

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Facultés des Sciences Economiques, gestions et des
Sciences commerciales

Département des Sciences de Gestion



*Mémoire de fin d'études pour l'obtention du
Diplôme de master 2 en sciences de gestion*

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Thème :

**Audit social : outil au service
de la performance sociale**

Cas : l'entreprise ABC MED

Réalisé par :

➤ M^{elle} TEMMAR Kahina

Dirigé par :

➤ M^r DRIR Mohamed

Membre du jury :

➤ Président : M^r SADOUD Ahmed

➤ Rapporteur : M^r DRIR Mohamed

➤ Examineur : M^r ZERKHEFAOUI Lyes

➤ Examineur : M^r TAZIBT Hocine

Année universitaire
2016/2017

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Facultés des Sciences Economiques, gestions et des
Sciences commerciales
Département des Sciences de Gestion



*Mémoire de fin d'études pour l'obtention du
Diplôme de master 2 en sciences de gestion*

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Thème :

**Audit social : outil au service
de la performance sociale**

Cas : l'entreprise ABC MED

Présenté par :

➤ M^{elle} TEMMAR Kahina

Dirigé par :

➤ M^r DRIR Mohamed

Membre du jury :

➤ Président : M^r SADOUD Ahmed

➤ Rapporteur : M^r DRIR Mohamed

➤ Examineur : M^r ZERKHEFAOUI Lyes

➤ Examineur : M^r TAZIBT Hocine

Année universitaire
2016/2017

Remerciements

Nous remercions le bon Dieu qui nous a donné le courage et la Patience afin de réaliser ce modeste travail.

Tout d'abord, nous adressons nos remerciements à notre encadreur Monsieur DRIR qui s'est dévoué pour nous dispenser des conseils et des directives utiles pour la réalisation de ce travail.

A l'ensemble des enseignants qui nous ont aidées, particulièrement monsieur MAHTOUT, SADOUD, ZERKHEFAOUI et TAZIBT qui ont acceptés de nous faire soutenir notre mémoire.

A l'ensemble du personnel de la société « ABC MED », particulièrement à M' IKHELEF Hakim le directeur, M^{elle} BENYOUCEF Rym chef de département ressources humaines, et M' HADDADDOU Abdelghani chef de département finance et comptabilité, pour leurs bonnes explications et leurs précieux conseils durant tout la période du stage.

Que l'ensemble du personnel d'ABC MED trouve ici notre profonde reconnaissance pour leur disponibilité, leur professionnalisme et leurs orientations, à chaque fois qu'on en avait besoin.

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

TEMMAR Kahina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à la lumière de mes jours, la source de mes efforts, ma vie et mon bonheur, Maman « Malika » que j'adore

A la mémoire de mon cher père « Rabah »

A mes chers frères : Hakim et Aziz

A mes chers grands parents, et toute ma famille

Mes meilleures ami (es) pour leurs aides, leurs Assistance et soutien, et tous ceux qui sont chers à moi.

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

Kahina

Sommaire

Introduction général	01
Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social.....	03
Introduction.....	04
Section 1 : généralités de l'audit social.....	05
Section 2 : méthodologie, mission et outils....	11
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : apports de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise.....	28
Introduction.....	29
Section 1 : le sens et l'interprétation de la performance sociale.....	30
Section 2 : audit social au service de la performance sociale.....	39
Conclusion	47
Chapitre 3 : audit social appliqué à l'entreprise ABC MED.....	48
Introduction.....	50
Section 1 : présentation du marché de médicament, du groupe Hydrapharm et l'entreprise ABC MED.....	51
Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses.....	59
Conclusion.....	81
Conclusion générale	82
Bibliographie.....	84
Annexe.....	86
Listes des tableaux et figures.....	106
Tables des matières.....	110

Listes des sigles et abréviation

APEC : Associations Pour l'Emploi des Cadres

CDD: Contrat de la durée déterminée

CDI : Contrat de la durée indéterminée

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

COS: cosmétique

CP: Conférence des parties

CSP : catégories sociaux professionnelle

CV: Curcumas vital

DRH: direction des ressources humaines

FCE : Forum des Chefs d'Entreprise

FP: fonction personnel

FRH: fonction des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

IAS : Institut international de l'audit social

IAS : Institut International de l'audit social

ISO: international organization for standardization

MED: Medicament

PDG: président de direction général

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilités sociales des entreprises

SARL : Société A Responsabilité Limité

SPA: Société Par Action

TBS : tableau de bord social

UNOP : Union nationale des opérateurs de la pharmacie

VCM : Vienna City Marathon

Introduction générale

Le terme audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, ou il désigne les opérations de contrôle et de vérification de données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social, parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964 lorsque 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 1975 publiait l'ouvrage « audit social au service d'un management de survie » qui donnait ses lettres de noblesse à l'audit social. On a donc assisté au cours des années à une transposition progressive de la démarche d'audit comptable et financier vers l'audit social.

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines¹ (Guerro 2004). Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décèlés et formuler des recommandations d'action.

L'intérêt croissant manifesté à l'égard de l'audit social peut s'expliquer par la nécessité, dans et pour la fonction personnel, de méthodes et de techniques adaptées aux caractéristiques de cette fonction, permettant de mieux en évaluer son efficacité et d'améliorer le contrôle interne et la préparation des décisions. Il peut être constaté à la fois dans les entreprises, les associations professionnelles et l'université.

La satisfaction des salariés de leur travail et de leur entreprise est un indicateur que les salariés sont performants, ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail. C'est un terme utilisé dans le monde de travail pour qualifier ces thématiques. On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans des dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans des dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.).

La performance sociale peut donc être définie comme la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues.

L'intérêt de ce travail est de cerner le champ d'application de l'audit social, de montrer que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification

¹ Guerro 2004



mais comme une aide à l'amélioration de la performance sociale, et comme une aide indispensable pour permettre aux gestionnaire de personnel et aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement ses objectifs.

C'est dans ce contexte que nous avons formulé notre problématique comme suit :

Dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons proposé quelques hypothèses :

- l'audit social permet d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés ;
- la GRH constitue un pilier qui va contribuer à atteindre la performance sociale.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié une méthode de type descriptive et analytique qui s'appuie sur un questionnaire, administré à un échantillon type représentant notre population cible. Pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise ABC MED, ce dernier a pour but d'évaluer la performance sociale dans cette entreprise.

Afin de confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier et le deuxième sont relatif à l'aspect théorique de l'audit social et à sa contribution à l'amélioration de la performance sociale.

Le troisième présente le cas d'une mission d'audit social au sein de l'entreprise ABC Med, qui sera consacrée à la mise à l'épreuve des connaissances théoriques qui ont fait l'objet des précédents.

Au terme de notre travail, nous concluons avec quelques constats que nous avons relevés durant notre stage pratique et nous allons essayer de proposer quelques solutions.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

Introduction

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

Dans tous les cas, l'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion personnelle. Il travaille à partir de référentiels normatifs et /ou de référentiels de bonne pratique. Dans le but d'améliorer la performance sociale et la performance globale au sein de l'entreprise.

La performance sociale d'une entreprise est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique, le terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise, elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Nous entamerons ce chapitre par une section consacrée à la présentation générale de l'audit social à travers son historique, ses définitions et ses spécificités. Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie, les outils et les techniques utilisés par les auditeurs sociaux.

Section 1 : généralités sur l'audit social

L'audit social a subi plusieurs changements depuis sa naissance à nos jours, ce qui y a poussé les auteurs et les entreprises à approfondir la recherche, et à comprendre bien l'utilité de l'audit social à améliorer la performance dans les entreprises.

1.1 historique

La réaction à la crise économique des années trente imposa une évaluation de la dimension économique à la fois du point de vue du comportement humain pris comme acteur de performance de l'entreprise et du point de vue son épanouissement du travail.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychologique historique de l'école des relations humaines, il a connu une sensible évolution depuis son origine qui était au début des années cinquante,

En 1964 les entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York).

En 1970, le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie, notamment vers le social avec le développement progressif du tableau de bord social.

En 1977, on a la promulgation de la loi qui rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. A partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leurs activités.

En 1980, l'entreprise apparaît comme une « communauté humaine », les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention, et le basculement progressif de la fonction personnel vers la fonction RH.

En 1982, Raymond Vadier crée l'Institut international de l'audit social (IAS), deux ans plus tard (1984) paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social par Peretti et Vachette, qui présente l'audit social comme suit :

« L'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous le 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 »²

L'audit social s'est beaucoup développé depuis le début des années 90. Des procédures de certification d'auditeurs sociaux se sont même créées depuis 1994 (ISO 9002). Cette fonction est encore souvent exercée dans des cabinets de conseils extrêmes mais on voit se développer de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même de l'entreprise.

² Jacques IGALENS- Jean-Marie PERETTI/audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils/Eyrolles

Chapitre1 : Cadre conceptuel de l'audit social

En 2000, la sensibilité est de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociale », d'investissements socialement responsables et du développement durable.

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

1.2 Définition et objectif :

Nous allons présenter une définition parmi d'autres ainsi que l'objectif premier de l'audit social

1.2.1 Définition :

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, néanmoins nous préférons une définition moins officielle mais plus complète.

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO9000 définit ainsi l'audit :

« 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 »³

Cette définition est très générale et renvoie à des interrogations concernant les notions de preuve et de critère.

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

« Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes.

Audit éthique : application des critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement »⁴

Ces deux définitions ne sont pas assez précises car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle.

En 2006, l'institut international de l'audit social (**voir annexe 8**), a produit un document qui définit l'audit social :

« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes de ce derniers avec leurs parties intéressées interne et externe »⁵

Après avoir vu toutes ces définitions, nous en présentons la suivante :

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

1.2.2 objectif :

Deux objectifs essentiels :

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique sociale (politique de formation, politique de recrutement, politique de rémunération, etc.) dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.

³ Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008

⁴ Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

⁵ Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

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

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit social

- Dans une vision à court terme, il permet de contribuer aux efforts de rationalisation, à la recherche de gains et d'efficacité par la connaissance des performances de gestion et la qualité des relations sociales.

Pour atteindre ces objectifs, l'audit social doit s'intégrer dans la réflexion stratégique de l'entreprise, reposer sur une méthodologie précise et s'appuyer sur des intervenants internes et externes.

1.3 spécificités de l'audit social :

La spécificité de l'audit social se fonde sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressources humaines a une dimension qualitative qui infléchit de référentiels spécifiques.

1.3.1 spécificités liées au domaine :

C'est véritablement le domaine ou l'objet, qui confère à l'audit social sa spécificité.

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction personnel ou ressources humaines dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (recrutement, paie, formation, etc.), à des programmes, des procédures ou problèmes particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise (service, département, atelier, comptoir de vente).

Ainsi l'ensemble de la fonction personnel ou ressources humaines d'une entreprise peut être audité lors d'un rachat ou d'une fusion pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, et les problèmes et risques qui découlent.

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

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

L'audit peut également porter sur l'ensemble de l'organisation de la fonction personnel ou sur certains aspects comme l'adéquation de la centralisation, ou celles des ressources humaines disponibles dans le département du personnel.

Il peut être mené à trois 3 niveaux : administration, gestion et stratégie. Il fait noter qu'un audit mené à un seul de ces niveaux suppose que celui-ci soit déjà identifié comme porteur de risques. Il s'agit en effet de déterminer les sources de problèmes de risques encourus à raison de dysfonctions apparaissant différents niveaux : direction du personnel, gestion, politiques.

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

Au second niveau, dénommé par R.VATIER audit de procédure, recouvre l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus.

L'auditeur vérifiera si les procédures existantes sont bien appliquées : l'entretien annuel d'appréciation est-il fait ? Et de quelle manière ? Est-il vu par la hiérarchie un échange

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit social

constructif, aboutissant à une véritable communication, ou est- il un simple monologue du superviseur devant ses subordonnés en vue de les contrôler ? La procédure est- elle pertinente ou adaptée aux objectifs poursuivis ?

L'adéquation de l'information aux procédures est-elle réalisée ? L'absence d'information sur le passé de formation d'un individu par exemple conduit à nier la politique affichée dans certaines entreprises de lier promotion et formation.

Enfin, au dernier niveau, l'audit correspond aux décisions stratégiques. Les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ? Existe-il des objectifs ? La stratégie globale de l'entreprise inclut-elle le facteur humain ? La stratégie de personnel est-elle adaptée aux contraintes et changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ?

