

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire De Fin De Cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES FINANCIERES
ET COMPTABILITE

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Thème

Audit social et qualité de vie en milieu
professionnel cas de la Direction de
Distribution de Tizi-Ouzou (SADEG)

Réalisé par :

Mr.KOUDACHE Amine

Mlle.MAKOUDI Amira

Devant le jury composé de :

Président du jury : Mr.SAM Hocine, MCB, UMMTO.

Examineur : Mr. RECHAM Lyes, MAA, UMMTO.

Rapporteur : Mr.OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO.

Dirigé par :

Mr.OUSSAID Aziz



6^{ème} Promotion

Année universitaire : 2019/2020

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire De Fin De Cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES FINANCIERES
ET COMPTABILITE

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Thème

Audit social et qualité de vie en milieu
professionnel cas de la Direction de
Distribution de Tizi-Ouzou (SADEG)

Réalisé par :

Mr.KOUDACHE Amine

Mlle.MAKOUDI Amira

Devant le jury composé de :

Président du jury : Mr.SAM Hocine, MCB, UMMTO.

Examineur : Mr. RECHAM Lyes, MAA, UMMTO.

Rapporteur : Mr.OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO.

Dirigé par :

Mr.OUSSAID Aziz



6^{ème} Promotion

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention, consciente, d'un grand nombre de personnes nous souhaitons ici les remercier.

Nous tenons tout d'abord à remercier très chaleureusement Mr. DUSSAID.AZIZ qui nous a permis de bénéficier de son encadrement, les conseils qu'il nous a prodigués, la patience, la confiance qu'il nous a témoignés ont été déterminantes dans la réalisation de notre travail de recherche.

Nous tenons à remercier notre promotrice Mlle. SAIDI.KATHINA pour son conseil et son aide durant toute la période de travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre mémoire en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nos remerciements s'étendent également, à tous nos enseignants durant notre parcours d'étude.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.



Dédicaces

A mes parents.

A mes frères et sœurs.

A ma confidente.

A mes amis ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers.



AMCME

Dédicaces

A moi-même.

A mes parents.

A mes frères et sœurs.

A mes amis ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers.



AMIRA

Liste des tableaux

Les tableaux

Tableau N°01 : Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure 24

Tableau N°02 : Les risques liés à la gestion des ressources humaines 33

Tableau N°03 : Les étapes d'une démarche qualité de vie au travail..... 57

Tableau N°04 : La répartition des effectifs selon la catégorie socio-professionnelle 76

Tableau N°05 : La répartition de l'effectif par ancienneté 78

Tableau N°06 : Les causes de l'absentéisme 82

Liste des figures

Les figures

Figure N°01: Les outils de l'audit social en amont et pendant la mission.....	27
Figure N° 02 : Modèle de tableau des maladies professionnelles.....	37
Figure N°03 : Organigramme de groupe Sonelgaz	65
Figure N°04: schéma organisationnel de l'activité de distribution	67
Figure N°05: La pyramide des âges	77
Figure N°06: L'effectif par ancienneté	78
Figure N°07: l'effectif par sexe	79
Figure N°08: Evolution du turn-over (2016-2020)	80
Figure N°09: Evolution du taux d'absentéisme (2016-2020)	81
Figure N°10: Evolution du nombre d'accidents du travail	83
Figure N°11: Effectifs par sexe	90
Figure N°12: Effectifs selon l'âge	91
Figure N°13: Effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	91
Figure N°14: Les affirmations selon le facteur de formation et de motivation.....	92
Figure N°15: Les affirmations selon le facteur de rémunération	93
Figure N°16: Les affirmations selon le facteur de condition de travail.....	94

Liste des abréviations

Les abréviations

RH Ressources Humaines
IAS Institut International De L'audit Social
RSE Responsabilité Sociale Des Entreprises
SA Social Accountability
CEPAA Council on Economic Priorities Accreditation Agency
NRE Nouvelles Régulations Économiques ou loi
ISO International Standardization Organization
OIT Organisation Internationale Du Travail
ILO-OSH Système De Gestion De La Sécurité Et De La Santé Au Travail
DRH Directeur Des Ressources Humaines
GPEC Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences
GRH Gestion Des Ressources Humaines
QPC Questionnaires De Prise De Connaissance
QCI Questionnaires De Contrôle Interne
TMS Troubles Musculo-Squelettiques
CPAM Caisse Primaire D'assurance Maladie
COCT Conseil d'Orientation Sur Les Conditions Du Travail
BIT Le Bureau International Du Travail
CHSCT : Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail
ANACT Agence Nationale Pour L'amélioration Des Conditions Du Travail
SST Santé et Sécurité au Travail
QVT Qualité De Vie Au Travail
DPO Direction Par Objectifs
OMS Organisation Mondiale De La Santé
IRP Instances Représentatives du Personnel
ANI Accord National Interprofessionnel
RPS Risques Psycho-Sociaux
ARACT Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
SONELGAZ Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
EGA Electricité et Gaz d'Algérie
IFEG l'Institut de Formation en Electricité et Gaz
SDC Société de Distribution d'électricité et de gaz du Centre

Liste des abréviations

SADEG Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

DD Direction de distribution

DRC Division des relations commerciales

DEE Division exploitation électricité

DEG Division exploitation Gaz

CAM Centre de formation d'Ain M'Lila

ETB L'école technique de Blida

CP Commission de participation

Sommaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Introduction générale	01
Chapitre I : L’audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques	
Introduction	04
Section 1 : Origine et définition de l’audit social	04
Section 2 : Missions et objectifs de l’audit social	10
Section 3 : Démarche et outils de l’audit social	16
Conclusion	28
Chapitre II : La qualité de vie en milieu professionnel	
Introduction	29
Section 1 : Le travail et les conditions de travail	29
Section 2 : La qualité de vie en milieu professionnel.....	42
Section 3 : La démarche de la qualité de vie en milieu professionnel	50
Conclusion	58
Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)	
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation et aperçu du Groupe Sonelgaz	59
Section 2 : La méthodologie suivie sur le terrain.....	72
Section 3 :Contribution de l’audit social à l’amélioration de la qualité de vie au travail	75
Conclusion	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	98
Annexes.....	102
Tables des matières	109

Introduction générale

Introduction générale

A l'heure actuelle, le capital humain, qui fait partie du capital immatériel, est au centre d'intérêt des chercheurs. L'audit social est une pratique qui met en lumière le capital humain en incitant la succursale sur sa mobilisation, son implication et sa valorisation. L'audit social ne peut avoir qu'une bonne répercussion sur la performance de la firme.

Dans cet environnement, l'adoption d'une démarche d'audit social se révèle plus que jamais nécessaire pour identifier et réduire les risques psycho sociaux dus aux conditions de travail et aux pratiques de management, et permettre de substantielles améliorations.

L'audit social est une fonction large car la prévention des risques psychosociaux interroge la pratique de gestion des ressources humaines et l'organisation. Face à ces différents enjeux liés à l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'audit social joue un rôle majeur.

En effet, l'audit social dans ses trois dimensions (stratégique, opérationnel et de conformité) permet d'évaluer les pratiques par rapport à un référentiel normatif externe tel que (droit du travail, conventions collectives, accords d'entreprise ou tout autre référentiel).

Cet audit peut également être réalisé en référence à des objectifs, règles et procédures internes à l'entreprise. Dans ce cas, chaque entreprise souhaite souvent évaluer non seulement la réalité de ses pratiques par rapport à ce qui est souhaité et prévu, mais aussi la pertinence de ses objectifs et de ses processus existants dans la perspective de les faire évoluer. Les audits liés donc au bien-être au travail rentrent dans cette perspective et interrogent tout ou partie des pratiques de gestion et de management des ressources humaines des entreprises, y compris en ce qui concerne leurs politiques de management de la santé et de la sécurité au travail ;c'est dans cette perspective que l'institut international de l'audit social a décidé de renforcer son référentiel et de créer en 2009 un groupe de recherche thématique « audit social et santé et sécurité au travail ».

Étymologiquement le mot « travail » vient du latin tripalium qui représente un instrument de torture à trois pieux. Le verbe « travailler » vient du latin tripaliare qui signifie torturer avec le tripalium. Le terme qualité de vie au travail semble alors être un oxymore.

Aujourd'hui le mot « travail » est défini de la manière suivante dans le dictionnaire Larousse « activité de l'homme appliquée à la production, à la création ou à l'entretien de quelque chose »¹. On remarque qu'au cours des siècles, il y a eu une transformation de la signification du mot.

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284/> consulté le 17/05/2021 à 22h30

Introduction générale

La qualité de vie est un concept très large et très vaste car chaque individu a sa propre définition. Cette description varie en fonction de l'importance qu'un sujet apporte différents aspects de sa vie.

En 1994, l'Organisation Mondiale de la Santé définit le terme qualité de vie : « C'est la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement»². La QV est définie essentiellement pour le secteur de la santé, mais au fil du temps cette notion se destine aussi au travail.

Nous en venons alors à la qualité de vie au Travail qui est une démarche qui vise l'amélioration des conditions de travail des salariés, ainsi que la performance des entreprises.

Notre intérêt dans ce travail de recherche porte sur l'audit social et la qualité de vie en milieu professionnel ; A cet effet notre travail est destiné à enquêter sur ce thème au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG).

Notre recherche s'articule autour de la problématique suivante :

« Dans quelle mesure l'audit social peut contribuer à une amélioration de la qualité de vie en milieu professionnel. »

Pour bien se situer et guider notre sujet, cette problématique à d'autres questions secondaires :

- Quelle est la démarche à suivre pour réaliser un audit social au sein d'une entreprise ?
- En quoi consistent les conditions de travail et la qualité de vie dans un milieu professionnel ?
- Qu'elle serait l'issue de l'audit social sur la qualité de vie en milieu professionnel ?

Pour cette recherche, nous nous sommes basés sur les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'audit social participe à la progression de la qualité de vie du personnel au travail.

Hypothèse 2 : Les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont favorable au niveau de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG).

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique basée sur une analyse théorique par le biais de la recherche bibliographique et la documentation officielle. En résumé, tout ce qui a trait à notre travail de recherche que ça soit

² GROUP WHOQOL, « *Development of the WHOQOL : Rationale and current status* », International Journal of Mental Health, no 23, 1994, p. 24-56

Introduction générale

directement ou indirectement pour mieux comprendre et pour bénéficier des études précédentes déjà traitées. Puis, dans le cas pratique on a utilisé une technique quantitative pour mieux cerner notre thème.

Pour cela nous avons structuré notre travail en 3 chapitres :

- Le premier chapitre concerne les fondements de l'audit social en rapport avec sa méthodologie sa démarche et ces outils.
- Le deuxième chapitre s'attachera à définir le travail et ses conditions ainsi la qualité de vie au travail avec sa démarche.
- Le troisième chapitre est consacré à l'aspect pratique au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG), et les résultats d'étude effectués qui en résulte.

Chapitre I : L'audit social un
concept qui intègre une démarche et
des outils spécifiques

Introduction

Section 1 : Origine et définition de l'audit social

Section 2 : Missions et objectifs de l'audit social

Section 3 : Démarche et outils de l'audit social

Conclusion

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

Introduction

La réforme économique engagée depuis 1988, a permis la création d'un besoin d'informations financières, comptables, économiques et sociales pour tous les acteurs de la vie économiques à savoir l'Etat, l'actionnaire, l'administrateur, le gestionnaire, le banquier, le salarié et le tiers).

De ce fait, le rôle de l'information est devenu d'une importance majeure et seule l'existence de données significatives, objectives et fiables permet de diriger rationnellement une entreprise. Compte tenu de l'importance accordée à l'information, les dirigeants de cette entité doivent veiller à tout moment à une connexion de toutes les activités et dans toutes les fonctions (de production, commerciales, financières, sociales.....). Cette cohérence implique donc la mise en place d'un système d'autocontrôle et c'est à ce niveau que nous devons placer le rôle de l'audit.

Ainsi, l'audit social est connu pour être une branche de l'audit représentant par la suite une discipline récente qui a évolué avec le temps en élargissant son champ d'intervention pour œuvrer dans un contexte de concurrence exacerbée. Les entreprises se sont rendu compte que leur capital humain est un atout concurrentiel qu'il faut valoriser, motiver et mobiliser. Ceci se traduit, par un changement radical au niveau des pratiques de gestion des entreprises. Dès lors, l'audit s'est focaliser sur le personnel d'où l'apparition de l'audit social pour évaluer la performance de la fonction ressources humaine par leurs compétences et potentiels et ceux afin d'aider à son amélioration et son développement au sein de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de se familiariser avec l'audit social et de maîtriser les premiers éléments le constituant, ainsi de cerner son sens et sa portée.

Section 1 : Origine et définition de l'audit social

Cette section se propose de mettre en relief le rôle qu'englobe le terme d'audit social, afin de cerner les différentes définitions données à cette notion qui se laisse difficilement enfermée dans une seule définition pouvant intégrer l'ensemble des pratiques qu'elle met en œuvre. En outre, cette section devra mettre en exergue l'ensemble des définitions données pour l'audit social par des différents auteurs. Avant de procéder aux définitions de l'audit social, il convient d'en retracer en quelques mots son évolution et ces origines.

1. Origine et évolution de l'audit social

De nos jours, l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

managers¹. Dans ce sens, l'audit s'élargissait face à une variété de besoins, dans des domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information², c'est pour cela l'utilisation du terme « audit » a connu un fort développement au cours de ces dernières années.

De ce fait, l'audit est tellement utilisé dans divers domaines qu'il est devenu, synonyme d' « examen critique » et qu'il convient d'adjoindre un qualificatif pour déterminer le type d'audit dont il s'agit : audit comptable et financier, audit social, audit fiscal, audit de qualité...etc.

Le fait pour l'entreprise de devoir de plus en plus tenir compte de la finalité humaine de son action, à part sa finalité financière montre que les perturbations et erreurs de gestion ne relèvent plus exclusivement de celles constatées dans le domaine financier, les dysfonctionnements sociaux sont autant préoccupants que les déficits comptables. D'où l'importance d'adopter une démarche d'observation et évaluation qui vise à estimer la capacité d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité³. Tout cela, par la suite à donner naissance à l'audit social.

Pour la première fois l'expression « audit social » a été utilisée dans les années 1940 par Theodore J. Kreps, professeur d'économie à la *Business School* de l'Université Stanford. En 1953, le chercheur américain H.R Bowen publie « *Social responsibilities of the businessman* » où il consacra une dizaine de pages à l'audit social⁴. Parmi les premières tentatives significatives, prenons celle de 1964, lorsque la National First City Bank de New York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées. Quelques années plus tard, John Humble (1973) publiait l'ouvrage *L'audit social au service d'un management de survie*, ou il donnait ses lettres de noblesse à l'audit social⁵. Parallèlement, au Canada, on étudiait la « comptabilité sociale ».

L'expression « audit social » est apparue, selon les cas, par des voies très diverses : le besoin de connaître et de vérifier les coûts sociaux et salariaux, la volonté de maîtriser des problèmes d'emploi et de renouvellement des qualifications, l'institut international de l'audit

¹ THIERY-DUBUISSON.S, (2009) *L'Audit*, édition la Découverte, page3.

² RAVALEC.J.P, *Audit Social et Juridique*, (1986) Edition les guides Montchrestien, page3.

³ GUILLOT-SOULEZ.C (2015-2016) *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 8^e Ed Gualino page.237.

⁴ POPOV.Y, « *L'AUDIT SOCIAL PEUT UTILISER LE PRINCIPE DU TRIPARTISME FORMULE PAR L'OIT* (L'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social) », Paris, page 1.

⁵ GUERRERO.S, (2008) « *Les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, Paris, page1.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

social ce souci de vérifier l'application du droit du travail, la nécessité de contrôler le mode de fonctionnement d'unités décentralisées, etc.

Ni l'idée d'audit, ni l'expression d'audit social ne vont de soi pour tous⁶. Le seul fait d'employer le mot audit est, aujourd'hui encore, plus perçu dans une perspective dramatique de contrôle et des sanctions, qu'en pensant à une voie de meilleur connaissance de la réalité.

Dans les années 80, le facteur humain est considéré comme la ressource majeure de l'entreprise. A ce titre, les attentes des salariés sont placées au cœur des préoccupations des entreprises d'où le passage de la fonction Personnel vers la fonction RH.

A cette époque, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données concernant le bilan social, et également sur des domaines spécialisés de la ressource humaine, plus souvent ceux à enjeux forts juridiques, sociaux et/ou financiers (masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social...), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructurations.

Par la suite, au cours des années qui suivent l'audit social a commencé à s'imposer peu à peu pour se diversifier et devenir à la mode, ce qui par la suite a permis à Raymond Vatié en 1979 de créer une cellule de développement de l'expertise de l'audit social qui a fait émerger en 1982 à Paris l'IAS par laquelle, à présent, coopèrent les chercheurs et les praticiens de plusieurs pays : Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie, etc.

Dès 1984, le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social fait son apparition. Dans son introduction, les auteurs écrivaient :

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

- L'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations ;
- L'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès. »⁷

Des années quatre-vingt-dix à nos jours, l'audit social a été marqué par un très fort développement, ce qui a défini l'existence présumée d'un contrat implicite entre l'Entreprise et la Société, par lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la

⁶ <https://docplayer.fr/5287745-Theme-l-audit-social-demarche-et-outils-audit-de-recrutement.html>
consulté le 14/02/2021 à 10h25

⁷ IGALENS.J et PERETTI J-M, (2008), « *audit social* », Ed Eyrolles, Paris, page 16.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

contrôler, et donc l'entreprise n'a plus à être jugée que en fonction de ses résultats économiques et financiers ; mais doit aussi répondre à certaines exigences sociales telles que le respect de l'environnement, des droits fondamentaux de l'homme au travail, et des intérêts collectifs de la société. Ce contrat nous renvoie au concept de la responsabilité sociale des entreprises qui représente un enjeu d'une importance majeure.

Notons qu'en 1997, la norme **SA 8000** fut la première norme sociale, à avoir été créé par la council on economic priorities accreditation agency, afin de garantir que les entreprises offrent des conditions de travail irréprochable. Suivi en 1999, d'apparition d'indices boursiers qui servaient à récompenser les entreprises qui mettaient en place des pratiques socialement responsables, à titre d'exemple : *Down Jones Sustainability Index* à la bourse de New York, ou de l'indice *FTSE Good* sur le marché boursier européen.

Après la loi du bilan social, une deuxième loi s'impose, c'est celle du 16 mars 2001, appelée nouvelles régulations économiques ou loi, celle-ci concerne les entreprises de plus de 300 salariés et cotées sur un marché réglementé. Elle exige de mettre en place une démarche pour justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article **116** de la loi NRE porte sur des informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel

Qu'il s'agisse d'indices boursiers, de normes de certification sociale ou de lois, les indicateurs de la responsabilité sociale s'intéressent aux éléments suivants :

- La liberté syndicale ;
- Le travail forcé ;
- L'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes ;
- Le refus de faire appel à la main d'œuvre infantile ;
- La sûreté et la qualité de l'environnement de travail ;
- L'application des principes de non-discrimination à tous les niveaux de la Gestion des Ressources Humaines ;
- Le respect d'horaires de travail « décents » (repos hebdomadaire d'un jour par exemple) ;
- Le respect des limites légales de salaire.

Nous pouvons citer à titre d'exemple l'international standardization organization qui a comme référentiel normatif l'ISO 9001 (2000), organisation internationale du travail qui porte sur la santé et sécurité au travail selon la norme système de gestion de la sécurité et de la santé au travail (2001), Afnor, etc.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

Aujourd'hui, la firme évolue dans un contexte mondialisé, elle peut être actrice ou simplement spectatrice de cette mondialisation, mais elle ne peut l'ignorer. Le DRH idéal c'est celui qui prépare l'avenir sans sacrifier le présent, il est garant (responsable) de l'équité, de la diversité, de la responsabilité sociale de l'entreprise. A cet effet, il faut en permanence contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels, contribuer à la préparation de l'avenir en devenant agent de changement, en cherchant tout ce qui peut rendre l'organisation (et emploi) flexible, mais sans pour autant perdre la substance (fond) même des métiers.

Enfin, la stricte vision purement économique de l'entité cède le pas à une approche plus globale. L'audit social est, donc exploité dans une logique de performance globale (économique, social, environnemental, sociétal), une raison qui fait écho à celle de la responsabilité globale de pesqueux (2002). Désormais, la différence entre les firmes qui réussissent et celles qui échouent se situe dans la qualité, la motivation, la mobilisation et l'implication de leur personnel.

2. Définitions

Bien qu'il reste difficile pour l'instant de pouvoir donner une définition non précise de l'audit social, nous allons essayer d'éclaircir un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine.

Selon CANDAU, P. (1990)

« L'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise. »⁸

Selon FESSER. M. (1996)

L'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en ressources humaines notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement. ⁹

Selon Sylvie GUERRERO

« L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et

⁸ CANDAU, P. (1990). *Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management* n° 248 Octobre Décembre 28-33.

⁹ FESSER.M. (1996). *Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines*, Personnel N° 371 Juillet.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. »¹⁰

Selon Alain COURET et Jacques IGALENS

« L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire. »¹¹

Selon PERETTI (2001)

« L'audit social est défini comme étant un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. »¹²

Selon VATIER.R

« L'audit social comme un instrument de direction et de gestion est une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans un 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 environnement. »¹³

L'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.¹⁴

En plus des celles d'auteurs, nous pouvons rencontrer des définitions émanant d'organismes spécialisés dans le domaine RH, à l'instar de la définition de l'ISO 9000 qui stipule que l'audit est un :

« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »¹⁵

Suivi de l'IAS qui a produit un document définissant ainsi l'audit social :

¹⁰ GUERRERO.S, (2008) « *Les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, Paris, page 1-2.

¹¹ COURET.A et IGALENS.J, (1988) « *Audit social* », Presses universitaires de France.

¹² PERETTI, J. M. (2001). *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3ème édition Vuibert page2.

¹³ VATIER.R, (1988) « *l'audit de la gestion sociale* », les Editions d'organisation, Paris, Page5.

¹⁴ LOUART, P & BEAUCOURT, C (2005). *Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes*, Actes de l'Université d'Été d'Audit Social, Lille.

¹⁵ IGALENS.J et PERETTI.J-M, op cit, Page 36

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »¹⁶

Si dans cette définition, le champ du social est bien explicité, en revanche « l'audit » est défini que d'un point de vue méthodique et n'aborde pas son objet dans celle qui précède.

Evidemment, la tentation de coupler la première, fournie par l'**ISO 9001**, et la deuxième définition, formulée par **IAS**, est forte : l'une définit l'audit mais pas le social et l'autre définit le social et non pas l'audit, on obtient ainsi :

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.

Ce procédé est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.»¹⁷

Parmi toutes ces définitions nous pouvons retenir que :

L'audit social est une démarche systématique, indépendante qui permet à la fois d'évaluer, faire ressortir les points forts et les dysfonctionnements liés à l'aspect social de l'entreprise ; mais aussi permettraient de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion de la fonction ressources humaines.

Section 2 : Missions et objectifs de l'audit social

Dans cette section, nous allons nous concentrer sur les missions principales d'un audit social ; ainsi que les finalités le concernant.

1. Les missions de l'audit social

Les principales missions de l'audit social sont :

1.1. Le contrôle de l'information social

Les informations sociales sont de plus en plus variées. Ainsi, l'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, quantitatives ou qualitatives, formelles ou informelles, chiffrées ou non.

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

¹⁶ IGALENS.J et PERETTI.J-M, op cit, Page 37.

¹⁷ IGALENS.J et PERETTI.J-M, op cit Page 37.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

- Caractère professionnel de l'examen résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques, ainsi que la compétence de l'auditeur dans le domaine social ;
- Référence à des critères de qualité comme la régularité, la fidélité ou l'efficacité ;
- Expression d'une opinion à travers un jugement et formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- Accroissement de l'utilité de l'information par amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Le contrôle de l'information sociale peut porter également sur :

- L'ensemble des documents relatifs aux effectifs, aux rémunérations, aux accidents de travail, aux conditions de travail, et aux autres aspects sociaux que l'entreprise doit fournir à l'extérieur ;
- Les informations diffusées aux représentants du personnel dans le cadre des textes légaux et réglementaires ;
- Les documents et informations fournis aux salariés dans le cadre des procédures de communication et d'information mises en œuvre dans les entreprises ;
- Les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel.¹⁸

1.2. Le contrôle de l'application des procédures

Afin de répondre aux exigences d'une réglementation sociale, établir une administration du personnel fiable et mettre en œuvre une politique de développement humain et sociale, les entreprises doivent élaborer un ensemble de procédures dont la richesse et la complexité croissent avec la taille, le degré de décentralisation et les objectifs de politique sociale.

Un audit social peut se révéler nécessaire sur deux plans :

A. Le respect des procédures

A ce titre, l'audit approuvera le bon déroulement des opérations par rapport aux règles en vigueur. Ces règles peuvent avoir quatre sources qui sont :

- Les dispositions légales et réglementaires ;
- Les sources conventionnelles ;
- Les procédures internes ;
- Les usages et les procédures non formalisées.

¹⁸ PERETTI J.M & VACHETTE J.L, (1984), *audit social, les éditions d'organisation*. Page 33.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

B. L'efficacité des procédures

Par-delà de l'obligation exigeante du respect des procédures existantes, l'auditeur doit vérifier que les procédures de gestion interne sont le reflet exact des politiques définies dans l'entreprise et restent adaptées à la situation actuelle.

1.3. L'audit des politiques sociales

L'objectif de cet audit est d'évaluer, à un moment déterminé, la mise en œuvre d'une des politiques sociales de l'entreprise. Cet audit peut porter sur les différentes composantes des politiques du personnel : politique de l'emploi, des rémunérations, de sécurité, de formation, de communication, d'amélioration des conditions de travail et de relation avec les partenaires sociaux.¹⁹

1.4. Les activités à auditer

Il est possible de regrouper les activités à auditer dans le cadre de la nomenclature du bilan social, elle correspond aux missions les plus fréquentes, à savoir :²⁰

1.4.1. Emploi

On peut citer :

- Tenue des dossiers individuels du personnel (base de données) ;
- Documents statistiques à usage interne et/ou externe ;
- Recours au travail temporaire ;
- Utilisation des stagiaires ;
- Processus de recrutement ;
- Gestion prévisionnelle de l'emploi ;
- Suivi de la pyramide des âges ;
- Utilisation des autres contrats en plus du contrat à durée indéterminée ;
- Suivi des départs ;
- Processus de licenciement ;
- Suivi des démissions ;
- Suivi de l'accueil et de la période d'essai ;
- Politique de promotion ;
- Gestion des carrières ;
- Politique d'égalité professionnelle entre hommes et femmes ;

¹⁹ PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit*. Page 33.

²⁰ PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit* Page 36.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

- Suivi d'absentéisme.

1.4.2. Rémunération

Ce résumé comme suite :

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

1.4.3. Hygiène et sécurité

Qui sont :

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

1.4.4. L'amélioration des conditions de travail

A savoir :

- La durée du travail. ;
- Les congés payés ;
- Les aménagements du temps du travail ;
- Les horaires individuels ;
- Le travail à temps partiel ;
- Le suivi du temps du travail effectif ;

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

- Le travail posté ;
- Les conditions physiques de travail.

1.4.5. La formation

Nous les résumons de cette manière :

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

1.4.6. Les relations professionnelles

Parmi ces relations, nous pouvons citer :

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

1.4.7. L'information et la communication

Qui sont :

- L'information descendante ;
- L'expression directe des salariés ;
- Les enquêtes d'opinion ;
- Le climat social ;
- L'encadrement ;
- Les systèmes d'entretien individuel.

1.4.8. Activités sociales et culturelles

A ce niveau :

- Budget des œuvres sociales ;
- Budget des comités ;
- Prestations complémentaires ;
- Médecine du travail et service social ;
- Politique d'œuvre sociale.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

2. Les objectifs de l'audit social

L'audit d'une manière globale a pour objectif d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.²¹

Cette définition adaptée aux spécificités de l'audit social, abouti à en identifier les principaux objectifs tant pour un audit interne que pour un audit externe :

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

2.1. La maîtrise des coûts sociaux

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

- Veiller à ce que les ressources humaines soient gérées avec la même attention et la même rigueur que les ressources financières ;
- Prévenir la sous-utilisation du potentiel de savoir-faire, de compétence et d'innovation de l'entreprise et favoriser sa pleine mise en œuvre ;
- Vérifier la cohérence entre les politiques mises en œuvre en matière de personnel et les stratégies financières, industrielles, commerciales ;
- La détection des coûts sociaux excessifs et notamment les coûts cachés ;
- La prévention des risques sociaux, c'est-à-dire l'anticipation des problèmes futurs pour agir dès aujourd'hui, à moindre coût sur les causes afin d'en éviter l'émergence.²²

2.2. La qualité de l'information

Toute entreprise ne peut être gérée et dirigée que par l'intermédiaire d'un système d'informations sociales satisfaisant. Dès lors, son efficacité tient que par la manière dont les données sont regroupées ; à savoir de façon rationnelle dans les bases de données ; et donc l'accès aux informations qu'elles contiennent s'effectue avec une grande facilité.

