécier, par une simple lecture du rapport, la maîtrise ou non du domaine audité, et un outil de travail pour l'audité, c'est à partir du rapport que les audités vont entreprendre les actions correctives. Le document doit donc contenir le détail des constats et observations ainsi que des recommandations qui doivent être concrétisées.

Le rapport final permet aux dirigeants de trouver des solutions suites aux préconisations de l'auditeur social, afin de résoudre les problèmes présentés avant qu'elles ne s'enveniment et de prévenir les difficultés futures.

Un plan d'action doit être réalisé par les audités afin de mettre en œuvre les recommandations émises par les auditeurs. Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées ces recommandations.

La méthodologie d'audit doit donc suivre un raisonnement logique et rigoureux afin d'identifier les solutions d'améliorations et d'atteindre les objectifs de la mission. L'auditeur doit avoir des qualités comportementales et faire preuve de professionnalisme dans le déroulement de sa mission.

²⁹ RENARD (J), op.cit., pp.297-298.

En résolvant les problèmes mis à jour par un audit social, l'entreprise donne des moyens afin de raffiner sa performance et de prendre des mesures qui améliorent le climat social ou qui remédient à un conflit interne persistant et aura donc, une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Cet audit permet d'améliorer la performance sociale mais également la performance économique, car il sert à rationaliser les coûts liés à la GRH, en trouvant des solutions qui optimisent son influence économique et financière sur l'entreprise, et en anticipant des frais supplémentaires qu'auraient pu entraîné des conflits internes.

Plusieurs scénarios d'organisation qui tiennent compte de tous les éléments identifiés tel que les contraintes, attentes, salaires, etc. sont testés et validés auprès des différents acteurs afin d'entreprendre les décisions propices à la situation.

Conclusion

Nous pouvons dire que l'audit social, non seulement, un vrai outil de changement visant à améliorer la performance globale de l'entreprise à travers ses résultats, mais également, un atout et un point de succès pour une entreprise permettant de contrecarrer les menaces sociales.

L'audit social est un domaine particulier d'application des méthodes, qui peut-être pratiqué par des auditeurs spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux. L'auditeur s'appuie dans ses investigations sur des outils et techniques spécifiques et éprouvées ainsi que sur des indicateurs fiables et précis de la GRH ; il travaille sur l'identification des écarts, des dysfonctionnements par rapport aux référentiels.

La spécificité de ce domaine réside dans la complexité de la fonction RH, les comportements humains dans l'entreprise, et la relative nouveauté de l'audit social. Tous ces facteurs imposent un effort méthodologique et conceptuel important.

Enfin, cet instrument met l'entreprise dans la réalité de changer la situation afin de diminuer les risques sociaux, minimiser les coûts mais également pour cerner les conflits qui peuvent nuire l'efficacité de l'entreprise.

Chapitre 2 : Le redéploiement stratégique et l'apport de l'audit social

Introduction

Dans un contexte économique marqué par la globalisation, toute entreprise est contrainte à réorienter sa stratégie et à la déployer différemment pour s'adapter aux évolutions permanentes de l'environnement. L'entreprise doit comprendre et anticiper ces évolutions pour définir la nature et le degré des adaptations nécessaires.

Ainsi, le redéploiement de la stratégie nécessite une anticipation et prévision des besoins financiers, industriels et humains au sein de l'entreprise, et plus particulièrement l'aspect humain qui est primordial dans sa conduite et clé de sa réussite.

L'analyse de l'environnement et des positions compétitives, l'identification des opportunités et menaces, forces et faiblesses, ainsi qu'à la formulation des choix stratégique sont des leviers de gestion à mettre en place pour la réussite du changement. L'accent est particulièrement mis sur la dimension sociale de l'entreprise. « Gérer, c'est préparer, organiser, mettre en œuvre et contrôler des processus de décision, ce qui suppose à la fois un dessein et une détermination. Ces phases successives concourent à un même résultat : faire en sorte que l'organisation dispose en temps voulu des ressources dont elle a besoin, en nombre et en qualité, pour assurer sa mission »⁶¹.

Section 1 : Le redéploiement stratégique

La stratégie est une fonction spécifique, attribuée à la direction générale, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise pour maximiser sa performance dans le long terme et assurer sa pérennité.

Le dirigeant doit définir les orientations de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre. Ces deux derniers rôles doivent se faire à partir d'une analyse rationnelle des opportunités et menaces qui caractérisent l'environnement externe et des forces et faiblesses de l'entreprise. Cependant, l'auditeur social intervient dans l'analyse de la dimension sociale interne à l'entreprise afin de prévoir et anticiper les besoins en ressources humaines, les évaluer et déterminer leurs compétences. Et donc, s'assurer de la disposition de l'entreprise des ressources humaines adéquates.

⁶¹ GILBERT (P.), la gestion prévisionnelle des ressources humaines, éd. La Découverte, Paris, 2006, p. 3.

« L'entreprise consiste à choisir ses activités et allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »⁶².

1. Définitions du redéploiement

Le redéploiement stratégique consiste à déployer une nouvelle stratégie fondée sur des études et analyses des différentes dimensions internes et externes à l'entreprise pouvant impacter ses objectifs, et à s'adapter aux évolutions de l'environnement. « Il est une réorientation et réorganisation »⁶³ à long terme des aspects concernés par le changement.

« Le redéploiement est un système dynamique reposant essentiellement sur des processus et méthodes qui vont permettre de mobiliser l'organisation afin de réaliser efficacement les grands changements à entreprendre »⁶⁴.

L'implication des différentes dimensions et leur mobilisation est un enjeu qui génère finalement des risques susceptibles de compromettre la réussite du changement.

L'évaluation des aspects stratégiques, financiers, culturels et humains sont cependant indispensable pour atteindre les orientations avisées.

Un changement stratégique majeur constitue, en lui-même, « une évolution significative de l'ensemble des valeurs, normes, convictions et comportements qui sont les éléments constructifs de la culture de groupe »⁶⁵ commune au personnel d'une entreprise.

Le redéploiement remet en question le statut des individus. Plusieurs raisons amènent le personnel à ressentir une crainte et anxiété vis-à-vis du changement, de perdre son poste de travail, d'une modification ou non de son rôle à l'intérieur de l'organisation. Ces questionnements doivent être gérés et réduits au moyen de la communication.

L'analyse des ressources humaines, en quantité et qualité, doit se tenir pour faire le point entre l'existant et les besoins débouchant sur l'action du redéploiement de la stratégie.

⁶² GARETTE (B) et autres, *strategor*, éd. Dunod, Paris 2013, p. 7.

⁶³ BEKOUR (F.), *les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement* thèse de doctorat es sciences économique, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012, p. 207

⁶⁴ VIDAL (F), CHAPMAN (R. B.), BESSEYRE des HORTS (C.-H.), *la maîtrise du redéploiement*, éd. Dunod, Paris, 1993, p. 11.

⁶⁵ *Idem.*, p. 17.

2. Analyse de la dimension humaine

La réalisation ou les changements de stratégie nécessitent une adaptation des ressources afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques. Les ressources humaines sont un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise, il est donc nécessaire d'analyser les aspects humains qui relèvent directement ou indirectement du redéploiement. L'objectif consiste à projeter, dans le moyen et le long terme, les besoins en ressources humaines d'une entreprise. Elle doit permettre la prise de décision, et selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains inhérents à cette stratégie ; elle est considérée comme déterminante pour la performance.

Trois volets⁶⁶ de diagnostic des ressources humaines peuvent être réalisés :

- l'évaluation du potentiel humain de l'entreprise,
- l'évaluation des comportements,
- l'évaluation des politiques de gestion des ressources humaines.

2.1 Evaluation du potentiel humain de l'entreprise

L'évaluation du potentiel humain consiste à évaluer la disposition de l'entreprise, des hommes, en nombre et en compétences, pour répondre aux besoins et exigences de l'entreprise.

2.1.1 L'étude quantitative du personnel

Les moyens humains vont tout d'abord s'évaluer quantitativement : il faut identifier les effectifs dont dispose l'entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie.

Il convient d'apprécier le niveau d'adéquation des effectifs existants et des besoins de l'entreprise dans le déploiement de son projet, de vérifier les équilibres structurels et d'évaluer le degré de flexibilité sociale dont dispose l'entreprise.

2.1.2 L'étude qualitative du personnel

De façon complémentaire, les moyens humains doivent également être évalués qualitativement pour connaître les compétences dont dispose la firme. L'évaluation des compétences et des qualifications du personnel doit être privilégié dans le diagnostic, car ils sont sources d'avantage concurrentiel.

⁶⁶ ATAMER (T) et CALORI (R), diagnostic et décisions stratégiques, éd. Dunod, Paris, 2003, p. 260.

Identification des connaissances, expériences et attitudes qui composent les compétences permet de mieux cerner lesquels doivent être intégrés dans la nouvelle stratégie et sur lesquels peut compter l'entreprise qui « seront moins coûteux et plus efficace »⁶⁷.

2.2 Evaluation des comportements

Une analyse des comportements du personnel permet d'anticiper les éventuelles attitudes de résistance ou de départs volontaires. L'étude des différents comportements à partir d'une classification des individus en fonction de leur degré d'engagement et d'implication dans le projet de l'organisation, dévoile sur quelle mesure l'entreprise peut compter sur la mobilisation de ses ressources humaines. Quatre caractéristiques⁶⁸ de comportement peuvent exister :

- Les individus convergents : sont ceux fiers d'appartenir à l'entreprise, ces individus s'engagent et s'impliquent pour le développement de l'entreprise
- Les individus conformistes : ils ne s'identifient pas à l'entreprise et se reconnaissent mal dans ses finalités. L'élément financier est leur facteur de motivation.
- Les individus en retrait : ils sont attachés à l'organisation, mais ne partagent pas les finalités et orientations de la direction. Un changement est vu comme nécessaire.
- Les séparatistes : ils ne s'identifient ni à l'organisation, ni à ses finalités. Les motivations de travail et de salaire ne les suffisent pas.

2.3 Etude de la politique du management des ressources humaines

L'étude des politiques de développements des ressources humaines de rémunération, formation, recrutement et promotion est essentielle pour « comprendre l'entreprise dans sa dynamique de changement »⁶⁹.

2.3.1 La politique de rémunération

« La politique de rémunération repose sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations,

⁶⁷ VIDAL (F), CHAPMAN (R. B.), BESSEYRE des HORTS (C.-H.), op.cit., p. 86

⁶⁸ ATAMER (T) et CALORI (R), op.cit., p. 266.