En définitive, l'auditeur devra embrasser les trois niveaux dans leur ensemble afin de détecter, à partir de résultat, les dysfonctionnements possibles. Ce n'est que lorsqu'il les aura hiérarchisés par ordre d'importance qu'il pourra se concentrer sur l'un, ou l'ensemble, de ces domaines. Les résultats finaux seront toujours considérés en premier pour évaluer l'efficacité, ceux observés au niveau des informations, de la conformité légale, de l'application et de la cohérence des procédures seront ensuite examinés comme causes possibles de dysfonctionnements.

1.3.2 spécificités méthodologiques :

La mesure des écarts implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celles des normes, issues de référentiels spécifiques à la fonction personnel, et tiennent compte des contraintes particulières dans le domaine législatif, réglementaire et conventionnel tout autant que des caractéristiques de l'entreprise auditée.

Tout auditeur a une obligation de moyens mais aussi de résultats : il est possible de dire à priori quelles seront les conclusions d'un audit social, et de ce fait, l'auditeur doit justifier que les résultats présentés ont été obtenus en utilisant des méthodes et techniques garantissant le maximum d'objectivité. Pour parvenir au diagnostic ou pour suppléer l'insuffisance des informations quantitatives, l'auditeur utilise des méthodes et des techniques appartenant au domaine des sciences sociales. En ce sens, il se différencie des autres types d'audit notamment finance et comptable.

Ainsi les opinions et perceptions sont un élément fondamental de l'information ; dans l'audit social ; ceci implique le recours à des techniques classiques d'entretiens, d'enquêtes d'opinion.

Pour analyser les informations tant quantitatives que qualitatives, l'auditeur doit disposer de référentiels, issus des lois, règlements, conventions, tout autant que des politiques et procédures de l'entreprise.

Les écarts entre les valeurs des indicateurs et celles des normes issues des référentiels permettront de déceler les problèmes potentiels, se traduisant par des risques pour l'entreprise.

Section 2 : méthodologie, mission et outils

La méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte en particulier l'enquête préliminaire dont l'analyse du bilan social est souvent une composante essentielle. Elle s'achèvera par la remise d'un rapport d'audit.

2.1 La démarche de l'audit social :⁷

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

2.1.1 L'engagement de la mission

Il faut faire une distinction 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 que 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.

2.1.1.1 l'audit externe :

L'audit externe repose sur un contrat d'entreprise c'est-à-dire un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

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

La responsabilité de l'auditeur externe repose sur quatre points essentiels :

- Le respect des règles éthiques ;
- La planification de la mission ;
- Le choix des procédures ;
- L'évaluation des risques.

L'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de motivation » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et les principaux risques. La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

2.1.1.2 l'audit interne :

L'auditeur social interne agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels.

⁷Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

La cartographie des risques consiste en une démarche systématique et méthodique, conduite en principe par les risques managers. La direction opérationnelle et les responsables de l'audit interne et qui a pour objectifs :

- d'inventorier les risques de toute nature en fonction de leur criticité ;
- d'identifier les zones à risques (lieux, process, etc.) ;
- d'apprécier la vulnérabilité de l'organisation.

En plus de l'analyse des risques, d'autres éléments sont à prendre en compte pour la planification des missions d'audit, et notamment une certaine rotation selon les entités de telle sorte que les auditeurs internes « rendent visite » assez régulièrement à chaque directeur opérationnel ou fonctionnel, ainsi la planification des missions tiendra compte des activités ou des entités pour lesquelles :

- les enjeux sociaux et financiers sont les plus importants ;
- les risques sont les plus graves ou les moins maîtrisés ;
- les risques sont mal connus.

Il s'agira également de respecter deux contraintes : les limitations dues aux compétences techniques des auditeurs internes et celle relatives aux ressources mises à leurs disposition.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission, ce document relativement court, 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, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

2.1.2 La préparation de la mission :

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques.

Sur le plan 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 des objectifs réalistes et précis.

Sur le plan 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.

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

- législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel.
- politiques, procédures, normes manuels et directives ;
- résultat de vérifications ou d'audit antérieurs
- descriptions de fonctions et instruments de délégation ;
- Listes des membres clés du personnel ;
- plan ou diagrammes des processus et des systèmes ;
- Données et rapports opérationnels et financiers ;
- évaluation des risques.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

2.1.2.1 L'analyse du bilan social : (voir annexe 2)

Ce document récapitule les principaux résultats de l'entreprise et de chacun de ses établissements de plus de 300 salariés. Il comporte sept chapitres constitués d'un nombre variable de rubriques :

- Emploi : effectifs, travailleurs, extérieurs, embauches au cours de l'année considérée, départs, chômage, handicapés, absentéisme ;
- Rémunérations et charges accessoires : montant de rémunération, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires ;
- Conditions d'hygiène et de sécurité : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par éléments matériels, maladie professionnelles, comité d'hygiène et de sécurité, dépenses en matières de sécurité ;
- Autre conditions de travail : durée et aménagement du temps de travail, organisation et continu de travail, conditions physiques de travail, transformation de l'organisation de travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine de travail, travailleurs inaptes ;
- Formation : formation professionnelle continue, congé formation, apprentissage ;
- Autre condition de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales.

Chaque rubrique comporte un nombre variable d'indicateurs, composés d'une douzaine de données et présenté pour trois années consécutives : n-1, n-2, n-3.

Ainsi la rubrique relative aux accidents de travail et de trajet est composée de sept indicateurs :

- Taux de fréquence des accidents de travail :
 - Nombre d'accidents avec arrêt,
 - Nombre d'heures travaillées,
 - Nombre d'accidents avec arrêt X 1000/ nombre d'heures travaillées.
- Taux de gravité des accidents de travail :
 - Nombre de journées perdus,
 - Nombre d'heures travaillées,
 - Nombre de journées perdues X 1000/ nombre d'heures travaillées.
- Nombre d'incapacités permanentes (partielle et totale) notifiées à l'établissement au cours de l'année considérée en distinguant français et étranger ;
- Nombre d'accidents mortels en distinguant les accidents de travail de trajet ;
- Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail,
- Nombre d'accidents dont est victime le personnel temporaire ou de prestation de service dans un établissement,
- Taux et montant de la cotisation sécurité sociale (accidents de travail).

Les indicateurs du bilan social constituent, pour l'auditeur social, une source d'information privilégiée. Dans la phase de préparation de la mission, une analyse bien menée lui permet de prendre rapidement connaissance des principaux résultats des politiques sociales.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

2.1.2.2 L'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité

Ces informations doivent être fournies par toutes les sociétés cotées sur marché financier, nous ne reproduisons ci-dessus que celles qui concernent le volet social :

- 1. L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;
- Le cas échéant, les informations relatives aux plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;
- 2. L'organisation du temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;
- 3. Les rémunérations et leur évolution ;
- 4. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;
- 5. Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- 6. La formation ;
- 7. L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;
- 8. Les œuvres sociales ;
- 9. L'importance de la sous-traitance.

Le rapport expose de plus la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Il d'écrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

Il précise l'importance de la sous-traitance, et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par des filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail.

L'auditeur social peut donc trouver dans cette partie du rapport annuel de nombreux éléments pour préparer sa mission. Bien que le champ d'application légal soit limité à la société cotée, les sociétés qui fournissent ces informations consolident les chiffres de leurs filiales. Ainsi, même si de nombreuses rubriques ressemblent aux rubriques du bilan social d'entreprise.

2.1.3 La réalisation de la mission :

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

2.1.3.1 Le référentiel :

Il constitue ce qui doit être : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »). Telle pratique d'augmentation, tel ratio d'effectif ou telle règle sont-ils conformes au référentiel ? Pour construire un référentiel pour l'auditeur social, il faut distinguer les trois type de d'audit

- Dans le cas de **l'audit de conformité**, les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur devra rassembler le texte applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission. Ce travail de préparation s'effectue en partie en cabinet (ou au sien du service) et en partie sur le terrain.
- Dans le cas de **l'audit d'efficacité**, le référentiel décrit précédemment peut constituer une base de départ car, dans le domaine social, la non-conformité fait courir des risques à l'entreprise – risque de pénalités, de réputation, de dégradation des relations sociales et du climat social. Mais l'efficacité ne se réduit pas à la conformité, la notion de « bonne pratique » vient s'ajouter à l'ensemble de règles déjà enregistrées.
Les « bonne pratique » sont plus difficiles à collecter dans le domaine social notamment dans le domaine de GRH. On peut en premier lieu, se poser la question de savoir si les « bonnes pratiques » sont universelles, c'est-à-dire si elles sont valables pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur région d'activité. Certains auteurs le pensent, et de nombreux ouvrages de GRH ou de management proposent des « façon de faire », des procédures, voire des outils qui conviendraient à toutes les organisations. D'autres auteurs plaident au contraire pour une forte contextualisation des pratiques relatives aux RH.
Le référentiel d'efficacité comporte de nombreux indicateurs : indicateurs d'activité, indicateurs de moyens, indicateurs d'efficacité et indicateurs d'efficience.
- Dans le cas de **l'audit stratégique**, il s'agit de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie.
- La construction d'un référentiel dans ce domaine repose essentiellement sur la théorie et l'observation, voire l'étalonnage concurrentiel. L'auditeur social qui réalise un audit stratégique doit connaître les bases de l'analyse stratégique, l'analyse classique reposant sur les stratégies génériques de domination, les théories dites de la stratégie émergente et notamment les travaux de Mintzberg, les théories fondées sur les ressources, etc. compte tenu de ces connaissances, il construit un référentiel adapté. Il peut également s'appuyer sur les caractéristiques sociales des entreprises qui réussissent. Ainsi, des ratios permettant de comparer les coûts de la fonction RH, ou ses effectifs par rapport à chacune de ses missions sont souvent utilisés dans des audits stratégiques.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

Quel que soit le type d'audit, l'auditeur social doit faire valider son référentiel avant d'entreprendre l'étape suivante consacrée à la détermination des objectifs d'audit.

2.1.3.2 La détermination des objectifs d'audit :

Les objectifs d'audit permettent de fixer des objectifs aux vérifications en fonction de l'appréciation du contrôle interne. Lorsqu'il n'existe pas de contrôle interne c'est en fonction de l'analyse des risques que l'auditeur détermine les objectifs d'audit. Ces derniers doivent être cohérents avec les objectifs de la mission et ils en constituent une déconstruction logique. Un objectif d'audit est souvent exprimé par un verbe d'action tels que :

- S'assurer que ;
- Vérifier que ;
- Confirmer que ;
- Corroborer que.

La procédure d'audit est constituée par le meilleur moyen pour atteindre un objectif d'audit, c'est-à-dire qu'elle comprend les vérifications indispensables qui doivent être clairement décrites. Les documents à étudier, les informations qu'il convient d'en extraire, les indicateurs à contrôler (souvent par vérification croisée), les calculs à refaire pour vérification, constituent autant d'exemple qui, mis bout à bout, forment une procédure d'audit.

2.1.3.3 La recherche de preuve d'audit :

J. Renard, dans un ouvrage consacré à l'audit interne, rappelle la célèbre classification de théoricien américain de l'audit. L.Swayer, selon lequel il existe quatre types de preuve :

- Par **la preuve physique**, l'auditeur social voit, constate. La réalité de conditions de travail peut ainsi être constatée par une visite des ateliers, mais encore ne faut-il pas être abusé par ses sens car, par exemple, la sensation de chaud ou de froid dépend tout autant de la pièce d'où l'on sort que de la pièce dans laquelle on entre, et rien ne vaut un thermomètre...
- Par **la preuve testimoniale**, l'auditeur recueille un témoignage. L'entretien que l'auditeur pratique couramment peut ainsi l'amener à obtenir des informations qu'il n'aurait pu avoir par un autre moyen. Quelle crédibilité attacher à ces informations ? évidemment, il n'y a pas de réponses absolues, et tout dépend des circonstances, des interlocuteurs, de leurs intérêts. Tel le journaliste qui cherche à obtenir deux fois la même information par des sources non connectées entre elles, l'auditeur social cherchera à corroborer une information en la croisant avec d'autres.
- Par **la preuve documentaire**, offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ?etc.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

- Enfin, la **preuve analytique** est souvent celle qui ressort des calculs, des croisements, des procédures de validation auxquels s'est livré l'auditeur. Elle a en tant que telle la force de ces procédures, c'est-à-dire qu'elle peut être solidement établie aussi bien que fragile.