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

- La confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives sont celles qui ont un caractère prévisionnel et qui doivent être protégées avec un soin particulier ;

²¹ PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit*. Page 55.

²² PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit* Page 56.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

- La sécurité est une seconde exigence, d'autant plus importante que de nombreux utilisateurs peuvent, à partir d'un terminal, introduire, supprimer ou modifier des données. Il faut s'assurer que chaque opération n'entraîne ni perte ni destruction d'information. Il faut vérifier que la concentration des traitements informatique n'ait pas, en cas d'incidents, de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise.²³

2.3. L'application des instructions de la direction

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

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

- *L'opérationnalité de l'instruction* : l'objet est-il bien défini ? Le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?
- *Le suivi des instructions* : le destinataire respecte-t-il en permanence l'instruction ?
- *L'efficacité des instructions* : les actions entreprises par le destinataire pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés ?

L'importance des règles applicables en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédures, des notes de service et des instructions sous diverses formes. Le rôle de l'audit est donc sur ce point essentiel.²⁴

2.4. L'utilisation économique et efficace des ressources humaines

Dans chaque entreprise les frais du personnel sont d'une importance capitale, puisqu'ils sont liés à la valeur ajoutée de cette dernière ; et cela peut se traduire d'une part, par les écarts considérables de productivité d'autre part, par l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la ressource humaine au sein de l'entreprise.

Cette préoccupation de productivité dans l'utilisation des ressources humaines, apparaît dans la recherche d'une utilisation optimale des salariés, tout en prenant en considération la réglementation en vigueur, la durée des congés, ...etc. Cela implique la recherche de gain de productivité et la chasse aux gaspillages.

Section 3 : Démarche et outils de l'audit social

Dans cette section nous parlerons sur la démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission, elle suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport ainsi que les outils mis à

²³ PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit.* Page 57.

²⁴ PERETTI J.M & VACHETTE J.L (1984), *op cit.* Page 58.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

sa disposition.

1. Démarche de l'audit social

L'audit social, comme cas particulier d'application de l'audit, connaît, en principe toutes les démarches habituelles d'un audit tels que : une enquête préalable, recherche des objectifs opérationnels de l'audit, définition des objectifs méthodologiques de chaque intervention, rédaction des recommandations, vérification de leur faisabilité, élaboration de suggestions propres à en faciliter la mise en œuvre, etc.

Aussi que pour tout audit, un audit social peut être effectué par un service d'audit interne ou par un consultant extérieur, c'est une affaire de cas d'espèce.

Puisque l'audit social porte sur des réalités économiques et des faits mesurables et quantifiables, il prend aussi en compte des données de nature psychologique et sociologique, les contraintes spécifiques qui en découlent concernent principalement : les phénomènes à observer, la façon d'observer et la façon d'interpréter les résultats.

Ainsi, la méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte séparément l'enquête préliminaire dont l'analyse du bilan social est souvent une composante essentielle. Elle se clôt par la remise d'un rapport d'audit. En résumé, on peut venir aux faits que la démarche de l'audit social est composée de quatre étapes, à savoir : l'engagement, la préparation, la réalisation et la conclusion de la mission.

1.1. L'engagement de la mission

A ce stade, il s'arrête de faire la différence entre audit externe et interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit social externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes qui sont le temps et la compétence : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes, et du niveau de la mission de l'audit (Conformité, Efficacité et/ou stratégie) :

1.1.1. Types d'auditeur

- **Auditeur externe**

L'engagement d'une mission d'audit externe est établi le plus souvent par une « lettre de mission » qui définit avec précision (les termes du contrat) :

- ✓ Le thème ;
- ✓ Les motifs de la mission ;
- ✓ Les attentes ;
- ✓ Les principaux enjeux et risques.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

La lettre de mission élucide le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions souhaitées.

- **Auditeur interne**

L'engagement d'une mission d'audit interne est défini sur la base d'un ordre de mission. Ce document est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit :

- ✓ Origine ;
- ✓ Champ d'application ;
- ✓ Thème ;
- ✓ Chef de mission ;
- ✓ Objectif ;
- ✓ Ressources allouées ;
- ✓ Auditeur, etc.

1.1.2. Niveaux d'audit social

On distingue trois niveaux pour une mission d'audit social, et on distingue habituellement : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique

- **Conformité**

Appelé également audit de régularité, et il consiste à s'assurer que dans un premier temps que les données sociales sont stables et fiables, c'est-à-dire que les données social représentent bien ce qu'elles sont censées mesurer, et dans un second temps, que le service des ressources humaines respecte les lois en matière de sécurité de droit du travail, et veille à leur conformité légale. Autrement dit, veiller à ce que les dispositions légales, réglementaire, conventionnelles et/ou orientations de la politique de l'entreprise ne soient pas dépassé et en être certain de l'application des instruments de la Direction Générale, donc qu'aucune entrave n'est faite dans l'entreprise auditée.

Les informations sur lesquelles doit porter l'audit sont particulièrement celles relatives aux représentants du personnel, et fournies à l'extérieur, en particulier le bilan social, les informations diffusées aux salariés, et celles utilisées dans le cadre de l'administration et de la Gestion des ressources humaines personnel.

A cet effet l'audit de conformité se base sur des référentiels, documents recentrant les normes, exigences et objectifs auxquels l'entreprise devrait se conformer et que l'auditeur aura recours pour comparer entre l'existant et ce qui devrait être. Ces référentiels pour être

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

pertinents doivent se baser sur des critères à la fois qualitatifs et quantitatifs, critères devant être à la fois clairs et opérationnels.

Néanmoins, l'audit de conformité est conduit à visée préventive, pour déceler les risques auxquels l'entreprise s'expose le cas échéant. Car le non-respect des règles fait courir à l'entité des risques dont l'incident peut induire des coûts, des pénalités financières, ainsi que des sanctions pénales. Il peut s'agir par exemple, de vérifier la sincérité des données sociales, l'application de la législation sociale ou encore le respect des règles de sécurité. C'est donc par rapport à un référentiel, code de travail, convention collective et autres documents officiels que l'auditeur est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise.

Alors, l'audit de conformité exige de la part de l'auditeur d'être muni de certaines connaissances juridiques approfondies, pour pouvoir informer les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va analyser les causes, en évaluer les conséquences, et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur, s'est doublée d'une approche nouvelle qui est l'audit d'efficacité.

- **Efficacité**

Lors que l'auditeur ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes. L'entreprise peut également recourir à un audit d'efficacité pour évaluer l'efficacité de tel ou tel aspect de la GRH pour déterminer si les résultats sociaux obtenus sont conformes aux objectifs fixés et s'ils l'ont été aux moindres coûts.

L'audit d'efficacité revient à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou de plusieurs modes en matière de gestion des ressources humaines et à les affiner pour accroître leur performance. Ce type d'audit englobe l'efficacité et l'efficience, c'est pourquoi certains auditeurs préfèrent utiliser l'expression « audit de gestion » plutôt que « audit d'efficacité ».

Ce dernier permet d'améliorer la qualité de la GRH par une vérification à quatre niveaux : la cohérence des procédures avec le choix de l'entité en matière de politique sociale, la pertinence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale, la pertinence des procédures et en leur efficacité.

Il s'agit donc d'apprécier d'une part l'efficacité sociale, et d'autre part l'efficience socio-économique de l'entreprise.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

Selon **Guerrero**²⁵ : Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires :

- ✓ *Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?*

Une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de Gestion des Ressources Humaines.

L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- ✓ *Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?*

Les missions de l'audit d'efficacité permettent également de mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une entreprise. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés soit aux activités de GRH ou à la masse salariale et aux frais du personnel, aux accidents de travail...etc. A cet effet, ces gains peuvent s'exprimer en termes de productivité, d'efficacité et de compétences acquises.

- **Stratégique**

Cet audit appelé aussi audit de direction, vise à décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la stratégie générale de l'entreprise avec celle de la GRH. Il réside donc sur une double préoccupation : les politiques de GRH sont-elles conformes aux orientations poursuivies par l'entité, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ? Ou encore l'adaptation des grands choix de la politique sociale en plans et programmes est-elle réalisée ? En résumé, l'auditeur s'appuie sur la stratégie organisationnelle pour construire sa mission et les outils de cette dernière.

Ainsi, l'auditeur s'intéresse donc à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur:

- ✓ Le rapport entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- ✓ Le niveau des orientations de la direction générale concernant le volet social.

La pertinence va donc être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus afin d'y parvenir

L'audit stratégique se distingue des deux premiers dans la mesure où il fait moins appel à des données comptables et financières, et à des références. Cet audit apparaît alors comme une aide à la décision future tout en définissant les conséquences que telle ou telle décision stratégiques pouvant se heurter à l'entreprise.

²⁵GUERRERO.S, (2008) « *Les outils de l'audit social* », op cit, page 2-3.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

1.2. La préparation de la mission

Consiste en une phase d'étude permettant d'ouvrir la mission d'audit et donc exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. C'est pour ça, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, mais également d'avoir une bonne connaissance de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est une tâche plus évidente pour un auditeur interne qu'externe du fait de son appartenance à l'entreprise.

Selon Guerrero, cette étape est subdivisée en trois étapes qui sont : le Pré diagnostic, le recueil et l'analyse de l'information.

Donc, avant même d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De multiples sources sont à sa disposition:

- Les informations sociales telles que la convention collective applicable ;
- Les politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Le résultat de vérification ou d'audit antérieur, organigramme ;
- La description de fonction et instrument de délégation ;
- Les listes des membres clés du personnel ;
- Les procès-verbaux des réunions ; etc.

Néanmoins, c'est par le biais de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut être appréciée comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Cette phase comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques, à savoir :

- Sur l'aspect conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer les objectifs réalistes et précis ;
- Sur l'aspect pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

1.3. La réalisation de la mission

Elle s'articule pour l'essentiel autour de :

- *La construction et la validation de référentiel* : la construction repose essentiellement sur le choix de type d'audit, soit un audit de conformité, d'efficacité ou audit social stratégique. Et de le valider avant de passer à l'étape suivante ;
- *La détermination des objectifs d'audit* ;

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

- *La recherche de preuves d'audit* : l'audit est un art avant d'être une science « rien n'est jamais définitivement prouvé », dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude.

1.4. La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats d'audit social : pour le prescripteur, ce rapport est à la base des choix et des actions à entreprendre. Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées.

Ce rapport final comporte :

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

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

2. Les outils de l'audit social

La prise de conscience est de mieux maîtriser les coûts sociaux, de prévoir les risques et d'intégrer la gestion du personnel dans la stratégie de l'entité, afin de parvenir à la meilleure efficacité possible, entraîne un intérêt croissant pour l'audit social. Néanmoins la complexité de la fonction personnelle et des comportements humains dans l'entreprise et la relative nouveauté de l'audit social, imposent un effort méthodologique et conceptuel important, consistant à prévoir une révision des techniques et outils utilisés et un élargissement du champ de l'audit.

Ainsi l'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais sa spécialisation relative à la gestion sociale le chemine également à être familiarisé avec les outils de la GRH, tant il est vrai qu'il semble impossible d'auditer une

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

fonction ou des opérations si l'on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la composent.

Nous pouvons distinguer deux types d'outils, le premier est utilisé en amont de la mission et le second sont utilisés pendant la mission.

Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance, les questionnaires de contrôle interne, et les plans d'échantillonnage. Dans un premier temps ces différents types d'outils vont être étudiés.

Par la suite, nous fournirons des exemples d'outils utilisés pendant la mission.

Spécialement le tableau de répartition des responsabilités et le flow-chart, ou diagramme de circulation des documents.

2.1. Les outils utilisés en amont de la mission

2.1.1. Les questionnaires de prise de connaissance

L'une des étapes clés d'une mission d'audit est la prise de connaissance. Sa durée varie en fonction de différents éléments tels que la complexité du sujet, le profil de l'auditeur, l'existence d'audits antérieurs...etc.

La prise de connaissance s'organise autour de plusieurs objectifs : avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes, identifier les problèmes essentiels, ne pas tomber dans des considérations abstraites ou secondaires et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit.

Les informations à récolter peuvent être regroupées comme suit :

- Le contexte structurel de l'entité auditée ;
- La structure et organisation internes de l'entité auditée ;
- L'organigramme et relations de pouvoirs notamment les délégations ;
- L'environnement informatique ;
- Le contexte réglementaire ;
- Les processus et procédures ;
- Le système d'information : communication interne et externe ;
- Les problèmes passés ou en cours ;
- Les réformes en cours ou prévues.

Le QPC est destiné à préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social et la première réunion, la réunion de lancement. Il consiste à demander des informations et des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance progressivement, pour permettre de gagner du temps. De manière générale les questions sont courtes et appellent des réponses précises et non de longs développements.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

2.1.2. Les questionnaires de contrôle interne

Ce questionnaire de contrôle interne a pour fin d'orienter les travaux de l'auditeur vers le but de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

Pour construire un QCI, l'auditeur se demande préalablement à son arrivée sur le site si les dispositifs, les contrôles qu'il va trouver sont pertinents, efficaces, efficaces pour maîtriser les risques inhérents aux procès qu'il audite, pour atteindre les objectifs opérationnels (un recrutement par exemple) dans de bonnes conditions.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales concernant les points de contrôle :

- **Qui ?** Questions qui sont relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Afin de répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...etc.
- **Quoi ?** Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche et/ou quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- **Où ?** Concerne les emplacements où se déroule l'opération.
- **Quand ?** Questions relatives au temps tels que le début, la fin, la durée, la périodicité...etc.
- **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire comme comment se réalise la tâche.

Tableau N°1 : Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure

Objectif du QCI : QOQOC		Opération ou dispositif			Interlocuteur
N°	Questions	oui	non	n.a.	Commentaires
1	Votre activité fait-elle l'objet d'une procédure ?				Si non décrivez vos opérations habituelles.
2	Connaissez-vous cette procédure ? Est-elle formalisée ?				Veillez à qualifier la disponibilité, le niveau de connaissance, etc.
3	Appliquez-vous cette procédure ?				Si non pourquoi ? Les exceptions sont-elles prévues dans la procédure ?
4	Qui est responsable de la vérification de l'application de la procédure ?				Vérifier le cas échéant l'effectivité de l'autocontrôle.

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opérations de vérifications, etc.				
....					
.....					
	Disposez-vous d'une liste des opérations ?				

Source : IGALENS.J et PERETTI J-M, (2008), « *audit social* », op cit, Page 55.

2.1.3. Le sondage

L'appel aux techniques de sondage ne s'avère utile que lorsque le nombre d'éléments à examiner (salariés à interroger, bulletins de paie à examiner, accidents à analyser, etc.) est supérieur à 100. Sous, et sauf dans le cas particulier des petits échantillons, il vaut mieux prétendre à l'exhaustivité. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats obtenus sur l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

Les techniques envisagées en audit social sont deux types, les sondages aléatoires et les sondages par choix raisonnés.

- Pour pratiquer un sondage aléatoire, on sépare chaque catégorie de l'échantillonnage (un échantillon de cadres, un échantillon de salariés, etc.) et on détermine la taille de l'échantillon, le nombre de personnes à sonder. Par la suite on choisit au hasard le premier élément parmi les dix premiers éléments de l'échantillon, puis on fixe l'élément qui se situe dix rangs plus loin, puis encore dix rangs plus loin etc.
- Le sondage par choix raisonné, repose sur la méthode des quotas qui consiste à reproduire dans l'échantillon, le plus fidèlement possible, certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

2.2. Les outils utilisés pendant la mission

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

2.2.1. L'entretien et l'observation

Dans le cadre de l'audit social l'entretien peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels comme des entretiens de groupe; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

informations précises sur des données, des procès, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

Cette entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un groupe naturel, un service, une équipe et que, les audités étant très interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix du lieu, de l'horaire, de la langue ne sont en effet pas neutres.

Dans de nombreux cas, l'auditeur doit veiller à la confidentialité de l'entretien et il doit garantir l'anonymat de ses sources. Ceci est particulièrement important chaque fois que des situations personnelles sont en jeu, dans le cas d'un audit du climat social, par exemple, ou encore d'un audit du personnel d'un fournisseur ou d'un sous-traitant.

La préparation de l'entretien dépend de son contexte. Préalablement à un entretien individuel pendant la phase qualitative d'un audit du climat social, l'auditeur préparera un guide d'entretien comportant des questions assez générales et peu impliquant pour ne pas « heurter » l'audité. Il aura besoin d'un questionnaire précis lorsqu'il rencontrera des salariés pour effectuer un audit de la chaîne de sous-traitance, et pourra même utiliser une liste précise de points à aborder dans le cadre d'un audit de conformité.

La nécessité de l'observation est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

Ainsi, comme pour l'entretien, une bonne observation se prépare surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels qui lui permettent d'observer systématiquement ce qui doit l'être avec naturel et sans concentration particulière

Observer des 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, de nombreux paramètres environnementaux (bruit, température, pollution, etc.), également des problèmes éventuels liés aux équipements personnels ou collectifs, des gestes ou des postures qui usent, des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires.

L'observation peut être également indirecte, la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail. L'observation de la distribution et de l'aménagement des espaces peut aussi fournir certaines pistes d'investigation concernant les relations hiérarchiques, sans toutefois perdre de

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

vue que l'auditeur croise en permanence les informations qu'il recueille, et qu'il recherche des preuves.

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

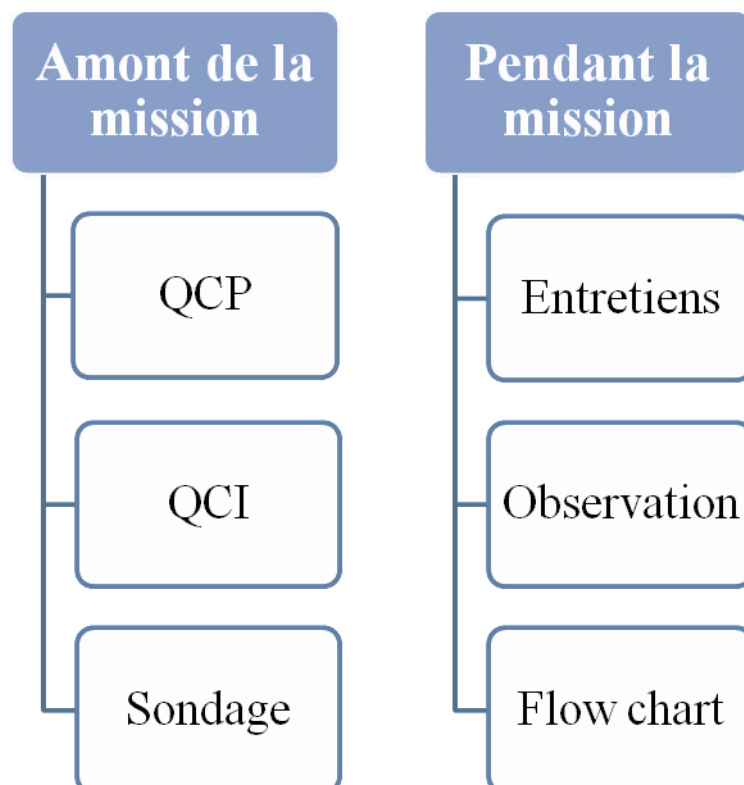
Consiste en un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils résultent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. En plus de l'utilité de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet des vérifications, par exemple :

- Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ?
- Est-ce que les appariements de documents et d'informations sont conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? Etc.

Malgré que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les forces de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur.

Pour résumer schématiquement les outils de l'audit social, on a :

Figure N° 01 : Les outils de l'audit social en amont et pendant la mission



Source : Etablis par nous-même (adapté de Igalens, Peretti, 2008).

Les dispositifs de l'audit social sont diversifiés. D'autres supposent de la part de l'auditeur des qualités comportementales telles que la capacité d'écoute, de reformulation. D'autres font

Chapitre I : L'audit social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

recours à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel, ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse, ce qui signifie qu'ils trouvent leur place dans un programme de travail précis. Tout dispositif est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini.

Conclusion

L'audit social est une pratique encourageante, qui a pour but d'évaluer et d'améliorer la qualité des ressources humaines au sein des entités, c'est pour cela le recours à cet audit est primordial.

Ainsi, l'audit social apporte à l'entreprise en matière d'évaluation des politiques sociales une valeur important, mais présente quelques gênes spécifiques concernant principalement les phénomènes à observer, la façon d'observer, et la façon d'interpréter les résultats.

Car contrairement à l'audit comptable et financier, celle si donne plus d'importance à l'aspect social et au capital humain nécessaire pour la création d'un environnement favorable au bon fonctionnement des entreprises d'où sa relation avec les conditions de travail de son personnel.

Chapitre II : Le travail et la qualité

de vie en milieu professionnel

Introduction

Section 1 : Le travail et les conditions de travail

Section 2 : La qualité de vie en milieu professionnel

Section 3 : La démarche de la qualité de vie en milieu professionnel

Conclusion

Introduction

Au fil des années le travail a pris plusieurs formes différentes jusqu'à même devenir un lieu synonyme de stress et d'inconfort. Il apparaît important de se demander comment le travail s'est conceptualisé au fil des siècles pour comprendre comment cette tendance s'est imposée sur le lieu de travail aujourd'hui.

Le facteur humain joue un rôle très important dans les activités d'une entreprise, pour cela il lui faut un bon environnement. Cet environnement adéquat est planifié en tenant compte des conditions de travail et des préventions des risques professionnels.

La dimension de la sécurité et de la santé au travail prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises. De nos jours les employeurs sont conscients de l'importance qu'a l'entreprise de valoriser les salariés et de leur fournir des conditions de travail favorable car les couts encourus en cas d'accident de travail, de maladies professionnelles, de démotivation, d'absentéisme... sont flagrantes contrairement à ce qu'une main-d'œuvre en bonne santé et en sécurité peut lui procurer.

Il est donc dans l'intérêt des organisations de s'intéresser en milieu de travail et aux conditions qu'ils fournissent et aux risques que ça peut engendrer. L'amélioration des conditions de travail s'articule autour de : la santé des employés et l'efficacité de l'organisation, les ressources humaines mis en place pour réduire ses coûts et d'assurer une efficacité maximale de leurs employés.

Section 1 : Le travail et les conditions de travail

Le travail tient une place essentielle dans notre société, mais les événements qu'il suscite, les conditions qu'il provoque, proviennent plus souvent des conditions d'exercice dont il est assorti que du travail lui-même.¹

La santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines ou les attentes des salariés et ceux des organismes de pouvoir publics et les revendications syndicales poussent les entreprises à mener une politique axée sur les préventions et l'amélioration. Ainsi, les conditions de travail influencent fortement la motivation des hommes au travail, et leur performance professionnelle et leur qualité de vie, leur amélioration constitue un avantage social mais également économique.

¹ JARDILLIER.P « *Les conditions de travail A.O* », éd presses universitaire de France, Page3.

1. Définition du concept de travail

Si nous devons définir une date bien précise à partir de laquelle l'homme a réellement commencé à travailler, celle-ci peut se situer à partir de la découverte de l'agriculture au néolithique, il y a plus de dix mille ans.

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement physique mais il a aussi une dimension psychologique voire psychosociologique.

L'origine étymologique du mot travail est venue du latin populaire « Tripaliar » qui veut dire torturer. Ainsi, selon COLSON : « Le travail est l'emploi que l'homme fait de ses forces physiques et morales pour la production des richesses et des services »². Il se distingue alors, par ses buts, son utilité et la valeur des produits qu'il crée.

MARX Karl quant à lui décrit le travail dans son ouvrage intitulé « *Le capital* » comme la technique de transformation par l'homme de la nature qui, à son tour, rétroagit sur l'homme.³ Le travail est donc perçu comme l'ensemble des activités et des efforts, nécessaires pour produire quelque chose, pour obtenir un résultat déterminé.

2. Définition des conditions de travail

La notion des conditions de travail est définie par plusieurs auteurs, ces conditions de travail se sont l'ensemble des règles qui portent sur l'organisation du travail dans l'entreprise comme : la durée du travail, les congés, l'ambiance, le droit d'expression, l'hygiène et la sécurité.

Selon MOUTON Jean Pierre « Les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent dans leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectifs ainsi que l'environnement du travail ».⁴

Ainsi, chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et favoriser les milieux professionnels dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leurs lieux de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations des produits toxiques ...). A côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat,

² CORSON.C, CLEMENT.N, (1924) « *Cours d'économie politique. Théorie générale des phénomènes économiques* ». 2e édition, Gauthier villards et félix alacan, Paris, page22 accessible sur : https://patrimoine.enpc.fr/document/ENPC02_COU_8_21563_1907_1?image=25#bibnum

³ MARX.C, (1948), *le capital*, édition sociales, page180.

⁴ MOUTON.J-P, CHABAD.J (2003) « *la sécurité en entreprise* », édition Dunod, paris, page 8.

ancienneté...). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés.⁵

Pour résumé, les conditions de travail sont alors définies comme étant l'ensemble des facteurs à l'exception des facteurs individuels, qui peuvent impacter le comportement et la conduite comme les activités physiques et/ou mentales des salariés et la qualité de vie au travail ; et c'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérise un environnement de travail pour le salarié.

3. Les conditions de travail et les risques professionnels

La portée des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail.

En effet, chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et de favoriser les milieux professionnels dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

3.1. Les risques professionnels

La notion des risques professionnels a été définie par plusieurs auteures.

3.1.1 Définitions des risques professionnels

Toute activité humaine, quels que soient sa nature et le lieu où elle est exercée, présentent des dangers pour l'homme, autrement, des atteintes possibles à sa santé et à l'intégrité de son corps.

Par risques professionnels, il faut entendre tout risque ayant pour origine l'activité professionnelle, c'est-à-dire le travail rémunéré, indispensable pour vivre de nos jours. Tout événement qui apparaît en milieu de travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnel. Il n'est pas indispensable que l'atteinte à la santé ait lieu obligatoirement dans les locaux et pendant les horaires de travail, comme c'est le cas de certaines maladies professionnelles qui se manifestent depuis plusieurs années, voir quelques décennies après l'exposition (cas de certains cancers de l'amiante).⁶

3.1.2. Les différents risques professionnels

Ils existent plusieurs types de risques professionnels qui diffèrent par leurs natures, et leurs origines, leurs caractéristiques, et leurs conséquences ainsi que par les mesures de prévention qu'ils nécessitent.

⁵ LETHIELLEUX.L, (2014/2015) « *L'essentiel de la GRH* », 8ème éd, Edition Gualino, page29.

⁶ MARGOSSIAN.N, (2003, 2006), « *Risques professionnels* », 2ème édition, édition Dunod, Paris, p2.

A. Les risques physiques

Ces risques englobent tous les phénomènes physiques et les nuisances qui peuvent avoir un impact sur la santé humaine.⁷ Les risques physiques concernent donc tous les risques liés à l'utilisation des machines ou équipement professionnels (outils, matériel, ...) et divers, y compris les couteaux, les machines à des couper les fours ...etc, et l'utilisation des machines additionnels (escabeau, échafaudage,...). Ils concernent aussi l'environnement de travail : bruit, ambiances lumineuses, travail sur écran, rayonnements optiques, chaleurs, froid, etc.

Cette famille de risque peut engendrer un dommage sur tout ou une partie du corps humain, ainsi que les maladies professionnelles telles que les TMS, les surdités, les troubles vasculaires du système main bras, les effets des rayonnements sur la peau et les risques visuels.

B. Les risques chimiques

Ils s'expliquent par la présence de produits chimiques plus ou moins dangereux, toxiques ou inflammables, dont l'absorption par le corps humain qui conduisent à des intoxications accidentelles ou chroniques ainsi que par des incendies et des explosions.⁸

C. Les risques biologiques

Les risques biologiques conduisent essentiellement à des pathogènes de gravité variables, les accidents biologiques sont plutôt des accidents du travail suivis d'infections qui peuvent conduire à des maladies professionnelles.⁹

D. Les risques mécaniques

Les risques mécaniques sont présents partout, dans toutes les activités humaines. Ils ont pour origine les déplacements des corps dont leurs mouvements, possèdent une énergie susceptible d'agresser les hommes. Ils peuvent être regroupés en plusieurs familles, et en fonction de la nature des atteintes au corps humain, qui sont :

- Les risques de choc ;
- Les risques d'écrasement ;
- Les risques d'entraînement ;
- Les risques de coupure, piqûre, sectionnement ;
- Les risques de projection de solides et de liquides.