⁶⁹ Ibid., p. 267.

part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaires indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisé, alignée sur la stratégie de l'entreprise »⁷⁰.

2.3.2 La politique de formation

Dans une perspective stratégique, la formation devrait permettre de renforcer les compétences individuelles et collectives, et d'agir sur les comportements des ressources humaines de l'entreprise. Il est donc pertinent d'étudier si le plan de formation est intégré au plan stratégique « dans une perspective de gestion prévisionnelle des ressources humaines »⁷¹.

2.3.3 La politique de recrutement

En cohérence avec la stratégie globale, la politique de recrutement doit permettre d'acquérir les besoins manquants, en qualité ou en quantité.

L'analyse commence par l'inventaire des recrutements effectués auparavant. « La politique de recrutement renvoie à un enjeu de turnover »⁷² ou taux de départ volontaire des salariés de l'entreprise.

2.3.4 La politique de promotion

La politique de promotion repose sur une analyse des critères de décision d'une promotion et éventuellement le personnel susceptible d'être promu. Et ainsi, minimiser les coûts liés au recrutement.

3. Choix de redéploiement

Le redéploiement peut se décider pour le développement de l'entreprise soit par la croissance interne ou externe à l'entreprise.

⁷⁰ PERETTI (J.M.), op.cit, p. 19.

⁷¹ ATAMER (T) et CALORI (R), op.cit, p. 268.

⁷² Ibid., p. 268.

3.1 La croissance interne

La croissance interne consiste à développer des stratégies à partir des propres capacités de l'organisation. Elle est, pour beaucoup d'organisations, « la principale modalité de développement stratégique »⁷³.

Deux formes de stratégies de croissance interne peuvent être citées, à savoir, la diversification et le recentrage.

3.1.1 La diversification

C'est une stratégie qui consiste à se diversifier en introduisant de nouvelles activités ou de nouveaux produits dans son portefeuille d'activité ou de produits.

« Elle peut être une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement suffisantes. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités »⁷⁴ qui constitue une nécessité pour sa survie.

La stratégie de diversification peut se justifier par de nombreux avantages, elle est un moyen de satisfaire des ambitions de croissance par l'accroissement du pouvoir de marché par exemple.

Conduire une meilleure rentabilité en raison de « différents types d'économies, d'éventail ou de champ, par exemple, dont elle bénéficie »⁷⁵ et également un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique.

3.2.2 Le recentrage

Le recentrage est une stratégie qui se base sur l'abandon des activités de l'entreprise non rentables et la concentration sur les activités rentables dont elle dispose de compétences distinctives, source d'avantage concurrentiel.

⁷³ JOHNSON (G) et autres, stratégie, éd. Pearson, Paris, 2001, p. 402.

⁷⁴ LEROY (F), les stratégies de l'entreprise, éd. Dunod, Paris 2015, p. 74.

⁷⁵ Idem., p.75.

Il s'explique par « la recherche d'une taille critique et d'une couverture mondiale. L'objectif est d'être numéro un ou deux dans un secteur. Il résulte d'arbitrage stratégique et du profil souhaité par le groupe »⁷⁶.

3.2 Croissance externe

La croissance externe consiste à se développer par des opérations d'alliances avec d'autres entreprises afin de développer un projet en commun par le partage et l'acquisition de nouvelles compétences et technologies non acquises en interne.

« Depuis le début des années 1980, ce modèle de croissance connaît un fort développement »⁷⁷. Trois formes de stratégies découlent de la croissance externe,

- Alliance et partenariat,
- Sous-traitance
- Fusion-acquisition

3.2.1 Alliance et partenariat

« Les alliances sont une collaboration entre deux organisations concurrentes, par contre, les partenariats sont une collaboration entre des organisation qui ne sont pas concurrentes »⁷⁸.

Ils se concrétisent pour faire face à la complexité de l'environnement global en coordonnant les compétences, et ressources nécessaires.

3.2.2 Sous-traitance

Dans ce type de redéploiement, l'entreprise confie un service ou une partie d'un processus à un prestataire externe, dans le but de minimiser ses coûts ou de bénéficier des compétences du sous-traitant, non détenues par l'entreprise.

3.2.3 Fusion-acquisition

« Une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une fusion est la décision mutuellement consentie par les organisations, de partager leur possession »⁷⁹.

⁷⁶ LEROY (F.), op.cit., pp. 84-85.

⁷⁷ LEVET (J. L.), l'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories, éd. Economica, Paris, 2004, p. 130.

⁷⁸ FRERY (F) et autres, stratégie, éd. Pearson, Paris, 2011, pp. 414,417.

⁷⁹ Idem., p. 403.

Les fusions-acquisitions permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle, et donne l'occasion d'accéder à de nouveaux marchés et de s'internationaliser plus facilement.

La réalisation ou les changements de stratégie nécessitent donc une adaptation des ressources afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques. Une stratégie d'internationalisation peut nécessiter la formation ou l'embauche de personnels capables de parler une langue étrangère. C'est à ce moment là que les directions des ressources humaines sont rattachées directement à la direction générale de la firme pour indiquer ce changement dans l'organigramme de l'entreprise. C'est une nécessité de lier ressources humaines et stratégie.

Section 2 : la conduite du changement et l'apport de l'audit social

Lors du changement, l'important, c'est de savoir la bonne méthode pour gérer une situation sensible comme le redéploiement. Pour mieux cerner la situation transitionnelle qui génère des problèmes, notamment, sur l'aspect humain, le responsable et son équipe sont censés planifier et préparer un bon plan de travail dont l'objectif est de faciliter la conduite du changement (CDC).

En cas de redéploiement, la communication et la formation sont des facteurs de succès favorisant une excellente explication du moment sensible. En plus de ces deux facteurs, un diagnostic en amont et un pilotage en aval est très important, en cas d'un changement.

La conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation dont son objectif est de préparer le personnel au changement pour que le temps d'apprentissage soit le plus bref possible. Mais la CDC s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases⁸⁰ : La phase de diagnostic, la phase de leviers et la phase de pilotage. La réalisation de ces trois phases est importante pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise. La CDC analyse la capacité de l'organisation à se transformer, elle détecte les leviers nécessaires à cette transformation, ensuite, mesurer les résultats.

⁸⁰ Nous reprenons les phases telle que décrites par : AUTISSIER (D.) et MOUTOT (J.-M.), méthode de conduite du changement, éd. Dunod, Paris, 2007, p.17.

1. La phase de diagnostic

Réaliser un diagnostic de redéploiement correspond à la première étape de l'action de la CDC, qui représente un double défi : elle doit à la fois permettre de définir les premières étapes fondamentales du processus de changement, mais aussi, de préciser les dimensions du changement.

Dans cette phase, il convient de déterminer si l'organisation a la capacité et les ressources pour entreprendre le changement, de définir les facteurs d'échec ou de la réussite, ensuite, de documenter les objectifs et les bénéfices associés au changement.

Avant de se lancer dans un quelconque changement, il s'agit tout d'abord, d'évaluer la largeur et la profondeur de ce changement.

1.1 Les dimensions du changement

Les dimensions du changement sont les suivantes :

- La largeur du changement : qui correspond à l'ampleur du changement en termes de cibles, il s'agit du nombre de personnes, de fonctions et de sites qu'il faut intégrer dans le périmètre du projet de changement ;
- La profondeur du changement : correspond à l'intensité des changements pour les cibles, il s'agit de l'importance des changements pour les différentes cibles de périmètre. Cette dimension caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise, et elle rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements ;
- La rapidité : se définit comme étant une dimension résultant de la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. la rapidité de réaction et de mise en œuvre est devenue primordial pour les entreprises en phase de changement.

1.2 Les acteurs du changement

Un projet de redéploiement est dirigé et animé par plusieurs acteurs ; il existe un moyen qui permet de lister exhaustivement les acteurs⁸¹ concernés par ce projet, il s'agit de couverture fonctionnelle, qui consiste à repérer les services et les personnes concernés par le changement en fonction de leur degré d'implication.

⁸¹ Repris comme cité par AUTISSIER (D.) et MOUTOT (J.-M.), Op.cit., p. 58.

- Les porteurs du projet : Ce sont les responsables du projet, il s'agit de l'équipe responsable du projet de redéploiement.
- Participants au projet : ceux qui par leur positionnement aident et participent aux différentes sessions du travail. Ils intègrent un certain nombre d'experts qui participent à l'élaboration de la cible à laquelle le projet de redéploiement doit être mené.
 - Bénéficiaires du projet : ceux qui verront leur travail et organisation être substantiellement modifiés, comme, par exemple, l'ensemble des personnes d'un service en réorganisation ou l'ensemble des managers dans le cadre d'une modification des modes de management.
 - Collatéraux au projet : est une catégorie qui n'est pas impliqué directement au projet mais dont le travail peut être amené à évoluer, sont les acteurs les plus fréquemment affectés de manière collatérale par un projet : le service de RH, la direction de l'organisation, la direction des systèmes d'information et la direction qualité.

La couverture fonctionnelle ne permet pas toujours de lister les acteurs pour chaque changement, et pour cette raison, quelques critères de typologie d'acteurs⁸² sont proposés.

- Les critères signalétiques : sexe, âge, niveau d'étude, ancienneté au poste, etc.;
- Les critères comportementaux : ceux qui sont pour, contre ou neutre vis-à-vis du projet ;
- Les critères familiaux ;
- Les critères géographiques.

En résumé, la phase de diagnostic consiste à planifier et préparer les étapes suivantes :

- Formaliser l'origine du besoin de changement et sa justification ;
- Fixer des objectifs précis et mesurables qui devront être atteints après le changement ;
- Dresser une cartographie des risques liés au projet ;
- Dresser une cartographie des acteurs concernés et définir leur rôle dans le projet ;

⁸² Nous reprenons cette typologie telle que décrite par : AUTISSIER (D.) et MOUTOT (J.-M.), Op.cit., p. 60.

- Organiser les leviers, notamment la formation et la communication.

2. La phase de leviers

La phase de levier consiste à anticiper la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et de l'accompagnement des transformations. La détermination de ces actions se fait par un diagnostic du périmètre concerné, mais pour celles d'accompagnement des transformations, sont envisagées à partir d'une étude d'impacts.