Aucun moyen de preuve n'est à négliger mais, dans ce domaine, 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. L'expérience de l'auditeur n'est pas négliger, car elle exerce souvent une influence importante sur cette démarche de recherche de preuve.

2.1.4 La production et la présentation du rapport :

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter.

Le rapport d'audit a pour fonctions d'abord de communiquer des résultats, de persuader ensuite et enfin d'attirer l'attention sur la nécessité d'une action correctrice. Pour qu'un audit soit efficace, il faut que les résultats obtenus soient transmis sous une forme telle qu'elle retienne l'attention des responsables et un impact réel : cela suppose qu'un certain nombre de conditions de fond et de forme soient respectées pour le rassemblement des faits et des opinions, qui constituent autant des preuves sur lesquelles s'appuiera l'auditeur pour étayer ses conclusions.

L'auditeur doit voir son rapport sous le même angle qu'un vendeur considère l'occasion qu'il a d'offrir son produit au directeur d'une entreprise : une ouverture pour une présentation bien répétée, conçue et sans faille.

Le rapport d'audit social peut revêtir trois formes :

- Le rapport intermédiaire ;
- Rapport oral ;
- Rapport final.

Le rapport final comporte trois 3 parties :

2.1.4.1 les réalisations (travaux effectués et constatations) :

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est vital d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

2.1.4.2 l'opinion :

C'est un jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur des constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

Une anomalie mineure n'entraîne pas la formulation d'une opinion défavorable. Leur multiplication constitue un élément négatif.

L'anomalie majeure empêche d'atteindre l'un des objectifs important de l'entité. Elle justifie une opinion défavorable.

Une analyse des causes des anomalies est nécessaire. Les causes les plus souvent identifiées dans les missions d'audit social portent sur les points suivants :

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

- Absence de définitions d'objectifs et des plans valables ;
- Définitions insuffisantes des responsabilités ;
- Absence de guide de procédure et d'instructions ;
- Absence d'une formation de base adéquate ;
- Absence de système de contrôle ;
- Absence de dispositions garantissant le respect des dispositions légales ou internes ;
- Absence d'informations sur les processus en cours ;
- Absence d'action correctrice rapide ;
- Absence d'affectation d'un personnel suffisant ;
- Absence d'équipement suffisant ;
- Absence de coordination ;
- Absence de respect de délais ;
- Attitude non satisfaisant de personnel ;
- Absence de fixation de priorité ;
- Erreurs humaines ;
- Surveillance insuffisante.

2.1.4.3 les recommandations :

Les recommandations découlent des causes diagnostiquées toutefois : certaines recommandations peuvent être appliquées immédiatement ; d'autres conduiront à des enquêtes complémentaires, ou à des audits plus poussés dans le domaine qui semblent les plus porteurs des risques sociaux pour l'entreprise.

Parmi les recommandations immédiates figurent celles qui ont trait à la non-conformité légale.

Par contre, d'autres recommandations peuvent porter sur la mise en place des nouvelles procédures : cela requiert un effort particulier pour trouver les procédures adéquates.

Enfin, d'autres auront trait à des enquêtes complémentaires, notamment, celles ayant trait à l'absentéisme, ou à des audits de fonction, comme le recrutement, la formation, les salaires ou des points particuliers (travail à temps partiel, procédures, etc.)

2.2 les missions d'audit social :⁸

Les principes missions d'audit social peuvent être regroupés en trois 3 niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

2.2.1 l'audit de conformité :

Il permet d'apprécier la conformité des règles légales et conventionnelles et des procédures intense applicables dans l'entreprise.

⁸ Mémoire audit social : démarche et outils ; audit de recrutement, page 54.

2.2.1.1 garantir la qualité de l'information :

L'audit portera sur des informations historiques ou professionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

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

- caractère professionnel résultant d'une méthode, des techniques et d'outils spécifiques ;
- référence à des critères de qualité (régularité, efficacité, fidélité) ;
- utilisation des normes ;
- expression d'une opinion à travers un jugement ;
- identification des risques ;
- formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Les missions de contrôle porter sur :

- les informations communiquées aux représentants du personnel ;
- les informations fournies à l'extérieur et le bilan social ;
- les informations diffusées aux salariés ;
- les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel ;
- les informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.

L'existence de sanctions spécifiques renforce l'importance de ces contrôles.

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

- la confidentialité est une exigence essentielle ;
- la sécurité contre les risques dans le traitement des informations.

2.2.1.2 Assurer le respect des dispositions légales et réglementaires :

La réglementation applicable en matière de gestion des ressources humaines (GRH) est particulièrement très importante.

L'auditeur doit en contrôler et évaluer les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

Ces missions peuvent être délicates dans ceux cas :

- Multiplicité des sources conventionnelles applicables au sein de l'entreprise du fait d'une activité diversifiée ;
- Implantation internationale : dans certains pays, les pratiques sociales dépendent d'usages locaux qui ne sont pas toujours codifiés par des textes officiels.

L'auditeur social doit recenser les usages locaux et prendre en compte les principes de l'entreprise pour préparer son rapport.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

L'audit de la réglementation du droit du travail constitue un volet important de l'audit social⁹

2.2.1.3 Assurer l'application des instructions de la direction :

Pour mettre en évidence leur politique de gestion des ressources humaines, les entreprises élaborent souvent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.

2.2.2 l'audit d'efficacité et d'efficience :

Les audits d'efficacité répondent aux questions suivantes :

- les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Ils englobent l'efficacité (capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût).

L'auditeur est donc amené à examiner, non seulement les résultats obtenus, mais l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions :

- les procédures internes correspondent-elles aux objectifs définis ?
- les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Enfin, au-delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnements induits).

Les principes missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'audit d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps...

2.2.2.1 historique :

- L'auditeur retrace l'histoire des modalités au sein de l'entreprise ;
- L'action étudiée est-elle nouvelle ? y a-t-il eu d'autres formules au sein de l'organisation, dans la société, le groupe ?etc.
- Parmi les expériences déjà réalisées, une évaluation a-t-elle été faite ?par qui ? comment ?
- Les expériences antérieures ont-elles été poursuivies ? dans quels services ? quels ateliers ?

⁹ J.PANTONA « audit de la réglementation du droit de travail », les petites affiches, 8 juillet 1988

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

2.2.2.2 les objectifs :

Quels sont-ils ? Qui les établit ? Comment ont-ils été établis ? Quelle part a été accordée à la négociation ? Quelle information a été apportée aux salariés sur les objectifs ? Sous quelle forme ?

L'auditeur identifie les pressions internes et externes dans la définition des objectifs et avantage attendus.

2.2.2.3 analyse des moyens et ressources mis en œuvre :

L'auditeur mesure les temps passés et les coûts directs. Le temps passé se décompose en :

- temps de conception, de préparation et de mise en œuvre du projet par les services du personnel, la direction générale, les directions opérationnelles ;
- temps consacré à la consultation, à la concentration et à la négociation avec les représentants du personnel ;
- temps consacré à l'information des salariés.

Les coûts directs supportés comportent d'éventuels honoraires de consultants externes, des frais de déplacement et de documentation pour étudier des expériences externes, les coûts des supports et médias utilisés.

2.2.2.4 démarche de mise en œuvre :

L'auditeur vérifie que l'introduction s'est faite selon une démarche rigoureuse et maîtrisée, comportant les étapes suivantes :

- définition des objectifs par direction ;
- leur cohérence avec le plan social ;
- leur adéquation avec les aspirations du personnel, les attitudes des représentants du personnel ;
- leur comptabilité avec les autres organisations de la société, du bassin d'emploi, de la ville, des moyens de transport, etc. ;
- analyses des impacts sur l'organisation concernée ;
- les modalités préalable à l'introduction de l'action (enquêtes, consultations, discussions, négociations).

L'auditeur examine les questions suivantes :

- y a-t-il un projet d'accord ? Par qui a-t-il été élaboré ? Selon quelle procédure ?
- un accord spécifique a-t-il signé ? Par qui ? Quand ? Y a-t-il eu des réserves ? De qui ?
- Le projet a-t-il fait l'objet d'une expérimentation ? Où ? Quand ? Comment ?
- Un système d'information a-t-il été mis en place ? Par qui ? Comment ?

2.2.2.5 évaluation de l'efficacité :

A partir des critères, non limitatifs, l'auditeur complète son analyse objective des coûts/avantages par l'audit des attentes des différents partenaires sociaux (dirigeants, encadrement, employés, représentants du personnel, syndicats, tiers...). Cette évaluation comporte des questions :

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

- la pratique a-t-elle atteint les objectifs que vous avez prévus ? A quel niveau ? avec quels effets supplémentaire ou contraire pervers ?
- êtes- vous satisfaits de l'action ? Désirez-vous sa poursuite ? Son amélioration éventuelle ?

L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de la gestion de ressources humaines par une évaluation à quatre niveaux :

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

L'auditeur étudie les allègements et amélioration permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives : informatique, bureautique et télématiques.

2.2.3 l'audit stratégique :

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation :

- les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, è sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?

Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

L'auditeur doit vérifier la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise de son projet de culturel.

- La traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programme est-elle réalisée ? L'auditeur doit également s'intéresser aux différentes composantes de séquence stratégique (diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation internes et externes.

Dans la pratique, une mission peut concerner plusieurs niveaux. Il appartient à l'auditeur de privilégier l'un d'entre eux. A partir du cadre de la mission et des résultats de l'enquête préalable, l'auditeur est en mesure d'établir un plan de mission situant son niveau d'intervention.

2.3 outils et techniques de l'audit social :

pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation d'outils et techniques pour recueillir l'information sans biais, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace. Les outils et techniques que nous vous présentons dans ce point ne couvrent pas l'intégralité de la panoplie mise à la disposition de l'auditeur.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

Ainsi, un bref aperçu de quelques techniques utilisées dans l'audit social est présenté dans ce point. Il s'agit de ceux qui concernent le recueil d'informations, et enfin, ceux de l'analyse de ces informations.

2.3.1 outils et techniques pour le recueil d'informations :¹⁰

Pour mener à bien ses travaux, l'auditeur a recours à tout un bagage de moyens diversifiés qui sont autant d'outils d'audit social.

2.3.1.1 recueil d'informations : (voir annexe 6)

Le recueil d'informations peut être réalisé à l'aide soit de méthodes statistiques portant sur des indicateurs de type quantitatif, soit des méthodes psychosociologiques qui concernent les entretiens, questionnaires, et enquêtes d'opinion.

Comme le souligne SAWYER, l'échantillonnage est une technique qui permet de connaître la totalité des caractéristiques d'une population en n'en considérant qu'une partie, mais il doit être considéré comme un moyen et non une fin en soi. L'utilisation de technique d'échantillonnage répond à des considérations d'ordre économique ; il est en effet plus rapide de se faire une opinion sur l'ensemble des phénomènes audités, en n'en considérant seulement qu'une partie plutôt que la totalité.

A. Sélection de l'échantillon :

Pour obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble de la population, il est nécessaire de connaître exactement ce qu'est la population à examiner, et de donner à chaque élément de la population une chance égale d'être représentée dans l'échantillon.

Par population, on entend l'ensemble des éléments qui constitue le champ d'investigation. Cela suppose que les objectifs de l'étude soient clairement définis.

B. Détermination de la taille de l'échantillon :

La taille de l'échantillon ne peut être déterminée sans qu'au préalable soient précisés les degrés de confiance et de précision désirés.

Le premier représente la confiance que l'on est en droit d'avoir dans l'exactitude de la représentation de la population totale par l'échantillon choisi. Un degré de confiance est généralement exprimé en pourcentage : par exemple, celui, généralement, choisi est de 5 % signifie qu'il y a 95 chances sur 100 que les résultats tirés de l'échantillon ne diffèrent pas des caractéristiques de la population totale. Il s'agit d'une probabilité que l'échantillon est correct.

Le degré de précision représente les limites à l'intérieur desquelles les estimations des caractéristiques de la population examinée doivent figurer.

Ainsi, les estimations obtenues à partir d'un échantillon permettant de dire que nous sommes sûrs à 95%.

La troisième condition pour déterminer la taille d'un échantillon est liée à la variabilité de la population.

¹⁰ Pierre CANDAU/Audit social : méthodes, mission, outils/

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

2.3.1.2 recueils d'opinions : (voir annexe 3)

Le recueil d'opinion peut être effectué par l'entremise d'interviews ou de questionnaires. Le terme d'audit implique, en effet, le recueil d'opinions sous forme orale, qu'il est cependant possible d'obtenir quelquefois sous forme écrite.