⁷ <https://www.efficience-santeautravail.org/category/risques-physiques-tms/> consulté le 15/02/2021 à 10h16.

⁸ MARGOSSIAN.N, OP. cit, page 199.

⁹ Ibidem, page. 261-263.

E. Les risques électriques

Le courant électrique est dû à un transport de charges dans un milieu appelé conducteur. Il présente aussi des dangers et la mort des hommes par électrocution ou les incendies et les explosions dus à l'électricité sont fort nombreux. Mal maîtrisé, le courant électrique devient un véritable danger public ; par contre, correctement utilisé et en prenant un minimum de précaution, l'homme peut profiter des bienfaits de l'électricité, depuis sa découverte, qui ne cesse de lui apporter.¹⁰

3.1.3. Les risques sociaux

A. Les risques liés à la gestion des ressources humaines

La GRH d'après **P. Roussel** est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ; et donc comme l'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH.

En d'autre terme, il s'impose pour cette fonction des risques et dans cette étape, le management des risques se présente pour traiter les risques avec un ensemble de technique, d'outils et de dispositifs nécessaires, avec la mise en place d'une stratégie de maîtrise.

Ainsi, le management des risques est donc ce processus qui vise à recenser, identifier, traiter, maîtriser, anticiper tous les risques auxquels les activités tels que la rémunération, le recrutement, la formation ..., de la fonction sont confrontées.

Nous allons donc essayer de citer les risques liés aux activités de la GRH, ainsi que leurs facteurs déclenchant.

Tableau N°2 : Les risques liés à la gestion des ressources humaines

L'activité	Les facteurs déclenchant	Les risques
Le recrutement	-Absence ou mauvaise formalisation des besoins en recrutement par le demandeur ; -Manque d'attractivité de l'organisation sur le marché de l'emploi ; -Manque de candidats qualifiés ; d'outils de sélection non pertinents...	-La nouvelle recrue sur /sous qualifiée ; échec de recrutement ; -Démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue ; -Incompétence ; -Conflit ; -Départs prématurés ...

¹⁰ MARGOSSIAN.N, OP. cit, page, 146.

La gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de fiche de poste, d'une politique d'évaluation de carrière et de compétences ; -Absence de communication sur les postes à pourvoir en interne ... 	<ul style="list-style-type: none"> -Turnover, démotivation des salariés ; -Perte de savoir-faire due à la routine ; -Professionnelle ; -promotion des mauvaises personnes aux mauvais postes ...
La rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -Grille de salaire non conforme ; -Absence de politiques salariales, de nomenclature des postes et de grille de salaires ; -Non-respect de la législation et la convention Collective ... 	<ul style="list-style-type: none"> -Fraude ; -Démotivation du personnel ; -Insatisfaction des personnels ; -Conflits sociaux ; -Perte d'une compétence ; -Turnover ...
La formation	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de plan de formation ; -Budget insuffisant ; -Sélection subjective des personnes en absence ; -L'incompétence des formateurs ; -Absence de dispositif d'évaluation de retour sur l'investissement ... 	<ul style="list-style-type: none"> -Formation inutile, inefficace ; -Démotivation des personnels ; -Perte de temps et d'argent ...

Source : VERET.C ET MEKOUAR.R (2005), « *fonction : Risk manager* », édition : Dunod, p 127.

B. Les risques liés au climat social

Au niveau théorique, le climat social est un vécu de l'environnement du travail, et par la lui donne le statut méthodologique de variables intermédiaires à l'égard de sa position de résultat et de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance du système.

Au niveau opérationnel le climat social représente : « Le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'environnement de travail. Son analyse permet donc d'expliquer les caractéristiques du lien entre les salariés et leur entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs (grève) ou individuels (baisse de productivité), et ainsi permettre un meilleur pilotage stratégique ».¹¹

¹¹DAVIS.A, BESSEVRE DES HORT.C-H, CHEVALIER.F, PERETTI.J-M, FABI. B (2011) « *GRH, une approche internationale* », 3E Edition, éd Boeck, Paris, page648-649.

Les risques liés au climat sont les risques liés à un mauvais climat au sein de l'entreprise tels que : l'absentéisme, les départs volontaires notamment des nouveaux entrants, les demandes de mutations (le turnover), le niveau de disponibilité de l'encadrement de proximité, les réactions aux notes de la direction, l'efficacité au travail, la non qualité du travail, le gaspillage, les accidents du travail ou de trajet, les contentieux prud'homaux, les micro-conflits individuels ou collectifs, et les demandes d'acomptes ou de secours.¹²

3.2. Les accidents de travail et les maladies professionnelles

Les accidents du travail et les maladies professionnelles souvent causées par l'insuffisance ou l'absence de dispositif de sécurité ou de moyens de protections et de la mauvaise organisation du travail, l'ambiance physique de travail, etc.

3.2.1. Les accidents de travail

Selon **ROMELAER Pierre** « un accident du travail, par définition est un accident survenu à un salarié dans les locaux de l'entreprise à l'occasion du travail : blessures par machines, blessures par chute dans l'enceinte de l'entreprise, intoxication par les produits manipulés dans l'entreprise, etc. Mais aussi un accident survenu à un salarié en mission à l'extérieur de l'entreprise ». ¹³

A. Les types d'accidents du travail

Il existe plusieurs types d'accidents du travail selon la nature de l'accident concerné.

A1. Les accidents du travail sans arrêt

Ils sont généralement légers et qui peuvent être soignés sur place, à l'infirmerie de l'entreprise et qui nécessite que quelques heures de repos ou de soins. Ces accidents ne sont pas à déclarer obligatoirement, mais doivent être enregistrés sur des registres spéciaux. Il s'agit donc de petites blessures (choc, coupure...etc.).

A2. Les accidents du travail avec arrêt

Les accidents du travail avec arrêt, de quelques jours à plusieurs mois. Il s'agit d'incapacité temporaire indemnisées en fonction de la durée de l'arrêt du travail et jusqu'à la reprise totale ou partielle du travail. Ce sont des accidents les plus graves, nécessitant des soins médicaux ou hospitaliers prolongés et intensifs ainsi qu'un repos de plusieurs jours au moins.¹⁴

¹² GUERRERO.S, (2008) « *Les outils de l'audit social, optimiser les ressources humaines* » édition Dunod, Paris, page 97.

¹³ ROMELAER.P, (1993) « *gestion des ressources humaines* »,6ème édition, éd Armand colin, paris, page. 251.

¹⁴ MORGASSIAN.N, OP, cit, page. 04.

A3. Les accidents du travail avec incapacité permanente

L'incapacité permanente est la perte définitive, partielle ou totale de la capacité à travailler, suite d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail. En fonction de la gravité des dommages corporels, ils existent plusieurs taux d'incapacité permanente, se traduisant par des indemnisations (rentes) suivant un barème défini par des textes réglementaires.¹⁵

A4. Les accidents mortels du travail

Les accidents mortels d'origine professionnelle peuvent se présenter dans des conditions très variées, sur le lieu de travail, en mission sur la route en cas d'activité professionnelle nécessitant des déplacements...etc. Selon la sécurité routière, ils sont considérés comme accidents de circulation « les accidents corporels impliquant au moins un véhicule et survenant sur une voie ouverte à la circulation publique ».¹⁶

B. . Les procédures de déclaration des accidents du travail

La déclaration d'un accident du travail est obligatoire et effectuée par l'employeur, voir déplacement ou évacuation de la victime vers le centre médical ou l'hôpital en cas de nécessité. A cette issue, le médecin établit un certificat médical initial sans arrêt de travail ou avec arrêt de travail selon la gravité de l'accident.

- La victime doit déclarer ou informer son employeur dans un délai de 24h.
- L'employeur de la victime a l'obligation formelle de déclarer l'accident de travail à la caisse primaire d'assurance maladie sous 48h.

3.2.2. Les maladies professionnelles

Une maladie dite professionnelle elle résulte de la position d'une personne à un risque physique, chimique ou biologique, lors de l'exercice de son activité professionnelle.

Selon l'article **L-461-1** du code de la sécurité sociale définit la maladie professionnelle :« Est présumée d'origine professionnelle toute maladie désignée dans un tableau de maladies professionnelles et contactées dans les conditions mentionnées dans ce tableau ».¹⁷

Le code de la sécurité sociale (**l'Art.L-461-1**) recense dans des tableaux, les maladies qui sont d'origine professionnelle ainsi que les conditions médicales, techniques et administratives qui doivent être obligatoirement remplies. Ainsi, il existe plusieurs centaines de tableaux de maladies professionnelles, correspondant à des pathologies différentes. Ces

¹⁵ MARGOSSIAN.N, Op.cit., page 04.

¹⁶ Idem page 04-05

¹⁷ Idem page 06.

tableaux sont créés et modifiés par le décret, après l'avis du conseil d'orientation sur les conditions du travail.

Chaque tableau de maladie professionnelle comporte les éléments suivant :

- Un titre faisant mention de la nuisance ou d'un risque et précisant le mécanisme à l'origine de la maladie ;
- La liste des symptômes ;
- Le délai de prise en charge, c'est-à-dire un délai maximal écoulé entre la fin de l'exposition au risque et la première constatation médicale de l'affection ;
- La liste des travaux exécutés par le salarié pour pouvoir être pris en charge.

Figure N°02 : Modèle de tableau des maladies professionnelles

Nom des affections, intoxications ou des maladies		
Date de creation du tableau :		Date de la dernière mise à jour : (decret du ...)
Désignation des maladies	Délai de prise en charge	Liste indicative des principaux travaux susceptibles de provoquer ces maladies
Pathologie A	Délai en jours, mois ou ans	Travaux

Source : MARGOSSIAN.N (2003/2006), *Risques professionnels*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, page.6.

3.2.2.1. Les procédures de déclarations des maladies professionnelles

Toute déclaration de maladie professionnelle doit être faite par la victime. L'employeur n'intervient que dans un deuxième temps.

La victime déclare elle-même la maladie professionnelle à la CPAM dans les 15 jours qui suivent l'arrêt de travail.¹⁸

3.3. Le stress professionnel

Le stress est une pathologie qui pourrait se qualifier de mal du siècle. En effet, il touche une grande partie des travailleurs et représenterait un coût supérieur à 1 milliard d'Euro pour la Sécurité Sociale.¹⁹ Il touche particulièrement le milieu des organisations donnant naissance à ce qui est appelé le stress professionnel.

A cet effet, les professionnels des ressources humaines accordent de plus en plus d'attention au stress et à l'épuisement professionnel, vu leurs effets néfastes sur la productivité et le bien-être physique et mental des employés.

¹⁸ Collège des Enseignants Hospitalo-Université de Médecine et santé au travail, page. 10.

¹⁹ Passeport santé. Le stress, le mal du XXIème siècle [en ligne]. Disponible sur : <http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=stress-mal-xxi-siecle/> Consulté le 16/02/2021 à 11h58.

3.4 L'absentéisme et le turnover

Le turnover et l'absentéisme sont des indicateurs inestimables du climat social, de l'environnement de travail et des conditions de travail. Tout salarié qui n'est pas satisfait de ses conditions de travail peut être amené à s'exprimer directement pour montrer son mécontentement, soit en quittant l'entreprise d'une manière définitive et de démissionner, soit d'une manière progressive et il apparaît sous forme d'absence.

3.4.1. L'absentéisme

Chaque employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est effectivement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de lien forts ou pas de liens du tout entre insatisfaction et absentéisme ; cette lien peut avoir comme raison est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations et des pressions, des avertissements de la part de ses pairs.

L'absentéisme sous toutes ces formes de d'accident de travail, de maladies et de maternité ...etc. Pour de courte ou longue durée est un signe que l'un des besoins du salarié n'est pas assouvi soit des conditions de travail défavorable soit le climat social et plusieurs d'autre facteurs qui rentre en considération. En effet, l'absentéisme peut se traduire sous deux façons l'absentéisme physique ou l'absentéisme mental, dans les deux cas les couts que ça engendre est trop lourd à supporter par l'entreprise c'est pour cela que celle-ci mets tout en œuvre pour remédier et agir face aux conditions de travail des salariés.

Selon l'Art. 53 de l'ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 : « Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. »²⁰

3.4.2. Le turnover

Le turnover est synonyme de rotation en français correspond au nombre de départ annuel, sachant que les départs peuvent s'agir de départ volontaire (démission), de sanction ou de licenciement.

Quand l'employeur est amené à un taux du turnover important ça engendre des couts importants, dans le cas d'un départ par exemple l'entreprise doit le remplacer ce qui entraîne

²⁰ <https://www.joradp.dz/> Consulté le 16/02/2021 à 21h14.

des couts de recrutement, des couts de formation...Surtout que le nouveau recruté est souvent moins efficace que l'ancien.

Ainsi, lorsqu'on parle de turnover il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (concerne l'intention de quitter son travail) et le turnover involontaire (concerne le fait d'être renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélé un bon prédicateur du turnover volontaire. Si la relation entre la satisfaction et le turnover est importante, la satisfaction n'est néanmoins pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont alors les conditions économiques qui sont les plus prédictives même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes.

3.5 La violence au travail

Le bureau international du travail définit la violence au travail comme toute action et comportement, incident qui s'écarte d'une attitude raisonnable par laquelle une personne est menacée, attaquée, blessée, dans son travail ou du fait de son travail. Selon un rapport de l'organisation de travail, la violence au travail connaît partout dans le monde une nette évolution.

Ainsi, la violence au travail est tout acte de menace, d'intimidation, d'agression dont les travailleurs font l'objet dans leurs milieux professionnels, les violences sont sous de différentes types verbales, écrites ou physiques.

3.6 Le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique peut être défini comme toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser. L'objet ou l'effet d'une dégradation des conditions de travail est susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, la santé et l'avenir professionnel de la personne donc à la santé physique et /ou mentale.²¹

Il existe une classification en 5 catégories de 45 agissements constitutifs du harcèlement psychologiques dit « mobbing » :²²

- Agissement visant à empêcher la victime de s'exprimer ;
- Agissement visant à dissocier la victime ;
- Agissement visant à discréditer la victime auprès de ses collègues ;

²¹ HIRIGOYEN.MF, (1998), « *Le harcèlement moral. Violence perverse au quotidien* », Ed La Découverte, Paris, page 65.

²² LEYMANN.H, (1993) « *Mobbing* », La persécution au travail, éd Le seuil, Paris, 96

- Agissement visant à déconsidérer la victime dans son travail ;
- Agissement visant à nuire la santé de la victime.

3.7. Burn out (épuiement professionnel)

Le burn out peut être présenté de manière générale comme une conséquence « négative » d'un stress professionnel auquel les individus n'arrivent pas (plus) à faire face.²³

Le syndrome de l'épuiement professionnel, est donc l'ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante :

- *L'épuiement émotionnel* : est le sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles ;
- *La dépersonnalisation ou le cynisme* : c'est l'insensibilité au monde environnant, deshumanisation de la relation à l'autre (les usages, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail ;
- *Le sentiment de non accomplissement personnel au travail* : c'est le sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiments de gâchis...²⁴

4. Les divers organismes intervenants pour l'amélioration des conditions de travail

Pour l'amélioration des conditions de travail on peut trouver plusieurs organismes qui investissent et on trouve parmi eux :

4.1. Le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail

Dans les organismes, on peut compter plus de 50 salariés, un CHSCT est élu par les délégués du personnel et le comité, d'organisme. Donc, cette représentative du personnel est présidée, gérée et animée par l'employeur ou représentant.

Le CHSCT a pour mission de participer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris le temporaire salarié, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Notamment en vue de faciliter l'accès des femmes aux emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité.

Le bilan de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise, le plan d'activité annuel établi par le médecin du travail, ainsi que le programme annuel des actions envisagées dans le

²³ LEVY-LEBOYER.C, HUTEAU.M, LOUCHE.C, ROLLAND.J-P « *La psychologie du travail* », Nouvelle éd de l'ouvrage Rh, les apports de la psychologie du travail, page493

²⁴<https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html/> Consulté le 17/02/2021 à 1h28.

domaine par le chef d'entreprise, des programmes construits sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.²⁵

4.2. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail

L'ANACT a été créée en 1973. Sous la tutelle du ministère chargé du travail, cet établissement public administratif est organisé en réseau régional. Sa mission est de concevoir, de promouvoir et d'animer, auprès des salariés et des employeurs, des politiques, des outils et des méthodes favorisant une amélioration durable des conditions de travail.²⁶

4.3. L'inspection du travail

La loi protège tous les employés par le code du travail en envoyant à tout moment des inspecteurs chargés de veiller sur leurs droits et de contrôler la conformité des conditions de travail, non seulement ils assurent ces missions mais ils assurent aussi des rôles de conseiller les employeurs comme les salariés, ils interviennent également dans la réconciliation des rapports sociaux de l'entreprise et lors des négociations des conventions collectives ou de règlement de conflits collectifs de travail, et enfin ils couvrent la responsabilité d'arbitrer entre deux confrontations quand il s'agit d'un licenciement et bien d'autre cas. Il se trouve que l'inspection du travail participe à bien d'autres missions de la direction départementale qui sont liés aux formations professionnelles et à l'emploi, l'amélioration des conditions de travail.

4.4. La médecine du travail

Selon l'Art. 5 de l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 : « Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève. »²⁷

²⁵ LETHIELLEUX.L, OP, cit, page.36.

²⁶ CORREARD I, ANAYA.P, BRUN.P (2011), « Sécurité, Hygiène Et Risques Professionnels » Dunod Express, Février 2011, page19.

²⁷ <https://www.joradp.dz/> Consulté le 17/02/2021 à 11h30.

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres.²⁸

La médecine du travail assure un suivi médical des salariés, qui dispose d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention santé et sécurité au travail et en force de proposition d'actions. Il joue un rôle considérable dans la prévention et le dépistage des cancers professionnels...etc.

En d'autre terme, elle existe dans le but de la prévention des accidents du travail et de diverses maladies professionnelles, d'analyse des risques, et du contrôle de la santé des salariés généralement financée par les employeurs. Une prévention qui porte sur tous genre de risque d'accident, des risques liés à la posture (positions assises ou debout). Ainsi que les risques liés à l'utilisation des produits dangereux et aux problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

Section 2 : La qualité de vie en milieu professionnel

L'engagement dans un travail est source d'innovation et de performance. La nature d'un tel engagement dépendra des efforts poursuivis pour donner un contenu enrichissant aux tâches effectuées, offrir à chacune et à chacun au sein des entreprises des parcours professionnels motivants et chercher les solutions les mieux adaptées pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

C'est le but qui préside à la recherche de qualité dans le management des entreprises, et en tout premier lieu des équipes. Y parvenir de manière durable, c'est marquer en bonne place l'objectif de la qualité de la vie au travail dans les engagements stratégiques.

1. Émergence, Origine et évolution de la qualité de vie au travail

1.1. Émergence de la qualité de vie au travail

C'est au début des années 2000, avec notamment les sommets européens de Lisbonne et de Nice, que la qualité de l'emploi est devenue un objectif stratégique pour l'Europe. Les acteurs de la santé au travail ont ainsi découvert des relations nouvelles reflétant au sens large la qualité de la santé psychique des individus au travail. Donc, elle est devenue, peu à peu, un

²⁸ https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/ consulté Le 18/02/2021 à 09h32.

enjeu majeur pour les entreprises. Ils se sont alors familiarisés avec les expressions : risques psychosociaux, stress au travail, harcèlement ou encore burn out.

En 2012, avec l'ouverture des négociations entre patronat et syndicat sur la QVT, ce terme s'est largement propager via notamment un accord national interprofessionnel signé le 19 juin 2013 et intitulé « Accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle »²⁹

Malgré dans le discours public et politique le terme semble émerger depuis une dizaine d'années, dans le discours scientifique son origine apparaît comme plus ancienne.

1.2. Origine et évolution de la qualité de vie au travail

La préoccupation de QVT est naît au cours du 20ème siècle. Dans les années 1920, après que le taylorisme s'est installer, sous l'impulsion d'Henry Ford, qui réalise des gains de productivité en employant une main d'œuvre non qualifiée. Les employés travaillent à la chaîne, avec pour motif l'émergence d'un sentiment d'aliénation de l'homme au travail.

Durant l'ère 1920-1950, dans un contexte de guerre et d'expansion du secteur industriel, le taylorisme est remis en question ; apparaît alors par la suite un courant de relations humaines. Des chercheurs en psychologie des organisations définissent des théories démontrant l'influence des conditions de travail sur la psychologie des employés.³⁰

En amont des Trente Glorieuses, dans un contexte d'après-guerre et d'apparition de la société de consommation, se définissent les fondements du concept de la QVT.

A Londres, les travaux d'Eric Trist au sein du Tavistock Institute démontrent les limites du taylorisme et aboutissent à l'idée que c'est l'organisation du travail et les méthodes de production qui déterminent directement l'efficacité au travail. Eric Trist fait également le postulat l'intérêt du travail collectif (et de son autonomie) dans le soutien apporté aux salariés sur les plans psychologique et productif.

Parallèlement, Peter Drucker développe la Direction par objectifs, dont l'idée est que l'on parvient à mieux motiver les collaborateurs lorsque l'on évoque avec eux la notion d'objectifs à atteindre plutôt qu'à travers l'assignation directive de tâche d'exécution.

Dans la décennie suivante, Frederick Herzberg intègre, en se basant sur les travaux de Maslow et de McGregor, les besoins des salariés ainsi que les facteurs de motivation dans la

²⁹ <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/5758413/13904379.PDF>/ Consulté le 20/02/2021 à 18h30.

³⁰ En 1946, l'Organisation Mondiale de la Santé adopte la définition suivante : « La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale. La santé de tous les peuples est une condition fondamentale de la paix du monde et de la sécurité ; elle dépend de la coopération la plus étroite des individus et des États. »

situation de travail et pose le postulat qu'ils sont au cœur du bien-être au travail. Chez Bluestone (General Motors), un programme visant à déterminer le niveau de satisfaction des employés pour augmenter leur productivité est mis en place.

A compter de 1972, les premières crises économiques apparaissent ; les conditions de travail des salariés se reculent, ce qui conduit à la création de la Conférence Internationale sur la QVT à New York dont l'objectif est de coordonner des chercheurs et des organismes concernés par le sujet de la QVT dans le but de bâtir un corpus théorique solide.

Par la suite, la première définition de la QVT a été établie selon 4 aspects : intégrité physique et psychique, développement du dialogue social et l'équilibre de vie en situation professionnelle et/ou personnelle. En 1973, le Conseil International de la QVT est élaboré ; puis dans les années 1980 apparaît un consensus autour de quatre notions relevant de la QVT telle l'intégration des aspects organisationnels et/ou individuels et sociaux, ainsi que l'influence sur les autres domaines de la vie.

En ce qui concerne les actions des relations humaines, la prise en compte de la QVT est apparue d'abord dans les manufactures industrielles avant de s'étendre à d'autres secteurs professionnels³¹. Elle s'est ainsi développée à travers l'humanisation du travail qui vise à impliquer et satisfaire les individus en restructurant l'organisation du travail, l'objectif étant ainsi d'améliorer l'expérience humaine du travail et donc d'améliorer la QVT des salariés.

Ce mouvement tire son origine des travaux menés au début du 20e siècle par des chercheurs comme Elton Mayo. La série d'études qu'il mène avec son team au sein de la Western Electric Company vise à mettre en évidence le rôle des facteurs physiques de l'environnement de travail sur la performance des travailleurs. Ces chercheurs se sont notamment intéressés à l'influence de la luminosité ambiante sur la productivité des femmes qui assemblaient des composants de téléphones dans la même pièce.

La contribution de l'OMS à la QVT se précise en 1981, lorsque l'organisation lance un projet pour développer un outil d'évaluation de la qualité de vie générale. Le groupe en charge de ce projet définit alors la qualité de vie comme la « perception que se fait un individu de sa vie à travers son contexte culturel et son système de valeur, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses préoccupations, ses normes. Il s'agit d'une notion large affectée, de manière complexe, par la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau

³¹ CHERNS A. (1975) Perspectives on the quality of working life. J Occup Psychol; page 48.

d'indépendance, ses relations sociales et ses relations avec les aspects saillants de son environnement »³².

Dans la lignée de cette approche, quelques psychologues ont réalisé un constat dans la fin des années 1990 : depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la psychologie se centre sur la guérison en se fondant sur un modèle basé sur la maladie. Elle cherche alors, quasiment à réparer les dommages de certains facteurs. En réaction à cette approche, Seligman ³³ propose de développer une psychologie différente qui se fonde sur l'étude des dimensions psychologiques positives, c'est-à-dire des phénomènes susceptibles d'améliorer la vie des individus à la place de l'étude des phénomènes qui vont avoir un effet délétère sur cette dernière. Ces angles positifs peuvent être de trois ordres : les états subjectifs (comme le bien-être, la satisfaction ou la joie. . .), les actes individuels (comme le courage, la sensibilité esthétique, les capacités sociales ou les différents talents individuels. . .) et, pour conclure, les phénomènes sociaux (comme les valeurs citoyennes, l'altruisme, la tolérance ou encore l'éthique).

Pour les tenants de cette démarche, la psychologie doit donc s'intéresser davantage à la prévention et la promotion de la santé qu'à la guérison. La prise en compte de la QVT ôte à ces fondements de psychologie positive, en ne s'intéressant plus uniquement à la présence d'états négatifs (comme le stress ou le burn out), mais également à la présence d'aspects considérés comme positifs (comme le bien-être ou la satisfaction au travail).

1.3. Définitions de la qualité de vie au travail

Tout d'abord, la qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. »³⁴

La qualité de vie au travail, appelée communément QVT, est une démarche visant à améliorer les conditions de vie au travail dans l'optique d'une meilleure attention portée aux employés d'une part, et d'une meilleure performance pour l'entreprise d'autre part.³⁵

Les Professeurs au sein du laboratoire d'études sur la psychologie de l'université du Québec à Montréal, **Martel J-P et G. Dupuis** ont définis la QVT comme suit : « La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la

³² GROUP WHOQOL. (1993) Study protocol for the World Health Organization project to develop a Quality of Life assessment instrument (WHOQOL). Qual Life Res; page153.

³³ MEP.S. (2002) *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In : Snyder CR, Lopez SJ, editors. Handbook of positive psychology. Oxford : Oxford University Press. Page 3 -9.

³⁴ Définition ISO 8402-94.

³⁵ <https://culture-rh.com/qvt-qualite-de-vie-travail-enjeu-entreprises> Consulté le 22/02/2021 à 18h20.

qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société. »

La QTV est donc une notion globale. Ce n'est pas qu'un concept, mais un état d'esprit, une volonté d'harmoniser les relations de travail, une décision prise communément entre la Direction, les instances représentatives du personnel, et le CHSCT et les salariés d'avancer vers un mieux-être, mieux vivre et mieux travailler ensemble.

Selon les données de l'ANI la notion de qualité de vie est définie en 2013 par ces partenaires sociaux comme étant : « La qualité de vie au travail désigne les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. Le concept de QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». ³⁶

La qualité de vie au travail prend en compte alors, les contraintes de pénibilité, d'inégalités entre les hommes et les femmes et le déséquilibres causés par le temps consacré à l'activité professionnelle. Elle approprié aussi son incidence sur la vie personnelle, de l'adaptation des postes de travail aux situations de handicap, des lacunes de protection sociale, etc... Elle est donc la désignation des actions à mener dans le but de concilier une amélioration des conditions de travail des salariés avec un bon niveau de performance de l'entreprise.

1.4. Des conditions de travail à la qualité de vie au travail

Les conditions de travail ont depuis longtemps été à la base de vigilance par les pouvoirs publics. Elle s'est traduite par une réglementation correspondante, et la mise en place, par exemple CHSCT, dans un premier temps, installés pour s'assurer de l'application des règles de prévention dans les entreprises.

Dans un second lieu, ces comités ont vu s'élargir leurs champs de compétences autour des conditions de travail. Actuellement les CHSCT ont vocation à anticiper les risques émergents susceptibles d'être nuisibles pour la santé.

L'intérêt porté à la QVT se justifie par la part croissante des phénomènes de stress et de risques psycho-sociaux au travail. L'état de stress survient quand il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Si le stress n'est pas un

³⁶<https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail/> consulté le 22/02/2021 à 22h00.

phénomène nouveau, le terme de risques psychosociaux n'a été introduit que progressivement. L'intérêt altéré également par la multiplication des sujets de négociation comme l'emploi des séniors, la pénibilité, ou encore l'égalité.