2.1 L'analyse d'impacts

Il est nécessaire de faire une étude d'impacts détaillée entre la situation existante et la situation future, donc il s'agit de la situation transitionnelle. Cette étude d'impacts porte sur des aspects spécifiques. Trois types d'aspects peuvent être impactés par le changement⁸³ :

- l'organisation avec ses structures, ses systèmes de management, ses processus, les qualifications du personnel, la technologie et les pratiques de travail ;
- les aspects humains et culturels de l'organisation, et notamment l'état d'esprit, le comportement, les relations et tous les composants culturels ;
- les interactions entre tous ces aspects.

Avant de se lancer dans un projet, il convient de mener une analyse d'impact dans le but de détecter toutes les conséquences d'un changement sur les processus, les collaborateurs, etc.

Pour mener une étude d'impact, il est intéressant de suivre la méthode suivante⁸⁴ :

2.1.1 Préparation

La première étape consiste à organiser une réunion composée d'une équipe compétente couvrant tous les aspects du projet. La diversité des membres du groupe permet de bien explorer tous les effets possibles, chacun possède des connaissances qui peuvent solutionner les problèmes éventuels.

⁸³ Méthode présentée par, ANDERSON (L-A) et ANDERSON (D), itinéraire pour conduire le changement, éd. Afnor, Paris, 2003, p. 182.

⁸⁴ Rubrique étude d'impact www.manager-go.com.

2.1.2 Lister les différences entre l'état actuel et l'état projeté

L'objectif de cette deuxième étape est de cerner le périmètre et l'ampleur du changement afin d'estimer les impacts, et de prendre en compte les principales modifications entre la situation actuelle et la situation future.

2.1.3 Déterminer les domaines potentiels d'impact

Cette étape porte sur l'évaluation des domaines impactés :

- la stratégie : mission, objectifs stratégiques, etc. ;
- la structure : l'organisation de travail, les processus, les métiers ;
- Les hommes : les incidences sur la motivation et le style de management ;
- Les systèmes : les conséquences sur les systèmes d'information, de décision, d'animation et de rétribution ;
- La culture : les valeurs, les croyances, les normes de comportement, etc.

2.1.4 Rechercher les impacts

Pour chaque changement identifié, il est conseillé de lister les effets par domaines en recourant à la technique du brainstorming (remue-méninges)⁸⁵.

2.1.5 Evaluer et prioriser

Une fois les zones et les conséquences détectées, il convient de les évaluer et les prioriser. L'objectif est de quantifier les impacts pour prendre les bonnes décisions.

2.1.6 Décider

Après l'analyse, le temps de la décision est venu, il faut bâtir un plan d'action convenable.

Une étude d'impacts permet aux acteurs du changement de mieux comprendre la transformation et la situation recherchée, elle assure une meilleure adhésion du personnel, garantit une conception valide du nouvel état et permet également, de développer un plan de transition⁸⁶.

⁸⁵ Le Brainstorming est une méthode créative et un outil qui s'appuie sur la capacité d'un groupe, une fois réuni, à trouver des idées nouvelles, pour résoudre un problème.

⁸⁶ Qui correspond à la programmation des actions d'accompagnement du changement.

2.2 La formation

Pour contrecarrer une situation de crise, la formation du personnel devient un élément primordial dont la finalité est de suivre et anticiper les évolutions.

La formation joue un rôle très important en interaction avec les autres fonctions, car elle est une solution aux problèmes générés par le changement, donc sa valeur réside dans la participation au développement de l'entreprise.

2.2.1 Définitions de la formation

la formation est définie comme « un ensemble d'actions de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales , nécessaire à la fois, pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁸⁷.

La formation se situe dans une logique d'acquisition ou d'amélioration des compétences pour un double intérêt, c'est à dire de donner une chance aux personnes pour acquérir de nouvelles compétences et aux entreprises pour réaliser leurs objectifs. En effet, la formation est l'un des leviers de la GRH, qui permet d'accompagner le personnel pour faire face aux évolutions, aux changements et pour répondre aux besoins de l'entreprise et ceux du salarié.

2.2.2 Besoins de la formation

La formation doit être planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise afin d'enrichir les compétences et développer le potentiel humain et les bonnes conditions du travail.

Il existe quatre types⁸⁸ de besoins de formation: il s'agit des besoins d'organisation, besoins collectifs et individuels et besoins personnels.

- Besoins de l'organisation : en rapport avec toute l'entreprise, en prenant en compte les objectifs transversaux (environnement, communication, qualité, etc.) ;
- Besoins collectifs (ou de service) : en rapport avec les objectifs des services, départements, unités, etc. ;

⁸⁷ SEKIOU(L) et autres, op.cit., p. 336.

⁸⁸ Selon ARDOUIN (T), ingénierie de formation pour l'entreprise, éd Dunod, Paris, 2003, pp. 81-82.

- Besoins individuels : en rapport avec l'emploi, le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente ;
- Besoins personnels : en rapport avec les attentes d'évolution personnel en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service.

2.2.3 Le plan de formation

Le plan de formation est un outil stratégique au service de l'entreprise en cas d'un changement. Etablir un plan de formation permet aux personnes d'évoluer leurs compétences et de répondre aux besoins exprimés par l'entreprise. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise.

Après la détection des besoins de formation, l'entreprise procède, non seulement, à l'établissement d'un plan de formation avec un budget et objectifs bien définis, mais aussi au suivi et à l'évaluation du plan de formation pour assurer la qualité de la formation et le degré d'amélioration qu'elle a apportée au niveau des compétences des salariés.

La stratégie de formation et ses modalités vont dépendre, notamment, du périmètre et de la cible de formation (nombre de personnes à former, disponibilités, localisation géographique, degré d'implication par le changement, des ressources disponibles et des échéances de la formation).

Les objectifs d'un plan de formation est d'élaborer un cadre de référence pour une formation continue des travailleurs, maintenir la motivation, lutter contre la routine, résoudre les dysfonctionnements, répondre aux questions RH (par exemple départ à la retraite), entretenir et enrichir les compétences.

Un plan de formation doit contenir les éléments suivants :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les besoins de formations ;
- Le budget des coûts de formation ;
- La liste des bénéficiaires ;
- La liste des cursus et des modules avec des éléments de contenus et de durée ;
- Une évaluation de volumétrie des jours de formation et de conception des supports ;

- Un planning détaillé des formations par cursus, modules et sessions ;
- Une macro planning des grandes phases en fonction des besoins du projet.

L'évaluation puis l'amélioration, voire le renforcement des compétences aident les personnes, et cela à partir d'un plan de formation adapté.

2.3 La communication

La communication tient un rôle central dans un projet de changement. En effet, dès le démarrage du projet, elle doit permettre à l'utilisateur de se projeter dans le futur et de prévoir les résultats du changement. Le projet de redéploiement conçu et finalisé par l'équipe de direction et présenté aux agents dans le but de les faire adhérer ; Les concepteurs déploient et soignent des techniques de communication et de négociation en vue de convaincre le personnel.

Pendant la réalisation du projet, la communication doit aborder le détail, il ne faut pas induire de fausses idées, il faut gérer à chaud les situations de crises et aussi surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du projet. En plus, les modes de communication retenus doivent être en accord avec la ou les cibles identifiées lors du diagnostic.

La conversation avec les acteurs de l'entreprise peut devenir un gage de transparence, elle permet de diminuer les risques du rejet, et d'augmenter leur engagement et de mieux partager la vision des managers, donc la communication joue un rôle stratégique dans l'accompagnement du redéploiement.

Il est recommandé d'impliquer la communication en amont du redéploiement pour faciliter la mise en œuvre des actions, exprimer les idées, donner des réponses et des informations sur les préoccupations du personnel.

Transmettre le bon message au temps convenable, peut réduire l'incertitude, les résistances issues du changement, mais aussi, diminuer les conflits qui peuvent nuire la réussite du projet.

Mettre en place un dispositif de communication, permet aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, et être informés sur l'avancement du projet.

La communication a plusieurs fonctions dans un processus de changement :

- Informer les parties concernées sur le changement et l'influence de celui-ci sur leurs travaux ;
- Créer une base pour le changement et impliquer les groupes cibles ;
- Motiver les parties concernées, les faire adhérer à la nouveauté et les encourager à adopter le nouveau comportement ;
- Déceler la résistance.

L'information et la communication sont un moyen essentiel pour faire adhérer le personnel au changement. Il est intéressant d'utiliser un langage commun, une méthode et des techniques de communication propices à la situation de crise, pour amortir les dissensions, oppositions et conflits dû au changement.

3. la phase de pilotage du changement

L'objet de cette dernière phase consiste à mesurer les résultats des actions de la CDC. Il est primordial de contrôler la réalisation des actions de la CDC et leurs résultats, pour connaître le taux d'implication du personnel au changement. Il s'agit de faire attention à des mesures de changement, mais aussi, d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

Pour jouer pleinement son rôle d'accompagnement du projet, la CDC doit disposer de ses propres outils de pilotage permettant de suivre la réalisation des actions planifiées, de mesurer l'évolution de l'adhésion au changement et de constater les modifications des pratiques quotidiennes. Cette phase de pilotage est très importante, car elle va mettre la CDC face à une obligation de résultat et permettre une autocritique, à laquelle découleront des actions correctives nécessaires. Le chef de projet va produire un tableau de bord du changement qui fera état de plusieurs indicateurs renseignant sur l'avancement, l'adhésion, la compréhension ou encore la participation au projet.

Le premier niveau de gestion est le suivi des actions de CDC planifiée dès la phase de diagnostic du projet. Des indicateurs de suivi des réalisations sont construits et peuvent, par exemple, se libeller de la manière suivante :

- Nombre de jours de formation prévus / Nombre de jours de formation réalisés.
- Nombre de personnes à former / Nombre de personnes formées.
- L'évaluation des personnes formées (tel que les tests de compréhension).
- Budget de dépenses / dépenses réalisées.
- Nombre de jour de retard / d'avance sur le planning
- Etc.

Au-delà des actions de l'entreprise, la réussite du projet dépend aussi du résultat de ces dernières, et donc du facteur humain qui est plus difficiles à cerner et à quantifier. Dans certains projets, il peut, cependant, s'avérer indispensable de déterminer des indicateurs pour évaluer le taux de résistance et les risques. Quatre indicateurs⁸⁹ à intervalles réguliers sont calculés en soumettant des questionnaires aux employés afin d'évaluer :

- Le taux d'information du projet ;
- Le taux de compréhension du projet ;
- Le taux d'adhésion au projet ;
- Le taux de participation au projet ;

Le pilotage du changement et son suivi à l'aide d'un tableau de bord et d'indicateurs divers doit permettre d'éviter un empêchement ou, au pire, un échec du projet. En effet, un bon pilotage basé sur la connaissance accrue des réalités devrait permettre, à tout moment, d'adapter le plan ou d'actionner de nouveaux leviers pour faciliter la réalisation des objectifs fixés.