Quelle que soit la forme adoptée lors de l'entretien (directif, semi directif, non directif), l'auditeur doit s'efforcer de créer les conditions favorables à l'expression d'opinions reflétant réellement la situation. L'auditeur doit contribuer à établir un climat favorable qui ne doit pas l'empêcher d'insister pour obtenir des faits plutôt que des statistiques, rapports, enquêtes qui confirmeront ou infirmeront l'information donnée.

L'auditeur peut se référer à des questionnaires préétablis lors d'entretiens afin de ne pas omettre des points essentiels, qui pourront être complétés selon la situation. L'auditeur ne doit pas être prisonnier d'une procédure rigide, qui risquerait d'entraîner des omissions fâcheuses. Cependant, tous les auditeurs sociaux disposent de listes de questions appropriées à chacun des domaines de la fonction personnelle.

Une autre manière de recueillir des opinions consiste à utiliser des enquêtes, dites d'attitudes ou d'opinions.

Dans tous les cas, les enquêtes recouvrent l'examen détaillé des perceptions, attitudes et opinions des membres de l'organisation. Le but est d'obtenir une meilleure compréhension des réactions des employés et de leurs préférences.

Les attitudes qui font l'objet d'enquête recouvrent trois éléments différents : cognitif, affectif et comportemental.

2.3.2. Outils et technique d'analyses :

Pour analyser l'information recueillie, l'auditeur dispose d'un certain nombre d'outils et de techniques qui permettent d'analyser des résultats. D'aboutir à un diagnostic des causes et de formuler des recommandations.

2.3.2.1 Organigrammes :

L'organigramme est un document à partir duquel une analyse de l'adéquation du flux de travail au découpage par service peut être entreprise. Ainsi le décompte du nombre de chefs de service et des cadres, permet d'évaluer les besoins nécessaires pour l'entreprise en personnels supplémentaires. De même, la comparaison entre le flux de travail, imposé par la technologie utilisée par l'entreprise et l'effectif global de l'entreprise, permet de se rendre compte de l'inadéquation provenant d'un effectif pléthorique et de ce fait, entraînant des doubles emplois.

La comparaison d'organigrammes successifs, établis sur une période de plusieurs années, donne un aperçu de la philosophie du management.

2.3.2.2 pyramides des âges :

La pyramide des âges est la représentation graphique d'une population par année ou par classe d'âge. Elle peut être complétée par la pyramide des anciennetés.

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

Elle est établie chaque année, par tranche d'âge à partir des effectifs inscrits¹¹. Dans certains cas, il est recommandé de répartir des effectifs par année, par exemple pour le personnel âgé de 55 à 65 ans, du fait des éventuels départs en retraite ou en préretraite. Il est aussi conseillé d'établir des pyramides d'âge par service, par catégorie professionnelle, par nationalité ou par sexe.

La forme de pyramide permet de se rendre compte de déséquilibres possibles. Ainsi, des trous importants sont significatifs, sauf adoption de mesures correctives ultérieures, de problèmes de remplacement, lorsque les personnels appartenant à ces tranches partiront, de l'entreprise. A l'inverse, des gonflements soit au bas de la pyramide, soit au sommet indiquent un recrutement important et récent, ou au contraire un recrutement important et éloigné dans le passé, en même temps qu'une absence de recrutement dans les dernières années.

2.3.2.3 Diagnostics des responsabilités :

Le diagnostic des responsabilités est un outil d'analyse dont dispose l'auditeur pour déterminer les rôles joués par les différents responsables qui interviennent dans les divers domaines de la fonction personnel.

A l'issue de l'étape du recueil de l'information, des indications sont données sur ce qui devrait être fait ; l'autorisation de ce qui devrait être fait est suivie de l'étape d'exécution, après laquelle sont constatés les résultats. Ces résultats sont finalement contrôlés et évalués.

Les sous fonctions de personnel considérés peuvent être décomposées en un certain nombre d'activités : par exemple dans le cas de recrutement, ce pourrait être : la fixation des objectifs et es stratégies, l'embauche, les méthodes de sélection adoptées, l'établissement des contrats de travail, l'accueil des nouveaux employés, etc... pour chacune de ces activités, seront précisés les rôles joués par chaque responsable.

¹¹ APEC : pyramide des âges et gestion personnel

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social

Tableau N°1 : Exemple de grille de diagnostic des responsabilités dans le cas d'un recrutement

Activités critiques	Non fait	Direction générale	Direction de personnel	Service d'embauche	Autres représentant de personnel
<p>1. Recrutement</p> <p>Discipline</p> <p>Licenciement</p> <p>a. Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation des objectifs et stratégies - Embauche - Méthodologie de sélection - Etablissement des contrats - Accueil de nouveaux employés <p>b. Discipline</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avertissement <p>c. Licenciement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciement collectif - Licenciement individuel Ouvriers Maitrises Cadres 					

Source : PIRRE CANDAU

L'auditeur pourra ainsi déterminer les responsabilités, et clarifier les principaux rôles joués dans la fonction « personnel » et déterminer un profil des rôles dominants joués par le département personnel. A l'issue de ce diagramme de responsabilités, il est possible de conclure à une absence de moyens de contrôle pour l'ensemble des fonctions de personnel. Une autre conclusion possible à retirer de l'analyse est l'adéquation de la qualification des cadres aux responsabilités du département de personnel. Enfin, des doubles emplois, ou au contraire des manques significatifs, peuvent être décalés grâce à cet audit.

Conclusion :

L'audit social étant par essence concerné par le diagnostic des problèmes (et par recommandations d'actions pour remédier aux problèmes, diminuer ou éliminer les risques et accroître l'efficacité), l'approfondissement du concept d'audit, conduit à se demander si la même démarche ne pourrait pas être appliquée à d'autres domaines proches comme la communication, les structures de l'entreprise ou les systèmes de management. Certains audits, classés comme l'audit social, débordent d'ailleurs le domaine de la fonction personnel.

Ainsi en est-il des audits portant sur des enquêtes d'opinion qui, en effet, ont trait à un aspect de la communication, dans l'entreprise. Celle-ci a déjà fait l'objet d'audits, qui permettent aux directions de mieux élaborer leurs stratégies sociales et modifier leur structure.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Introduction :

Les entreprises sont toujours à la recherche de la performance dans le but de se développer, ce qui pousse les dirigeants à chercher plusieurs outils qui leur permettent de maîtriser ces ressources humaines qui jouent un rôle décisif dans le développement de l'entreprise.

A cet effet, ces derniers adoptent plusieurs stratégies et plusieurs outils afin de bien maîtriser ces ressources, parmi ces outils audit social. Selon les auteurs, l'audit social permet d'aider les manager à la prise de décisions un rôle très important, car il permet de gérer efficacement les ressources humaines pour un meilleur développement de leurs entreprises.

Ainsi, pour bien comprendre comment l'audit social contribue à la performance sociale de l'entreprise, ils convient de clarifier le sens de la performance sociale, ainsi sa relation avec la pratique de la gestion des ressources humaines dans la première section, ensuite nous aborderons l'audit social comme un levier de la performance sociale dans la deuxième section.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Section 1 : le sens et l'interprétation de la performance sociale

Cette première section sera entamée par la définition et l'origine de performance sociale, ensuite nous allons expliquer sa mesure et enfin on montrera quels sont les relations existantes entre les pratiques de la GRH et la performance sociale de l'entreprise.

1.1 Définition et origine du mot « performance sociale » :

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risque psychosociaux, la satisfaction, le bien être, qualité de vie, etc.

Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, le terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail. Tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.)

Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut être définie comme « la résultante- positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail par rapport à trois axes au minimum :

La performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise »¹².

Nous pouvons proposer une autre définition de la performance sociale, qui est la suivante : « La performance sociale est définie comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. Elle est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales »¹³

La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Ainsi elle sera considérée en termes de problème interne : de la façon

¹² Pierre ERIC SUTTER- Stéphanie BAGGIO/ La performance sociale au travail/mars-lab. / JANVIER 2013.

¹³ RSE-pro.com/performance-sociale-655

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

dont ces derniers seront résolus dépendra le niveau de la performance sociale, en prenant en compte les contraintes et les opportunités externes.

L'évaluation de la performance doit reposer sur des méthodes, des outils et des critères rigoureux et fiables : l'audit social est justement le moyen de faire es constats, de détecter les forces éventuels, d'en évaluer la gravité et d'en diagnostiquer les causes, et de recommander des actions possibles.

1.2 mesurer la performance sociale :

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience.

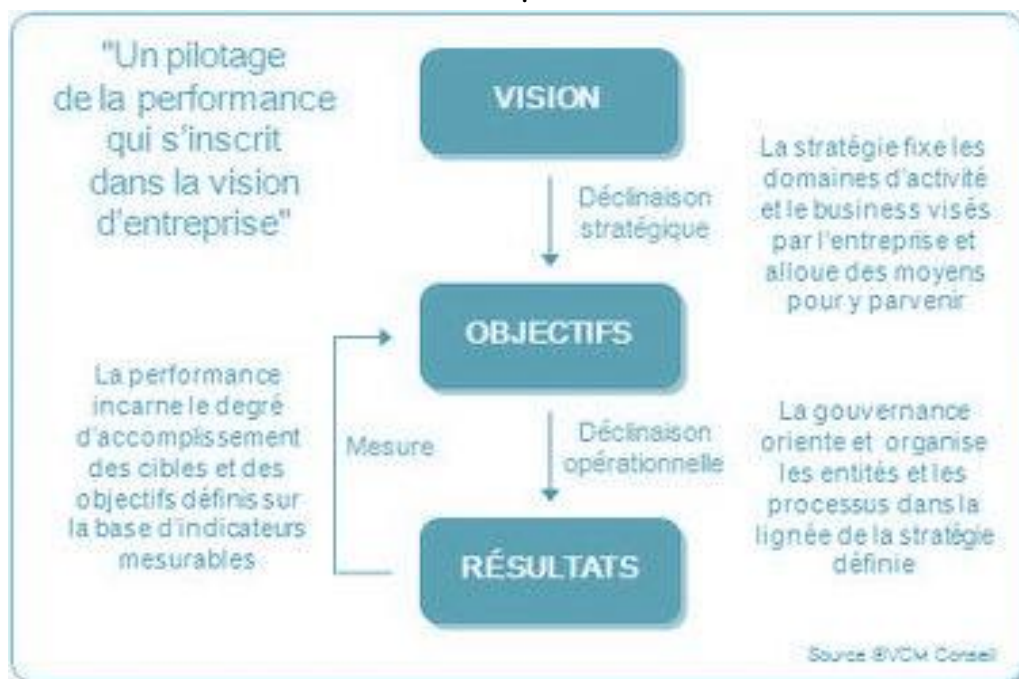
L'efficacité concerne le degré d'atteinte des objectifs. Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui, ou non.

L'efficience fait le ratio entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

- **Efficacité commerciale :**

On parle d'efficience en entreprise, dès que l'on s'intéresse aux résultats obtenus. Un résultat seul ne suffit pas, ce sont les moyens mis en œuvre et leurs impacts qui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

Figure N° 1 : Mesure de la performance globale de l'entreprise



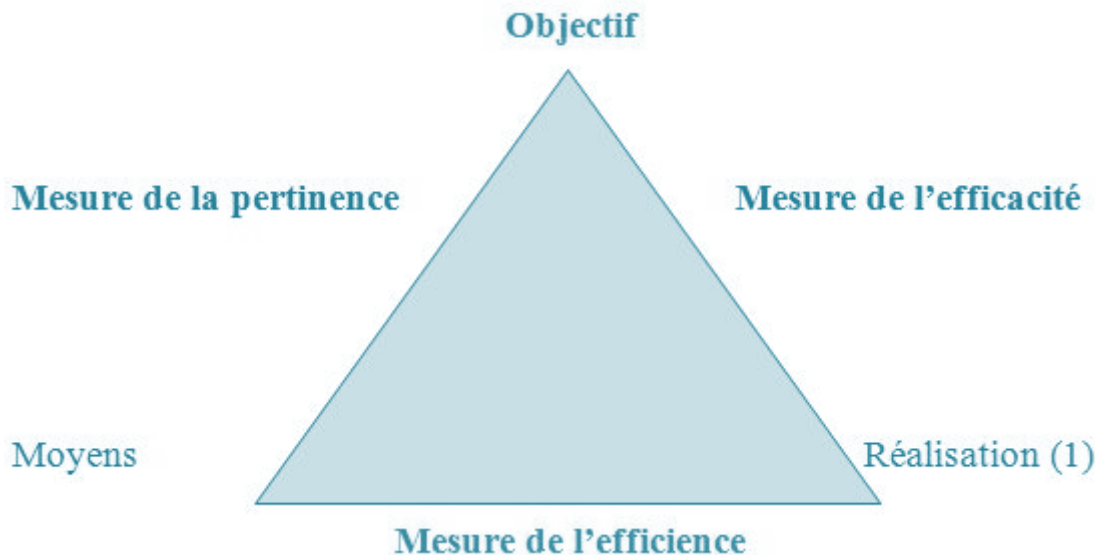
Source : ©VCM

La productivité, notion que l'on retrouve souvent dans les médias comme concept pour mesurer le travail, servira de base. C'est un indicateur d'efficience synthétique et pertinent. Sur le schéma ci-dessous, on voit que le résultat à attendre (réalisation) doit s'évaluer selon les moyens mis en œuvre mais aussi la cohérence avec les objectifs initiaux. Décrocher une

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

commande (résultat) peut se faire avec une utilisation optimale de moyens, mais ne pas être en cohérence avec la **vision de l'entreprise**...