Aussi, le renouvellement des normes au travail et des conditions de réalisation a aussi accentué l'intérêt porté sur la qualité de vie au travail. Réellement, l'évolution de la conception du travail en tâches vers des formes nécessitant coordination ou coopération, et les restructurations ou réorganisations incessantes revisitant le contenu du travail et les formes de prescriptions, le tout dans un contexte productif, ont imposé le questionnement de la qualité de vie au travail.

2. Les objectifs de la qualité de vie au travail

La QVT est une démarche récente. Elle découle d'une prise de conscience, c'est-à-dire la nécessité de prendre en compte le bien-être du personnel dans leur travail quotidien. Ce souci vise à abaisser au maximum les cas de burn out ; mais aussi du stress occasionné par les conditions dans le cadre de la société.

Elle se penche, alors sur les risques liés aux conditions de travail sur le plan psychosocial et vise à encourager le dialogue au sein de la structure économique.

La but de la loi sur la QVT est que le dirigeant d'entreprise comme son collaborateur prennent conscience que leur relation peut se concevoir gagnante/gagnante. Du coup, le bien-être au travail n'est pas contradictoire avec la productivité. C'est même tout l'inverse.

Selon la Commission européenne (Sommet de Lisbonne 2000, Laeken 2001), les dix principaux objectifs à atteindre pour une bonne QVT sont les suivants :

- La satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur travail ;
- L'éducation et formation tout au long du cycle de vie dans l'entreprise ;
- L'égalité entre les femmes et les hommes ;
- La non-discrimination ;
- La réduction des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress ;
- Le soutien à la mobilité professionnelle et géographique ;
- L'intégration des jeunes et des chômeurs de longue durée ;
- L'équilibre travail-vie ;
- Le dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise ;
- L'amélioration de la productivité et du niveau de vie.

3. Les facteurs déterminant de la qualité de vie au travail

De nombreux facteurs interviennent dans la notion de qualité de vie au travail, avec l'influence de très nombreux aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels, qui sont variables selon les individus (statut, âge, catégorie socioprofessionnelle, sexe..), et les pays (développés ou non, latins, asiatiques, anglo-saxons...) et le type d'entreprise (secteur commercial, industriel ou tertiaire...).

Egalement, les contraintes de temps et la quantité, la complexité et les dangers du travail font clairement partie des facteurs déterminant la QVT, mais ces facteurs évidents sont loin d'être les seuls, notamment parce qu'il y a la présence d'interactions à l'intérieur de l'entreprise (chefs, pairs ou subordonnés), ou à l'extérieur (clients, fournisseurs, prestataires...etc.), et/ou avec d'autres personnes au travail.

Les exigences émotionnelles et/ou les conflits au travail, qu'ils soient relatifs à la fonction et au rôle, ou à l'autonomie dans la structure de l'entreprise ou aux valeurs (éthique, image du métier...) altèrent la QVT. Aussi, les violences internes (abus d'autorité, harcèlements moral ou sexuel) et externes au travail (agressions verbales ou physiques des tiers à l'entreprise) sont des facteurs aggravant le mal-être au travail.

En résumé, l'ANACT a retenu six dimensions individuelles déterminantes pour la qualité de vie au travail :

3.1. Relations sociales et professionnelles

Dans cet axe, on retrouve la reconnaissance du travail envers les salariés, les techniques de management employées (participatif, directif, persuasif ...) , mais aussi le dialogue social, participation aux décisions et l'égalité des salariés rôle des managers, etc.

3.2. Contenu du travail

Ici, on s'intéresse au contenu ou type du poste, missions et les modalités qui lui sont associées telles que l'autonomie, le niveau de responsabilité, la variété des tâches du salarié, le travail d'équipe ou individuel, le type de gestion et les outils à disposition, etc.

3.3. Environnement physique du travail et la santé au travail

Pour cette partie, c'est tout l'environnement du salarié qui est pris en compte comme la sécurité, le bruit, l'éclairage, l'espace, la température et propreté, le cadre spatial. On s'intéresse également à l'ergonomie du travail (rapport salarié/machine), aux risques professionnels et à la prévention de ceux-ci et la politique de télétravail.

3.4. Organisation du travail

Concerne la nature de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques professionnels.

3.5. Réalisation et développement professionnel

Le développement professionnel se compose de : la rémunération, l'intégration, la formation, l'évolution de carrière, la validation des acquis, le développement des compétences, la sécurité des parcours du salarié dans l'entreprise.

3.6. Conciliation entre vie au travail et vie hors travail

Concerne l'équilibre professionnel et l'égalité des chances qui comprend l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle, la diversité, la non-discrimination, le rythme horaires de travail, l'égalité professionnelle, l'égalité homme/ femme, accès aux services, loisirs, transports etc.

4. Les enjeux de la qualité de vie au travail

La QVT rassemble plusieurs enjeux importants et stratégiques pour l'entreprise, qui peuvent avoir pour conséquences concrètes : la diminution du turnover et de l'absentéisme, la fidélisation et la facilitent des recrutements, la baisse des coûts liés à l'absentéisme etc.

4.1. Des enjeux de marché/ Économique

Il s'agit d'améliorer la productivité pour rester compétitif. C'est-à-dire renvoie aux exigences des clients, à la concurrence et à l'évolution des technologies. Innover dans les produits, les procédés en adaptant les postes de travail, par la reconversion et la formation des effectifs pour anticiper le changement et préparer l'avenir.

4.2. Des enjeux sociétaux/social

L'accroissement du lien entre les salariés et instaurer un climat de confiance entre les différents membres de l'entreprise (inter-salariés et hiérarchique), et avoir une égalité professionnelle femmes-hommes, la diversité (âge, origine, handicap etc...), l'organisation du travail (équilibre des temps de vie, télétravail, mobilité etc...).

4.3. Des enjeux juridique/ La conformité

La QVT est actuellement soumise à un cadre juridique très précis auquel les entreprises doivent répondre (normes, lois etc.).

4.4. Des enjeux individuel/ La santé des employés

La QVT tend à réduire les maladies (physiques et psychiques ou émotionnelles) liées au travail. Elle permet également de réduire le stress, l'absentéisme et l'anxiété de venir sur son lieu de travail.

4.5. Des enjeux liés à la nature du travail

La QVT permet donc d'avoir un climat de confiance entre les différentes parties prenantes de l'entreprise et de construire une bonne expérience collaborateur. Donc, l'intérêt, le droit à l'erreur, l'autonomie et la nature du management sont directement liés à la santé du collaborateur, et à son engagement et son implication.

Section 3 : La démarche de la qualité de vie en milieu professionnel

La démarche QVT nécessite une approche par les situations réelles du travail prenant en compte la multiplicité des professionnels impliqués, les gestes et compétences professionnels mis en œuvre, également les régulations intra services et interservices. Cela favorise le décloisonnement des activités et le renforcement des collectifs de travail. Si la charge du travail de chaque agent reste individuelle, le service rendu aux usagers et la qualité de celui-ci relèvent en revanche de l'activité d'un collectif de travail.

1. Présentation d'une démarche qualité de vie au travail

Une démarche QVT a pour enjeu le développement de l'attractivité de l'entreprise, l'amélioration de la créativité, de l'engagement, de la fidélisation des salariés et de la motivation professionnelle, tout autant que la réduction des effets destructeurs et la diminution de l'absentéisme et du stress au travail.

Cette approche est adaptable à chaque situation : les objectifs, les méthodes et la nature des livrables sont à concevoir en fonction du contexte de l'entreprise. L'ANI met l'accent sur le fait qu'une démarche QVT réussie s'appuie sur une approche systémique, c'est-à-dire globale, des situations.

L'idéal de la démarche QVT vise par conséquent la recherche de solutions pragmatiques pertinentes. Éviter le « tout est dans tout » et éviter de fixer a priori des normes de bon fonctionnement, tant dans la définition des problèmes que dans la recherche de solutions, c'est à travers la pratique et l'expérimentation que l'on trouvera des réponses adaptées.

L'aspect suppose de distinguer les phases d'une démarche cohérente et progressive, de préciser les objectifs à chacune des étapes et de proposer, pas à pas, un inventaire des outils mobilisables et des modalités d'action. Bref, fournir un cadre méthodologique permet d'agir dans l'établissement et sur le territoire quand ce dernier développe des actions de coopération qui tendent à élargir son périmètre social et les leviers de sa performance.

2. Les étapes d'une démarche qualité de vie au travail

Une démarche QVT consiste en un cadre méthodologique, articulé en phases croissantes, qui ouvre sur plusieurs pistes d'actions. Elle s'inscrit dans la politique générale et

collective, et participative qui vise à associer les équipes pour plus d'efficacité. Son déploiement passe par un cadrage, un diagnostic, des plans d'actions s'appuyant sur l'apprentissage et les expérimentations, puis une évaluation continue, un bilan pour arriver enfin à une pérennisation.

Le réseau ANACT-ARACT va plus loin en développant une démarche QTV. Il est donc intéressant de comprendre celle-ci pour mener une enquête et analyser ces résultats facilement, pour cela elle est structurée et précise en 4 étapes :

2.1. Conception et pilotage de la démarche

Pour un pilotage efficient de la démarche, il est essentiel d'adopter une méthodologie participative, neutre et rigoureuse, à savoir :

- Mettre en rang un Comité de pilotage représentatif et engagé, pour mener les différentes étapes de la démarche, définir ce projet et maintenir sa cohérence avec le contexte et le fonctionnement de l'entreprise et les besoins de l'ensemble du personnel.
- Impliquer la Direction tout au long de la démarche tout en considérant la QVT comme une opportunité de développement et non une concession sociale.
- Insuffler un état d'esprit positif pour créer un climat de confiance et faciliter l'adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche.

Ainsi, pour mettre en œuvre et piloter la démarche, on peut distinguer trois niveaux de concertation ayant chacun des modalités de travail spécifiques et un rôle propre :

- *Le Niveau central (direction et IRP)* : Consiste à définir les principes, le champ et les objectifs de la démarche de manière concrète pour ce niveau. C'est-à-dire la démarche QTV doit s'inscrire d'abord dans une politique concertée au niveau stratégique, en charge de définir le cadre général de la démarche et de spécifier les ambitions de la QVT pour l'établissement.
- *Le Niveau transversal* : Prend la forme d'un observatoire ou d'un comité de pilotage ; consiste à produire les indicateurs de mesures et d'analyses en s'appuyant sur l'expertise et la « Neutralité ». Donc, il n'appartient pas au seul niveau prescriptif de définir des indicateurs et de réaliser les analyses. Ces tâches peuvent être réalisées par un groupe « transversal » impliquant par la suite des « experts » de différentes unités, et des représentants des salariés (mais qui n'ont pas ici le mandat ou la posture de négociation). Ce groupe doit avoir les moyens de développer des apprentissages (durée de vie, outils d'enquête et d'expérimentation...).

- *Le Niveau local* : c'est où se jouent l'analyse de la situation. C'est-à-dire décentraliser le choix des priorités d'action et permettre l'expérimentation locale. Alors que l'analyse appartient au registre technique, l'évaluation (le jugement de valeur porté sur les résultats des expérimentations) est faite au plus près du terrain. C'est en regard de son expérience et de son vécu au travail, que le « local » évalue les situations et les projets.

Il est ainsi opportun de distinguer et d'articuler les registres politiques, technique et action d'une démarche QVT pour éviter la confusion des rôles et des responsabilités. Une telle orientation génère un renouveau du dialogue social qui répond ainsi aux attentes de l'accord national interprofessionnel sur la QVT.

2.2. Etablir le diagnostic

La qualité de vie au travail touche de nombreuses dimensions ; il est donc primordial de définir certaines priorités d'action qui vont donner du sens à cette démarche et lui permettre de l'adapter à son entreprise.

C'est pourquoi l'ANACT³⁷ souligne l'importance d'une évaluation du climat social, du fonctionnement et des attentes du personnel. En ressortiront alors les dimensions prioritaires du champ d'action de la QVT dans l'organisation. Plusieurs notions sont nécessaires qui sont :

- Un diagnostic qualitatif et/ou quantitatif qui analyse objectivement et contextuellement les dimensions relationnelles et organisationnelles, individuelles tels que les forces, les axes d'amélioration, les risques sur lesquels agir en priorité ;
- Un périmètre d'action défini à adapter aux ambitions de la démarche ;
- L'appui du personnel afin de disposer d'une vision exhaustive de la situation et de faciliter la remontée d'informations du terrain.

La mise en place d'une démarche sur la QVT comporte un préalable qui est un diagnostic établi selon une méthodologie favorisant la confiance des salariés et leur participation. Le diagnostic préalable peut s'appuyer sur une enquête, le rapport de situation comparée, l'observation du travail...etc.

Comment réaliser un diagnostic qualité de vie au travail ?

2.2.1. Co-construire et partager du diagnostic

La QVT n'est pas une démarche descendante, le diagnostic de la situation du service, de la direction ne peut qu'être co-construit puis partagé et doit répondre à ces deux questions :

- Comment le constat va-t-il être réalisé, avec quels outils ?

³⁷ <https://www.anact.fr> /consulté le 25/02/2021 à 10h15

- Le constat posé fait-il sens pour toutes les parties engagées dans la démarche ?

2.2.2. Identifier les problématiques QVT prioritaires

La première phase de travail sur les enjeux et le diagnostic doit servir à déterminer sur quels sujets prioritaires les acteurs veulent travailler et faire porter la démarche. L'espace du diagnostic peut être très différent d'un service à l'autre, d'un projet à l'autre : RPS, attentes des agents, effets des actions de prévention...etc.

2.2.3. Analyser l'existant : démographie et analyse du travail, indicateurs RH, santé

L'examen de l'existant peut emprunter de nombreux chemins et méthodes. Il est occasionnellement possible de mobiliser une expertise ou un audit déjà réalisé pour alimenter la réflexion. Dans d'autres cas, un inventaire des pratiques RH de prévention peut être réalisé selon les indicateurs existants ou à construire :

- *Indicateurs de santé* : taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents de travail... etc. ;
- *Indicateurs de perception* : enquête ou questionnaires auprès des salariés.
- *Indicateurs de fonctionnement* : absentéisme, taux de non réponse...etc.

Le bilan hygiène, sécurité et le bilan social sont aussi des sources d'information utiles. Cependant, il peut être complexe de croiser ces indicateurs qui renvoient à des registres différents.

2.2.4. Concrétiser la charge de travail et ses différentes expressions

Cette concrétisation est un enjeu majeur. La charge de travail est prescrite par l'institution, réelle ou ressentie, physique, mentale...etc. Elle est un objet de dialogue alternatif. Une entrée par le « travail réel » est incontournable.

Cette critique peut passer par différentes méthodes :

- Observation des situations de travail ;
- Entretiens individuels ;
- Entretiens collectifs ;
- Analyse des processus ;
- Questionnaire ; diagnostic photo...etc.

2.2.5. Analyser les pratiques de management et en faire un repère des projets

En effet le management et les managers sont souvent mis en avant pour améliorer ou détériorer la QVT. Il convient donc de s'intéresser aux pratiques de « management du travail » afin de leur faire intégrer la pratique des démarches QVT.

2.2.6. Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation

La formalisation du constat et des axes d'expérimentation permet de répondre à plusieurs attendus des projets QVT :

- Se conspérer dans la durée ;
- Minimiser les débats en mobilisant des informations objectives ;
- Entamer des questions de conditions de travail délicates ;
- Faire valoriser les représentations des différents acteurs ;
- Accroître le dialogue social ;
- Expliquer et engager des champs d'expérimentation (organisation du service à l'usager, management, nouvelles formes d'organisation... etc.).

L'impact des expérimentations sur les conditions de travail des agents doit être anticipé en amont dans une visée de prévention primaire.

2.2.7. Quelques points de vigilance

La qualité du diagnostic doit faire l'objet d'un débat et d'un accord des parties prenantes. La privation d'accord met en péril la démarche puisque les attentes sont différentes. Il est impératif d'avoir à l'esprit qu'aucun indicateur ne permet un pilotage « automatique » de la QVT.

2.3. Expérimentation et évaluation des projets.

2.3.1. Expérimentation

Une des originalités de l'ANI sur la QVT est son invitation à expérimenter ; le recours à l'expérimentation vise à explorer de nouvelles pistes et marges de manœuvre quand il est estimé que ce qui se fait n'est pas suffisant ou peu satisfaisant. L'expérimentation est ainsi un espace de recherche et de co-construction ou/et construction de solutions par la pratique et l'expérience et qui a vocation à s'inscrire dans la pratique habituelle des services.

Il s'agit de s'engager dans un processus d'amélioration continue de l'organisation qui implique les agents du collectif concerné, l'ensemble de la ligne hiérarchique, les IRP ainsi que, à terme, l'ensemble des équipes. C'est-à-dire, expérimenter vise au moins à « tester » une méthode d'organisation, un processus gestionnaire, ou une compétence qu'à créer les conditions d'émergence de nouvelles manières de travailler.

Le choix des expérimentations peut s'appuyer sur trois sources d'informations combinées :

- Les projets en cours ou qui vont débiter, identifiés durant le cadrage ou le constat ;
- Les réponses de la phase de diagnostic qui a permis d'identifier les difficultés et axes d'amélioration de l'organisation ;

- Les topos d'initiative locale identifiables en amont de la phase d'expérimentation (exemple : une unité souhaite expérimenter le télétravail).

La démonstration facilite donc la remontée d'information du terrain et la prise en compte du point de vue des salariés sur leur travail. L'idée est d'instiller la culture de l'expérimentation dans l'entreprise. Pour cela, il est essentiel de :

- Surpasser la peur de l'échec et favoriser l'esprit d'initiative du personnel ;
- Fixer une stratégie ciblée et réaliste pour chaque projet ; c'est-à-dire un périmètre défini, une action co-construite avec les futurs bénéficiaires pour coller au plus près des besoins de terrain ;
- Avoir une marge de manœuvre au niveau local (pouvoirs décisionnels, autonomie, moyens) pour réaliser les expérimentations.

2.3.2. Evaluation des projets.

L'expérimentation sera évaluée tout au long de sa mise en œuvre afin de connaître ses effets et de savoir s'ils répondent aux objectifs fixés. Elle procède par tâtonnements chaque fois que les améliorations en matière de conditions de travail sont confirmées dans la durée par les agents.

Le cadre expérimental donc permet de faire une évaluation en temps réel et des rétroactions fréquentes de façon à nourrir le projet régulièrement et de l'adapter au plus près des attentes de chacune des parties prenantes.

La notion d'indicateurs associés aux projets QVT prioritaires se doit d'être réalisée au plus près du terrain, par les acteurs des changements et les agents concernés par les actions. Pour chacun de ces types d'indicateurs, on peut utiliser les données déjà existantes dans l'entreprise comme : document unique, taux d'absentéisme, etc. Et créer des données telles : l'enquête sociale, bilan des expérimentations, diagnostic, etc. Il importe de s'appuyer sur des données quantitatives et qualitatives ; autrement la réalité objective compte autant que la perception des professionnels lorsqu'on veut comprendre et agir sur les enjeux de QVT.

Selon Le guide proposé par l'ARACT³⁸ différents indicateurs permettent d'évaluer la QVT et ses effets sur la structure, les directeurs peuvent s'en servir en les choisissant en fonction de la situation de chaque établissement et des objectifs fixés :

- *Les indicateurs démographiques* : structures d'âges, répartitions homme femme, qualifications et ancienneté...etc ;

³⁸ <https://auvergnerhonealpes.aract.fr/> consulté le 27/02/2021 à 20h30

- *Les indicateurs d'absentéisme* : taux d'absentéisme, durée des absences, motifs des absences et âge des absents...etc ;
- *Les indicateurs de santé* : maladies professionnelles, troubles de santé, inaptitudes et reclassement...etc ;
- *Les indicateurs liés au parcours et à l'emploi* : turnover, accès à la formation, attractivité à l'emploi...etc ;
- *Les indicateurs de conditions de travail* : contraintes temporelles, pénibilités, autonomie, vécu du travail, qualité des relations...etc.

L'évaluation de l'expérimentation d'un projet, en s'appuyant sur ces indicateurs partagés peuvent permettre :

- Mesurer la pertinence de l'organisation visée afin d'orienter les changements, de reformuler les objectifs initiaux du projet ;
- D'apprendre de manière collective lors de la conception et d'ajuster le pilotage des projets en fonction des informations reçues ;
- De laisser aux comités de travail concernés la capacité de s'exprimer et d'agir sur l'organisation du travail, et, ce faisant, de constituer un dispositif puissant d'acceptation.

L'évaluation de l'expérimentation doit porter autant sur le projet local que sur la pérennité de la logique d'expérimentation et les conditions du déploiement. Elle permettra ainsi ddéterminer les forces, les améliorations possibles et les risques à envisager pour proposer cette action à l'échelle de l'organisation.

2.4. Pérennisation et déploiement

L'expérimentation ne peut rester l'objectif unique de la démarche QVT. Une fois évalués, réajustés si nécessaire, les actions et projets ont vocation à être déployés et pérennisés à l'ensemble de l'établissement, du site ou de l'organisation.

La QVT doit faire partie de la stratégie globale de l'établissement et faire partie du projet social afin d'être pérenne dans le temps. Elle doit donc être au centre de l'attention des dirigeants et des salariés. Cette démarche consiste à la mise en place d'expérimentations qui permettent une meilleure QVT, ainsi que l'amélioration de la performance de l'établissement. Il est important, ensuite, de diffuser et de développer cette culture QVT à l'ensemble des professionnels ; qui à son tour le comité de pilotage aura l'obligation de partager l'ensemble des informations concernant la démarche du lancement de celle-ci aux résultats des expérimentations.

Chapitre II Le travail et la qualité de vie en milieu professionnel

Pour améliorer et pérenniser la démarche, la Direction doit être le moteur du changement. Le changement qui découle de la démarche est bénéfique car il permet un travail et une réflexion sur le travail en équipe. Dans le cadre de la pérennisation de la démarche, il convient de pouvoir inclure au fur et à mesure l'ensemble des professionnels dans les expérimentations opérées. L'objectif est que la démarche QVT puisse toucher tous les salariés.

Le plan d'amélioration de la QVT, la constitution du comité de pilotage et des groupes de travail permettent d'accroître le suivi. Ces éléments sont indispensables à la mise en place des expérimentations, à leur évaluation ainsi qu'à la pérennisation de la démarche.

Il est important de mesurer la QVT des salariés afin de savoir si la démarche menée est pertinente. Chaque expérimentation est évaluée mais nous pouvons réévaluer la démarche globale grâce aux indicateurs cités ci-dessus, qui servent à établir la conception et le diagnostic de la démarche, à évaluer les expérimentations mises en place ainsi qu'à évaluer la pertinence de la démarche dans sa globalité. En effet, chaque indicateur doit être choisi selon ce que l'on souhaite mesurer. Si la structure dispose de moyens suffisants, il est aussi possible de construire un baromètre QVT, c'est-à-dire un questionnaire afin d'évaluer en continu la démarche QVT. Les questions devront être adaptées à l'établissement et aux équipes. Pour évaluer la démarche globale, il est aussi important d'écouter les professionnels et de se rendre sur le terrain. Ainsi, la démarche QVT est une culture, une manière de manager et un levier de la performance au profit des salariés.

Tableau N°3 : Les étapes d'une démarche qualité de vie au travail

	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER ET EVALUER	PÉRENNISER ET DEPLOIEMENT
OBJECTIFS	-Positionner le sujet au niveau stratégique -Définir le cadre et le processus	-Partager le diagnostic -Identifier les problématiques QVT prioritaires	-Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise	-Définir les modalités de suivi -Appropriation des innovations

MHÉTODES	-Conduite de projet paritaire -Analyse des enjeux	-Analyse du travail -Enquête -Rapport situation comparée enrichi	-Espaces de discussion -Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise Formation/action	-Analyse, capitalisation -Baromètre QVT(questionnaires)
REALISABLES	-Accord de méthode Cadre de la démarche -Un système de pilotage	Axes d'expérimentations	-Bilan des actions -Identification des innovations	-Accord intégré Modalités de déploiement

Source : Etablie par nous même à partir de : https://www.has-sante.fr/jcms/c_2057632/fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-les-etablissements-de-sante.

Conclusion

Les écarts survenus dans le monde du travail ont abouti à sa complexification et à des conséquences importantes aboutissant à la survenance de risques du travail, qui existent pourtant depuis l'apparition même du concept de travail.

Le travail tient donc une place de plus en plus importante et revêt un sens particulier dans la vie de chacun. Après des enjeux de productivité et de développement économique, le travail devient synonyme de temps passé et fait partie intégrante de la vie quotidienne d'où l'apparition de la qualité de vie de l'individu au travail

Ainsi, la qualité de vie liée au travail permet de bien travailler , pour cela la QVT au fil de son évolution c'est associé à une notion de démarche globale qui doit être mise en place dans l'entreprise pour atteindre les objectifs de combiner la productivité, l'efficacité, la satisfaction des employés et l'amélioration des conditions de travail.

Ces composantes bien que non directement générateurs de rendement pèsent individuellement sur la rentabilité de l'entreprise par leurs effets et leurs conséquences. D'absurde conditions de travail entraînent démotivation, maladie, absentéisme et forte proportion de turnover, alors qu'une bonne qualité de vie au travail conduit à motiver le personnel, à le fidéliser et à l'impliquer dans la réussite de l'entreprise commune au sein d'une spirale vertueuse.

**Chapitre III : Audit social et qualité de
vie en milieu professionnel illustré par
le cas de la concession de distribution
de Tizi Ouzou (SADEG)**

Introduction

Section 1 : Présentation et aperçu du Groupe Sonelgaz

Section 2 : La méthodologie suivie sur le terrain

Section 3 : Contribution de l'audit social à l'amélioration de la qualité de vie au travail

Conclusion

Introduction

La GRH est devenue dans beaucoup d'entreprises un segment primordial pour leur progression même si son évolution diffère d'un pays à un autre. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la fonction "ressources humaines" au sein de ces entreprises.

Après avoir présenté l'audit social et la qualité de vie en milieu professionnel dans l'aspect théorique des chapitres précédent, et dans le but de compléter nos connaissances sur le sujet et d'approfondir notre étude, une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grande utilité.

Dans ce contexte, nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de la direction de distribution de Tizi Ouzou (Société national de distribution de l'électricité et de gaz) qui est une entreprise publique économique de droit algérien spécialisée dans la distribution de l'électricité et du gaz.

Dans ce chapitre nous présenterons l'organisme d'accueil puis notre étude débutera par la présentation de la méthodologie que nous avons adopté pour réaliser notre enquête. Ensuite, la contribution de l'audit social à l'amélioration de la qualité de vie en milieu professionnel qui nous permettra d'analyser et d'interpréter les résultats de notre enquête.

Section 1 : Présentation et aperçu du Groupe de la société nationale de l'électricité et du gaz

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 98% pour 10 494 000 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 6 451 000 clients. Aujourd'hui, le groupe Sonelgaz est composé de 21 sociétés dont 02 Holding, dont 14 sociétés directement pilotées

par la Holding, 02 sociétés contrôlées à hauteur de 50 et 51% et de 05 sociétés en participations avec des tiers.¹

1. Historique du Groupe²

Le parcours, depuis l'électricité et gaz d'Algérie à Sonelgaz, est jalonné de faits historiques qui ont contribué à écrire l'histoire du pays. Les plus récents en date, concernent l'avènement de la loi sur l'électricité et le transport du gaz par canalisations, en 2002, et les différents textes promulgués en aval, tel que l'amendement des statuts par décret présidentiel N° 11-212 en juin 2011 qui consacre la réorganisation de Sonelgaz en société Holding. Quelques dates phares :

- **1946 Création de l'électricité et gaz d'Algérie**

Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création de EGA par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways).

- **1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz**

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de Sonelgaz, par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, Sonelgaz entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08

¹ www.sonelgaz.dz/consulté le 07 /06 /2021 à 14H 34.

² www.sonelgaz.dz/consulté le 07 /06 /2021 à 15H04.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulser, Sonelgaz, durant ses 50 premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

- **1983 Le tournant de la première restructuration**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, Sonelgaz opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à Sonelgaz de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

- **1995 Sonelgaz devient établissement Public à caractère Industriel et Commercial**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la Sonelgaz devient établissement Public à caractère Industriel et Commercial, placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la Sonelgaz la mission de service public.

- **2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

- **2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né**

En 2004, Sonelgaz se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base : - Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz (GRTG), - Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO).

- **2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

- **2011 La Holding**

Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

- **2012 Nouvel essor, Nouveau cap : les énergies renouvelables.**
- **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

- **2017 Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficacité à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz. La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

- **2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

- ✓ **Niveau Groupe**

La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz :

- Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.
- Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.

Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

- ✓ **Niveau Holding**

Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

- Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables ;
- Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
- Direction Exécutive des Activités de Services.
- Création d'un Secrétariat Général qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;
- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG) ;
- Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ;
- Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI) ;
- Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

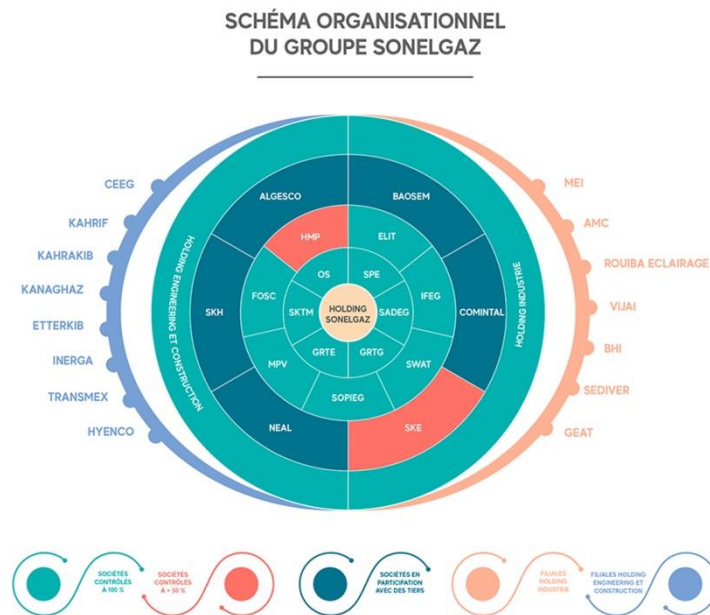
1.1. Dimension internationale

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

- « Vijai Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde) ;
- « Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;
- Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

Figure N°03 : Organigramme de groupe Sonelgaz



Source : Site officielle de l'entreprise.

1.2. Missions des sociétés du Groupe Sonelgaz

Depuis l'amendement de ses statuts par le décret présidentiel n°11-212 du 02 juin 2011, Sonelgaz a adopté sa véritable vocation de société holding dont les principales missions sont de gérer le portefeuille d'actions de ses sociétés, d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière, d'évaluer la performance de ses filiales de favoriser et de faire développer les énergies renouvelables et d'œuvrer à l'intégration nationale dans les domaines de la recherche, de l'engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages industriels.

En vertu de ces statuts, il est dévolu légalement et statutairement aux sociétés filiales les missions de :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité en Algérie ;
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation.

1.3. Organes de gestion

1.3.1. L'Assemblée Générale

Le Groupe Sonelgaz est doté d'une Assemblée Générale. Elle est l'organe suprême où se prennent les décisions stratégiques concernant l'avenir du Groupe.

1.3.2. Le Conseil d'Administration

Organe collégial de gestion, le Conseil d'Administration (CA) contrôle l'exercice des activités au sein du Groupe Sonelgaz, notamment la réalisation de son projet social dans le respect des lois en vigueur.

1.3.3. Les Comités

Le Groupe compte quatre comités :

- **Le Comité Exécutif**

Le Comité exécutif est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le P-DG de la société holding Sonelgaz, le comité exécutif est composé des cadres dirigeants responsables de fonctions stratégiques au niveau de la société holding ainsi que des superviseurs généraux des pôles d'activités.

- **Le Comité d'Audit**

Instance indépendante à laquelle incombe la mission d'émettre des avis sur la qualité de la gestion de Sonelgaz, il est composé de quatre membres nommés par le conseil d'administration.

- **Le Comité de Coordination Groupe**

Composé des membres du Comité Exécutif ainsi que de tous les P-DG des filiales du Groupe Sonelgaz et présidé par le P-DG de la société holding Sonelgaz, le comité de coordination groupe est chargé principalement de la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du Groupe.

- **Le Comité d'Ethique**

Ce Comité a pour missions principales de promouvoir les pratiques éthiques au sein des sociétés du Groupe Sonelgaz et de veiller au respect et à l'évolution des dispositions du code de l'éthique.

2. la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz³

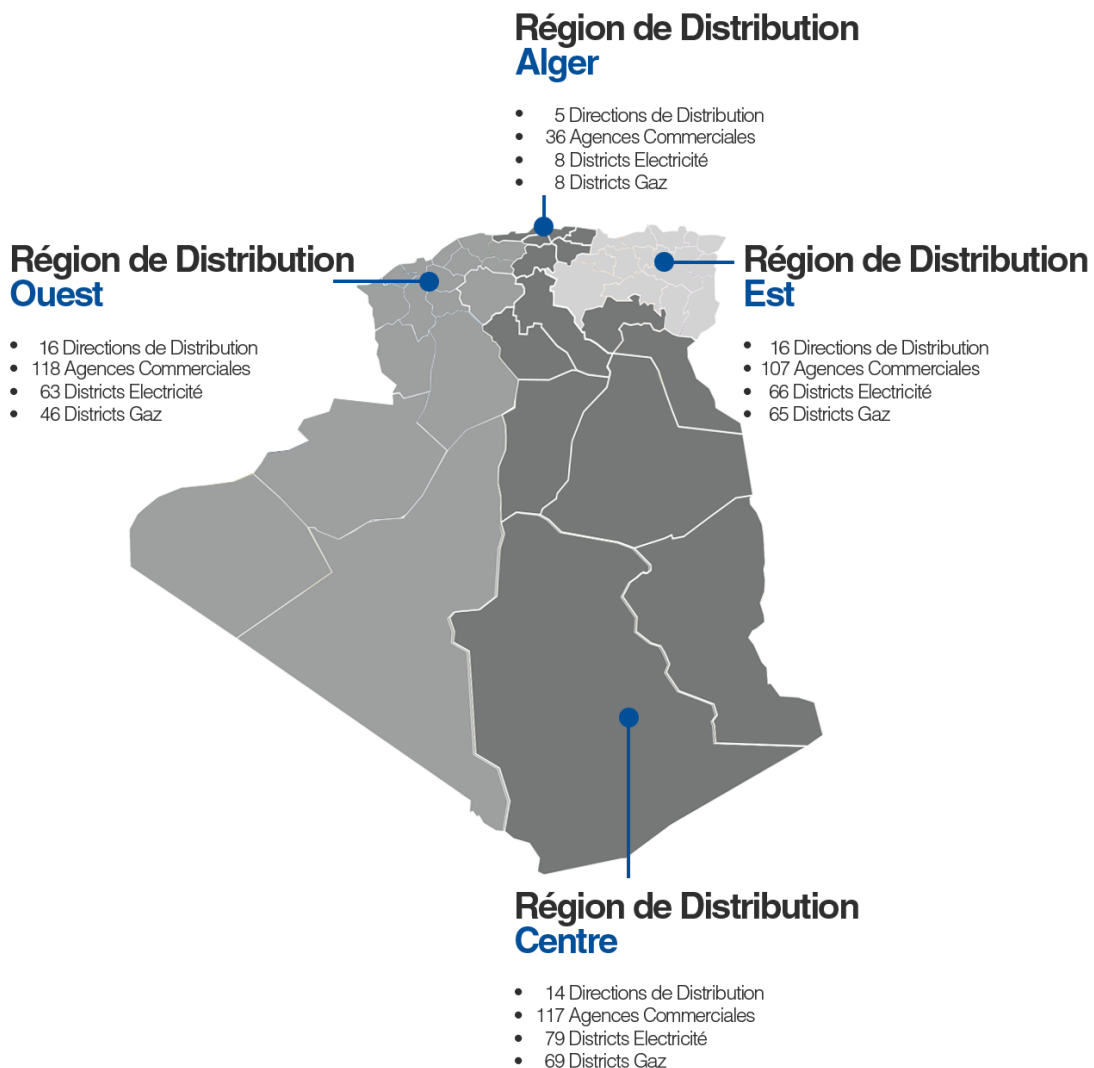
Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés de distribution d'électricité et de gaz du centre, société de distribution d'électricité et de gaz de l'est, la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest de l'Algérie et la société de distribution d'électricité et de gaz d'Alger. Créée le 22 mai 2017, au capital social de 64

³ www.sadeg.dz /Consulté le 08/06/2021 à 19H08.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG. Spa », société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine- Alger, gère à travers ses cinquante-trois (53) directions de distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national. De par ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 Districts Electricité et 186 Districts Gaz ainsi que 378 agences commerciales, celle qui nous intéresse dans ce travail est la région de distribution centre.

Figure N°04 : Schéma organisationnel de l'activité de distribution



Source : Site officielle de l'entreprise

2.1. La direction de distribution de Tizi Ouzou

La DD de Tizi-Ouzou est l'une des 53 directions de distribution appartenant à la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dont le siège social est situé au 1 Boulevard Colonel Ali MELLAH Tizi-Ouzou.

Elle couvre la totalité des communes de la wilaya où elle gère à travers ses 17 agences commerciales et 23 districts (14 gaz et 9 électricités) tous ses abonnées. Avec un effectif de 1107 salariés des différentes catégories socioprofessionnelles ; voir **l'organigramme de la division de distribution de Tizi-Ouzou** (Annexe N°1).

2.1.1. Les attributions principales de la DD de Tizi-Ouzou

- Développement des ventes et recouvrement des créances ;
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle ;
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP ;
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP ;
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maîtrise d'ouvrage ;
- Développement de ressources humaines qui lui sont efficaces ;
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité ;
- Représentation du groupe Sonelgaz au niveau locale.

2.1.2. Les structures de l'organisation et leurs missions

Plusieurs structures prospère au sein de l'entreprises Sonelgaz et chaque une ses missions.

2.1.2.1. Le chargé de la communication

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités, d'information et gère les relations avec les médias.

2.1.2.2. Le chargé des affaires juridiques

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

2.1.2.3. Le chargé de la sécurité

Il élabore des actions de sensibilisation en matière de sécurité, prépare les réunions de commission hygiène et sécurité, veille à l'application des règles d'hygiènes et de sécurité,

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

participe aux prévisions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec des services techniques et diffuse les fiches d'accidents types.

2.1.2.4. Le chargé de la sureté interne

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement sur la situation relative à SIE, effectue des visites d'inspection sur les sites appartenant à la détraction de la distribution et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de la sécurité et les autorités de wilaya.

2.1.2.5. Division des relations commerciales

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle et elle assure les missions suivantes :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveau ;
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations ;
- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation et le choix du tarif ;
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise ;
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle, les agences commerciales au nombre de 17 dépendent également de cette structure, ces agences situées à TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHADDA, BENI DOUALA, DRAA EL MIZAN, BOUGHNI, OUADHIAS, AIN EL HAMMAM, LARBAA NATH IRATHEN, AZAZGA, BOUZEGUENE, OUAGUENOUN, TIGZIRTH, MEKLA, MAATKA, AZZFOUNE, IFFARHO UNEN et KRIM BELKACEM.

2.1.2.6. Division exploitation électricité

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages ;
- Suivre et analyse les incidents ;
- Elaborer les plans de tension MT ;
- Suivre le comportement des équipements en exploitation ;

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains) ;
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages ;
- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages ;
- Assurer la gestion des transformations ;
- Réaliser les études générales ;
- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN (*Raccordement Client Nouveau*) ;
- Réaliser les études spécifiques ;
- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tentions ;
- Réparer et dépanner les ouvrages.

En matière de maintenance électricité la DEE assure la recherche de défaut de câble et assure la maintenance des appareils de comptage et de mesure ainsi la maintenance extérieure et la gestion de la pièce de recharge et en matière de télé conduite la DEE assure la gestion et la maintenance des équipements de télé conduite, des télécommunications et la surveillance des réseaux ainsi le traitement des appels des clients.

La DEE est constitué d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et des services techniques.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension, qui siège au niveau du poste d'OUED-AISSI.

2.1.2.7. Division exploitation Gaz

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service.

En matière de développement réseau gaz la DEG assure la réalisation des études générales et spécifique, aide et assistance aux nouveaux clients (leurs installations intérieures).

En matière de maintenance gaz la DEG

- Réaliser les études de protection cathodique ;
- Etablir r suivre le programme annuel de maintenance ;
- Assurer la détection des défauts et leur réparation ;
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation ;
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes ;
- Assurer la gestion de la pièce de recharge ;

- Assurer les tests d'homologation et de qualification.

2.1.2.8. Division d'études et d'exécution et travaux

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation ;
- Veiller au respect normes techniques et de sécurité ;
- Assure la représentation du maître d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Réceptionner les ouvrages terminés ;
- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonner les facteurs des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme ;
- Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme ;
- Suivre le programme d'investissement.

2.1.2.9. Division de gestion des systèmes informatiques

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

2.1.2.10. Division des ressources humaines (DRH)

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre. (**Annexe N°2**).

- **En matière d'administration**

- ✓ Assure la préparation et l'exploitation de la paie ;
- ✓ Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- ✓ Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- ✓ Gestion et suivie des carrières des employés ;
- ✓ Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- ✓ Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autre organisme externes.

- **En matière de formation**

- ✓ Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- ✓ Elaborer les plans de formation ;
- ✓ Organiser et suivre actions de formation en milieu de travail ;
- ✓ Evaluer l'impact des actions de formation en milieu de travail ;
- ✓ Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

- **En matière de développement de ressources humaines**

- ✓ Elaborer les plans de recrutement ;
- ✓ Participer à la mise en œuvre des plans de ressource humaine ;
- ✓ Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- ✓ Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

Section II : La méthodologie suivie sur le terrain

Dans cette section nous allons aborder la méthodologie suivie durant notre stage pratique, la collecte des informations ce qui nous sera utile pour la suite de notre étude.

1. La pré-enquête

C'est une étape très importante dans une recherche scientifique qui a pour but de collecter un maximum d'informations et qui détermine les hypothèses et les objectifs. La pré-enquête est une phase où le chercheur découvre son terrain de recherche afin de confirmer la faisabilité du thème sur le lieu.

À travers les visites que nous avons faites au niveau de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) après avoir reçu l'autorisation d'accès par la division des ressources humaines de l'entreprise.

Le 02 juin 2021 nous avons commencé notre pré-enquête à la concession de distribution de l'électricité et du gaz Tizi Ouzou, au cours de laquelle nous avons pu poser quelques questions libres qui nous ont permis d'acquérir un certain nombre d'informations utiles pour notre travail.

Durant cette période nous avons décomposé notre pré-enquête en deux phases :

- **La première** : qui durait du 02 au 07 juin, consacrée à la documentation sur l'organisation et l'historique de l'entreprise et à la découverte du lieu du stage ;
- **La seconde** : qui s'est étalée du 09 jusqu'à le 23 juin, consacrée à la collecte d'informations et aux entretiens avec les enquêtés.

A l'issue de cette pré-enquête, nous avons pu réaliser ceci :

- Mettre en application notre connaissance théorique sur le terrain (sur la pratique) ;
- Déterminer l'échantillon sur le terrain ;
- Comprendre mieux notre thème d'étude ;
- Collecter le maximum d'informations afin de déterminer la question de départ et de formuler nos hypothèses ;
- Permettre d'élaborer la méthode et la technique convenables pour l'enquête.

2. La méthode de recherche suivie

A priori, on peut dire que les méthodes varient selon plusieurs paramètres : Le sujet traité, la problématique posée, les objectifs recherchés. L'importance de la méthode dans une pré-enquête est explicitement soulignée par les deux illustres sociologues, **PINTO Roger et GRAWTZ Madeline** selon lesquels : « La méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre des vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie »⁴.

Dans notre recherche sur le thème : « **Audit social et qualité de vie en milieu professionnel** » en a opté pour une méthode qualitative qui « vise à comprendre le phénomène à l'étude et établir le sens des propre recueillis. »⁵

Nos recherches sur le terrain, nous a permis de planifier l'usage de la méthode qualitative pour recueillir les informations nécessaires qui peuvent nous permettre d'approfondir notre étude.

Dans ce sens, notre recherche est orientée par une démarche qualitative, la réalité du terrain nous a conduits à choisir cette méthode en raison des caractéristiques de notre population d'étude (restreinte et connue), méthode qui nous mènera à travailler avec un nombre restreint d'enquêtés.

3. La technique de collecte des données

La technique n'est qu'un outil mis à la disposition de la recherche pour être organisée dans ce but. La notion de technique suppose un outil nécessaire utilisé par le chercheur pour arriver à rassembler les données dispersées afin d'en faire un tout ou un ensemble cohérent. Dans notre recherche exploratoire en a utilisé un entretien qui se définit comme suit :

- **L'entretien semi directif**

C'est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines de connaissance spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule très librement à partir d'une question.

L'entretien semi directif est le plus utilisé sur le terrain, c'est une technique utilisée en sciences sociales et particulièrement en études sociologiques dans le but de recueillir des informations verbales, qui consiste à organiser une conversation entre enquêteur et enquêté

⁴ PINTO.R, GRAWITZ.M (1979) « *sciences sociales* », éd presses universitaire de France, Page 32.

⁵ BLUCH.H et ALL (2002) « *Dictionnaire fondamentale de la psychologie* », éd LAROUSSE, Paris, Page 389.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

dans une situation de face à face. Et donc, « C'est un outil de collecte des données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes. »⁶

Nous avons suivi cette technique d'entretien semi directif essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qu'est restreinte et connue.

L'utilisation de cette technique nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien contenant une série de questions réparties sur deux axes principaux.

- **Le premier** : concerne des données personnelles (sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans l'entreprise).
- **Le deuxième** : concerne les dimensions sur l'audit social et la qualité de vie au travail, à savoir : La rémunération, le cheminement professionnel, les horaires de travail, les relations avec les collègues, les relations avec les dirigeants, les moyens matériels, les supports et formations offert aux employés.

4. La population et échantillon

4.1. La population d'étude

La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun et cela les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation.

4.2. L'échantillon d'étude

L'échantillon est un ensemble de population interrogé, un extrait d'une population à interroger lors de l'enquête, cet ensemble est extrait d'une population plus large, appelée : population mère ou bien population de référence.

Dans la partie d'échantillonnage, il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies, et les types d'échantillonnage adoptés, donc le choix de l'échantillon est déterminé exclusivement par l'objet de l'étude.

5. La technique de traitement des données

Les techniques d'analyse quantitative sont nombreuses. Nous avons opté pour l'analyse de contenu par le trie croisé est un calcul de pourcentage effectué en croisant plusieurs variables qui restitue la distribution. « L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohésion singulière de l'entretien et cherche une cohésion thématique inter entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter

⁶ PERETZ.H (1998) « *les méthodes en sociologie : L'observation* », éd La Découverte, Paris, Page 88.

l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes. »⁷

6. La présentation de l'échantillonnage étudié

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG). Etant donné le nombre considérable des travailleurs, nous avons donc constaté que l'entreprise comprend un effectif de 1107 de salariés, incluant toutes les catégories socioprofessionnelles, dont 212 cadres, 467 agents de maîtrise et 428 agents d'exécution.

Par la suite, nous avons construit un échantillon en suivant la méthode des quotas. Ce qui consiste à répartir les quotas, en fonctions des caractéristiques choisies à savoir : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, et le sexe. Notre échantillon est composé de 50 salariés pour lesquels des questionnaires leur sont distribués. Au total, nous n'avons récupéré que 25 questionnaires. Ceci nous amène à dire que la taille réelle de notre échantillon est de 25.

Section III : Contribution de l'audit social à l'amélioration de la qualité de vie en milieu professionnel

A travers cette section nous allons mener notre enquête pour pouvoir mener un essai d'élaboration d'un audit social pour évaluer sa contribution dans la qualité de vie au travail.

1. L'ordre de mission

Cette phase préliminaire comprend le cadre de la mission de l'audit auprès de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) pour un essai d'élaboration d'un audit social au niveau de la division ressource humaine. Cette mission d'audit n'est pas consécutive à l'apparition d'un problème dans les pratiques ressources humaines au niveau de cette organisme d'accueil, mais c'est beaucoup plus pour l'apprentissage de notre champ théorique sur le terrain ; pour le comprendre et le découvrir davantage.

2. Le pré-diagnostic et les travaux de l'audit social

Cette phase permet de recueillir et analyser des informations d'ordre social. Elles vont servir de base pour construire notre référentiel et mener notre audit de conformité. Ces informations portent sur :

- L'état de l'effectif de la concession de distribution de Tizi Ouzou ;
- Des données sur le climat social à savoir le turn-over, l'absentéisme, les accidents de travail au sein de la concession de distribution de Tizi Ouzou ;
- La politique de formation au sein de la concession de distribution de Tizi Ouzou ;

⁷ BLANCHET.A, GOTMAN.A (2007) « L'enquête et ses méthodes : L'entretien » 2e éd. Refondue, Paris : Armand Colin, Page 96.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

- La politique de rémunération au sein de la concession de distribution de Tizi Ouzou : avec les avantages particuliers ;
- Les relations sociales chez la direction de distribution de Tizi Ouzou ;

Et pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à la démarche suivante :

- Analyse des indicateurs sociaux ;
- Entretien auprès d'un cadre de l'administration sociale chargé d'étude ;
- Visite du site internet de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) ;
- Questionnaire auprès des employées.

Ce pré-diagnostic nous a permis de recueillir des informations, de les analyser, et de construire notre référentiel pour mener à terme notre opération d'audit.

2.1. L'état de l'effectif de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

L'effectif total de la direction de distribution de Tizi Ouzou au 31/05/2021 est de 1107 employées, répartis comme suit :

2.1.1. Répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles

Tableau N°04 : La répartition des effectifs selon la catégorie socio-professionnelle

Catégories	31/05/2021	%
Cadres	212	0,19
Agents maitrise	467	0,42
Exécutants	428	0,39
Total	1107	100

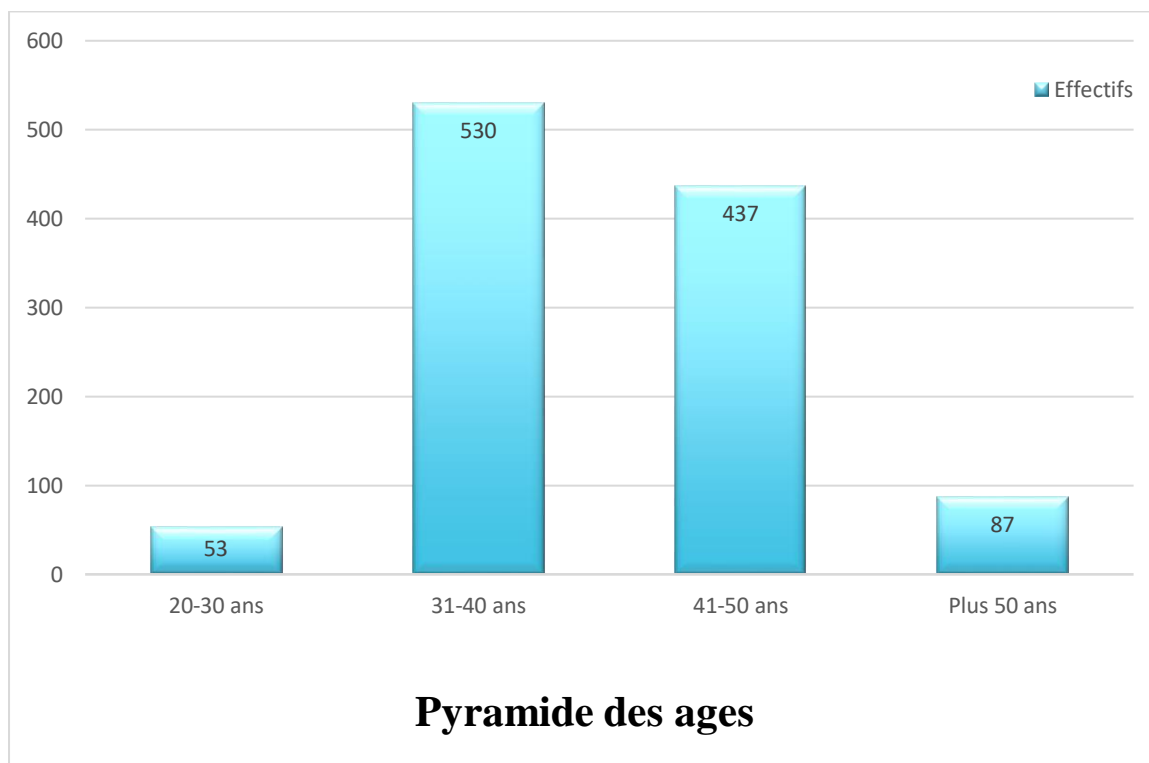
Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

D'après ces données, la catégorie des agents de maitrise représente la catégorie la plus importante de l'effectif global, à savoir 42%. Ce qui correspond parfois à la structure pyramidale de l'organisation humaine dans une entreprise dont l'activité principale est la distribution du gaz et de l'électricité. Ainsi la catégorie des cadres (dirigeant, supérieurs et moyens) représente une catégorie minoritaire mais qui occupe les postes décisionnelles et intermédiaires dans l'organigramme de cette direction. Et enfin, les exécutants représentent 39 % de l'effectif global qui représente la seconde catégorie importante de l'effectif qui n'est pas loin de celle des agents de maitrises.

2.1.2. La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge

Le graphique suivant nous donne la répartition des effectifs, par tranche d'âge au 31/05/2021 :

Figure N°05 : La pyramide des âges



Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

Cette pyramide est proche de deux formes à savoir champignon et cylindre. C'est à dire la concession de distribution de Tizi Ouzou d'un côté à un savoir-faire important et possibilité de renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite vu le nombre important de l'effectifs dans les deux catégorie d'âges intermédiaires qui fait diminuer les recrutements, de l'autre la structure des âges est pu au moins équilibrée du fait que la régularité dans les départ permet de programmer des recrutements vu le nombre des deux autres catégorie d'âges. Nous remarquons une concentration des effectifs des tranches d'âges suivantes : (31-40) qui représentent 47,88% et (41-50) qui représentent 39,48% de l'effectif total, et donc elle nous indique que cette direction s'appuis plus sur ces catégories intermédiaires qui sont les plus importantes. Par contre les catégories (20-30ans) et (plus de 50 ans) ne représente successivement que 4,79% et 7,85% de l'effectif total ; et donc cela démontre que la direction n'emploie que rarement des jeunes qui ont moins d'expérience et également à un certain âges dès les 50 y'a beaucoup de départ à la retraite ou des abondant .Selon le cadre administratif social chargé d'études : « le fait d'avoir un effectifs faible dans

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

les deux catégories à savoir 20 à 30 ans et plus de 50 ans par rapport aux autres, c'est à cause des recrutements qui suivent leurs politiques et leurs exigences qui doivent être moins de 35 ans ce qui fait que la catégorie de 30 à 40 ans est la plus élevée, également pour les retraités c'est dû aux retraites anticipées et proportionnelles subies lors de 2016 par rapport à la loi 16-15 qui devait être adoptée par l'entreprise à compter du 01 janvier 2017 et attendre ces 60 ans pour l'avoir, pour cela de peur d'être touché la plus part en vue l'opportunité de prendre leurs retraites avant qu'elle prend effet ; ce qui fait des lors le nombre d'employés avec plus de 50 ans a considérablement diminué ».

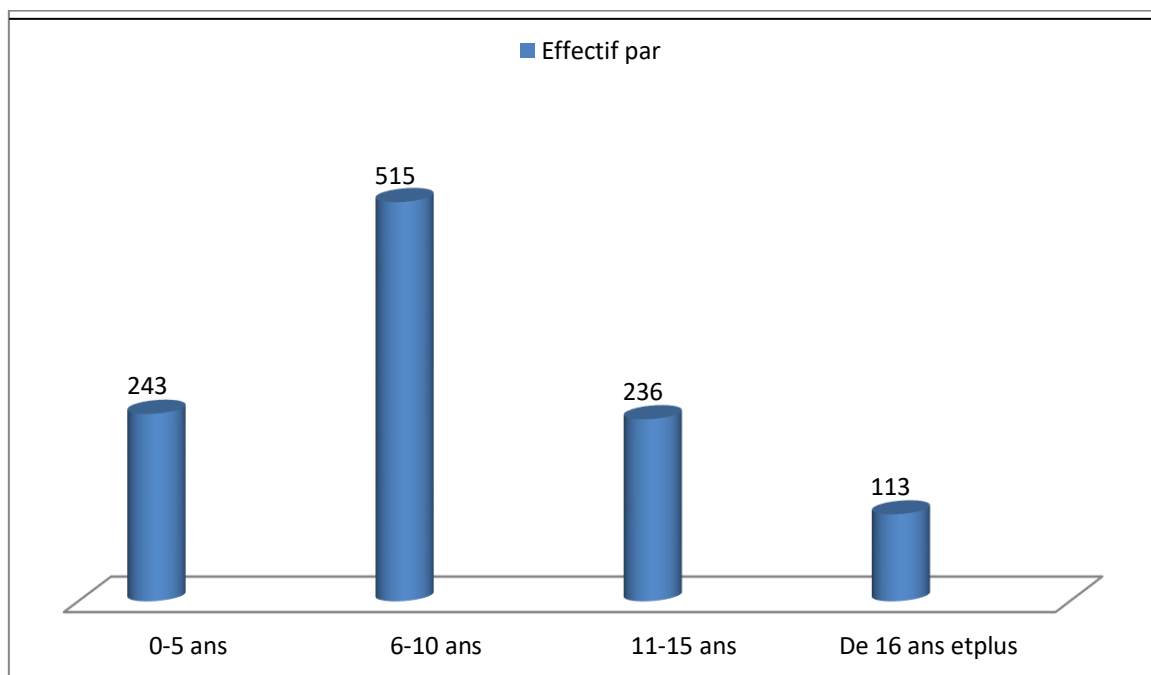
2.1.3. La répartition des effectifs par ancienneté

Tableau N°05 : La répartition de l'effectif par ancienneté

Catégorie	Nombre	%
0-5 ans	243	21,95
6-10 ans	515	46,52
11-15 ans	236	21,3
De 16 ans et plus	113	10,2
TOTAL	1107	100%

Source : Etabli par nous-même à la base des documents internes de la division RH.