La CDC a pour objectif de faire adhérer le personnel autour du projet de redéploiement, le développer par une formation et le motiver en fournissant un bon climat social pour exercer son travail.

⁸⁹ Selon les indicateurs proposés par : AUTISSIER (D.) et MOUTOT (J.-M.), op.cit., p. 208.

4. L'apport de l'audit social à la CDC

La RH constitue une véritable clé de succès de l'entreprise, appelée à piloter le changement, à intervenir pour sa réalisation et à mettre l'entreprise dans une situation confortable.

La réussite d'un changement se situe dans la motivation et l'implication du personnel, et pour une bonne gestion des conflits et problèmes sociaux. La dernière étape à réaliser par l'audit social consiste à établir un plan d'action à l'issue des recommandations ; L'entreprise suscite un audit social pour établir ce plan, et ce dernier doit être précis et adapté à la situation de changement.

Le changement permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude, à l'instabilité de son environnement et à atteindre une situation plus améliorée. Mais au même temps, ce changement engendre aussi des menaces mettant l'individu dans le stress pour son avenir.

La CDC permet à l'entreprise d'estimer sa capacité à changer, à dimensionner les leviers de formation, de communication et d'accompagnement, et à suggérer des outils et techniques de mesure de l'adhésion et de participation de son personnel au changement.

Tout au long du processus de changement, le facteur humain est au centre de la réflexion avec ses attentes, ses appréhensions et ses résistances, puisque c'est lui qui détermine la réussite ou l'échec du changement.

Pour bien mener un projet du changement, l'auditeur social retient les trois étapes suivantes ⁹⁰ :

- Anticipation du changement et des résistances,
- Accompagnement du changement,
- Evaluation des actions menées et leur portée.

4.1 Anticipation du changement et des résistances

Prévenir le changement et les résistances qui surviendront à travers une étude fine et approfondie des risques et leurs influences sur l'entreprise. A cette étape, l'audit social joue un rôle très important, car le diagnostic réalisé par l'auditeur va permettre d'établir

⁹⁰ Ici nous reprenons les trois étapes telles que cité par MAHTOUT (I), audit social : outil au service de la performance des entreprises, étude de cas HYPROC SC, mémoire de magister en management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017, p. 109.

un plan de communication interne pour informer les responsables sur les transformations auxquels ils seront amenés à confronter et les conseiller sur la manière de piloter la situation. En même temps, un planning détaillé et un plan de formation avec des apports méthodologiques des groupes de travail seront établis.

4.2 Accompagnement du changement

Dans cette deuxième étape, accompagner le changement est essentiel en vue d'établir un plan de suivi des actions menées et de prévenir les insatisfactions ou les incompréhensions qui seraient génératrices de démotivation, de conflits ou de résistance au changement. A ce stade, l'auditeur social joue un rôle primordial afin d'identifier les résistances qui persistent et l'évolution du personnel dans ce changement. Au fur et à mesure le personnel devient autonome dans la nouvelle situation de l'entreprise.

4.3 Evaluation des actions menées et leur portée

Pendant cette dernière étape les actions menées et leur portée, ainsi que leur incidence seront évalués par l'auditeur social, et cela sur le plan quantitatif et qualitatif. Cette évaluation est réalisée au travers de bilan et d'entretiens pour clôturer le projet de changement sans rien n'exclure ni oublier et d'identifier les changements futurs.

L'audit social dans le cas du changement permet de cerner les coûts liés à ce mouvement, et contribue également à créer de la valeur ajoutée.

L'audit social aide l'entreprise à améliorer ou remédier les situations jugées dysfonctionnelles à travers les recommandations, la construction d'un plan d'action et l'élaboration d'une stratégie dont la finalité est de bien piloter les actions du changement. Toutes ces actions visent à augmenter la performance globale par l'amélioration de la performance sociale. La nécessité de redéployer la fonction de personnel met l'entreprise dans l'obligation à mettre en place un outil efficace pour minimiser les coûts générés par le redéploiement, contrecarrer les résistances et les conflits sociaux et de trouver les pistes d'amélioration.

Conclusion

Dans le cas d'un redéploiement stratégique, l'entreprise applique toutes les pratiques susceptibles de développer sa performance. Parmi ces pratiques, nous recensons l'audit, notamment l'audit social, qui occupe une place très importante, car moyennant ses outils, l'entreprise peut évaluer sa capacité à mener des actions qui peuvent participer à atteindre la situation recherchée.

Une entreprise doit percevoir l'audit social comme une importante opportunité permettant l'adhésion de l'ensemble des acteurs, afin de contrecarrer les risques qui peuvent empêcher le processus de changement. Une pratique responsable et généralisée de l'audit social devrait être un impératif du présent.

Chapitre 3 : Mise à niveau et restructuration en Algérie

Introduction

Les formes de redéploiement choisies et appliquées par les entreprises industrielles algériennes, à l'ère de la libéralisation de l'économie et de la mondialisation, pour s'adapter, s'intégrer, et affronter la concurrence internationale apparaissent comme un « projet de modernisation de l'économie nationale et de l'industrie »⁹¹.

Dans leur dimension sociale, les restructurations prennent la forme de plans sociaux, de licenciements, et « d'une façon générale, de mobilités professionnelles »⁹². Tandis que les restructurations sont lourdes de conséquences pour les individus, le facteur humain semble encore aujourd'hui insuffisamment pris en considération.

La construction progressive d'une véritable stratégie de réorganisation fondée sur une démarche prévisionnelle de gestion des ressources humaines, la mise en place d'un véritable accompagnement du changement et la définition d'un véritable projet sont certainement les conditions de la réussite humaine et économique d'un redéploiement.

Ce chapitre aborde, en premier temps, les notions de mise à niveau et de restructuration, puis le processus stratégique de mise à niveau, en second temps, la mise à niveau en Algérie et le cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Section 1 : Mise à niveau, restructuration et le processus de mise à niveau

La mise à niveau et la restructuration sont un défi et un enjeu de compétitivité, de capacité de suivie et de maîtrise de l'évolution des techniques et des marchés, dans un environnement caractérisé par des mutations rapides, profondes et complexes, bousculé par des facteurs économiques, technologiques, réglementaires.

Il nous semble nécessaire, en premier temps, de définir les notions de mise à niveau et de restructuration puis leur impact sur le facteur humain.

1. Définitions de la mise à niveau

Le concept de mise à niveau a été élaboré par l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. La mise à

⁹¹ SCHMIDT (G.), « Claude Didry et Annette Jobert (dir.), L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives », Travail et Emploi, n° 129, 2012, p. 83-84.

⁹² THIERRY (D.) et TUILLIER (J.-N.), mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 29.

niveau a été défini par l'ONUDI comme « une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange »⁹³.

Elle consiste à rendre l'entreprise plus performante en termes d'efficacité et d'efficience afin de lui permettre de disposer d'atouts en vue de se maintenir, voire de croître dans son champs concurrentiel, d'améliorer sa compétitivité dans un environnement caractérisé par le libre-échange, et d'assurer ainsi sa pérennité.

2. Définitions de la restructuration

« Les restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement »⁹⁴.

Les restructurations désignent les transformations de structure, de l'organisation interne et de l'emploi. Les modifications de structure concernent les frontières externes d'une organisation et peuvent par exemple, revêtir, la forme d'opérations de croissance externe par fusions-acquisitions ou sous-traitance.

D'autres termes assimilés à la restructuration, ceux utilisée dans le monde anglo-saxon sous les termes de downsizing et de re-engineering. Le downsizing, qui peut être défini comme une stratégie de réduction de la taille de l'entreprise et le re-engineering qui peut être défini comme une action de réorganisation complète du processus de production d'une entreprise.

Une restructuration implique par conséquent un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte, au minimum, tout un secteur de l'organisation ou l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des modifications secondaires de l'activité. Les changements opérés peuvent se traduire par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, la sous-traitance, la fusion-acquisition, la délocalisation de la production, la mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe.

⁹³ ONUDI, Le guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, viennent, 2002, https://www.unido.org/sites/default/files/2013-06/PMAN_Manuel_methodologique_0.pdf, p 7.

⁹⁴ BELLET et SCHMIDT, les restructurations d'entreprises, éd La Découverte, Paris, 2012, p.7.

Les moteurs de restructuration⁹⁵ pour sa décision sont en nombre de sept :

- Le premier est la « course chaînée à la croissance » à laquelle se livrent les grandes entreprises. Cette raison, à la fois menée et subie par les entreprises, serait guidée par l'obligation de maintenir un rapport de position et de force ;
- Le deuxième est la recherche de création et de capture de valeur, soit « par le haut », recherche une position de leader sur les marchés, soit « par le bas », recherche à diminuer les coûts à travers des économies d'échelle ;
- Le troisième est la concentration sur le cœur de métier, visant à se recentrer et se maintenir sur une activité. Cette démarche conduirait à des mouvements de désengagement d'activités, d'externalisation d'activités, de délégation à des partenaires ou de travail en réseau ;
- Le quatrième est l'évolution profonde des modèles et des systèmes de management avec, surtout, la diffusion des méthodes de re-engineering et le pilotage par lignes de services ou de produits, ou encore par missions focalisées sur un des éléments de la chaîne de valeur. Ces méthodes auraient permis de dépasser le pilotage par le site, l'établissement où le pays est ouvert à de nouveaux gisements de productivité au travers de la gestion par les processus ;
- Le cinquième est la normalisation des systèmes de gestion et d'information à l'échelle des groupes internationaux qui autorise une forte dissociation entre la géographie et la totalité des outils de pilotage et de contrôle. La mobilité interne des facteurs de production s'en trouverait favorisée à l'échelle mondiale ;
- Le sixième est l'impact des nouvelles technologies sur le transfert d'information, indépendamment des flux physiques. Ici encore, la mobilité des facteurs de production, interne et externe, au niveau mondial, s'en trouve facilitée ;
- Le septième et dernier est la dimension géopolitique, du fait de l'inscription d'un nombre croissant de pays dans l'économie de marché.