Figure N° 2 : contrôle de la performance



Source : résultat de la recherche

- **Effacité sociale et critères d'évaluation :**

Pour connaître votre situation, et évaluer votre performance sur le plan social et humain, voici quelques chiffres que vous devez connaître.

- le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation dans les 3 dernières années
- Quel est la qualité du recrutement (nombre de CV examinés / nombre de CV reçus)
- Quelle est la durée moyenne d'un processus de recrutement
- Quel est le taux de départ ? L'année moyenne de départ (avant n années de présence)
- Quel est votre pourcentage d'intérimaires ? De CDD ? De CDI ?
- Respectez-vous les normes en termes d'emploi handicapé ?

1.2.1 La mesure de la performance sur le plan social et humain

S'interroger sur la mesure de la performance RH si mettre en place un système de pilotage pour la fonction ressources humaines intégrant des objectifs de performance sur chacun de nos objectifs et revient à identifier et sélectionner un ensemble limité d'indicateurs permettant de couvrir les principaux processus de la fonction RH y concourant.

Il est important alors de disposer d'une lecture de cette performance au travers de différents prismes :

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

- Les processus : avec des indicateurs qui permettent la mesure du niveau d'avancement des principaux processus de fonctionnement de la DRH et d'interaction avec les différentes parties prenantes ;
- Les ressources incorporées : avec des indicateurs permettant d'évaluer quelles sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise, par exemple pour organiser et gérer la formation des collaborateurs quelle occupe, nous pensons alors prioritairement aux dépenses en formation, mais nous devons aussi compter les gestionnaires de formation et d'éventuels, moyens matériels alloués à la formation.
- Les réalisations ou résultats : avec des indicateurs qui permettent de mesurer tous ce qui est réalisé ou obtenus en contrepartie des moyens engager dans notre exemple, cela se traduit généralement en nombre totale de collaborateurs formés et nombre totale d'heures de formation dispensées.
- L'impact : avec des indicateurs permettant de mesurer les conséquences des actions au-delà de leurs effets direct. Ils se mesurent e liens avec les objectifs stratégiques ou des objectifs de développement.
- L'efficacité : ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des services rendus, dans notre exemple, d'analyses si les moyens allouer à la formation sont bien utilisés, si les formateurs et /ou les consultants sont de qualité, si les procédures de gestion de la formation sont respectées.
- L'efficience : pouvant être déterminé en rapprochant ressources incorporées et efficacité.
- La satisfaction : ces derniers indicateurs sont difficiles à obtenir avec le SIRH conventionnel, ils reposent essentiellement sur un ensemble d'aspects qualitatifs de la qualité des services rendus. Ils doivent intégrer le ressenti des utilisateurs (ou clients internes) du fonctionnement des processus évalués.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Figure N° 3 : les grilles de lecture de la performance



Source : site internet

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

1.2.1.1 Les indicateurs de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

- pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges) ;
- nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- nombre de recrutements par an, durée du processus de recrutement ;
- nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens du même secteur d'activité) ;
- sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction) ; etc.

1.2.1.2 Les sources d'information

Les sources d'information sont variées :

- données issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise : indicateurs quantitatifs ;
- enquête auprès du personnel : indicateurs qualitatifs ;
- Audit social interne ou externe (confié à un cabinet extérieur) : indicateurs qualitatifs.

1.2.2 modèle d'analyse de la fonction du personnel

La fonction personnel comme toutes les fonctions de l'entreprise, peut-être d'écrire en termes de processus d'opérations, ou de flux de travail, susceptibles d'être analysés à l'aide d'un modèle systémique¹⁴.

Ce modèle comprend trois éléments dont les deux premiers (ressources et activités) entraînent nécessairement des coûts, mais génèrent des résultats qui eux, sont, ou peuvent être, source de gains et constituent le troisième élément qui sera évalué. Alors que les coûts sont limités, les revenus ne le sont pas : ainsi, l'accent peut-il être mis sur la contribution à l'efficacité.

Le premier élément concerne les ressources représentées par le personnel employé (en termes de qualification, mais aussi de motivation) dans le service du personnel, ainsi que par les locaux, matériels, budgets, qui y sont affectés. Elles devraient aussi comprendre le temps consacré à la gestion des ressources humaines par la hiérarchie.

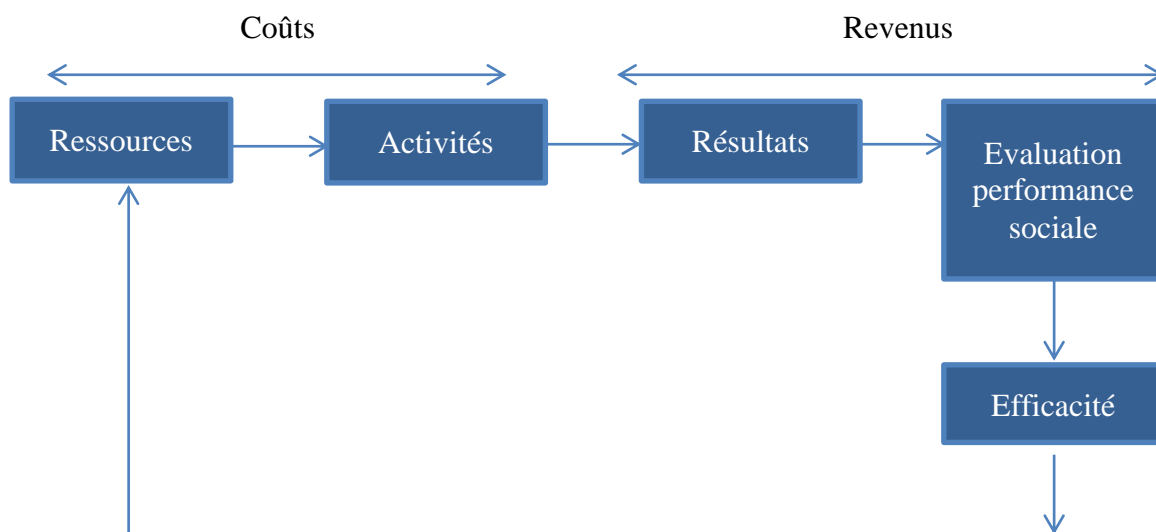
¹⁴ Adapté de Firtz ENZ, « Measuring human resources effectiveness » personnel Administrator, vol. 25, n°7, juillet 1980, pp. 33-36

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Le deuxième élément, regroupe toutes les sous fonctions de personnel : recrutement, salaires, formation, etc. chaque sous fonction peut, à son tour, être décomposée en trois éléments : ressources, activités, résultats.

La « fonction personnel » apparaît uniquement comme un centre de coûts, si on ne prend en compte que les deux premiers éléments du modèle ; mais, en considérant les résultats, il apparaît qu'elle génère des revenus et contribue ainsi à l'efficacité de l'entreprise.

Figure N° 4 : Modèle de la fonction personnel



Source : pierre candau

Les résultats seront évalués à l'aide d'indicateurs grâce auxquels pourront être calculées les productions réalisées dans chaque fonction ; par exemple pour le recrutement, le nombre de recrutés...

Ces indicateurs évaluent seulement la production quantitative, mais ne permettent pas de porter un jugement sur la qualité des services rendus. Ainsi, le nombre d'embauchés et de candidat renseigne sur l'activité de recruteurs, mais ne donne aucune information, par exemple, sur l'adéquation des embauchés aux postes qu'ils occupent, ou sur le temps mis à pourvoir ce poste.

Il est donc nécessaire d'apprécier la performance ou la contribution des ressources humaines, non pas seulement en termes de production, mais en recourant aux notions d'efficacité et d'efficience. Trois types d'efficience peuvent être distingués : économique, technique, sociale.¹⁵

L'efficience économique est définie par la comparaison des dépenses aux résultats qui en découlent les critères de mesure les plus utilisés sont les coûts comparé aux résultats, soit

¹⁵ P. candau : « L'évaluation de l'efficacité organisationnelle ». Revue Française de l'Audit interne. N° 69. Mars-avril 1984, pp. 415

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

globaux, soit calculé par unités. Ainsi, en matière de formation, sont évaluées les dépenses de formation par stage.

L'efficacité technique concerne la capacité de produire les services en quantité et qualité acceptable, dans le temps requis. Ce type d'efficacité recouvre, par exemple, la qualité et rapidité de service rendu, découlent de caractéristiques appropriées des procédures utilisées ainsi, seront retenus entre autres critères de mesure pour le recrutement par exemple : le temps mis à pourvoir un poste.

L'efficacité sociale recouvre les attitudes de personnel envers l'entreprise et son travail, ainsi que les satisfactions qu'ils ont retiré en échange de ces efforts. Et les mesurer par des indicateurs quantitatifs, comme l'absentéisme, le turnover..., et qualitatifs obtenus par des enquêtes d'attitudes sous forme perception.

Les trois types d'efficacité sont les éléments constitutifs de l'efficacité, même si chaque élément peut avoir un impact différent des autres. L'accroissement de l'efficacité technique ne va pas forcément de pair avec celui de l'efficacité économique : la plus grande qualité des services rendus peut être due, par exemple, à un excès d'effectifs par rapport à la charge de travail.

L'efficacité est celle définie par la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, ou encore à gérer ses problèmes internes, à exploiter les opportunités et à parer les menaces externes, pour parvenir à la rentabilité.

La contribution finale de la fonction personnelle à l'efficacité se fera sous la forme d'une évaluation performance sociale.

1.3 les relations entre les pratiques de la GRH et la performance sociale :

Beaucoup de chercheurs en sciences de gestion ont présenté les ressources humaines de l'entreprise comme une source d'avantage compétitif durable à celle-ci et la gestion de ce capital humain est considérée comme le déterminant le plus important de performance.

La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que le capital humain et la manière de les diriger sont en relation étroite avec la réussite de l'entreprise.

Or, quand à l'explication des sources de la performance sociale, deux approches sont couramment évoquées : l'approche économique et organisationnelle.

- **L'approche économique** : selon cette approche, ce sont surtout les facteurs externes qui contribuent à la performance de l'organisation, pendant que les facteurs internes n'ont qu'une contribution marginale ;
- **L'approche organisationnelle** : selon cette approche la performance de l'entreprise dépend d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Quant à l'explication de la relation entre les pratiques RH et la performance sociale, deux approches sont évoquées : l'approche « universaliste » des RH et l'approche de « contingence ».

- **L'approche universaliste** des RH ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière, il existe des pratiques de GRH qui indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leurs caractères statiques notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en entreprise ;
- **L'approche de contingence** postule que l'impact des pratiques RH sur la performance sociale dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale et l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, nous pouvons affirmer que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leurs stratégies.

Cette relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonne performance lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leurs personnels.

Section 2 : audit social au service de la performance sociale

Ici il sera question des apports de l'audit social pour le système de pilotages social, pour les différents domaines de GRH, et enfin pour la contribution à la conduite de changement.

2.1 Apports de l'audit social au système de pilotage social :

Au-delà de l'aspect examen de la conformité. Les documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social est considéré comme un outil indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines.