Figure N°06 : L'effectif par ancienneté



Source : Etabli par nous-même à la base des documents internes de la division RH.

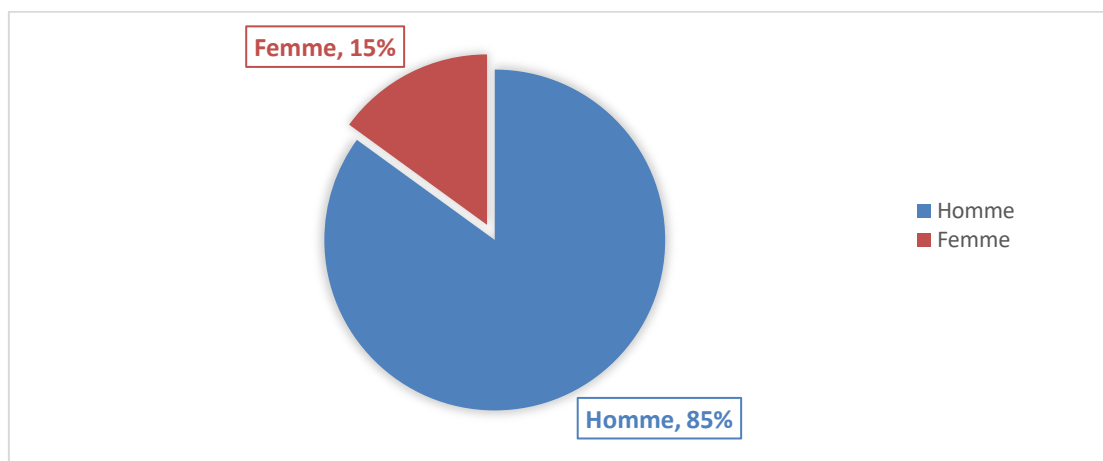
Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

A travers ce schéma, nous remarquons que 46,52% de l'effectif d'ancienneté sont entre 6 ans et 10 ans, en ces 5 dernières années, 272 salariés ont été recrutés ; mais pour les années à suivre le nombre de salaires diminue de plus en plus du pour en arriver à un écart de 113 pour plus de 16ans. D'après l'un des cadres de l'administration sociale chargé d'étude : « c'est dû au recrutement massive qui fait que les catégories se suivent ».

2.1.4. La répartition des effectifs par sexe

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

Figure N°07 : l'effectif par sexe



Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

Les employés de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) sont composés en majeure partie d'hommes et de 15% de femmes. Ce qui représente un taux faible, même si aucune loi en Algérie n'exige un taux relatif de participation de femme dans l'activité d'une entreprise. Et selon un cadre administration, sociale chargé d'étude chez cette direction ce taux relativement faible est dû à la nature de l'activité de l'entreprise qui est plus un domaine de sexe masculins, et aussi ne peuvent pas assurer un travail de nuit ou des lieux à visité qui ne sont pas de leurs portes d'où leur activité qui se limite dans l'administration ou un poste de chef de service ou d'équipe.

La réglementation algérienne de droit de travail Loi n° 90-11 du 21/04/1990 du travail de nuit stipule : « il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit. Des dérogations spéciales peuvent toutefois être accordées par l'inspecteur du travail

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations.».⁸

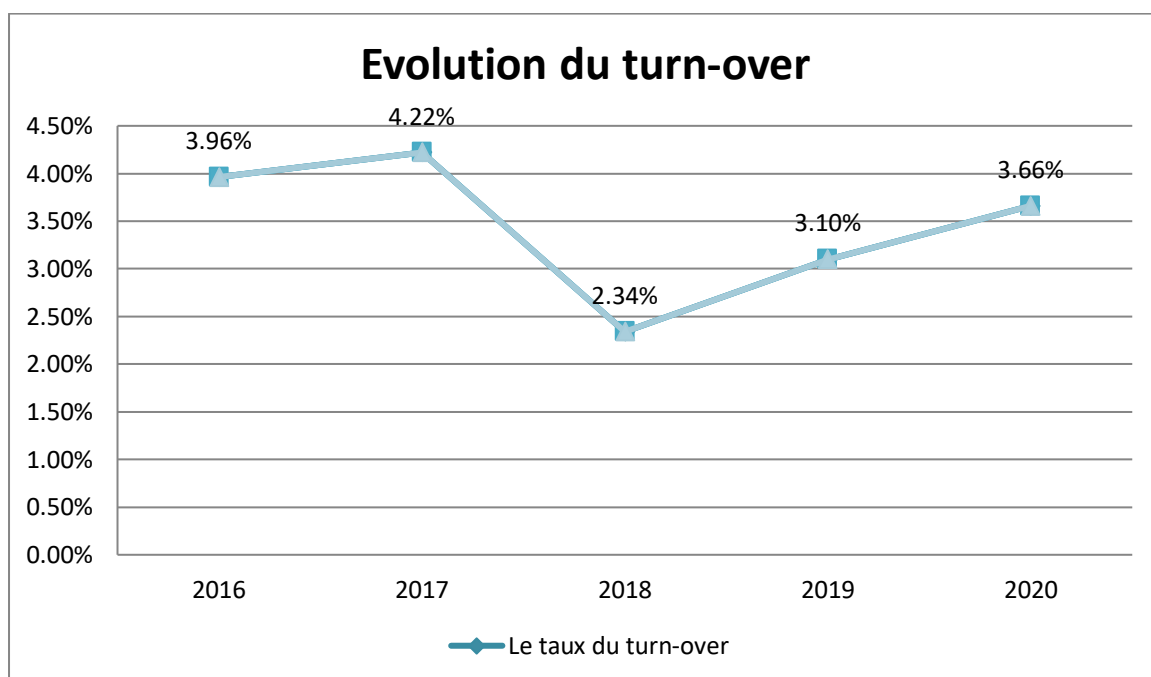
2.2. Des données sur le climat social de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

2.2.1. Le turnover

Le turnover est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs et le nombre d'arrivés vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, mais également ceux qui arrivent ; ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste à un autre ; le turnover global étant alors la somme de ces deux phénomènes. Il se calcul à partir de ce ratio :

$$= \frac{\text{le nombre de départ durant l'année N} + \text{le nombre d'arrivés durant l'année N}}{\text{Effectif total au 1 janvier N}} \times 100$$

Figure N°08 : Evolution du turn-over (2016-2020)



Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

La figure ci-dessus nous indique une évolution croissante du taux de turn-over entre 2016 et 2017. En effet, le taux est passé de 3,96% en 2016 à 4,22% en 2017 et cela est due selon le cadre administrative social chargé d'étude : « afin de pallier aux besoins ayant pris naissance lors de l'ouverture des deux nouvelles agences sur Tizi Ouzou en 2017, mais également du fait des départs à la retraite anticipé connu en 2016 après l'histoire de la loi 16-

⁸ La loi n° 90-11 du 21/04/1990 du droit de travail, article 29, chapitre 3.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

15 ce qui a fait que l'entreprise a connu une entrée massive de nouveaux employés ». Néanmoins ce taux ne restera pas haut longtemps puisque pour l'année 2018 le taux a chuté jusqu'à 2,34%, vu la hausse connue en 2017 la direction se retrouve stagnée et les recrutements et les départs se retrouvent diminuer, ce qui fait que la moyenne des départs et des arrivés se retrouve seulement renouveler à 2,34% de l'effectif global, puis il connaîtra une petite hausse non significative de 3.10% à 3,66% entre 2019 et 2020. D'après le cadre de l'administration sociale chargé d'étude « les agents de maîtrises et d'exécutants sont les catégories les plus touchées du turn-over. Les fins de contrats et les abandons de postes, et les retraites sont les motifs du turn-over au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou, si un salarié veut quitter l'entreprise on ne peut pas l'empêcher ».

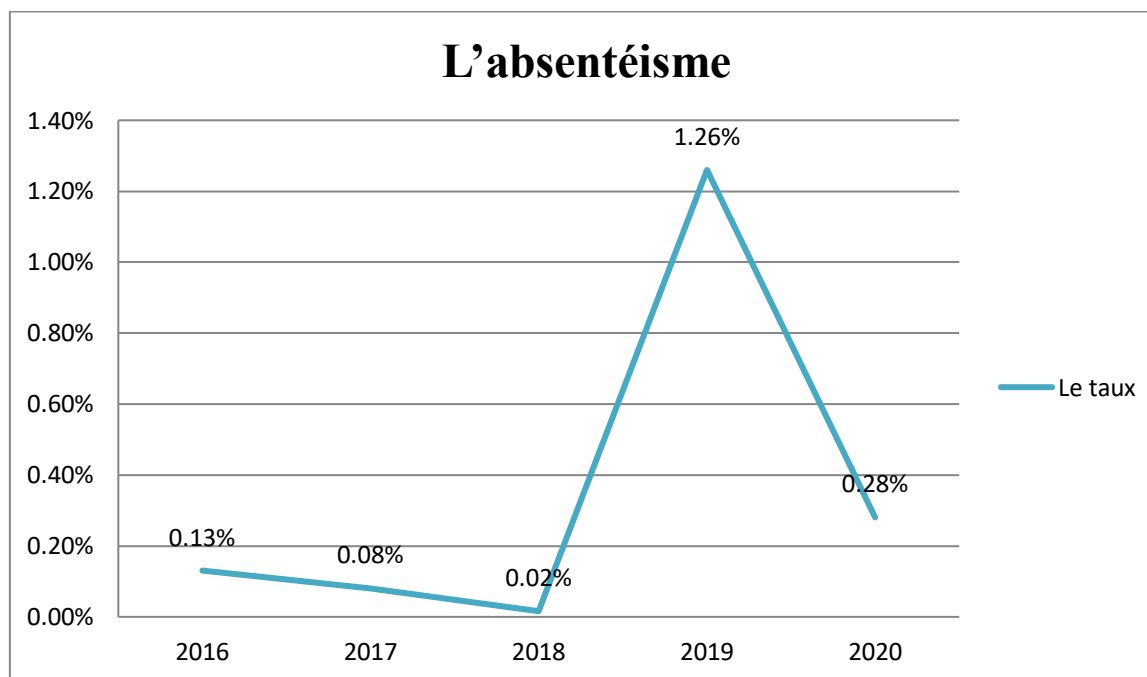
2.2.2. L'absentéisme

L'absentéisme représente un taux des absences qui peuvent survenir dans une entreprise.

Il se calcule à partir de cette formule de base :

$$= \frac{\text{nombre d'heures d'absence de la période}}{\text{nombre d'heure de travail en théorie sur la période}} \times 100$$

Figure N°09 : Evolution du taux d'absentéisme (2016-2020)



Source : Etablis par nous-même à la base des documents internes de la division RH.

En l'absence des données relatives des autres entreprises en Algérie (normes, référentiels nationaux ou sectoriel), on a procédé à des comparaisons internes, ce sont des

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. L'absentéisme chez la direction de distribution Tizi Ouzou est en constante régression et le schéma ci-dessus le confirme. En effet, le taux d'absentéisme est passé de 0,13% en 2016 à 0,08% en 2017 puis à 0,02% en 2018. Néanmoins il connaîtra une hausse importante qui va arriver à 1.26% en 2019. Puis, dans l'année qui suit cette hausse diminue pour arriver à 0,28%. Ainsi, on peut déduire que le taux d'absentéisme en général est fiable, donc cette direction se retrouve en bonne santé puisqu'elle n'a pas dépassé le seuil significatif. Pour aller plus loin dans l'analyse des données, pour être capable de suivre le phénomène « en temps réel » et définir des actions correctives, il peut être pertinent de mettre au point un tableau de bord de suivi de l'absentéisme. Le tableau suivant récapitule les différentes causes d'absentéisme :

Tableau N°06 : Les causes de l'absentéisme

Motifs de l'absentéisme	Moyenne
Absences congé sans solde	04,61%
Absences irrégulières	66,5%
Retard	03,84%
Accident de travail	20,54%
Maladies	04,51%

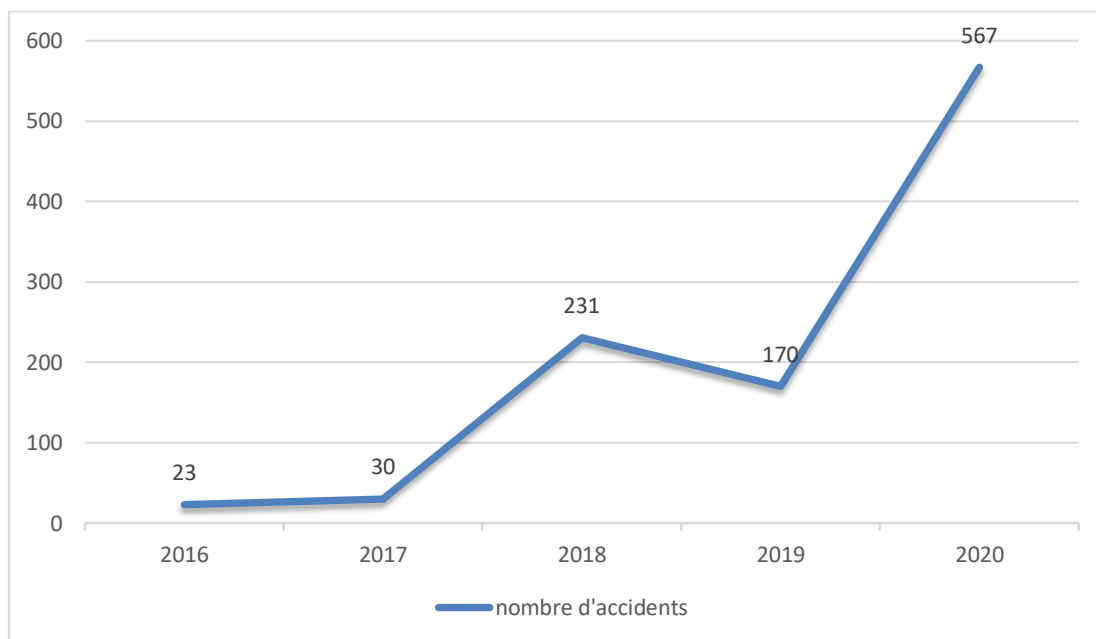
Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

Les absences irrégulières constituent la proportion la plus importante de l'absentéisme. En effet, ils représentent un taux de 66.5% suivi par les accidents de travail avec un taux de 20,54%. Par contre les retards ne représentent que 3.84% seulement qui est le taux le plus faible des autres. Les accidents de travail aggravent les conséquences perturbatrices pour la direction : elles engendrent des coûts qui peuvent se révéler importants (coût directe et indirecte ...). Pour le salarié, ces petites absences à répétition peuvent être un signe de désengagement du travail et d'insatisfaction, et elles ont tendance à renforcer ce désengagement, en l'éloignant chaque fois un peu plus de son collectif de travail. Faute d'action correctrice, ce peut être le début d'un cercle vicieux aboutissant à une forme d'exclusion du collectif.

2.3. Les accidents de travail

Le schéma ci-dessous nous indique le nombre des accidents pour chaque année depuis 2016 au 2020.

Figure N°10 : Evolution du nombre d'accidents du travail



Source : Etablis par nous-même à la base des documents interne de la division RH.

Nous constatons à travers le schéma ci-dessus, une augmentation remarquable du nombre d'accidents, de 23 accidents en 2016 jusqu'à atteindre plus de 100 accidents pour l'année 2018. A partir de l'année suivante le nombre d'accidents a diminué, même si elle n'est pas fameuse, pour connaître en 2020 une hausse importante par rapport à la dernière année qui arrive à 397 accidents qui est due à l'année où l'épidémie du covid-19 a commencé et selon les dires du cadre administratif social chargé d'étude : « cela est dû au fait que l'entreprise pendant cette période, elle a pu déployer que 25% de son effectif total (le strict minimum), pour cela la charge du travail a dû augmenter ; et du fait également que le confinement des gens chez eux a donné lieu à une surcharge d'électricité qui ont pu toucher la plus part des agents sur le terrain ». C'est pour cela que des efforts considérables ont été fournis par l'entreprise en matière de sécurité au travail avec pour objectif de diminuer au maximum le nombre d'accidents de travail malgré beaucoup de choses à faire surtout en matière de sensibilisation des travailleurs puisque comme nous le remarquons que la plupart des accidents sont beaucoup plus dus aux comportements et à l'état d'esprit, alors que les motifs techniques et matériels n'est pas en cause dans certaines situations.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

Sur la question des améliorations qui ont été apportées pour réduire le nombre d'accident de travail, le cadre de l'administration sociale d'étude répond : « beaucoup était apporté en matière de sécurité et l'application de nouvelles mesures, mais surtout en formation spécialisée en sécurité de l'électricité et gazier pour leur apprendre plus l'hygiène de sécurité et pour sa sensibilisation ».

2.4. La politique de formation au sein du groupe Sonelgaz

L'analyse des écarts entre les compétences actuelles et les compétences nécessaires est une opération fondamentale dans le développement du potentiel humain et par voie de conséquence dans la politique de formation du personnel. Elle permet de proposer aux collaborateurs des plans de formation personnalisés liés aux besoins des objectifs de l'administration. Cette démarche est prévisionnelle, parce qu'elle permet de réduire les risques d'insatisfaction tant pour l'organisation que pour les individus. Celle-ci permet aussi de déterminer le meilleur profil pour maîtriser le poste de travail et éviter ainsi les risques de dysfonctionnement.

En effet, Le décret exécutif N°96/92 du 3 Mars 1996, relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires a défini les conditions et les modalités d'organisation de la formation. Dans cette optique il a institué et consacré un cadre réglementaire approprié pour impulser les actions de formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires en vue de les doter des outils théoriques, méthodologiques et techniques leur permettant d'exercer efficacement les activités auxquelles ils sont destinés.

La circulaire N°01 du 6 Juin 1998 de Monsieur le Ministre délégué auprès de Monsieur le Chef du Gouvernement chargé de la Réforme Administrative et de la Fonction Publique est venue préciser les modalités de mise en œuvre du décret précité et notamment les conditions de mise en place des plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires, plans qui doivent s'inscrire dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et traduire les besoins de formation au sein de chaque Administration.

Pour répondre aux besoins des départements en formation de chaque filiales, Sonelgaz c'est constituer d'une filiale particulière qui a pour objectifs de répondre à ces besoins ; et cette filiale n'est autre que l'institut de Formation en Electricité et Gaz appelé également IFEG.

2.4.1. Les instituts de formation

L'IFEG est une filiale du Groupe Sonelgaz, créée en 2007 par regroupement des trois écoles de formation et des quatre centres de sélection de Sonelgaz, au sein d'une entité autonome destinée à accompagner, en priorité, les sociétés du Groupe Sonelgaz dans la mise en œuvre de leur politique en matière d'acquisition, de préservation et de développement des aptitudes et compétences. Les réalisations annuelles en formation atteignent les 500 000 H/J, avec une moyenne de participation de 19 000 apprenants. En matière d'acquisition des compétences, les quatre centres de sélection ont répondu à une demande annuelle d'évaluation de plus de 5 000 candidats.

En 2016, sous l'égide de l'Association des Sociétés Electriques d'Afrique (ASEA), l'IFEG a été l'un des initiateurs de la création du Réseau Africain des Centres d'Excellence en Electricité (RACEE). Ce label est un gage de formations conformes aux standards internationaux de qualité pédagogique. Depuis la création du réseau, l'IFEG a réalisé la formation de 700 apprenants (soit plus de 5 000 H/J), au profit de sociétés d'électricité issues de 10 pays Africains. L'IFEG ambitionne de diversifier ses prestations, en matière de conseil et d'assistance.

A. Le centre de formation d'Ain M'Lila (CAM)

C'est une école de formation spécialisée créée en 1986. Elle a pour mission de dispenser des formations et des perfectionnements professionnels dans les domaines de l'électricité et du Gaz, notamment : la production, le transport et la distribution de l'électricité ; le transport et distribution du gaz ; les énergies renouvelables ainsi que différentes autres formations dispensées en E-learning. Avec plus de trente ans d'existence, le CAM se distingue par la formation aux Travaux Sous Tension (Moyenne et Haute tensions). Ce centre se situe à l'Est algérien, dans la wilaya d'Oum El Bouaghi, et s'étale sur une superficie de près de 20 hectares.

B. Le centre de formation de Ben Aknoun (CBA)

Il a été créé en 1971. Cette école propose une large gamme de formations en management et techniques de gestion (Ressources humaines, Finances et comptabilité, Commercial et marketing, Audit et contrôle de gestion, langues, systèmes d'information...). A ce titre, elle accompagne l'évolution professionnelle des cadres dans les métiers de gestion et contribue à leur professionnalisation. Cette école se situe sur les hauteurs d'Alger avec une superficie de 4 hectares.

C. L'école technique de Blida (ETB)

C'est une école de formation spécialisée créée en 1949. Elle a pour mission de dispenser des formations et des perfectionnements professionnels dans les domaines de l'électricité et du Gaz, notamment : la production, le transport et la distribution de l'électricité ; le transport et distribution du gaz ; les énergies renouvelables ainsi que différentes autres formations dispensées en E-learning. Pionnière dans la formation aux métiers de l'électricité et du gaz, avec près de 70 ans d'expérience, l'ETB se situe en plein cœur de la ville de Blida et s'étale sur une superficie de plus de 13 hectares.

2.4.2. Les types de formations

Les formations chez le groupe Sonelgaz sont suivies par leur filiale IFEG, et donc sont des formations proposées en interne et rarement en externe seulement pour des cadres à hauts potentiels, ils font appel à des organismes externes même sur le territoire étranger. Selon un cadre administratif social chargé d'étude les contrats de formation passent toujours d'abord par la direction d'IFEG qui a leurs tours envoie un plan de formation à la direction générale concernée. En son sein, la formation peut être selon trois types :

A. Formation professionnelle spécialisée (FPS)

Elle concerne les contrats de fidélités qui sont destinés à ceux qui seront recrutés et qui doivent d'abord passer par l'un des centres de formations de l'IFEG **EXP** : les électriciens, les gaziers, les attachés commerciaux tel la relève, la caisse ou l'accueil...etc. Autrement, ils doivent signer avant leur recrutement un contrat de fidélité, dès lors la fin de leur formation s'il ne signe pas le contrat de travail et abandonne, ils doivent payer les frais de formation qui sont calculés à la base de : (durée de formation *2) + 2ans, et dans le cas où ils refusent de payer le montant demandé ils seront poursuivis en justice par l'IFEG.

B. Perfectionnement professionnel (PP)

C'est des formations qui concernent les employés déjà liés à l'entreprise, et peuvent s'inscrire selon le domaine dont ils veulent se perfectionner, et cela est possible soit d'un côté en formation discontinuée, c'est-à-dire à longue durée sans détachement pendant 3 mois et chaque mois il fait une semaine à 15 jours en perdant seulement l'indemnité de panier; de l'autre avec un détachement et perdra certaines primes et indemnités comme la prime de rendement individuel, le transport, mais à la place il aura l'indemnité de stage et son salaire de base pendant la période de formation ne sera pas retiré.

C. Formation par moyen propre (FMP)

C'est des formations qui durent une demi-journée à une journée ou ils envoient des salariés à un autre pour les instruire sur la formation qu'il a déjà subi au lieu d'envoyer tout le personnel au même moment, dès lors qu'il l'instruit à son tour il fait passer les instructions de la formation un autre qui le fera à son tour dans un autre service.

2.4.3. Domaines d'activité

- Production, Transport et Distribution de l'Électricité.
- Transport et Distribution du Gaz.
- Travaux Electricité et Gaz.
- Energies nouvelles et renouvelables,
- Les formations qualifiantes.

2.5. La politique de rémunération au sein du groupe Sonelgaz Tizi Ouzou

La rémunération au niveau du groupe Sonelgaz diffère d'un poste à un autre selon sa nature, c'est-à-dire y'a des postes qui ont certaines primes et indemnités comme d'autres qui ne les ont pas selon la nature du poste occupant.

La politique de rémunération au sein de ce groupe entreprise est composée des éléments suivants : le salaire de base, des indemnités, primes, IRG et sécurité sociale.

- Salaire de base : il est déterminé par le poste de travail qu'occupe le travailleur dont le niveau est fixé par la nomenclature des postes de l'entreprise ;
- L'indemnité de plan de véhicule : sauf les cadres supérieurs qui ont droit ;
- Indemnité de zone : sauf ceux du sud qui ont droit ;
- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) : elle est destinée à rémunérer l'acquisition graduelle de qualification et de savoir-faire, un pourcentage chaque année est rajouté lors de la date de recrutement de la salariée ;
- Indemnité de salaire unique : tout travailleur dont le conjoint ne travaille pas, perçoit, mensuellement, une indemnité dont le montant est fixe ;
- Indemnité de travail posté : elle est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du service continu notamment :
 - ✓ Le recouvrement d'horaires pour passation de consigne ;
 - ✓ Le travail de nuit ;
 - ✓ Le travail durant les jours hebdomadaires de repos.

Elle est exclusive de toute indemnité pour heures supplémentaires, sauf dans le cas où le salarié est appelé à travailler pendant sa période de repos, ou durant les jours de fêtes légales

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

telles que fixées par la législation en vigueur, comme dans le cas de la Sonelgaz les heures supplémentaires concernent les catégories d'agents d'exécution et de maîtrise qui sont calculées à la base de : 220% pour la journée et de 150% de 18h à 21h et, de 175% de 21h à 5h du matin ;

- Indemnité de nuisance : elle est payée mensuellement aux salariés affectée à des postes de travail présentant des inconvénients particuliers de danger, de pénibilité, d'insalubrité, ou de salissure. Le montant maximum de l'indemnité de nuisance est fixé à 15% du salaire national minimum garanti (SNMG) ;
- Indemnité forfaitaire de service permanent : elle vise à indemniser, d'une façon forfaitaire et globale, le temps de travail effectué régulièrement en dehors et en sus des heures normales de travail, elle exclut le paiement des heures supplémentaires ;
- Indemnité plan véhicule : les travailleurs qui ne sont pas transportés par l'entreprise, perçoivent une indemnité forfaitaire de transport dont le montant est déterminé selon un barème. Elle calculée au prorata des jours effectivement travailler ;
- Indemnité Kilométrique : lorsqu'un travailleur utilise son véhicule personnel pour effectuer une mission commandée, il lui est versé une indemnité compensatrice ;
- Indemnité de panier : cette indemnité est payée dans le cas d'application de l'horaire continu, elle représente les frais de restauration engagés par le travailleur, et elle n'est pas cumulable avec les frais de mission ;
- Indemnité compensatoire des frais de mission : tout travailleur en mission perçoit une indemnité compensatrice de frais engagés, lors du déplacement, pour sa restauration et son hébergement ;
- Indemnité de congé annuel : elle est destinée à tout travailleur en situation de congé annuel ;
- Capital décès : outre les droits prévus par la législation de sécurité sociale en matière d'avantage sociaux (12 mois de salaire au titre du capital décès) le décès du salarié entraîne le versement d'un capital décès ;
- Prime de rendement : qui est un bonus de performance mesurée par le taux de réalisation des objectifs qui lui sont assignés, y'a la prime de rendement collective et la prime de rendement individuel (la PRI est de 0 à 16%) ;
- Prime de gratification retraite : au moment de sa mise à la retraite effective, le travailleur ouvre droit à une prime fixe ;

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

- Prime commerciale : concerne les attachés commerciaux lorsqu' il s'agit de la relève, elle est fixe chaque mois s'il n'a pas fait d'erreur et variable lors d'une erreur il prend la moitié du montant et rien avec possibilité d'un risque de conseil disciplinaires lorsqu'il commit deux erreurs ;
- Prime d'encouragement : chaque mois de juin de l'année le comité se rassemble pour décider de son montant et cela se calcule selon les bénéfices réalisé pendant l'année en cours ;
- Prime des travaux sous-tension et moyens tension et haut tension (TSTTMTTHT) : concerne ceux qui travaillent sur le terrain exemple : les chefs d'équipes, les électriciens, les gaziers ;
- Prime de la journée de la femme : À l'occasion de la Journée internationale de la femme, les travailleuses de ce recevront une prime de 6 000 DA ;
- Prime de performance managériale : concerne les directeur d'agence, les chefs de services et les chefs de division ;

Il existe d'autres primes tel que la prime complément salarial, anti- fraude, de responsabilité, scolaritéetc.