3. le processus de mise à niveau

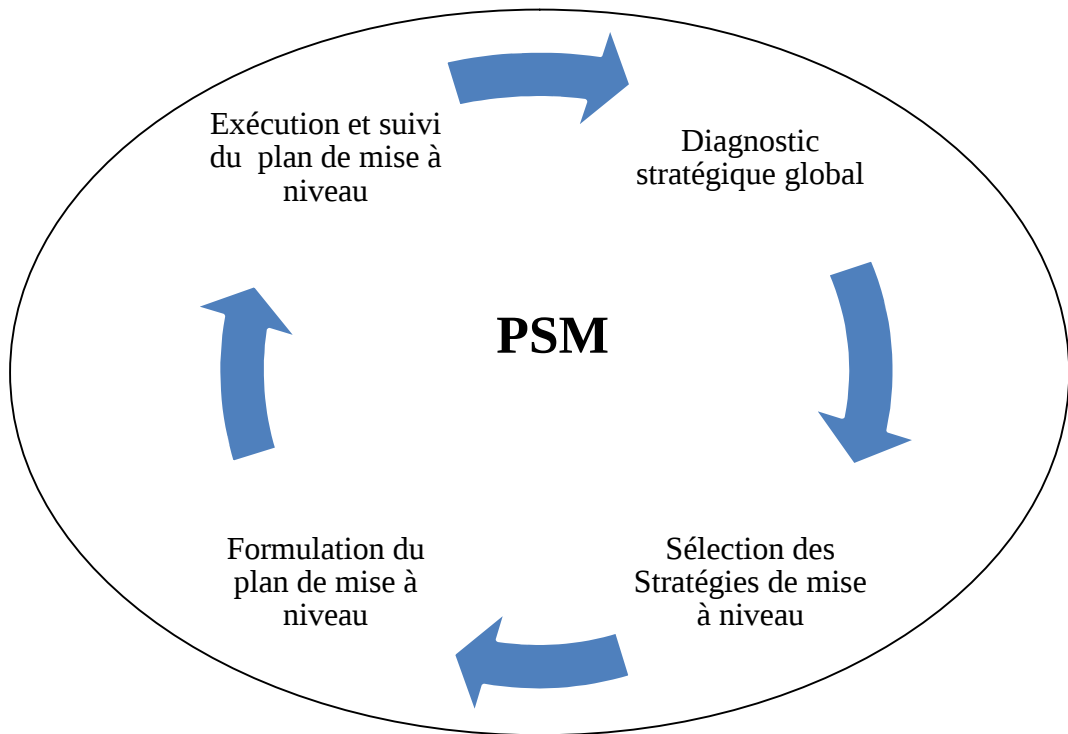
La démarche de la mise à niveau s'inscrit dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité nationale en général, et en particulier, l'entreprise.

⁹⁵ Nous reprenons ici les sept cas présentés par RAMUS (V.), se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises, Insee Méthodes n° 95-96, 2002, pp. 33-34.

Le processus stratégique de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités.

L'ONUDI dicte les quatre étapes du processus stratégique de mise à niveau (PSM) comme la montre la figure suivante.

Figure n°4 : Processus stratégique de mise à niveau



Source : ONUDI, guide méthodologique, Vienne, 2002, p. 12.

3.1 Le diagnostic stratégique global

La réalisation d'un diagnostic stratégique global (DSG), c'est identifier et poser les véritables dysfonctionnements et problèmes d'une entreprise et dégager les pistes de solution réalistes, afin de les résoudre. Ce diagnostic est relatif à toutes les fonctions de l'entreprise.

La méthodologie du diagnostic stratégique global visant la mise à niveau de l'entreprise suppose une démarche globale assez précise, qui comporte des exigences dont le recours à cinq catégories de diagnostic constituant son ossature.

Le DSG est une approche fonctionnelle de l'entreprise, d'où le chef de l'entreprise intègre dans une vision globale et dynamique, ses préoccupations stratégiques. Il exige du chef d'entreprise une triple démarche⁹⁶ :

- Une analyse systématique de l'environnement dans lequel se déroule l'action de son entreprise, pour mettre en évidence les éléments présents et futurs de disharmonie ;
- Une évaluation objective des performances et compétences de l'entreprise (principales fonctions) ;
- Des options pertinentes en rapport avec sa position compétitive potentielle et ses ambitions sur le moyen et le long terme.

On retient comme modèle une entreprise industrielle ayant une organisation fonctionnelle.

Le DSG repose sur les trois phases suivantes :

- La première phase : c'est l'analyse de l'environnement compétitif de l'entreprise : cadre juridique, de la législation fiscale et douanière, politique d'investissement, politique concurrentielle national et international, etc. Cette analyse permet de détecter les menaces, risques et les opportunités des secteurs dans lesquels évolue l'entreprise.
- La deuxième phase : Une analyse approfondie et globale des principales fonctions de l'entreprise (diagnostic fonctionnel), celui-ci porte sur une évaluation objective des compétences et performances de l'entreprise. Il s'agit notamment du⁹⁷ :

- Diagnostic de l'organisation et du système d'information;

⁹⁶ Ce qui a été prévu par le Plan de mise à niveau, 2006, p. 18 www.pmn.sn.pdf.

⁹⁷ C'est la démarche du Plan de mise à niveau, 2006, p. 19

- Diagnostic de la fonction Ressources humaines ;
 - Diagnostic de la fonction Marketing et Commerciale ;
 - Diagnostic de la fonction Finance ;
 - Diagnostic technique.
- La troisième phase : c'est une analyse stratégique permettant d'atteindre les objectifs à moyen et long terme. Cette analyse vise à segmenter les domaines d'activités stratégiques, mesurer le degré de maîtrise des facteurs de succès et à formuler la stratégie.

Dans ce travail, nous nous intéressons à la deuxième étape, plus particulièrement, le diagnostic de la fonction RH.

Le diagnostic de la fonction RH permet à l'entreprise de mesurer la capacité du potentiel humain et de comprendre le fonctionnement de ses RH.

Le diagnostic de la fonction RH porte :

- La collecte d'informations sur :
- la politique générale de l'entreprise : orientations, prévisions, planification, décisions, structure, etc. ;
 - la politique du personnel : recrutement, durée, avantages sociaux, formation, etc. ;
 - le management : information, communication, organisation et relations sociales etc. ;
 - le climat social (la situation humaine) de l'entreprise ;
 - les variables intermédiaires : compétences du personnel, satisfaction, motivation et cohésion du personnel, turn-over etc.
 - Les conditions du travail.
- l'analyse des activités et des résultats portant sur :
- Le ratio :
$$\frac{\text{Frais de personnel et charges sociales}}{\text{La valeur ajoutée}}$$

- l'analyse de la structure des effectifs ;
- le nombre de salariés ;
- le taux d'absentéisme et de turn-over ;
- le nombre de jours d'arrêt de travail ;
- le nombre d'accident de travail ;
- la gestion des effectifs ;
- Evolution de la masse salariale.

3.2 Sélection des stratégies de mise à niveau

Le DSG permet à l'entreprise de choisir la stratégie la plus adéquate à sa situation.

Les options stratégiques sont identifiées à partir des résultats obtenues du DSG afin de :

- présenter les différentes options stratégique de développement de l'entreprise, en indiquant les avantages et inconvénients pour chaque stratégie ;
- définir les critères de choix en vue de faciliter la prise de décision ;
- Montrer l'option stratégique retenue.

Plusieurs scénarios sont proposés et doivent être envisagés en vue d'optimiser les chances de mise à niveau et de développement de la compétitivité de l'entreprise.

La stratégie à retenir doit prendre en considération les caractéristiques des entreprises industrielles et de services des pays en développement et des pays à économie en transition, telle que : la taille très souvent réduite, les ressources financières limitées, l'insuffisance des sources d'information commerciale, technique et des méthodes de management. Trois options stratégiques⁹⁸ sont proposées:

- la flexibilité : c'est la capacité de l'entreprise à réagir d'une façon permanente, aux changements de l'environnement. Pour la réaliser l'entreprise à besoin de disposer de moyens humains et matériels flexibles, par le biais de la formation/ perfectionnement du personnel et par le renouvellement/ modernisation des équipements ;

⁹⁸ C'est ce que nous avons relevé de : ONUDI, Op.cit., p.33.

- le recentrage ;
- le partenariat.

3.3 Formulation du plan de mise à niveau

Le plan de mise à niveau (PMN) ou le business plan constitue l'enchaînement du diagnostic et du choix stratégique, qui a pour but de décrire le devenir de l'entreprise, de quantifier très précisément les effets prévisibles des décisions envisagées dans le cadre de la mise à niveau et de trouver les ressources financières de son développement.

Le PMN présente l'avantage d'être un outil de communication avec les ressources humaines de l'entreprise, les institutions d'appui, les financiers et les actionnaires.

Afin de réussir les négociations avec les partenaires, la démarche suivante pourra être adoptée par le manager chargé de l'élaboration du PMN et des négociations :

- Avoir des connaissances sur les points faibles et forts de l'entreprise, des résultats du diagnostic, la stratégie à adopter et les choix économiques et financiers retenus dans le PMN ;
- Connaître la position ;
- Avoir une bonne préparation des réunions de négociation (la date, le lieu, objectifs, etc.) ;
- La négociation doit se faire par partenaire pour plus d'efficacité ;
- Informer les partenaires sur l'avancement des discussions et des négociations.

Un PMN doit comporter⁹⁹ :

- une présentation de l'entreprise : la date de création de l'entreprise, l'objet social, les principaux produits fabriqués par l'entreprise, l'organigramme générale, l'effectifs global, etc. ;
- un aperçu de sa situation actuelle : qui comporte sur

⁹⁹ Selon ONUDI, Op.cit., p.38.

- les activités des trois dernières années (la production, le prix, ventes, résultats, etc.) ;
- les forces et faiblesses de l'entreprise sur le plan commercial, financier, techniques, organisationnel et social ;
- La situation financière ;
- Les solutions proposées par la mise à niveau.

➤ les actions de sa mise à niveau : porte sur

- la présentation des stratégies réservées par la mise à niveau ;
- Le programme de financement ;
- Le programme d'investissement ;
- Le délai d'exécution du PMN.

➤ Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau, il s'agit :

- D'énumérer toutes les conditions comme les avantages fiscaux et sociaux obtenus, etc. ;
- D'énumérer tous les risques potentiels qui peuvent empêcher la réalisation du plan de mise à niveau ;
- Déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente, de production et à l'évolution des charges et des produits.