Donner une définition précise du pilotage social reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs dans ce domaine.

Pour Citeau j.p (1997), le système de pilotage consiste à :

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

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

Différents auteurs ont mis en évidence les apports de l'audit social pour le pilotage de la fonction RH, à ce titre nous retenons la contribution de Peretti j. m (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

- **La sécurité** : l'audit social vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements interne et externe ;
- **la qualité de l'information** : L'audit social vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune ;
- **L'efficacité** : l'audit social identifie les risques de non réalisations des objectifs dans le cadre de la politique établie ;
- **La maîtrise des coûts** : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés ;
- L'amélioration des choix stratégique.

Selon Candau. P. (2002), l'audit social est une démarche méthodique permettant de faire des constats sur les faits à l'aide d'un indicateur et d'en tirer les écarts en se basant sur un

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

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

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

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

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

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

Une telle conception de l'audit, enfin, permet d'entraîner son adoption non seulement par les grandes entreprises mais aussi par les petites et moyennes entreprises.

2.2 Apports de l'audit social pour les différents domaines de la GRH :

Les apports de l'audit social pour les différents domaines de la GRH sont multipliés. Ici, on mettra en exergue les apports de l'audit social pour le recrutement, la formation et la rémunération.

2.2.1 Apports de l'audit social pour le recrutement :

Le recrutement est un investissement de conséquence, ses opérations sont coûteuses. Au coût de l'opération administrative d'embauche (coût de prospection, puis coût de sélection) s'ajoute le coût d'adaptation qui correspond à la durée pendant laquelle le rendement des nouveaux salariés est faible.

Le recrutement est un processus, une succession d'étapes précises composée de huit phases d'égale importance. Ici, on mettra en lumière les apports de l'audit social pour chaque étape de processus de recrutement

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

1^{ère} étape : la définition et l'expression de besoin de recrutement :

Dans cette phase l'auditeur social intervient pour :

- Analyser la fiche de la demande en essayant de répondre aux questions suivantes :
 - Existe-t-il une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
 - Est-ce que la fiche de la demande contient toute les informations nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- Faire un diagnostic dans d'opportunités afin de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, sous-traitance ...).
- Approfondir les différentes dimensions des postes à pouvoir notamment le niveau de connaissance, de formation et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.

2^{ème} étape : la définition de poste :

À ce niveau, l'audit social permet de :

- vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualiser du poste ;
- savoir à quelle point cette définition correspond à la réalité ;
- faire un examen de l'analyse du poste effectué par la fonction personnel.

3^{ème} étape : la prospection interne :

La prospection interne présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise, on peut citer entre autres :

- l'entreprise peut disposer d'un salarié déjà familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication. Etc. cette intégration permet au salarié de présenter une bonne aptitude à mesurer l'ampleur ;
- motivation des employés par le biais de la promotion qu'il permet, les employés promus adoptent généralement des aptitudes positives au travail en vue d'être à la hauteur des attentes ;
- supprimer les coûts liées aux honoraires des agences de recrutement et au coaching ainsi que de réduire les erreurs liées à l'adaptation.

Toutefois, le recrutement interne présente aussi des inconvénients comme, par exemple, prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf », c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieure avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.

En tout état des causes, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Pour trancher entre le recrutement interne et le recrutement externe, plusieurs variables politiques entre en jeu et c'est à l'auditeur de les identifier et d'évaluer la pertinence de ce choix en interne.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Par conséquent l'auditeur est sensé de mener une étude exploratoire pour envelopper les causes ainsi les conséquences de ce choix.

Avant de proposer une solution l'auditeur doit s'assurer d'abord que le service des RH à identifier les critères de choix, comme le coût les délais de mise en œuvre l'impact sur la productivité, etc.

Les moyens de diffusion de l'annonce peuvent être l'intranet, le journal de l'entreprise ou les affiches, à ce niveau l'auditeur social s'assure que l'entreprise à utiliser les moyens dont elle dispose à bon escient.

4^{ème} étape : la prospection externe :

Le rôle de l'auditeur réside dans l'évaluation des méthodes et pratiques de recherches des candidatures adoptés par l'entreprise.

Concernant les petites annonces par exemple, l'auditeur :

- évaluer le choix du support ;
- vérification des différents d'étal de l'annonce on site entre autre : la mise en page, le choix de la taille des caractères typographique, l'utilisation ou non d'une illustration, et l'interlignage... ;
- évaluer l'attractivité et la véracité de promesses faites aux candidats ;
- vérifier si l'annonce est claire et son ambiguïté et si elle est suffisamment complété pour fournir aux candidats qui lui sont utiles pour opter ou non pour ce poster.

5^{ème} étape : le tri des candidatures

La sélection des butes par l'analyse des lettres des candidatures. Une confrontation de caractéristique des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante.

Les questions qui devraient poser l'auditeur sont :

- existe-t-il un classement efficace des CV ?
- les priorités définies par la compagne de communication ont-elles donné les résultats attendus ?
- Les moyens de communication sont-ils efficaces ?
- Est-ce que la procédure de sélection est correcte ?

L'auditeur doit également évaluer et analyser les risques d'écarter des candidatures intéressantes ainsi que le risque d'avoir un nombre minime de candidature et donc un choix restreint.

6^{ème} étape : entretien et tests :

L'auditeur évalue les compétences de recruteur sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable d'embauche : est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ? Est-ce que il possède de qualité d'écoute ? Est ce qu'il peut contrôler ses

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de communication ?

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

7^{ème} étape : décisions :

A cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil des candidats retenus avec celui du poste.

L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables des services GRH les types de questions qu'il peut poser :

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

8^{ème} étape : accueil et intégration :

Le recrutement ne s'arrête pas à l'embauche, l'intégration et l'accueil de nouveaux arrivants ne doivent pas être négligés. L'auditeur examine la procédure d'accueil adoptée par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

2.2.2 Apports de l'audit social pour la formation :

L'audit de la formation met en jeu le savoir et le pouvoir des individus, des groupes et des organisations qui se trouvent impliqués dans les jugements portés sur l'action de formation.

Les enjeux peuvent être :

- Administratifs et financiers (on gagne un avancement) ;
- Techniques (on montre que telle technique est trop complexe pour une population donnée) ;
- Économiques, sociaux ou politiques (on prouve que tel organisme est capable d'assurer telle formation) ;
- Psychologique (on améliore son image ou on perd de l'influence, de prestige).

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Cependant, l'audit de la formation a pour finalité de :

- S'assurer que les actions de formation proposées, cadrent avec les besoins recensés et répondent parfaitement aux aspirations des salariés/ fonctionnaires concernés ;
- S'assurer que les formations réalisées ont contribué à :
 - L'augmentation de l'efficacité, de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation (performance, qualité, polyvalence...);
 - La valorisation de potentiel des employés/ fonctionnaires dans leurs adaptation au travail, lors de changement de méthode de travail (introduction de l'informatique) et dans le cadre de leurs développement de carrière ;
 - Apprécier les outputs de la formation et son incidences sur les salariés/ fonctionnaires concernés.

Pour résumer, l'audit de la formation permet de déterminer si :

- La politique en matière de formation et les procédures sont mise en œuvre convenablement ;
- Les résultats attendus de la formation sont atteints ;
- Les ressources sont utilisées de façon efficiente.

Un audit de la formation n'est jamais neutre, celui-ci débouche inévitablement sur une remise en cause qui sera plus aux moins acceptable pour les uns et les autres.

2.2.3 Apport de l'audit social pour la rémunération :

Les apports de l'audit social pour la rémunération sont nombreux :

• L'audit social permet de savoir si les politiques de rémunération adoptées sont conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

La rémunération doit répondre à une combinaison de contrainte :

- Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performant d'entre eux ;
- Equité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance ;
- Equilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

Une politique salariale doit donc être un compromis entre :

- Les impératifs sociaux ;
- Les impératifs économiques ;
- Le souci de maintenir un bon climat social de l'entreprise.

Les variables de pilotage de cette politique sont :

- Le poste (emploi, fonction) : le salaire est d'abord proportionnel au niveau de poste ;
- La capacité (performance) : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences utiles ;

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

- Le potentiel : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel de salarié.

- **L'audit social garantit la qualité de l'information :**

L'audit social peut être mis en place pour garantir les qualités suivantes :

- Confidentialité des informations : la confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives celle qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- Sécurisation des opérations : l'auditeur s'assure que les opérations informatisées de la paie sont protégées contre la perte, les erreurs de manipulation ou la malveillance.

Les conséquences d'une paie erronée peuvent être importantes, l'audit social permet d'identifier les zones à risques, de corriger les anomalies, de rester en alerte sur le cas les plus spécifiques et de comprendre les écarts.

- **L'audit social assurer le respect des dispositions légal, réglementaire ou conventionnel**

L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante, en s'assurant que :

- Les calculs sont exacts ;
- Les niveaux de rémunération ont été approuvés ;
- Le paiement est effectué dans les conditions de sécurité suffisantes.

- **L'audit social assure l'application des accords d'entreprise et des procédures interne**

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

- **L'audit social permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des rémunérations en répondant aux questions suivantes :**

- Les résultats obtenus sont-ils conforme aux objectifs fixés ?
- Les résultats sont-ils été obtenus au moindre cout ?

L'audit d'efficacité exerce par un contrôle à cinq niveaux¹⁶ :

- La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exacte des politiques définies ?) ;
- Cohérence des pratiques en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) ;
- La cohérence interne des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissements ou entre les différentes étapes de processus) ;

¹⁶ PERITTI.J.M, Ressources humaines, Ed Vuibert, 10^e Edition, paris.

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

- La pertinence des procédures c'est-à-dire leurs capacité à provoquer les résultats attendus (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuel prenant-elles en compte la performance individuel effective ?) ;
- L'efficacité des procédures, c'est-à-dire le rapport de coûts de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

2.3 Apports de l'audit social pour la conduite du changement

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

La conduite du changement est un ensemble de techniques et de méthodes qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à changer, à dimensionner les leviers de formation, de communication, et d'accompagnement collectifs et individuel, et à proposer des outils de mesure de l'adhésion et de la participation.

La conduite des changement vise donc à traiter tous les points de changements susceptible de bloquer ou de retarder un projet (réorganisation, fusion interne, restructuration, modernisation de système d'organisation...), à travers une analyse des risques liées aux changements (résistance, absence d'adhésion, non-acceptation, incompréhension, mal entendu, faible implication, conflit de valeurs ou d'intérêt) et la mise en place une démarche ouvrant la voie à des solutions consensuelles, acceptées par la grande majorité des acteurs de l'organisation.¹⁷

Ainsi, la dimension humains de l'entreprise doit être prise en considération dans la conduite des changements afin d'anticiper, de définir et de mettre en place un plan d'action qui va de l'identification et l'annonce de ce changement sur le métier et l'organisation à la mise en place d'une solution.

Le changement est donc un processus qui amène l'individu à traverser nécessairement plusieurs phases.

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

Les facteurs de ce changement peuvent être culturels, stratégiques, technologiques et organisationnels : changement de la structure organisationnelle pour s'adapter à l'introduction de nouvelle technologie.

Pour bien mener une conduite de changement, on retient trois étapes primordiales :

1^{ère} étape : anticipation de changement et des résistances

Anticiper de changement et les résistances qui apparaîtront par une analyse fine les risques encourus et de leurs impact sur l'organisation, les processus, les hommes et leurs métiers. A celle étape, l'audit social a un rôle primordiale à jouer, le diagnostic qu'il va

¹⁷ OLIVIER MEIER. DICO de manager, paris, Dunod, 2009

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

réaliser permettra d'élaborer un plan de communication interne afin d'informer les managers sur les changements qu'ils seront amenés à affronter et les conseiller sur la manière de gérer la situation. En même temps, il établira un planning détaillé et un plan de formation avec des apports méthodologiques des groupes de travail.

2^{ème} étape : Accompagnement de changement

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

3^{ème} étape : Evaluation des actions menées et leur portée

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

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

Chapitre 2 : les apports de l'audit social pour la performance sociale

Conclusion :

Nous pouvons dire que l'audit social dépasse le domaine de la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation, car il lui permet d'assumer pleinement ses engagements envers ses partenaires, de contribuer à la création de valeur et de s'adapter aux turbulences de l'environnement interne et externe.