2.6. Les relations sociales au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

La concession de distribution de Tizi Ouzou veille à offrir une ambiance de travail favorable et un respect mutuel entre les employés au quotidien tout au long de leurs travaux que ce soit sur le terrain ou l'intérieur de l'entité.

- **Le dialogue social** : Une atmosphère positive est un dialogue social actif ;
- **Le partenariat avec les représentants du personnel** : Chaque employé au droit d'être affilié à un syndicat ou à une commission de participation (CP) et/ou d'être représenté par d'autres organismes.

Ainsi, elle soutient en permanence un dialogue social actif entre les partenaires sociales c'est pour cela chaque mois le syndicat d'un côté et le CP de l'autre rassemble leurs représentants pour une réunion lors de laquelle les problèmes et les conflits connu au jours de la réunion sont exposées pour trouver des solutions pour les résoudre, et à la fin de cette réunion un compte rendu (PV) est exposé.

3. Analyse et interprétations des résultats

On se référant au questionnaire (**Annexe n°3**) établie et ramasser auprès des agents de la direction de distribution de Tizi Ouzou(SADEG). Ce questionnaire porte sur certain facteur

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

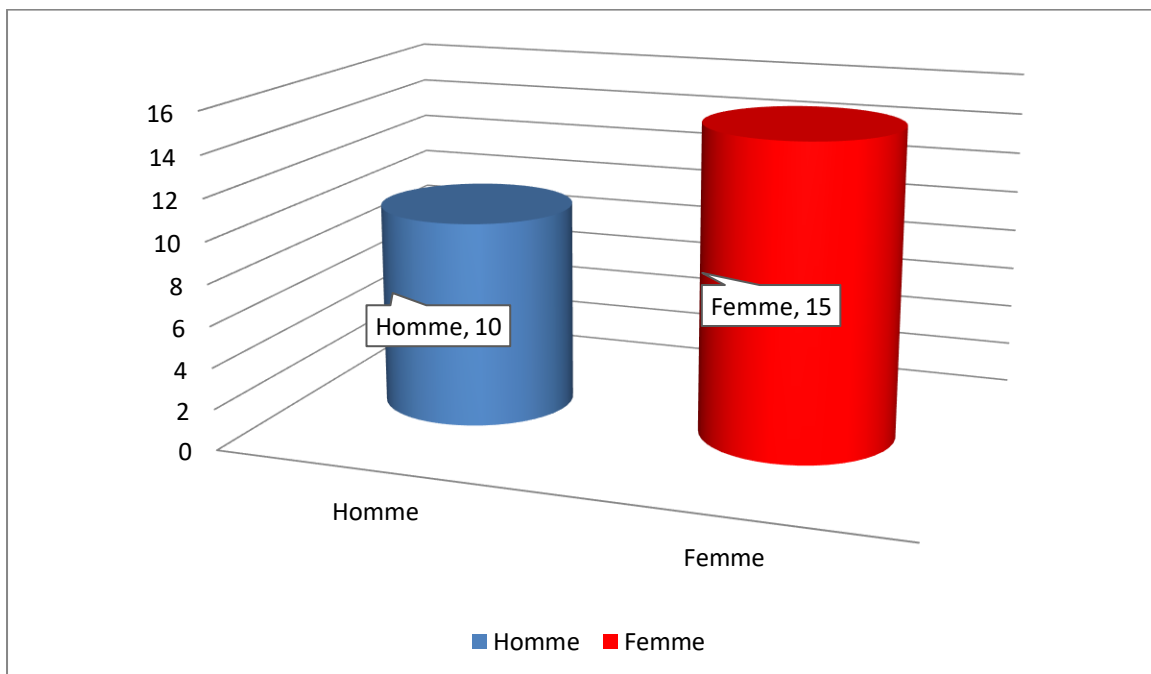
de satisfaction de motivation comme sur les donnes personnelles rémunération, formation, les conditions de travail qui sont la qualité de vie au travail.

Les réponses suivent une échelle de mesure selon un trie croisé qui conduisent à la présentation d'un certain nombre de graphes depuis le plus négative au positive. La réponse indique un degré d'adhésion à une affirmation :

- Non ;
- Sans opinion ;
- Oui.

3.1. La répartition de l'échantillon étudié par sexe

Figure N°11 : Effectifs par sexe



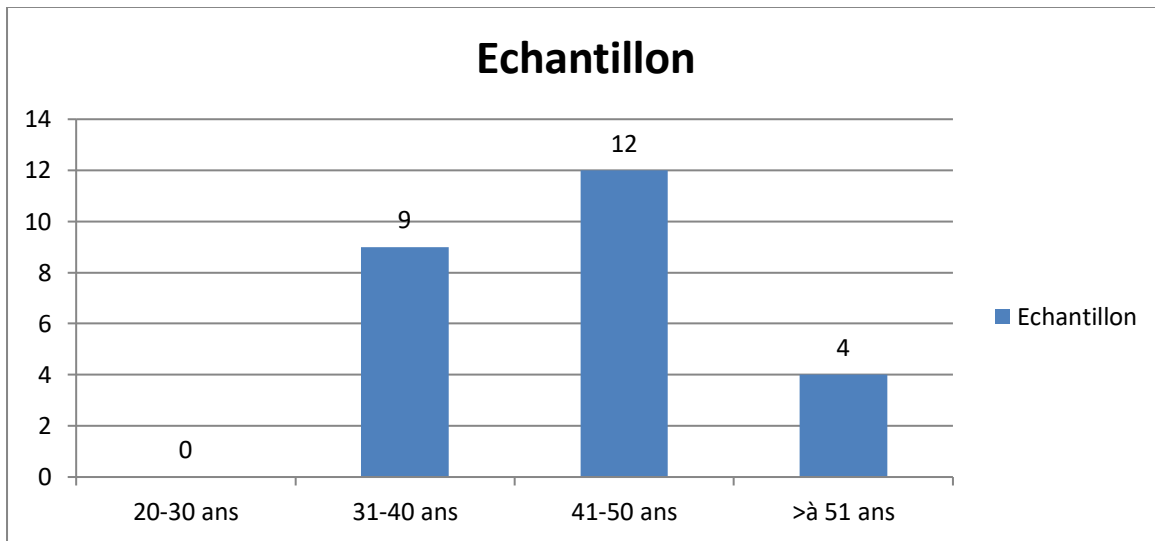
Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

D'après cette figure, nous remarquons que le sexe masculin représente $\frac{2}{3}$ les femmes, et $\frac{1}{3}$ les hommes.

Le nombre élevé de la catégorie féminin est dû à la nature du travail puisque notre enquête a été mener au niveau de la direction ce qui fait la plus parts de ceux qui travaillent au bureau sont des femmes puisque les hommes sont plus affilier sur le terrain.

3.2. La répartition de l'échantillon étudié par âge

Figure N°12 : Effectifs selon l'âge

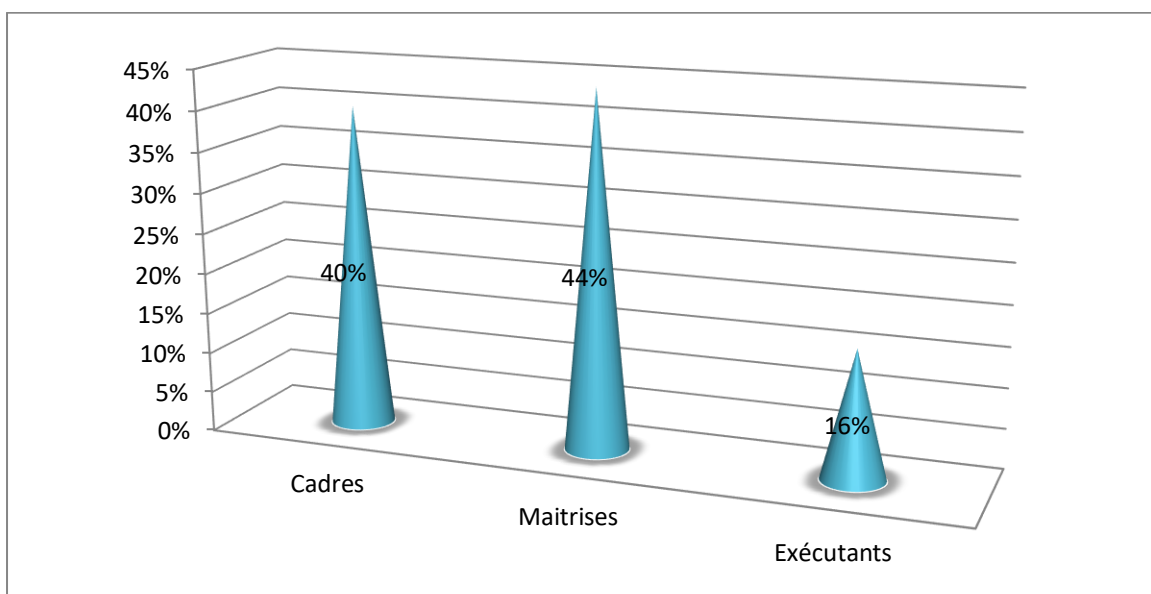


Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Les catégories d'âges les plus représentées dans notre échantillon d'étude sont la tranche qui se situent entre 41 et 50 ans avec un nombre de 12, et suivi de la catégorie de 31 et 40 ans avec un nombre de 9 salariés, suivi de 4 salariés pour un échantillon supérieur à 51 ans, et en dernière position, on trouve la catégorie d'âge entre 20 et 30 ans qui est nul. Concernant les catégories d'âges les plus importantes sont celles qui se situent entre 41 et 50 ans, dû certainement à l'ancienneté ainsi que l'expérience exigée dans le domaine.

3.3. La répartition de l'échantillon étudié par catégorie socioprofessionnelle

Figure N°13 : Effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle



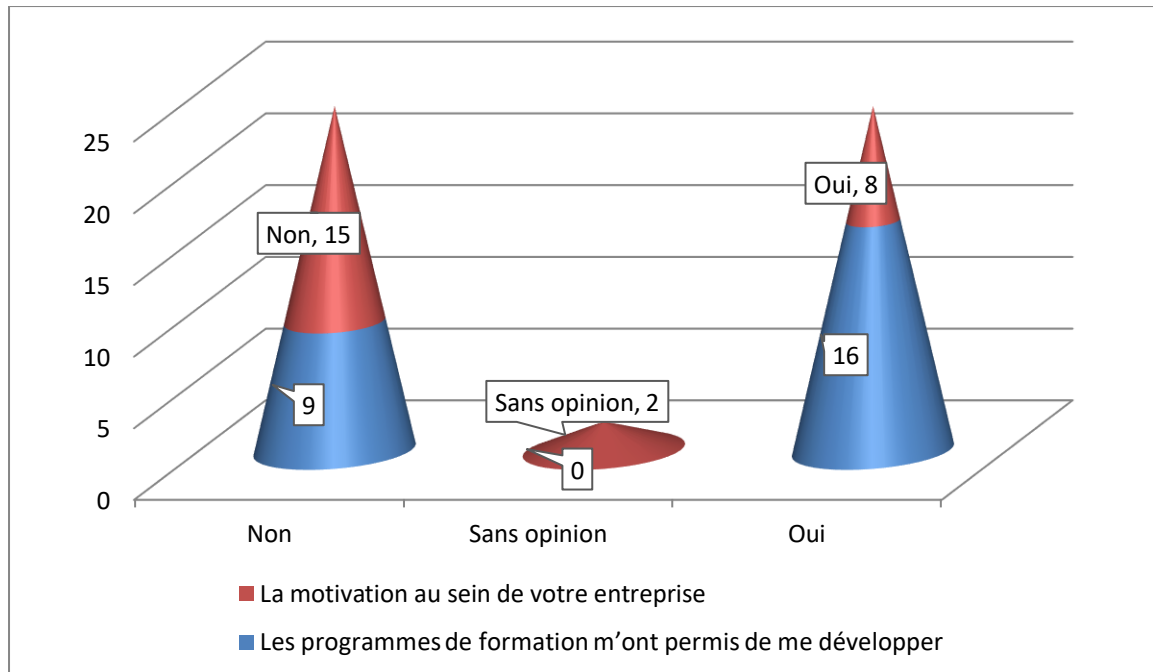
Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

Les données représentées sur le graphique illustrent que 44% de notre échantillon d'étude sont des agents d'exécution, suivi par les cadres qui présente un taux de 40%, puis par les agents de maîtrise qui représentent que 16%. La majorité des salariées au sein de cette direction sont des agents de maîtrise, la multitude des postes et des tâches confiées à cette catégorie socioprofessionnelle est le besoin d'un effectif suffisant.

3.4. Le facteur formation

Figure N°14 : Les affirmations selon le facteur de formation et de motivation



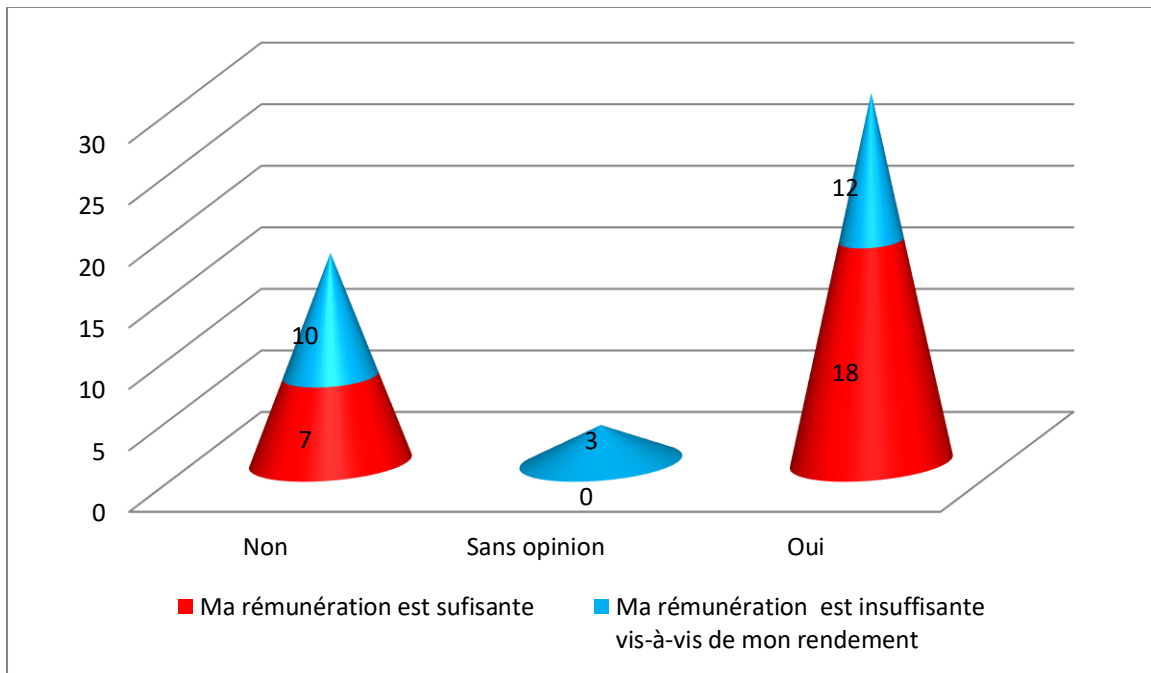
Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

En ce qui concerne la formation, nous avons constaté que d'après cette figure que la répartition des réponses pour les programmes de formation qui ont permis au salariés de se développer sont en majors positives, malgré qu'il y est des réticences pour au moins 09 salariés qui ne le sont pas. Nous avons remarqué également, que la répartition des réponses selon la motivation ressenties par notre échantillon étudié cela se définit en négative, d'après la majorité ils ne sont pas du tout motivés malgré les formations qui leur ont permis de se développer, pour l'autre partie qui ont cette motivation elle représente un échantillon de 08 salariés et de 02 sans opinion.

On déduit que malgré les formations qui les ont fait développer cela reste insuffisant pour leurs motivations, et donc ce n'est pas le seul facteur qui les pousse à être motivés.

3.5. Le facteur rémunération

Figure N°15 : Les affirmations selon le facteur de rémunération

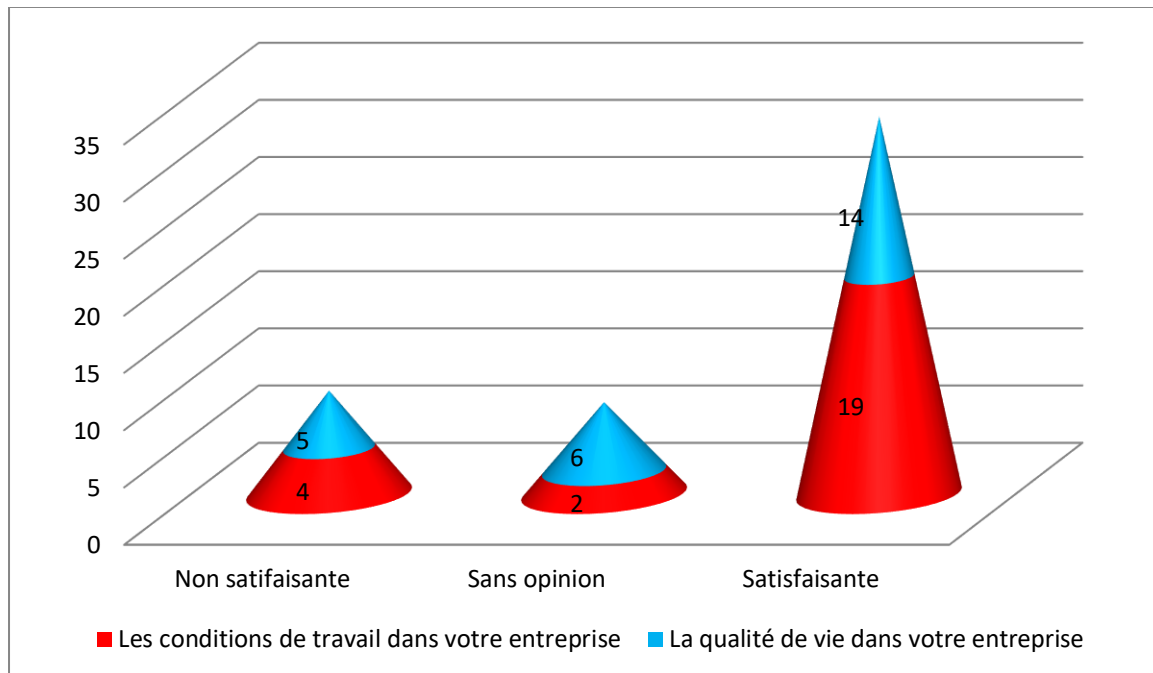


Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

D'après les résultats obtenus concernant la rémunération , nous avons constaté d'après le graphe que la majorité de notre échantillon étudié soit 18 sont satisfaits de leurs salaire et donc suffisant, malgré qu'une partie qui représente 07 salaires sont insatisfaits de leurs salaires ;Nous avons remarqué aussi dans la figure, que la répartition des réponses selon la rémunération insuffisante vis-à-vis du rendement sont en principe d'accords avec cela et représente un échantillon de 12 salaires , et 10 des autres ne sont pas d'accord avec ce fait et pour eux leurs salaire est proportionnel vis-à-vis de leurs rendement ,malgré qu'il est 03 salaires sans opinion.

3.6. Le facteur condition de travail

Figure N°16 : Les affirmations selon le facteur de condition de travail



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Ce graphe nous montre que la majorité de notre échantillon sont satisfaits des conditions de travail, et ce pour 19 salariés, et y'a ceux qui jugent qu'ils ne le sont pas pour 04 employés, ensuite pour la qualité de vie en sein de la direction la plupart sont satisfaisant avec un échantillon de 14 et 05 non satisfaits, sans oublier y'a 06 employés qui sont sans opinion. Nous avons déduit que la majorité de notre échantillon d'étude sont satisfaits des conditions de travail et de la qualité de vie au sein de leur direction, car cette dernière leur offre tous les moyens qu'il faut. Elle met en leur disposition des avantages sociaux que le chef de service RH a précédemment précisés.

4. Recommandations

Cependant, à travers ce qui a été remarqué au niveau de cette direction, nous pouvons dire qu'il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre. Malgré les nombreux efforts consentis en matière de gestion des ressources humaines, il est donc souhaitable pour la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) de mettre l'accent sur les points suivants :

- Ajuster la politique rémunération de façon qu'il y'ait un équilibre entre les contributions et les rétributions ;
- Adopter une politique de motivations pour pouvoir améliorer le rendement des salariés ;
- L'amélioration des plans de formation qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines ;

Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)

- Renforcer le sentiment de considération entre les divisions, du travail en équipe et l'appartenance, en fixant des objectifs clairs ;
- Encourager la prise des responsabilités dans tous les services de l'entreprise, dans une approche qui permet d'exploiter les compétences des employés et d'accroître leur attachement, et leurs performances ;
- Un bon suivi du plan de performance individuel pour chaque employé afin de connaître les causes principales d'éventuelles démotivations ou relâchement, pour y remédier ;
- Favoriser et encourager le dialogue social pour permettre la satisfaction et la prise en charge des revendications des salariés ;
- Adopter l'outil de l'audit social au moins périodiquement vu son apport à la gestion et la performance des ressources humaines.

Conclusion

L'audit social n'est pas seulement un outil d'analyse qui conduit à l'évaluation de la gestion sociale d'une entreprise, mais il est également un examen professionnel qui permet d'exprimer une opinion et des recommandations qui vont progresser l'amélioration de la qualité de la GRH.

Après le passage à la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG), nous pouvons dire que l'évaluation de la situation actuelle de ses pratique ressources humaines, nous a permis de voir l'importance donné par cette direction à cette fonction et son progrès en matière d'amélioration du climat social du travail.

Au terme de notre présente enquête, nous estimons nécessaire de mettre le point sur la question d'existence de la qualité de vie au travail au sein de cette direction. Et suite à nos données recueillies lors de notre enquête, nous avons pu élaborer un pré-diagnostic de l'audit social sur certain de ces facteurs pour définir la qualité de vie. Pour introduire par la suite certains de ces éléments dans l'échantillon d'étude mener au sein de cette direction, par les qu'elles on a pu établir quelques recommandations sur ces résultats.

Cependant, il est vraiment nécessaire d'améliorer les conditions de travail du personnel, ainsi que des mesures qui restent des facteurs important dans le développement de l'entreprise et de la satisfaction du personnel.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

A la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus aux cours de notre recherche et pour la clôture, il s'avère important de rappeler que l'audit social n'est pas seulement un outil d'analyse qui conduit à l'évaluation de la gestion sociale d'une entreprise, mais il est également un examen professionnel qui permet d'exprimer une opinion et des recommandations qui vont progresser l'amélioration de la qualité de la GRH. Sans oublier qu'il est nécessaire de mettre le point sur la question d'existence sur la qualité de vie au travail au sein de l'organisme d'accueil.

Notre démarche nous l'avons établi à la base des ouvrages portant sur l'audit social et des ressources humaines, et aussi sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail. Nous avons essayé ensuite de la transposer à la division des ressources humaines de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) dans les domaines de la formation, la rémunération, les conditions de travail, la qualité de vie et les relations sociales ; tout en étudiant les indicateurs du climat social suivants : l'absentéisme, le turn-over, et les accidents de travail.

Dans ce sens, tout au long de cette recherche, nous avons essayé de montrer la relation existante entre l'audit social et son apport aux ressources humaines et l'amélioration de la qualité de vie en milieu professionnel.

L'apport de l'audit social dans l'amélioration des conditions de travail est important vu qu'il permet de détecter les difficultés rencontrées par les salariés pour y'apporter des solutions nécessaires. Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) tend à réduire le nombre d'accident de travail, le taux de turnover et le taux d'absentéisme qui sont des facteurs qui influence la qualité de vie au travail, et cela à travers les politiques adoptées en terme de : formation, rémunération, relations sociales, condition de travail.

Au terme de notre travail intitulé « l'audit social et la qualité de vie en milieu professionnel » dans le cas de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG), nous avons l'occasion d'étudier les différents facteurs qui influence la qualité de vie par l'intermédiaire de l'audit social. Nous avons essayé ensuite de la transposer à la division des ressources humaine de cette direction, puis a son ensemble pour évaluer les conditions de travail par notre enquête. Nous avons ainsi peu confirmé nos hypothèses de recherche qui sont :

1. « L'audit social participe à la progression de la qualité de vie du personnel au travail. » ;

Conclusion générale

2. « Les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont favorable au niveau de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)».

Tout d'abord, l'analyse de la première hypothèse nous a éclairé que grâce à la démarche de l'audit social, nous pouvons réussi à soulever les dysfonctionnements et les mauvaises conditions de travail qui pèse sur le rendement des salariés, mais également pouvoir mettre en place certains recommandation pour avoir une bien meilleure qualité de vie au travail pour les salaries pour aboutir à une meilleure atteinte des objectifs et un rendement meilleur.

Quant à la deuxième hypothèse, celle-ci nous à éclairer sur les conditions de travail et la qualité de vie qui selon notre enquête on est arrivé à dire quelles sont favorable en majors malgré qu'il est certaines réticences, mais son reste que la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) essaye de faire son impossible pour qu'elles le deviennent pour tous les employés.

Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) tend à donner le meilleur confort a ses salariés en terme de conditions, et essaye de répondre à la qualité de vie de ces derniers pour avoir un climat social du travail favorable pour tous.

Cependant, il reste quelques éléments à développer et à mettre en œuvre en matière de gestion des ressources humaines, en l'occurrence, la rémunération, les formations potentielles, les relations sociales entre les responsables et les subordonne ou entre les salariés eux-mêmes. Pour cela, on a jugé nécessaire d'apporter quelques recommandations qui peuvent être utiles pour améliorer davantage le fonctionnement des pratiques ressources humaines.

Ainsi, tout travail de recherche n'est ni parfait ni complètement terminé, puisqu'il est, par sa nature, amené à être revu, corrigé et amélioré. Portant, nous espérons tout de même avoir plus au moins atteint les objectifs fixés. Néanmoins, on déduit qu'une bonne gestion basée sur une bonne organisation au travail et surtout des bonnes conditions au travail donnent lieu à une qualité de vie satisfaisante qui est favorable.

Bibliographie

Ouvrages

- ☞ **THIERY-DUBUISSON.S**,(2009) *L'Audit*, édition la Découverte.
- ☞ **J.P. RAVALEC**, *Audit Social et Juridique*, (1986) Edition les guides Montchrestien.
- ☞ **GUILLOT-SOULEZ.C** (2015-2016) *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*,8^e Ed Gualino.
- ☞ **GUERRERO.S**, (2008) « *Les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, Paris.
- ☞ **IGALENS.J et PERETTI J-M**, (2008), « *audit social* », Ed Eyrolles, Paris.
- ☞ **PERETTI, J. M.** (2001). *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3^{ème} édition Vuibert.
- ☞ **VATIER.R**, (1988) « *l'audit de la gestion sociale* », les Editions d'organisation, Paris.
- ☞ **IGALENS.J et PERETTI J-M**, (2008) « *audit social* », Ed Eyrolles, Paris.
- ☞ **PERETTI J.M & VACHETTE J.L**, (1984), *audit social, les éditions d'organisation*.
- ☞ **JARDILLIER.P** « *Les conditions de travail A.O* », éd presses universitaire de France.
- ☞ **CORSON.C, CLEMENT.N**, (1924) « *Cours d'économie politique. Théorie générale des phénomènes économiques* ». 2^e édition, Gauthier villards et félix alacan, Paris.
- ☞ **MARX.C**, (1948), *le capital*, édition sociales.
- ☞ **MOUTON.J-P, CHABAD.J** (2003) « *la sécurité en entreprise* », édition Dunod, paris.
- ☞ **LETHIELLEUX.L**, (2014/2015) « *L'essentiel de la GRH* », 8^{ème} éd, Edition Gualino.
- ☞ **MARGOSSIAN.N**,(2003, 2006), « *Risques professionnels* », 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris.
- ☞ **VERET.C ET MEKOUAR.R** (2005), « *fonction : Risk manager* », édition : Dunod.
- ☞ **DAVIS.A, BESSEVRE DES HORT.C-H,CHEVALIER.F, PERETTI.J-M, FABLB** (2011) « *GRH, une approche internationale* », 3^E Edition, éd Boeck, Paris.
- ☞ **GUERRERO.S**, (2008) « *Les outils de l'audit social, optimiser les ressources humaines* » édition Dunod, Paris.
- ☞ **ROMELAER.P**, (1993) « *gestion des ressources humaines* »,6^{ème} édition, éd Armand colin, paris.