➤ Les projections financières avec et sans mise à niveau, qui doivent introduire :

- Les comptes d'exploitation, les bilans prévisionnels et le tableau des emplois et des ressources;
- Le tableau pluriannuel des flux de trésorerie;
- Le plan de trésorerie prévisionnel;
- Les indicateurs de rentabilité économique et certains ratios financiers.

3.4 Exécution et suivi du plan de mise à niveau

L'exécution et le suivi du PMN exige la mise en place d'un dispositif propice pour réaliser les objectifs fixés.

Chaque entreprise a ses propres actions à mettre en œuvre, car chacune constitue un cas spécifique et répond à une logique particulière. On retient :

- la formation du personnel ;
- la restructuration financière ;
- l'amélioration des processus de production.
- L'amélioration des systèmes de gestion ;

La mise en œuvre du PMN englobe la période de la décision d'exécution jusqu'à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

D'après ONUDI, l'exécution du PMN repose sur :

- la constitution d'un comité de pilotage du projet de mise à niveau au sein de l'entreprise ;
- la désignation d'un chef de projet ;
- l'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillé d'exécution ;
- l'instauration d'un bon climat social fondé sur la communication, la motivation et l'intéressement du personnel aux enjeux et résultats de la mise à niveau ;
- La mise en place d'un système simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.

Pour la réussite du projet, l'entreprise met en place un dispositif de suivi de tout le processus de mise à niveau.

Le suivi du plan de mise à niveau repose sur les mêmes conditions de rigueur. Le contexte économique en mutation permanente requiert, en effet, une vigilance continue.

Pour suivre ces mutations, l'entreprise est appelée à intégrer une «Fonction de veille» qui suppose la mise en place d'un système régulier et performant de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de son positionnement dans l'environnement. Parmi les instruments de suivi, on peut préconiser :

- la réalisation de diagnostics réguliers ;
- l'établissement à temps et régulièrement des différents documents comptables : bilan, comptes de résultats, de trésorerie, budget etc. ;
- la mise en place d'un tableau de bord permettant de mesurer, à travers des indicateurs, les performances réalisées par rapport aux prévisions et l'impact de la mise à niveau sur l'entreprise ;
- La mise en place d'un mécanisme simple de reporting et de contrôle.

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie mondiale, la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise sont apparues comme une réponse, pour les pays en développement et les pays en transition, des programmes prioritaires visant à promouvoir et à rendre compétitif le tissu économique et son environnement.

La mise à niveau est une action visant à améliorer et à développer la performance et les capacités de l'entreprise, pour lui permettre de s'insérer et de progresser dans le champ concurrentiel. Elle procède d'une démarche modulable et adaptable reposant sur la définition d'un PMN, élaboré à partir des résultats d'un diagnostic stratégique global de l'entreprise ; défini, entre autres, sur la base de l'identification de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités.

Section 2 : Mise à niveau des entreprises en Algérie et cas de l'ENIEM

L'Algérie est l'un des pays à avoir choisie la mise à niveau de ses petites et moyennes entreprises (PME) dans tous les secteurs, l'industrie en fait partie ; afin de préserver les entreprises et leurs intérêts. Ce dispositif doit répondre aux besoins des entreprises en vue de résister à la concurrence.

1. La mise à niveau des PME de l'industrie en Algérie

L'Algérie a vécu une période de crise, dès 1986, où la majorité des entreprises publiques dans le secteur de l'industrie ont connues une récession de leur production dû aux contraintes financières et à la dégradation de la trésorerie des entreprises publiques ; de plus, l'ouverture de l'Algérie aux marchés extérieurs, a engagé l'entreprise industrielle dans des restructurations. En raison de non prise en considération de la dimension humaine lors de ces restructurations, les licenciements, suppression massive des emplois, les départs en retraite, suivis des départs volontaires, se traduisent par la disparition des savoirs et savoirs-faires des entreprises détenus par leur personnel, qui les mets face à de nouvelles difficultés.

La trajectoire des responsables algériens va à l'acquisition des technologies par des contrats signés avec les pays étrangers pour « remédier au manque de compétences techniques des cadres et ouvriers algériens »¹⁰⁰, qui mettent les entreprises en dépendance permanente du fait que « les travailleurs et les cadres ne pourront pas à la fin du contrat faire évoluer le produit »¹⁰¹.

Les entreprises publiques du secteur de l'industrie ont vécues des restructurations, par leur passage d'une politique d'Etat protectrice à une décentralisation et une transition vers l'économie de marché qui donne une certaine autonomie aux entreprises. D'une situation marquée par l'absence de compétitivité, à une situation de globalisation économique où la concurrence est accrue et qui « ne peut se faire sans actions de soutien »¹⁰².

Dans cette situation de mondialisation des marchés et de concurrence, l'Algérie signe un accord et adhère à la zone de libre échange de l'Union européenne (ZLE/UE) et à l'organisation mondiale de commerce (OMC) qui « impliquerait une diminution sensible de la protection du marché intérieur et de la production nationale »¹⁰³, pour s'insérer à l'économie mondiale et accentuer sa libéralisation.

En ce sens, la mise à niveau et la modernisation des produits, des systèmes d'informations, de gestion, des moyens de production et de l'environnement des affaires

¹⁰⁰ BOUDJENAH (Y.), op.cit., p. 134.

¹⁰¹ HADJSEYD (M.), l'industrie algérienne. Crise et tentative d'ajustement, l'Harmattan, Paris, 1996, p. 164.

¹⁰² ONUDI, Op.cit., p. 71.

¹⁰³ BOUDJENAH (Y.), op.cit., p.44.

sont les leviers à mettre en œuvre pour que l'entreprise puisse être compétitive et affronter la concurrence internationale.

Un programme de restructuration suivi d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement est nécessaire, ainsi que la réorganisation des institutions financières, bancaires, réglementaires et autres, visant à soutenir et accompagner les entreprises dans leur mise en œuvre de la mise à niveau afin de survivre et réussir leur intégration dans l'économie mondiale.

La réussite dans la mise à niveau des entreprises nécessite l'engagement de l'ensemble des opérateurs, qui est une exigence réelle rendant nécessaire une nouvelle démarche d'accompagnement des entreprises.

Le programme de mise à niveau est un dispositif établi par l'Etat pour inciter l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, c'est un « programme auquel l'entreprise adhère volontairement »¹⁰⁴.

Il s'agit pour l'entreprise d'un processus d'amélioration permanent par sa modification de sa gestion, en introduisant une démarche d'amélioration et d'anticipation de ses faiblesses.

Les objectifs du programme de mise à niveau illustrés dans la figure ci-dessous synthétisés et déclinés en fonction des trois niveaux¹⁰⁵ d'intervention suivants :

- Au plan macro: « le Gouvernement et le Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) » ;
- Au plan méso: « les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle » ;
- Au plan micro: « les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau ».

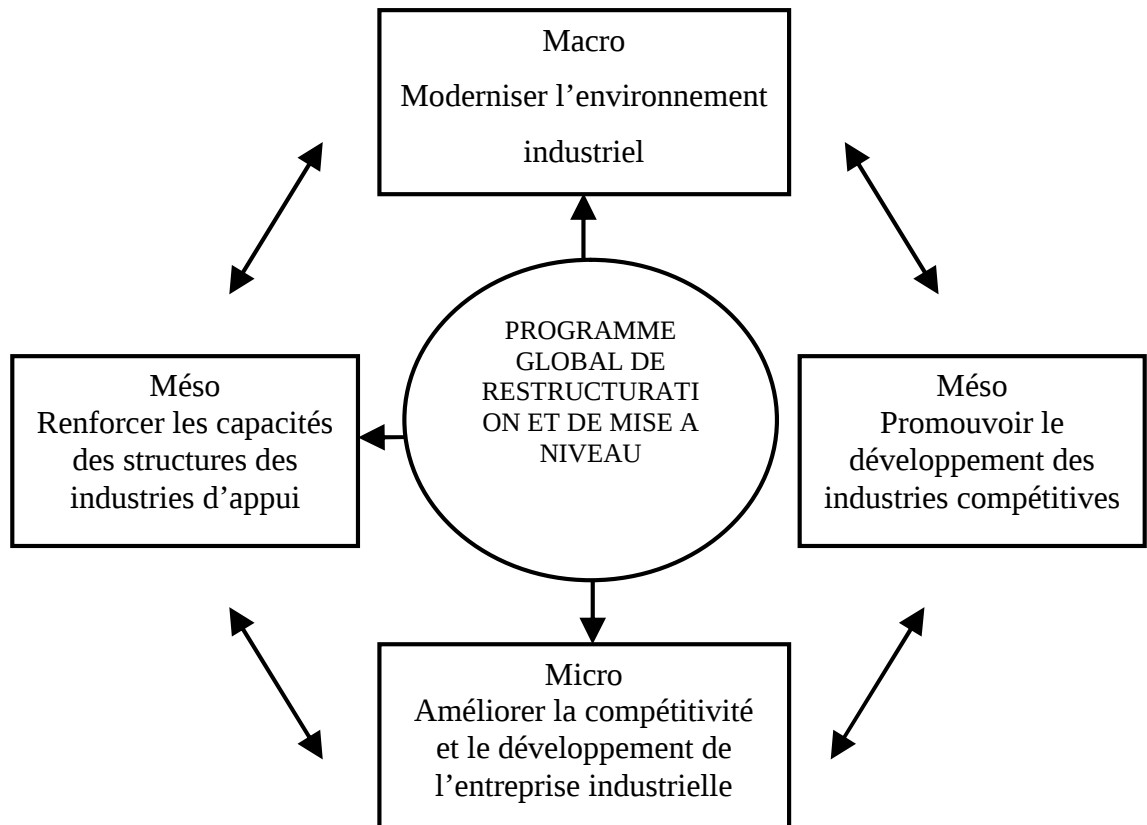
¹⁰⁴ ONUDI, op.cit. p. 73.

¹⁰⁵ Ibid., p. 72.

Au plan micro, les actions visées par l'entreprise dans sa mise en œuvre de la mise à niveau sont :

- Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau;
- Les investissements immatériels, comme:
 - Les études, y compris la recherche et le développement;
 - L'assistance technique (propriété industrielle);
 - Les logiciels;
 - La formation;
 - La mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.);
 - La normalisation;
 - La mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale);
 - Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle;
- Les investissements matériels, comme:
 - Les équipements de production;
 - Les équipements de manutention et de stockage;
 - Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.;
 - Les équipements en matériel informatique;
 - Les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité);
 - Les aménagements et le génie civil liés au processus de production;
 - Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

Figure n°3: Objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau



Source : ONUDI, guide méthodologique, Vienne, 2002, p. 72.