Aujourd'hui dans le domaine à la fois social et humain, l'un des plus grands problèmes des entreprises est l'engagement des salariés. Il y a un vrai problème de réciprocité, il y a un vrai problème également de reconnaissance (les salariés ont besoin d'être reconnus) et il y a un vrai problème d'équité. Si les entreprises veulent disposer des talents dont elles ont besoin, il faut effectivement arriver à mettre en place un nouveau contrat social entre l'entreprise et le salarié, et l'audit social permet de construire ce nouveau contrat social.

Ainsi, à travers ses apports pour la performance sociale de l'entreprise, l'audit social est un moyen pour améliorer l'image de l'entreprise, son positionnement concurrentiel et sa capacité à fidéliser ses clients. Par la diffusion de ses résultats, elle en fera un moyen d'attractivité. En effet, si tel est l'objectif de l'entreprise, elle peut y faire appel comme outil stratégique.

Chapitre 3: audit social appliqué à l'entreprise ABC MED

Introduction

Dans un environnement caractérisé par de nombreuses incertitudes, où la professionnalisation de la fonction personnel s'impose, où les exigences des différentes parties prenantes en matière des pratiques RH sont en augmentation, les attentes à l'égard de l'audit social deviennent fortes.

En effet, plus les risques auxquels les entreprises sont confrontées augmentent et se diversifient, plus il est indispensable de recourir à l'audit social pour mieux identifier et éviter ces risques.

Ce chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise spécialisée en distribution des produits pharmaceutiques ABC MED, ainsi que l'analyse empirique et la vérification des hypothèses énoncées.

Notre travail sera structuré en deux sections :

- Dans la première section, il sera question de donner un aperçu de l'entreprise ABC MED. Pour ce faire nous présenterons la société mère Hydrapharm, puis on verra la présentation de l'entreprise ABC MED.
- La seconde section, sera consacrée au rappel de la problématique, objectifs et démarche de l'enquête et la réalisation d'un audit social au sein de l'entreprise ABC MED. Ce qui va aboutir sur une synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'à des recommandations permettant l'amélioration de sa performance sociale.

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

L'entreprise ABC MED est spécialisée dans la distribution des produits pharmaceutiques, elle est créée en 2001 comme première filiale du groupe Hydrapharm. Hydrapharm détient 22% du marché de la répartition, elle gère 3 200 produits pharmaceutiques et affiche un chiffre d'affaires de l'ordre de 16 milliards de dinars.

1.1 Le marché Algérien du médicament

La dépense de santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs sont conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation au tiers payant.

La consommation du médicament suit naturellement cette tendance et les importations augmentent d'année en année, malgré une production locale de plus en plus présente. En effet, le marché algérien du médicament est, et restera longtemps, le plus important et le plus solvable de la région, grâce notamment à un système de protection sociale très généreux.

L'Etat s'est fixé un objectif de couvertures des approvisionnements en médicaments par la production locale, à hauteur de 70%, objectif ambitieux appuyé par la nécessité de répondre à des besoins incompressibles et croissants par la production locale, afin notamment de réduire la dépendance extérieure.

Ce défi peut être relevé et l'objectif atteint, à condition que certaines contraintes administratives soient levées et que des mesures incitatives soient prises.

Nous allons vous présenter quelques mesures phares qui peuvent contribuer fortement à l'atteinte de cet objectif, lequel est à notre portée comme en témoigne la récente évolution de la production nationale.

1.1.1 situation du marché algérien du médicament

Les données générales concernant le marché national du médicament sont relativement bien cernées et connues. On peut noter, à partir des différents documents produits par le Ministère de la santé, l'UNOP (Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie) ou d'autres organismes (FCE ; union européenne ; etc.), les données les plus saillantes :

- un marché d'une valeur globale qui peut être estimée en 2011 à quelques 300 Milliards de DA et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années.
- Cette croissance a jusque-là été portée essentiellement par l'importation, dans la mesure où la facture étrangère du médicament a quasiment sextuplé dans un courte période de temps, passant de quelques 400 Millions US \$ en l'an 2000 à plus de 2.8 Milliards de US \$ en 2011.
- La production nationale, quant à elle, est en nette augmentation (doublement en cinq années) mais elle reste toujours en retrait de cette croissance rapide, grâce à des efforts

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

d'investissements appréciables de l'ordre de 100 Milliards DA réalisés au cours des dix dernières années. Elle occupe quelques 35% (1 Milliard \$) du marché actuel avec, pourtant, des équipements récents et aux normes internationales, tournés vers des produits tombés dans le domaine public depuis longtemps et donc à faible valeur ajoutée.

- Une faiblesse de la part du médicament générique qui représente moins de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps, ceci alors qu'un pays en développement comme l'Algérie a besoin plus que d'autres d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base.
- Le rôle majeur qui est joué par les caisses de sécurité sociale, en termes de prise en charge de la facture nationale du médicament. La seule couverture médicaments assuré actuellement par la CNAS se situe à plus 110 Milliards de DA (+16% par rapport à 2010). Cela sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.
- Selon une étude récente, le marché algérien du médicament continuera à évoluer. Les ventes, en valeurs, passeront de 2.8 Milliards de dollar en 2011 à plus de 3.5 Milliards de dollars en 2015. L'augmentation de la couverture médicale et des dépenses de santé par habitant, la hausse des investissements dans la production locale et les infrastructures de santé ainsi que dans le secteur hospitalier et les produits de spécialités (oncologie) et, d'autre part, une pénétration plus importante des génériques, constitueront les principaux facteurs de croissance du marché nationale du médicament.

1.1.2 un potentiel de développement important, mobilisable rapidement

L'objectif fixé par les autorités publiques au secteur de la production nationale pharmaceutique, à savoir celui d'atteindre les 70% de satisfaction des besoins du marché national, autrement dit le doublement en quelques années, du volume de la production assurée jusque-là, peut paraître très ambitieux et irréaliste.

Pourtant, une étude réalisée par l'UNOP et présentée à l'occasion du dernier séminaire FCE-UNOP le 25 avril dernier, a pu montrer que les volumes de produits pharmaceutiques fabriqués localement pouvaient être augmentés de manière substantielle. C'est ainsi qu'il a été montré que, sur les bases réalistes suivantes :

- tenant compte des capacités de productions déjà en place ou en voie d'achèvement) l'horizon 2015 ;
- prenant en considération le marché des produits déjà commercialisés aujourd'hui, et un taux de croissance annuel de 10% en volume d'ici à 2015.

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

Il est aisé de se rendre compte que l'appareil national de production pourrait permettre, très largement, de répondre aux besoins du marché algérien dans les principales formes pharmaceutiques. C'est ce que montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Besoin du marché et capacités installés à l'horizon 2015
(En millions d'unités)

Forme pharmaceutique	Marché ciblé pour 2015	Capacités installées	Capacités mobilisée
Forme sèche	351	620	57%
Forme liquide	181	220	82%
Forme suppositoire	36	75	49%
Crème et pommade	56	85	65%
Forme injectable	31	35	89%

Source : UNOP

Ainsi, il faut souligner que les calculs qui ont servi à appréhender le marché potentiel pour l'année 2015 ne prennent en compte, pour chacune des formes pharmaceutiques considérées, que les produits qui sont réalisables par des laboratoires nationaux, dans le contexte légal et technologique qui prévaut à ce jour.

1.1.3 Un environnement rénové pour soutenir un développement intensif de la fabrication de médicament en Algérie

Parvenir à couvrir localement les 70% des besoins nationaux en médicaments, autrement dit, à doubler quasiment en l'espace de trois années le niveau de la production nationale, représente, très certainement, un objectif économique ambitieux dont la concrétisation passe par un assainissement en profondeur de l'environnement du producteur. Dans la pratique, cela signifie :

- Un environnement économique qui favorise l'investissement dans la production et qui rend l'acte d'investir plus profitable que l'acte d'importer ;
- Un environnement administratif et technique qui accompagne efficacement les producteurs, loin des pesanteurs bureaucratiques actuelles ;
- Un cadre légal et réglementaire stable, prévisible, transparent et cohérent avec les objectifs nationaux de développement rapide d'une production nationale de qualité.

1.2 Présentation de l'entreprise Hydrapharm

Créé en 1996 à partir d'une SARL et restructuré en SPA en 2008, le groupe privé Hydrapharm active principalement dans la distribution du médicament, plus particulièrement la répartition des produits pharmaceutiques en direction des officines pharmaceutiques.

Dès 2006, le groupe a commencé à investir dans l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et de cosmétiques au profit des grossistes répartiteurs, la promotion médicale et la distribution de produits cosmétiques.

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

Cinq filiales, constituées en SARL et dont le capital est détenu majoritairement par Hydrapharm SPA, composant fin 2007 le portefeuille du groupe, il s'agit de ABC MED et DEF MED basées à Tizi ouzou et Khemis Miliana et spécialisées dans la répartition des produits pharmaceutiques et assimilés, ABC COS basée à Alger et active dans les cosmétiques, AT pharma Birtouta dans l'importation et Carpe diem Alger, active dans la promotion médicale.

Le capital des sociétés composant le groupe est de 475.52 millions de dinars pour Hydrapharm SPA. Quant aux 5 filiales, leurs capitaux sociaux sont de 114.754 pour ABC MED, 1 million de dinars pour DEF MED, 20 millions de dinars pour AT pharma, 100 000 dinars pour ABC COS et de 1 million de dinars pour Carpe Diem.

Le groupe compte dans son portefeuille 2 750 officines pharmaceutiques, 73 grossistes répartiteurs, 58 cliniques privées et cabinets médicaux, 31 centres spécialisés (imagerie médicale, hémodialyse et analyse médical), 26 sociétés économiques publiques et privées.

Il compte également les pharmacies centrales des hôpitaux ainsi que le réseau des agences pharmaceutiques Endimed. Toutes sociétés confondues, le groupe Hydrapharm totalise à la fin de 2007 491 employés dont 25% d'encadrement.

En 2008, une expansion à l'international, concrétisée par un partenariat avec « Alliance Boots » leader mondial de la distribution de produits pharmaceutiques.

2011, le lancement du projet de fabrication de produits pharmaceutiques à Khemis Meliana sise à Ain Defla.

1.2.1 Mission et objectif de groupe Hydrapharm

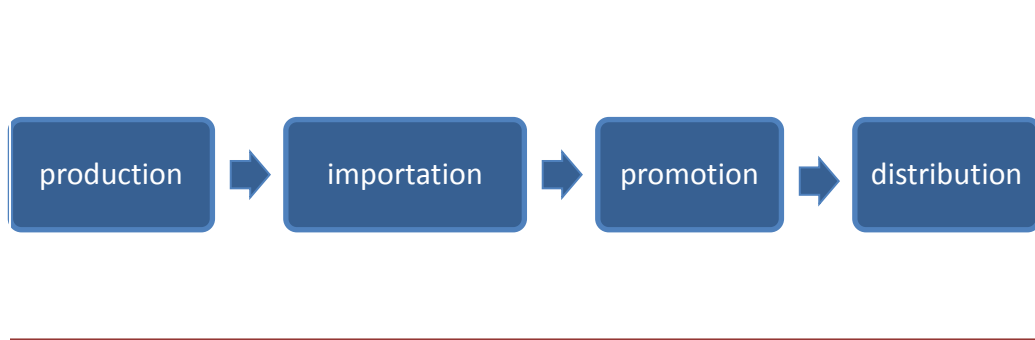
1.2.1.1 Objectif

- Etre un leader du marché algérien et africain

1.2.1.2 Missions

- Fournir la 1^{ère} plateforme de service intégré aux professionnels de médicaments :

Figure N° 5 : la plateforme de service



Source : les documents interne de l'entreprise

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

1.2.2 projet à l'avenir

Hydrapharm cherche à avoir une croissance interne et externe :