Bibliographie

- ☞ **HIRIGOYEN.MF**, (1998), « *Le harcèlement moral. Violence perverse au quotidien* », Ed La Découverte, Paris.
- ☞ **LEYMANN.H**, (1993) « *Mobbing* », La persécution au travail, éd Le seuil, Paris.
- ☞ **LEVY-LEBOYER.C, HUTEAU.M, LOUCHE.C, ROLLAND.J-P** « *La psychologie du travail* », Nouvelle éd de l'ouvrage Rh, les apports de la psychologie du travail.
- ☞ **CORREARD I, ANAYA.P, BRUN.P** (2011), « *Sécurité, Hygiène Et Risques Professionnels* » Dunod Express, Février 2011.
- ☞ **MEP.S.** (2002) *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In: Snyder CR, Lopez SJ, editors. *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- ☞ **PINTO.R, GRAWITZ.M** (1979) « *méthodes des sciences sociales* », éd presses universitaire de France.
- ☞ **PERETZ.H** (1998) « *les méthodes en sociologie : L'observation* », éd La Découverte, Paris.
- ☞ **BLUCH.H et ALL** (2002) « *Dictionnaire fondamentale de la psychologie* », éd LAROUSSE, Paris.
- ☞ **BLANCHET.A, GOTMAN.A** (2007) « *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* » 2e éd. Refondue, Paris : Armand Colin.
- ☞ **PINTO.R, GRAWITZ.M** (1979) « *sciences sociales* », éd presses universitaire de France.
- ☞ **BLUCH.H et ALL** (2002) « *Dictionnaire fondamentale de la psychologie* », éd LAROUSSE, Paris.
- ☞ **PERETZ.H (1998)** « *les méthodes en sociologie : L'observation* », éd La Découverte, Paris.
- ☞ **BLANCHET.A, GOTMAN.A** (2007) « *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* » 2e éd. Refondue, Paris : Armand Colin.

Articles et Revues

- ☞ **GROUP WHOQOL**, « *Development of the WHOQOL : Rationale and current status* », International Journal of Mental Health, no 23, 1994.
- ☞ **POPOV.Y**, « *L'AUDIT SOCIAL PEUT UTILISER LE PRINCIPE DU TRIPARTISME FORMULE PAR L'OIT (L'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social)* », Paris.

Bibliographie

- ☞ **CANDAU, P.** (1990). *Les audits d'efficacité*, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre Décembre.
- ☞ **FESSER.M.**(1996).*Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines*, Personnel N° 371 Juillet.
- ☞ **COURET.A et IGALENS.J.**, (1988) « *Audit social* », PUF.
- ☞ **LOUART, P & BEAUCOURT, C** (2005). *Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes*, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
- ☞ **CHERNS A.** (1975) Perspectives on the quality of working life. J Occup Psychol.
- ☞ **GROUP WHOQOL.** (1993) Study protocol for the World Health Organization project to develop a Quality of Life assessment instrument (WHOQOL). Qual Life Res.

Lois, Normes et Décrets

- ☞ **SA 8000.**
- ☞ **La loi des Nouvelles Régulations Économiques ou loi « NRE ».**
- ☞ **ISO 9000.**
- ☞ **ISO 9001.**
- ☞ **Le code de la sécurité sociale.**
- ☞ **Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427** correspondant au 15 juillet 2006.
- ☞ **ISO 8402-94.**
- ☞ **Loi n° 90-11** du 21/04/1990 du droit de travail.

Autres documents

- ☞ Collège des Enseignants Hospitalo-Université de Médecine et santé au travail.

Sites internet

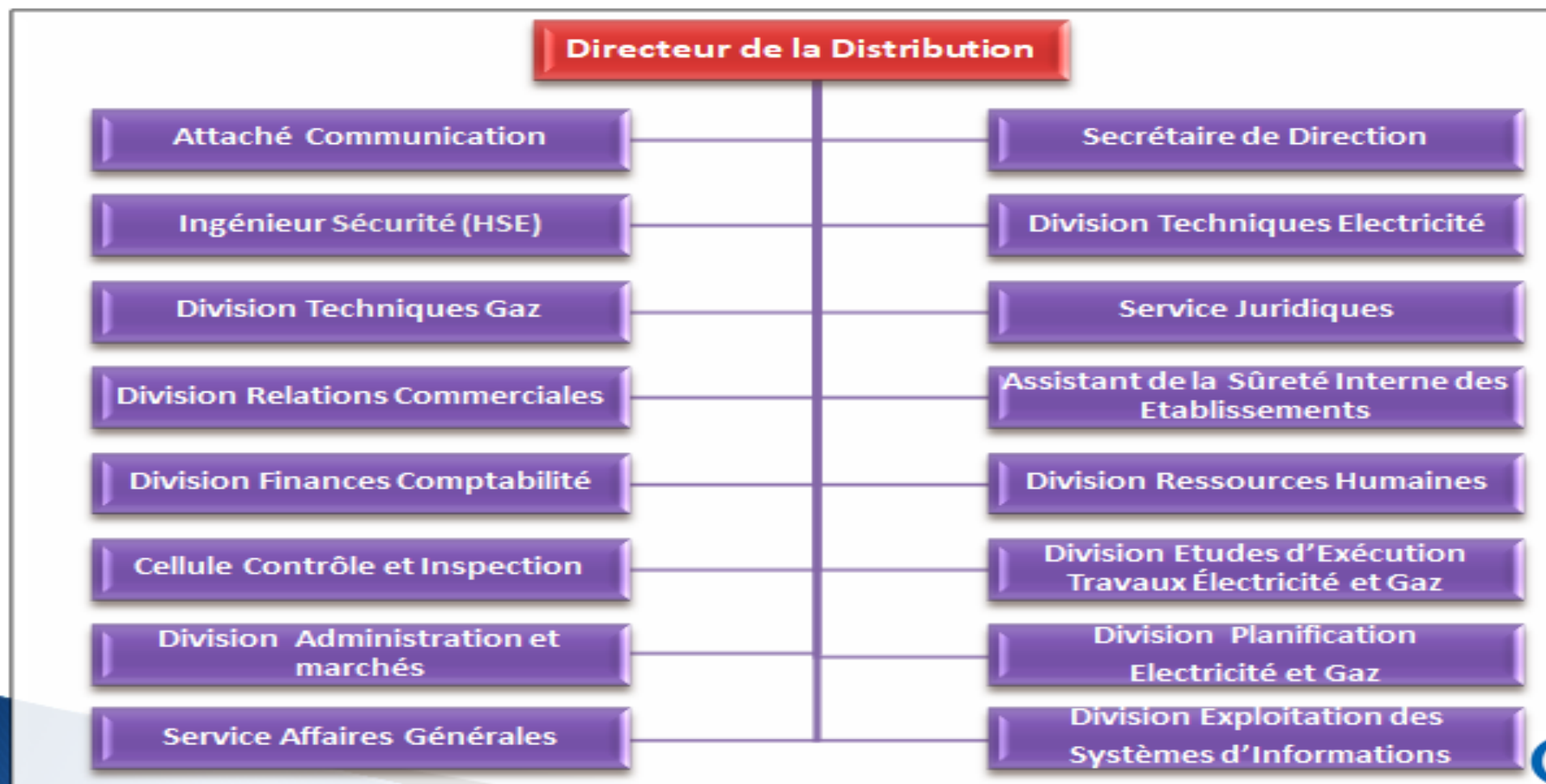
- ☞ <https://www.larousse.fr>: Dictionnaires.
- ☞ <https://docplayer.fr> : Doc Player.
- ☞ <https://www.efficience-santeautravail.org> : Efficience-sante au travail.
- ☞ <http://www.passeportsante.net/fr> : Passeport sante.
- ☞ <https://www.joradp.dz/> : Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

Bibliographie

- ☞ <https://www.inrs.fr> : Institut national de recherche et de sécurité.
- ☞ <https://www.who.int> : Organisation mondiale de la santé.
- ☞ <https://www.anact.fr/> : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
- ☞ <https://culture-rh.com> : Culture ressources humaines.
- ☞ <https://auvergnerhonealpes.aract.fr> : Conditions de travail et innovation sociale en Auvergne-Rhône-Alpes.
- ☞ <https://www.has-sante.fr> : Haute Autorité de Santé.
- ☞ www.sonegaz.dz: Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
- ☞ www.sadeg.dz: Société de distribution de l'électricité et de gaz.

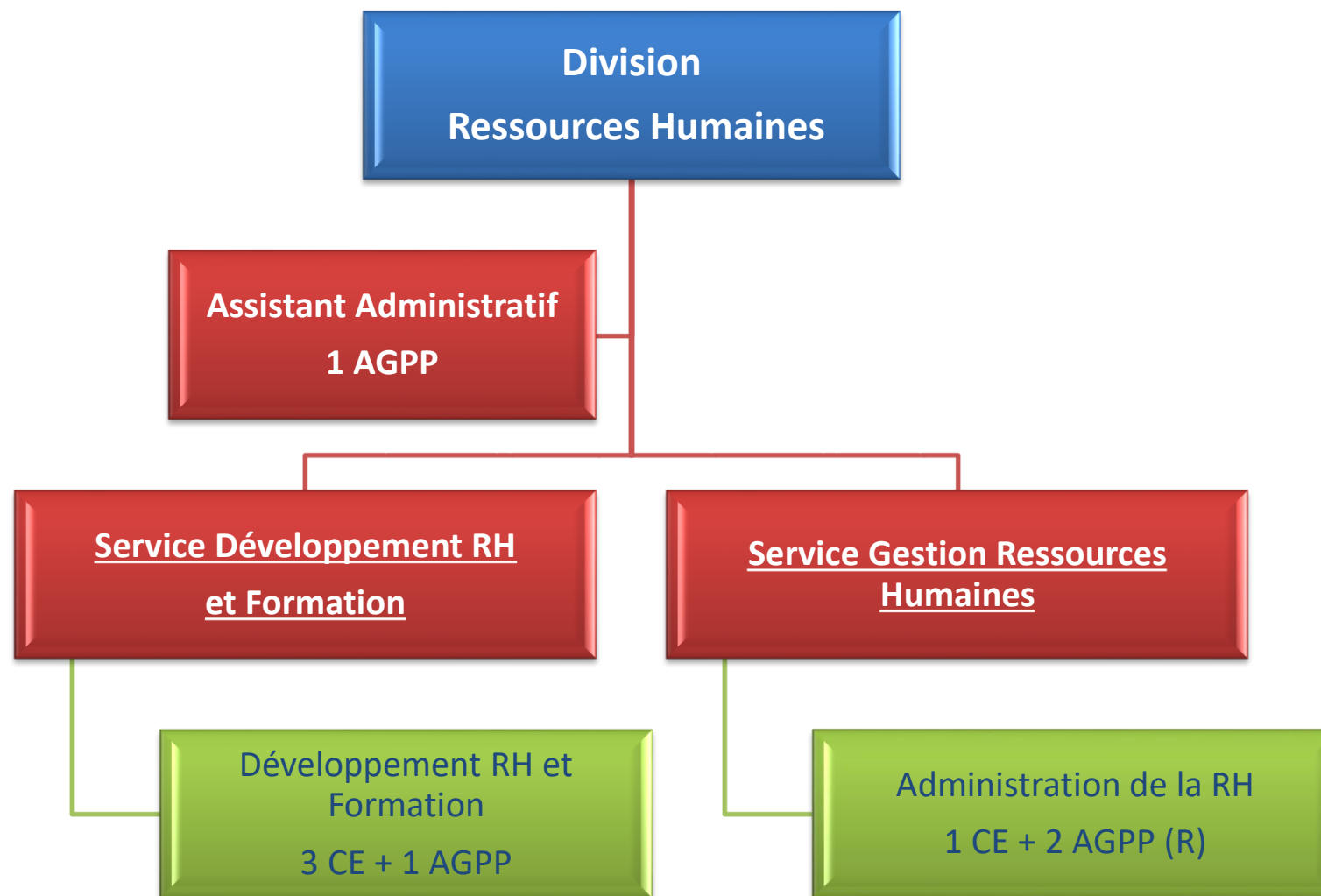
Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de la division de distribution de Tizi-Ouzou.



Source : Document interne.

Annexe 02 : Division des ressources humaines .



Source : Document interne.

Annexe 03 : Le questionnaire.

MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCES ET COMPTABILITE



SPECIALITE : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Dans le cadre de la présentation de notre mémoire de fin de cycle, nous voulons présenter ce modeste entretien de recherche.

A cet effet, nous vous souhaitons de bien vouloir renseigner ce présent entretien avec plus de précision.

Nous vous assurons qu'elles seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

ENTRETIEN DE RECHERCHE SOUS LE THEME

Etude méthodologique sur l'audit social et la qualité de vie
en milieu professionnel

**Cas pratique de la concession de distribution de
l'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou
(SADEG)**

Réalisé par
Mr.KOUDACHE.A
Mlle.MAKOUDI.A

Encadré par
Mr.OUSSAID.A

**Session juin
2021**

Annexes

I - Les données personnelles

A - Sexe

- ❖ Homme
- ❖ Femme

B-Type de contrat

- ❖ CDI
- ❖ CDD

C-Nationalité

- ❖ Algérienne
- ❖ Autre

D-Vous êtes

- ❖ Célibataire
- ❖ Marié

E - Âge

- ❖ De 20 ans à 30 ans
- ❖ 31 ans à 40 ans
- ❖ 41 ans à 50 ans
- ❖ Supérieur à 51 ans

F - Niveau d'instruction

- ❖ Primaire
- ❖ Secondaire
- ❖ Moyen
- ❖ Universitaire

G - Catégorie socioprofessionnelle

- ❖ Agent d'exécution
- ❖ Agent de maîtrise
- ❖ Cadre

H- Ancienneté dans l'entreprise

- ❖ De 1 à 5 ans

- ❖ 6 à 10 ans
- ❖ 11 à 15 ans
- ❖ Supérieur à 15 ans

II - Les données qui représentent la qualité de vie au travail

Rémunération

* La rémunération est-elle suffisante ?

.....
.....
.....
.....

* Votre salaire est-il proportionnel vis-à-vis votre rendement ?

.....
.....
.....
.....

Cheminement professionnel

* Votre entreprise vous offre-t-elle des formations en parallèle?

.....
.....
.....
.....

* Comment jugez-vous votre expérience dans votre domaine ?

.....
.....
.....
.....

* Que sont vos principales motivations ?

.....
.....
.....
.....

Horaire de travail

* La société est-elle sévère quant à la ponctualité (40h/S) ?

.....
.....
.....

* Les horaires de travail sont-ils convenables ?

.....
.....

.....
.....
Relations avec les collègues

* Comment les travailleurs se comportent-ils entre eux ?

.....
.....
.....
.....

* Y a-t-il un esprit d'équipe dans l'entreprise ?

.....
.....
.....

* Sentez-vous intégré dans l'entreprise ?

.....
.....
.....

* Quelles sont les majeurs problèmes à ce sujet ?

.....
.....
.....

Relation avec la hiérarchie

* Quel est l'état des rapports entre les travailleurs et leurs hiérarchies ?

.....
.....
.....

* La direction répond-elle à vos doléances ?

.....
.....
.....

* Y a-t-il des abus de pouvoir ou des dépassements entre vous et les gérants ?

.....
.....
.....

* Comment qualifiez-vous le l'appui fourni par la direction ?

.....
.....
.....

Caractéristiques des moyens matériels

* Quel est l'état des équipements qui vous sont mis en service ?

.....
.....

.....
.....
* L'équipement présente-t-il sur la santé du travailleur et celle du consommateur ?
.....
.....
.....

.....
* Comment jugez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?
.....
.....
.....

Support offert à l'employé

* Comment les tâches sont-elles réparties sur les ouvriers ?
.....
.....

* Êtes-vous affiliés à un quelconque syndicat ?
.....
.....
.....

*Quels sont les moyens mis à votre disposition dans les moments difficiles?
.....
.....
.....

Facteurs influençant l'appréciation des tâches

* Les compétences des travailleurs sont-elles vraiment prises en considération ?
.....
.....

* Quelles sont les difficultés principales auxquelles vous êtes confronté ?
.....
.....
.....

* Participez-vous à la prise de décisions concernant votre travail ?
.....
.....
.....

Informations concernant la qualité de vie

* Comment évaluez-vous l'environnement de votre travail relation moyen?
.....
.....
.....

Avec tous nos remerciements pour votre attention et votre contribution à notre travail.

Table des matières

.....

Tables des matières

Remerciement	i
Dédicace	ii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Liste des abréviations	vi
Sommaire	viii
Introduction générale	01
Chapitre I : L’audit Social un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques	
Introduction	04
Section 1 : Origine et définition de l’audit social	04
1. Origine et évolution de l’audit social.....	04
2 .Définitions.....	08
Section 2 : Missions et objectifs de l’audit social	10
1. Les missions de l’audit social.....	10
1.1. Le contrôle de l’information social.....	10
1.2. Le contrôle de l’application des procédures.....	11
A. Le respect des procédures	11
B. L’efficacité des procédures.....	12
1.3. L’audit des politiques sociales	12
1.4. Les activités à auditer	12
1.4.1. Emploi.....	12
1.4.2. Rémunération	13
1.4.3. Hygiène et sécurité.....	13
1.4.4. L’amélioration des conditions de travail.....	13
1.4.5. La formation	14
1.4.6. Les relations professionnelles.....	14
1.4.7. L’information et la communication	14
1.4.8. Activités sociales et culturelles	14
2. Les objectifs de l’audit social.....	15
2.1. La maîtrise des coûts sociaux.....	15
2.2. La qualité de l’information.....	15
2.3. L’application des instructions de la direction	16
2.4. L’utilisation économique et efficace des ressources humaines.....	16
Section 3 : Démarche et outils de l’audit social	16
1. Démarche de l’audit social.....	17
1.1. L’engagement de la mission.....	17
1.1.1. Types d’auditeurs.....	17
1.1.2. Niveaux d’audit social	18
1.2. La préparation de la mission	21
1.3. La réalisation de la mission.....	21
1.4. La production et la présentation du rapport	22
2. Les outils de l’audit social	22
2.1. Les outils utilisés en amont de la mission.....	23
2.1.1. Les questionnaires de prise de connaissance.....	23

Tables des matières

2.1.2. Les questionnaires de contrôle interne.....	24
2.1.3. Le sondage.....	25
2.2. Les outils utilisés pendant la mission	25
2.2.1. L’entretien et l’observation	25
2.2.2. Le diagramme de circulation des documents	26
Conclusion	28
Chapitre II : Le travail et la qualité de vie en milieu professionnel	
Introduction.....	29
Section 1 : Le travail et les conditions de travail	29
1. Définition du concept de travail	30
2. Définition des conditions de travail.....	30
3. Les conditions de travail et les risques professionnels	31
3.1. Les risques professionnels.....	31
3.1.1 Définitions des risques professionnels	31
3.1. 2 Les différents risques professionnels	31
A. Les risques physiques	32
B. Les risques chimiques	32
C. Les risques biologiques	32
D. Les risques mécaniques.....	32
E. Les risques électriques.....	33
3.1.3 Les risques sociaux	33
A. Les risques liés à la gestion des ressources humaines	33
B. Les risques liés au climat social.....	34
3.2. Les accidents de travail et les maladies professionnelles	35
3.2.1. Les accidents de travail	35
A. Les types d’accidents du travail	35
A1. Les accidents du travail sans arrêt	35
A2. Les accidents du travail avec arrêt.....	35
A3. Les accidents du travail avec incapacité permanente	36
A4. Les accidents mortels du travail	36
B. Les procédures de déclaration des accidents du travail	36
3.2.2. Les maladies professionnelles	36
3.2.2.1 Les procédures de déclarations des maladies professionnelles	37
3.3. Le stress professionnel.....	37
3.4 L’absentéisme et le turnover	38
3.4.1 L’absentéisme	38
3.4.2 Le turnover	38
3.5 La violence au travail.....	39
3.6 Le harcèlement psychologique	39
3.7. Burn out (épuiement professionnel).....	40
4. Les divers organismes intervenants pour l’amélioration des conditions de travail.....	40
4.1. Le comité d’hygiène de sécurité et des conditions de travail CHSCT	40
4.2. L’agence nationale pour l’amélioration des conditions du travail (ANACT).....	41
4.3. L’inspection du travail	41

Tables des matières

4.4. La médecine du travail.....	41
Section 2 : La qualité de vie en milieu professionnel.....	42
1 . Émergence, origine et évolution de la qualité de vie au travail	42
1.1. Émergence de la qualité de vie au travail	42
1.2. Origine et évolution de la qualité de vie au travail.....	43
1.3. Définitions de la qualité de vie au travail	45
1.4. Des conditions de travail à la qualité de vie au travail	46
2. Les objectifs de la qualité de vie au travail.....	47
3. Les facteurs déterminant de la qualité de vie au travail.....	48
3.1. Relations sociales et professionnelles	48
3.2. Contenu du travail	48
3.3. Environnement physique du travail / la santé au travail	48
3.4. Organisation du travail.....	49
3.5. Réalisation et développement professionnel.....	49
3.6. Conciliation entre vie au travail et vie hors travail.....	49
4. Les enjeux de la qualité de vie au travail.....	49
4.1. Des enjeux de marché/ Économique.....	49
4.2. Des enjeux sociétaux/social	49
4.3. Des enjeux juridique/ La conformité	49
4.4. Des enjeux individuel/ La santé des employés.....	49
4.5. Des enjeux liés à la nature du travail	50
Section 3 : La démarche de la qualité de vie en milieu professionnel.....	50
1. Présentation d'une démarche qualité de vie au travail	50
2. Les étapes d'une démarche qualité de vie au travail	50
2.1. Conception et pilotage de la démarche	51
2.2. Etablir le diagnostic	52
2.2.1. Co-construire et partage du diagnostic	52
2.2.2. Identifier les problématiques QVT prioritaires	53
2.2.3. Analyser l'existant : démographie et analyse du travail, indicateurs RH, santé	53
2.2.4. Concrétiser la charge de travail et ses différentes expressions.....	53
2.2.5. Analyser les pratiques de management et en faire un repère des projets.....	53
2.2.6. Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation	54
2.2.7. Quelques points de vigilance.....	54
2.3. Expérimentation et évaluation des projets	54
2.3.1. Expérimentation.....	54
2.3.2. Evaluation des projets	55
2.4. Pérennisation et déploiement	56
Conclusion	58
Chapitre III : Audit social et qualité de vie en milieu professionnel illustré par le cas de la concession de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)	
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation et aperçu du Groupe Sonelgaz	59
1. Historique du Groupe	60
1.1. Dimension internationale	64

Tables des matières

1.2. Missions des sociétés du Groupe Sonelgaz	65
1.3. Organes de gestion	65
1.3.1. L'Assemblée Générale	65
1.3.2. Le Conseil d'Administration	66
1.3.3. Les Comités	66
2. la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz	66
2.1. La direction de distribution de Tizi-Ouzou	68
2.1.1. Les attributions principales de la DD de Tizi-Ouzou	68
2.1.2. Les structures de l'organisation et leurs missions	68
2.1.2.1. Le chargé de la communication	68
2.1.2.2. Le chargé des affaires juridiques	68
2.1.2.3. Le chargé de la sécurité	68
2.1.2.4. Le chargé de la sureté interne	69
2.1.2.5. Division des relations commerciales	69
2.1.2.6. Division exploitation électricité	69
2.1.2.7. Division exploitation Gaz	70
2.1.2.8. Division d'études et d'exécution et travaux	71
2.1.2.9. Division de gestion des systèmes informatiques	71
2.1.2.10. Division des ressources humaines (DRH)	71
Section 2 : La méthodologie suivie sur le terrain	72
1. La pré-enquête	72
2. La méthode de recherche suivie	73
3. La technique de collecte des données	73
4. La population et échantillon	74
4.1. La population d'étude	74
4.2. L'échantillon d'étude	74
5. La technique de traitement des données	74
6. La présentation de l'échantillonnage étudié	75
Section 3 : Contribution de l'audit social à l'amélioration de la qualité de vie au travail...75	75
1. L'ordre de mission	75
2. Le pré-diagnostic et les travaux de l'audit social	75
2.1. L'état de l'effectif de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG)	76
2.1.1. Répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles	76
2.1.2. La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge	77
2.1.3. La répartition des effectifs par ancienneté	78
2.1.4. La répartition des effectifs par sexe	79
2.2. Des données sur le climat social de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) ...	80
2.2.1. Le turn-over	80
2.2.2. L'absentéisme	81
2.3. Les accidents de travail	83
2.4. La politique de formation au sein du groupe Sonelgaz Tizi Ouzou	84
2.4.1. Les instituts de formation	85
A. Le centre de formation d'Ain M'Lila (CAM)	85
B. Le centre de formation de Ben Aknoun (CBA)	85

Tables des matières

C. L'école technique de Blida (ETB)	86
2.4.2. Les types de formations	86
A. Formation professionnel spécialisé (FPS).....	86
B. Perfection professionnel (PP)	86
C. Formation par moyen propre (FMP).....	87
2.4.3. Domaines d'activité	87
2.5. La politique de rémunération au sein du groupe Sonelgaz Tizi Ouzou	87
2.6. Les relations sociales au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG).....	89
3. Analyse et interprétations des résultats.....	89
3.1. La répartition de l'échantillon étudié par sexe	90
3.2. La répartition de l'échantillon étudié par âge	91
3.3. La répartition de l'échantillon étudié par catégorie socioprofessionnelle	91
3.4. Le facteur formation	92
3.5. Le facteur rémunération	93
3.6. Le facteur condition de travail	94
4. Recommandations	94
Conclusion	95
Conclusion générale.....	96
Bibliographie	98
Annexes	102
Tables des matières.....	109

Résumé

Le but de ce travail de recherche a été d'étudier la démarche de l'audit social et la qualité de vie au sein d'une entreprise publique algérienne, nous avons mené une enquête auprès de la direction de distribution de Tizi Ouzou (SADEG) au niveau de la division ressource humaine. Nos résultats empiriques nous permettent de confirmer notre première hypothèse selon laquelle « L'audit social participe à la progression de la qualité de vie du personnel au travail. ». Ils nous permettent également de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle « Les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont favorable au niveau de la direction de distribution de Tizi- Ouzou (SADEG). ».

Mots clés : Audit social ; La démarche de l'audit social ; Ressources humaines ; Condition de travail ; Risque professionnel ; La qualité de vie au travail ; La démarche de la qualité de vie au travail.

Abstract

The aim of this research was to study the social audit approach and the quality of life within an Algerian public company, we conducted a survey with the distribution management of Tizi Ouzou (SADEG) at the level of the human resource division. Our empirical results allow us to confirm our first hypothesis that "Social auditing contributes to the improvement of the quality of life of employees at work.". They also allow us to confirm our second hypothesis that "Working conditions and quality of life at work are favorable at the level of the distribution management of Tizi-Ouzou (SADEG)

Key words: Social audit; The social audit approach; Human resources; Working conditions; Professional risk; Quality of life at work; The approach to quality of life at work.

الملخص

كان الغرض من هذا العمل البحثي هو دراسة نهج التدقيق الاجتماعي وجودة الحياة داخل شركة جزائرية عامة، أجرينا تحقيقا بمديرية التوزيع تيزي وزو (ش ج ت ك غ) على مستوى قسم الموارد البشرية. نتيج لنا نتائجنا التجريبية تأكيد فرضيتنا الأولى أن "التدقيق الاجتماعي يشارك في تقدم نوعية حياة العمل. " كما أنها تسمح لنا بتأكيد فرضيتنا الثانية بأن "ظروف العمل ونوعية الحياة في العمل مواتية في قسم التوزيع تيزي وزو (ش ج ت ك غ).
الكلمات المفتاحية: فحص اجتماعي؛ نهج التدقيق الاجتماعي؛ الموارد البشرية؛ ظروف العمل؛ المخاطر المهنية؛ نوعية الحياة في العمل؛ نهج جودة الحياة في العمل.