2. Etude de cas d'ENIEM

Cette étude de cas est composée d'une présentation de l'entreprise ainsi que sa mise à niveau.

2.1 Présentation d'ENIEM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est une entreprise publique économique de droit algérien constitué le 02 janvier 1983, qui est issu de la restructuration organique de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (SONELEC).

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800 DA détenu en totalité par ELEC ELDJAZAIR, en 2013.

Son siège social se situe à la wilaya de Tizi-Ouzou, au boulevard STITI Ali.

Ses unités : prestations techniques, commercial et production (froid, cuisson et climatisation) sont implantés à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

Son champ d'activité consiste dans la fabrication et le développement dans les différentes branches¹⁰⁶ de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques ;
- Les appareils de collectivités.

2.2 Processus de mise à niveau d'ENIEM

Le processus de mise à niveau d'ENIEM se fait en trois étapes :

- Le diagnostic stratégique
- Plan de mise à niveau
- Mise en œuvre et suivi du PMN

2.2.1 Diagnostic stratégique

Pour réussir la mise à niveau, un diagnostic de toutes les ressources à savoir : les ressources industrielles, humaines, organisationnelles, managériale et informationnelle doit être réalisé pour déterminer les forces et faiblesses et mettre en place les moyens nécessaire pour y parvenir. Pour notre part, nous se focaliserons sur l'aspect humain.

A partir de sa mise à niveau, ENIEM a connu une réduction de son effectif dû au départ à la retraite, départ volontaire, suppression des postes et le gel des recrutements et par

¹⁰⁶ www.eniem.com.dz.

conséquents « l'entreprise a connu une déperdition de ses connaissances et compétences »¹⁰⁷.

2.2.2 Plan de mise à niveau d'ENIEM

Pour sa réhabilitation industrielle et son intégration au marché mondial, ENIEM a choisie un PMN de toutes ses fonctions en vue de répondre aux objectifs stratégiques à court et moyen terme.

A. La production

Les installations industrielles et la majorité des équipements d'ENIEM nécessitent des rénovations et des investissements d'appoints pour la réhabilitation de tout son potentiel productif.

Pour cette raison, elle envisage en priorité, l'investissement productif d'appoint et performant ainsi que la rénovation de ses infrastructures, afin de se développer.

B. Les ressources humaines

L'entreprise a hérité d'un potentiel technique et d'encadrement ayant un niveau de maîtrise, leur formation s'est opérée sur le terrain, ils ne peuvent s'adapter aux nouvelles visions stratégiques.

Pour améliorer le niveau des principaux techniciens, des actions de formation de courte durée sont prévues. En parallèle, une prévention des départs à la retraite est suivie d'une action de préparation de la relève par la promotion interne et le recrutement.

C. L'organisation

Pour l'élaboration d'un système intégré d'organisation, ENIEM a réalisé une convention entre cadres et un groupement d'experts dans l'obligation de répondre aux objectifs fixés.

¹⁰⁷ AISSAT LEGHIMA (A.), Entreprises industrielles et redéploiement : Contribution au diagnostic et formulation d'actions stratégiques. Art, n°10/2016, p. 11

Il s'agit de la gestion :

- Production ;
- Commerciale ;
- Approvisionnement ;
- Stocks ;
- Ressources humaine.

D. Le management

L'approche de management a été liée au système d'information et à l'organisation, pour but, d'un coté, l'analyse de l'efficacité managériale et le mode de gestion, d'un autre coté, la vérification de la cohérence du système d'information, de décision et des résultats obtenus.

2.2.3 Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau

Conformément au diagnostic ressources humaines de l'ENIEM, il a été réalisé l'investissement immatériel, en l'occurrence, ressources humaines dans le cadre de mise à niveau, à savoir :

- Le renforcement de la structure de production par des ingénieurs ;
- Améliorer le climat social ;
- Assurer la formation du personnel ;
- Responsabiliser davantage le personnel ;
- Renforcer les compétences du personnel de production ;
- Faire appel à l'assistance technique dans l'acquisition de la technologie.

L'entreprise, dans sa démarche de restructuration a mis en place un plan de mise à niveau adéquat à sa stratégie englobant toutes les fonctions susceptible d'être impactées par ce changement.

Cependant, l'aspect humain n'a pas été pris en considération au même degré que les autres aspects, à savoir, l'aspect financier.

2.3 Contraintes et objets de la mise à niveau

Les principales contraintes pour l'entreprise :

- La matière première ;
- Panne ou défaillance d'un équipement, outil ou installation ;
- Procédure ou document existant ou indépendant ;
- Insuffisance de formation et de qualification du personnel ;
- Moyens inadaptés ;
- Manque de sensibilisation ;
- Déversement d'un produit ;
- Manque de maintenance ;
- Climat social peu propice à l'innovation ;
- Insuffisance de délégation de pouvoir ;
- Forte concurrence des produits importés.

La mise à niveau a pour objet de :

- Analyser et éliminer les causes de non-conformité ;
- Déterminer, éliminer et prévenir les causes de non-conformité potentielles ;
- Planifier les actions correctives et préventives ;
- S'assurer que les actions correctives ou préventives ont produit l'effet escompté.

Conclusion

La dynamique des entreprises reste un facteur essentiel pour leur compétitivité et leur mondialisation, la libéralisation vient de ce fait, comme moteur incitant les entreprises à se développer et à faire face à la concurrence.

La construction progressive d'une véritable stratégie de réorganisation fondée sur une démarche prévisionnelle de gestion des ressources humaines, la mise en place d'un

véritable accompagnement du changement et la définition et la communication du projet sont certainement les conditions de la réussite humaine et économique d'un redéploiement.

La mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps, mais un processus continu, qui implique plusieurs facteurs, d'où l'entreprise doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans son environnement. Elle doit faire partie d'une politique industrielle globale.

Conclusion générale

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons essayé d'éclairer la mission d'audit social dans le cas d'un redéploiement stratégique d'une entreprise et son apport pour sa réussite.

Notre problématique a porté sur la réussite du projet de l'entreprise à travers l'amélioration du potentiel humain par l'intégration de l'audit social en se basant sur les fondements théoriques.

Le premier chapitre, est consacré à la présentation de l'audit social et le suivi d'une méthodologie rigoureuse et des techniques spécifiques en vue d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise à travers les recommandations et les préconisations de l'audit.

Le deuxième chapitre, est entamé par une section présentant le redéploiement stratégique qu'est une réorientation de la stratégie touchant plusieurs aspects de l'entreprise, en l'occurrence les ressources humaines qui doivent être pris en considération, car ils sont un facteur déterminant de la réussite ou de l'échec du changement, celui-ci se décompose par trois phases à savoir : la phase de préparation dite aussi phase de diagnostic, la phase de leviers (la phase d'implémentation du changement) et enfin la phase d'action et de suivi. Dans la conduite du changement, l'audit social apparaît comme instrument de mobilisation et d'engagement des ressources humaines guidant et aidant les entreprises à définir et à établir une politique sociale adéquate et cohérente avec la politique globale.

Le troisième et dernier chapitre est d'abord, centré sur les généralités de la mise à niveau qu'est un processus continu, apparu comme un enjeu pour développer la compétitivité et faire face à la concurrence internationale, puis le processus de mise à niveau qu'est une démarche modulable et propice à l'entreprise et son environnement se décompose par quatre étapes permettant à l'entreprise d'établir les mesures nécessaires au contexte vécu, à travers les résultats du diagnostic stratégique global qui dicte le choix de la stratégie, sur des actions à entreprendre pour restaurer la compétitivité de l'entreprise, ainsi que sur l'établissement d'un plan comportant les principaux documents qui présentent les résultats et constituent la synthèse du plan d'un côté, et sert de base pour toutes les négociations et le suivi, d'un autre côté, la dernière étape du processus consiste

en la mise en œuvre et le suivi du plan de mise à niveau par la mise en place d'un dispositif adéquat en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise. Enfin la présentation de la mise à niveau en l'Algérie et cas d'ENIEM dans le but d'aider l'entreprise à être en progression et suivre le marché mondial et d'éviter sa disparation.

Nos recherches effectués ont abouti à vérifier nos deux hypothèses et à conclure que :

- L'audit social évalue la cohérence entre les politiques de ressources humaines et la nouvelle stratégie de l'entreprise ;
- La détection des dysfonctionnements et l'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines permettent l'implication et la sauvegarde du capital humain.

L'audit social permet d'évaluer la performance des ressources humaines, de vérifier l'efficacité du capital humain de l'entreprise et en l'occurrence, la performance de cette dernière. Dans la réalisation d'un changement, l'observation de la situation de la pratique d'audit social montre que ce dernier contribue activement à la progression des ressources humaines et a une influence très positive sur la performance économique de l'entreprise, en général, et la performance sociale, en particulier.

Notre recherche théorique nous a conduits à conclure que l'entreprise devrait percevoir l'audit social comme une importante opportunité et devrait être une pratique courante qui requiert l'adhésion de l'ensemble des acteurs en vue d'atteindre la situation souhaitée par l'entreprise. Dans ce sens, il est nécessaire de prendre en considération l'audit social comme outil stratégique aidant les managers dans leurs décisions, sur la base de ses études impactant le futur de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ANDERSON (L.-A.) et ANDERSON (D.), itinéraire pour conduire le changement, éd Afnor, Paris, 2003.
2. ARDOUIN (T.), ingénierie de formation pour l'entreprise, éd Dunod, Paris, 2003.
3. ATAMER (T.) et CALORI (R.), diagnostic et décisions stratégiques éd Dunod, Paris, 2003.
4. AUTISSIER (D.) et MOUTOT (J.-M.), méthode de conduite du changement, éd Dunod, Paris, 2007.
5. BELLET et SCHMIDT, les restructurations d'entreprises, éd La Découverte, Paris, 2012.
6. BERTIN (E.), audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éd Eyrolles, Paris, 2007.
7. CANDAU(P.), Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace, éd Vuibert, Paris, 1985.
8. COMBEMALE (M.), l'audit social, que sais-je ?, éd Puf, Paris, 2012.
9. COURET (A.) et IGALENS (J.), audit social, que sais-je ?, éd Puf, Paris, 1994.
10. FRERY (F.) et autres, stratégique, éd Pearson, Paris, 2011.
11. GARETTE (B.) et autres, Strategor, éd Dunod, Paris, 2013.
12. GILBERT (P.), La gestion prévisionnelle des ressources humaines, éd la découverte, Paris 2006.
13. GUERRERO (S.), les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, éd Dunod, Paris, 2008.
14. IGALENS (J.) et PERETTI (J.-M.) : audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils, éd Eyrolles, Paris, 2008.
15. JOHNSON (G.) et autres, Stratégie, éd Pearson, Paris, 2001.
16. JONQUIERS (M.) et JORAS (M.), glossaire de l'audit social, éd Ems, Paris 2015.
17. LEROY (F.), les stratégies de l'entreprise, éd Dunod, Paris 2015.
18. LEVET (J. L.), l'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories, édition Economica, Paris, 2004.
19. PERETTI (J.-M.), gestion des ressources humaines, éd Vuibert, 2013.
20. RENARD (J.), théorie et pratique de l'audit interne, éd Eyrolles, 2010.
21. SEKIOU (L.) et autres, gestion des ressources humaines, éd Deboeck, Paris, 2004.

22. THIERRY (D.) et TUILLIER (J.-N.), mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer, éd d'Organisation, Paris, 2003.
23. VIDAL (F.), la maîtrise du redéploiement, éd Dunod, Paris, 1993.

Revues et articles

1. AISSAT LEGHIMA (A.), entreprises industrielles et redéploiement : Contribution au diagnostic et formulation d'actions stratégiques, n°10, 2016.
2. RAMUS (V.), se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises, Communication au séminaire annuel de la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee, Insee Méthodes n° 95-96, 2002.
3. Schmidt (G.), « Claude Didry et Annette Jobert (dir.), L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives », Travail et Emploi, n° 129, 2012.
4. VATIER (R.), l'audit social, un instrument au pilotage des entreprises et d'organisations, enseignement et gestion, n° 16, hivers 1980.

Thèses et mémoires

1. BEKOUR (F.), les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement, thèse de doctorat es sciences économique, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2012.
2. MAHTOUT (I.), audit social : outil au service de la performance des entreprises étude de cas HYPROC SC, mémoire de magister en management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017.

Sites internet

1. IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, consulté le 03/10/2017.

2. Institut international de l'audit social des ressources humaines et des organisations, référentiel IAS, 2006, http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf, consulté le 25/09/2017.
3. <https://www.manager-go.com/etudes-d'impact>. Consulté le 03/11/2017.
4. https://www.unido.org/sites/default/files/201306/PMAN_Manuel_methodologique_0.pdf. Consulté le 28/11/2017.
5. Programme de mise à niveau, 2006, <http://www.pmn.sn.pdf> consulté le 25/11/2017.
6. www.eniem.com.dz. Consulté le 25/11/2017.

Liste des Figures et Tableaux

Liste des figures et tableaux

Figure n°1 : Trois types d'audit social et leurs objectifs.

Figure n °2 : Exemple d'un ordre de mission d'audit de la GPEC.

Figure n°3: Objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau

Figure n°4 : Processus stratégique de mise à niveau.

Tableau : Les différents types d'audit par niveau.

Annexes

Questionnaire

Q 1 : Quels sont les causes des restructurations et de mise à niveau d'ENIEM

R 1 : Non, plusieurs causes ont permis ce changement, parmi elles :

- La mondialisation
- La transition vers l'économie de marché.

Afin de s'adapter à l'environnement concurrentiel.

Q 2 : Est ce que la DRH à contribuer dans la définition de la stratégie de l'entreprise ?

R 2 : Non. Ya pas eu réellement de stratégie autre que la réduction des coûts.

Q 3 : Quel dispositif a-t-il été mis en place pour gérer la fonction ressources humaines ?

R 3 : Aucun dispositifs n'a été mis en place pour la fonction ressources humaines, une suppression massive des emplois était le but, qui a passé du 5000 employés vers environ 1700 employés, suivi de départ volontaire des salariés que ne savaient plus ce qu'ils allaient devenir dans l'entreprise.

Q 4 : Que pensez-vous de la communication interne de l'entreprise ?

R 4 : Peu satisfaisant, ce qui exprime les départs volontaires.

Q 5 : Avez-vous eu recours à la formation du personnel au cours de cette période ? Et
Quels sont les principaux objectifs de votre plan de formation ?

R 5 : Oui, la formation était prise en considération pour sa valeur dans le développement du personnel. Parmi les objectifs du plan de formation :

- Maintenir la motivation ;
- résoudre les dysfonctionnements ;
- répondre aux besoins RH ;
- développer les compétences.

Q 6 : Avez-vous procédé à des embauches pendant la période de changement ?

R 6 : Non, car le but était la diminution des charges dû au sureffectif et donc la suppression des emplois.

Q7 : Les salariés sont-ils sollicités pour participer au développement de l'entreprise ?

R 7 : Oui, l'entreprise s'est investie dans la formation de son personnel pour réussir son projet de redéploiement.

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	7
Chapitre 1 : Fondements et démarche de l’audit social	12
Introduction	13
Section 1 : Présentation de l’audit social	13
1. Le concept de la gestion des ressources humains.....	13
1.1 Définitions :	14
1.2 Objectifs et enjeux de la GRH	14
1.3 Les politiques de ressources humaines.....	14
2. L’audit social.....	15
2.1 Historique de l’audit social	15
2.2 Définitions de l’audit social.....	16
2.3 Caractéristiques de l’audit social	17
2.3.1 Types d’audit social.....	17
A. Audit de conformité	17
B. Audit d’efficacité	18
C. Audit stratégique.....	18
2.3.2 Objectifs d’audit social.....	19
2.3.3 Les avantages de l’audit social	20
2.4 Domaines et Niveaux d’audit social	20
2.4.1 Les domaines de l’audit social.....	20
2.4.2 Les niveaux de l’audit social	21
Section 2 : Démarche et outils de l’audit social	23
1. Préparation d’une mission d’audit	24
1.1 Ordre de mission	24
1.2 Prise de connaissance du domaine audité.....	25
1.3 Identification et évaluation des risques	26
1.4 Elaboration du référentiel.....	27
1.5 Le programme d’audit.....	27
1.6 Les outils d’audit social	28
1.6.1 Le questionnaires de prise de connaissance.....	28
1.6.2 Le questionnaire de contrôle interne.....	29
1.6.3 Les tableaux d’attribution des responsabilités	29
1.6.4 Les plans d’échantillonnage.....	30

2. La réalisation de la mission d'audit.....	30
2.1. Réunion d'ouverture	31
2.2 La mise en œuvre du programme de travail.....	31
2.3 Le travail sur le terrain	31
2.4 Les outils d'audit social	32
2.4.1 L'entretien	32
2.4.2 L'observation.....	33
2.4.3 Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart »	33
3. la phase de conclusion.....	34
3.1 Le projet de rapport d'audit	34
3.2 La réunion de clôture.....	34
3.3 Rapport	35
Conclusion.....	36
Chapitre 2 : Le redéploiement stratégique et l'apport de l'audit social.....	38
Introduction	39
Section 1 : Le redéploiement stratégique.....	39
1. Définitions du redéploiement	40
2. Analyse de la dimension humaine	41
2.1 Evaluation du potentiel humain de l'entreprise	41
2.1.1 L'étude quantitative du personnel	41
2.1.2 L'étude qualitative du personnel.....	41
2.2 Evaluation des comportements	42
2.3 Etude de la politique du management des ressources humaines.....	42
2.3.1 La politique de rémunération	42
2.3.2 La politique de formation.....	43
2.3.3 La politique de recrutement.....	43
2.3.4 La politique de promotion.....	43
3. Choix de redéploiement	43
3.1 La croissance interne	44
3.1.1 La diversification.....	44
3.2.2 Le recentrage	44
3.2 Croissance externe	45
3.2.1 Alliance et partenariat.....	45
3.2.2 Sous-traitance	45
3.2.3 Fusion-acquisition.....	45
Section 2 : la conduite du changement et l'apport de l'audit social.....	46

1. La phase de diagnostic	47
1.1 Les dimensions du changement	47
1.2 Les acteurs du changement.....	47
2. La phase de leviers	49
2.1 L'analyse d'impacts.....	49
2.1.1 Préparation	49
2.1.2 Lister les différences entre l'état actuel et l'état projeté	50
2.1.3 Déterminer les domaines potentiels d'impact.....	50
2.1.4 Rechercher les impacts	50
2.1.5 Evaluer et prioriser.....	50
2.1.6 Décider	50
2.2 La formation.....	51
2.2.1 Définitions de la formation.....	51
2.2.2 Besoins de la formation	51
2.2.3 Le plan de formation	52
2.3 La communication.....	53
3. la phase de pilotage du changement	54
4. L'apport de l'audit social à la CDC.....	56
4.1 Anticipation du changement et des résistances.....	56
4.2 Accompagnement du changement.....	57
4.3 Evaluation des actions menées et leur portée.....	57
Conclusion	58
Chapitre 3 : Mise à niveau et restructuration en Algérie	59
Introduction	60
Section 1 : Mise à niveau, restructuration et le processus de mise à niveau	60
1. Définitions de la mise à niveau.....	60
2. Définitions de la restructuration	61
3. le processus de mise à niveau.....	62
3.1 Le diagnostic stratégique global.....	63
3.2 Sélection des stratégies de mise à niveau	66
3.3 Formulation du plan de mise à niveau.....	67
3.4 Exécution et suivi du plan de mise à niveau	69
Section 2 : Mise à niveau des entreprises en Algérie et cas de l'ENIEM	70
1. La mise à niveau des PME de l'industrie en Algérie	71
2. Etude de cas d'ENIEM.....	74
2.1 Présentation d'ENIEM.....	74

2.2 Processus de mise à niveau d'ENIEM.....	75
2.2.1 Diagnostic stratégique.....	75
2.2.2 Plan de mise à niveau d'ENIEM.....	76
A. La production.....	76
B. Les ressources humaines	76
C. L'organisation.....	76
D. Le management.....	77
2.2.3 Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau	77
2.3 Contraintes et objets de la mise à niveau.....	78
Conclusion.....	78
Conclusion générale	79
Bibliographie.....	79
Liste des Figures et Tableaux.....	79
Annexes	79
Table des matières	79