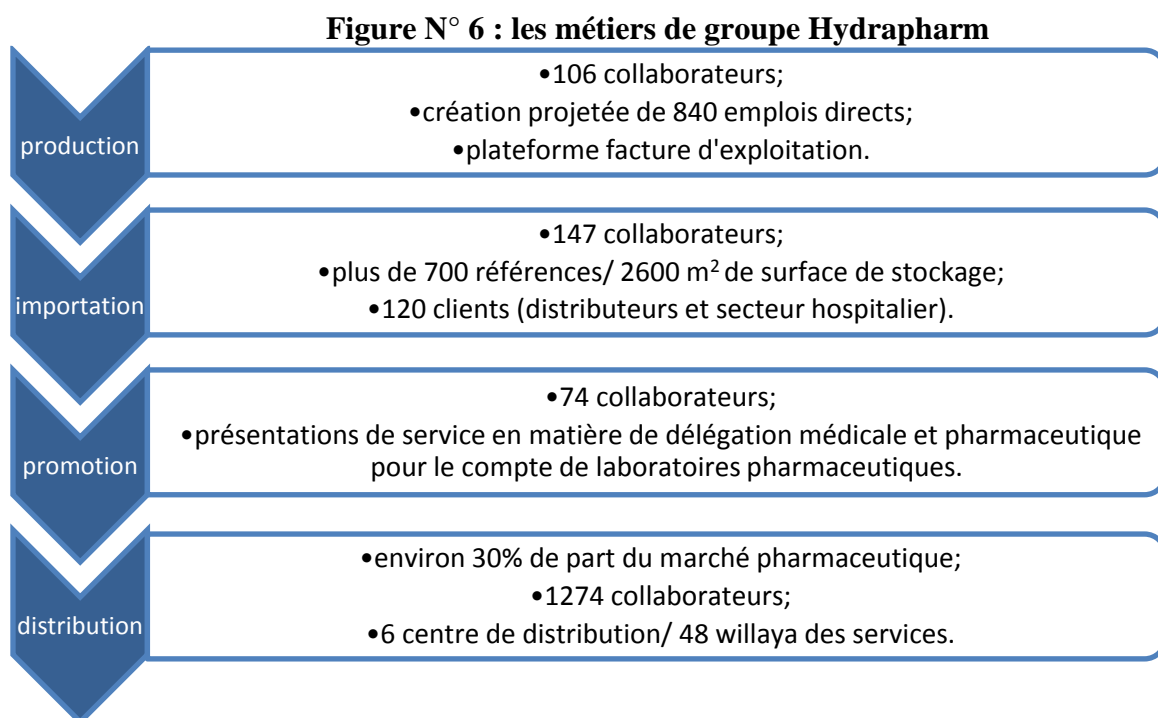
1.2.2.1 croissances internes :

- développer les compétences internes en favorisant les potentiels ;
- Développer le professionnalisme de leurs collaborateurs ;
- Renforcer leurs identité et cultivé leurs spécialités ;
- Favoriser un climat social propice à l'épanouissement professionnel du personnel ;
- Innover en métier de gouvernance d'entreprise.

1.2.2.2 croissances externes :

- Poursuivre la stratégie de proximité avec les clients en ouvrant de nouvelles filiales de répartitions ;
- Développer l'activité industrielle ;
- Développer leurs activités à l'international ;
- Développer la distribution de produits parapharmaceutique, d'équipements et de consommables médicaux.

1.2.3 métiers de Hydrapharm



Sources : documents internes de l'entreprise

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

1.3 présentation de l'entreprise ABC MED

Tableau N° 3 : la carte d'identité de l'entreprise ABC MED

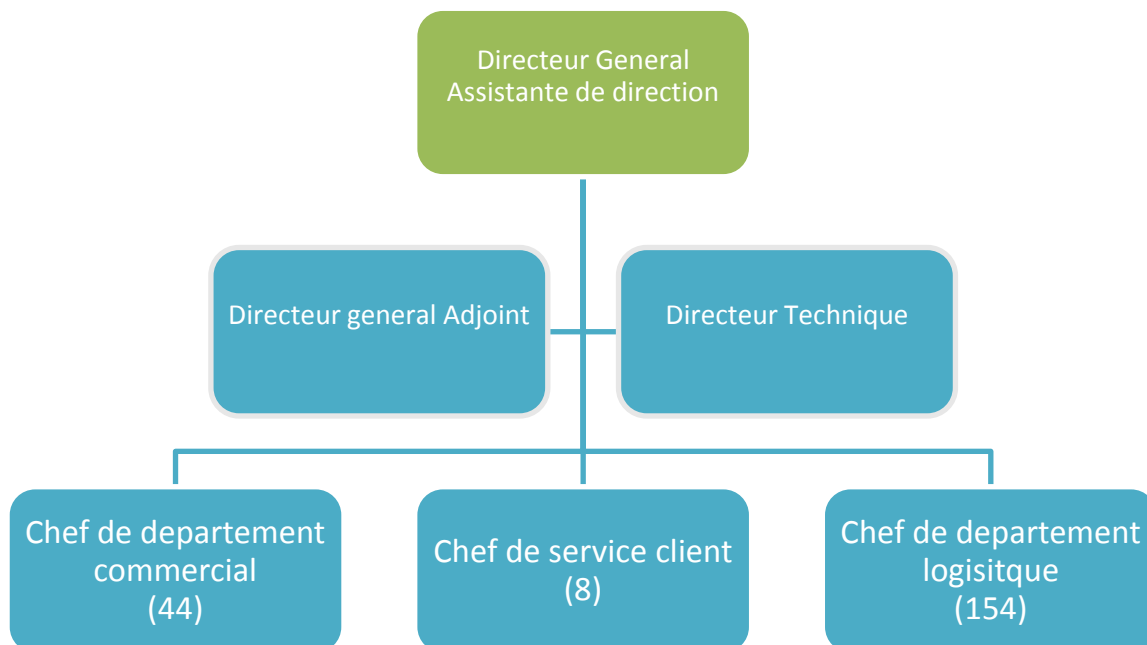
Dénomination de l'entreprise	ABC Med
Forme de société	Société par Action (SPA)
Siège social	Zone des dépôts, ilot 100 Section N°31, Tizi Ouzou, Algérie
Téléphone / Fax	Tel : +213 26 20 10 11 / Fax : +213 26 20 10 13
Année de création	Entreprise pensée en 2000, créée en 2001

Source : réalisé par nos soins

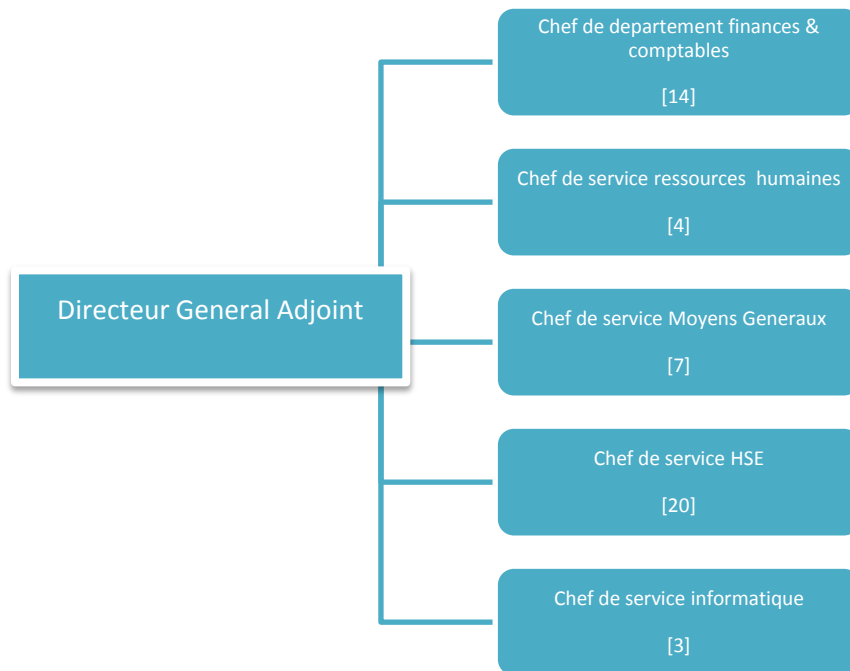
Effectif :

ABC Med est une filiale qui compte 273 employés. Divisée en plusieurs départements elle s'organise comme suit :

Figure N° 7 : organigramme d'ABC MED



Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED



Source : document interne de l'entreprise

* entre crochets le nombre d'employés de chaque service.

Activité de l'entreprise

SPA ABC Med est une entreprise de distribution pharmaceutique. Créée en 2001, elle est une filiale du groupe Hydrapharm, groupe spécialisé dans le domaine de l'importation, production et distribution pharmaceutique. Basée à Tizi Ouzou, elle est la 3^{ème} antenne du groupe et assure une couverture sur plusieurs wilayas (départements).

Concurrence

Les principaux concurrents de l'entreprise SPA ABC Med sont :

- DIMED implanté sur la commune d'Azazga.
- Bio Pure sur Tizi Ouzou
- Somepharm sur Alger
- VecoPharm

Cette concurrence ne se limite pas à la wilaya, car l'entreprise assure une couverture nationale de distribution. Ainsi les concurrents sont plus nombreux.

Clientèle

Le portefeuille client de l'entreprise compte entre 650 à 800 pharmacies d'officine. En effet, même si le type de clientèle de l'entreprise est assez limité, le nombre de clients ne cesse d'augmenter dans la mesure où la prospection client est assurée.

Section 1 : présentation du marché de médicament en Algérie, de groupe Hydrapharm et de l'entreprise ABC MED

Fournisseurs

L'entreprise compte plusieurs fournisseurs. Outre la branche du groupe qui importe et produit certains médicaments (AT Pharma). Il est nécessaire pour l'entreprise de varier ses fournisseurs pour assurer la variété et la disponibilité de certains produits.

On compte donc parmi ses fournisseurs quelques noms connus tels que Sanofi-Aventis ou Pfizer. Ou d'autre moins connus comme El Kandi, Becker ou Merinal. Enfin certains sont des fournisseurs nationaux comme Saïdal.

L'entreprise possède tout de même un stock de sécurité (ou immobilisé) de près de 2.5 milliards de dinars afin de prévenir tout risque de rupture de stock sur un marché pharmaceutique instable.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Ici il sera question sur l'étude de cas qui est faite au niveau de l'entreprise ABC MED, en premier lieu nous rappelons le thème de recherche, les objectifs et la démarche. Et en second nous présentons l'analyse empirique.

2.1 Rappel de thème de recherche, les objectifs et la démarche de l'enquête

Tout le travail de recherche repose sur une certaine vision, utilise une méthodologie scientifique, propose des résultats visant à prédire, comprendre, construire ou expliquer les phénomènes étudiés.

2.1.1 Rappel

Nous visons dans cette section, de permettre aux personnes de connaître notre méthodologie et de mieux la comprendre.

2.1.1.1 sujets de la recherche :

Audit social : outil au service de la performance sociale. Cas de l'entreprise ABC MED
TIZI OUZOU

2.1.1.2 la problématique :

Nous avons axé la problématique de notre recherche sur la question suivante :
Dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale ?

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

2.1.1.3 les hypothèses :

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

- L'audit social assure la qualité de vie au travail des salariés à travers l'étude des différentes politiques de la santé, de sécurité et les facteurs sociaux du fonctionnement de l'entreprise ;
- La GRH constitue un pilier qui va contribuer à atteindre la performance sociale qui peut être mesurée. Notamment à travers le taux moyen d'absentéisme qui est une sonnette d'alarme de même que le turnover et le processus d'évaluation des compétences.

2.1.2 Les objectifs de l'enquête :

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

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.1.2.1 Objectif général :

Notre étude a pour objectif général de réaliser un audit social au sein de l'entreprise ABC MED, afin de montrer que l'audit social est un outil qui aide les dirigeants à améliorer la performance sociale qui leur permet de prendre des décisions plus facilement.

2.1.2.2 objectifs spécifiques :

Il s'agit d'objectifs liés aux problèmes spécifiques. Ainsi, notre étude vise essentiellement les objectifs spécifiques suivants :

- Recueillir des informations sur la gestion sociale de l'entreprise ABC MED ;
- Identifier les écarts et faits significatifs dans la gestion sociale de l'entreprise(lois 90/11);
- Evaluer l'importance et le degré de gravité des écarts identifiés ;
- Diagnostiquer les causes au moyen d'indicateurs dont les valeurs obtenues et seront rapportées à des normes et standards IAS ;
- Présenter une série de commentaires, réflexions et propositions, qui permettent d'engager des améliorations ;
- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social qui est un vecteur indispensable pour l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

2.1.3 La démarche adoptée :

L'audit social que nous avons mené à l'entreprise ABC MED s'appuie sur trois composantes qui sont liées entre elles, à savoir l'examen de la documentation, la visite des lieux de travail et les interviews menées avec les différentes catégories socioprofessionnelles.

L'examen de la documentation est une composante essentielle de l'audit que nous avons mené, cela nous a permis de faire des constats importants sur les éléments relatifs aux normes de travail.

La visite des lieux de travail nous a donné la possibilité d'observer et de vérifier dans quelles conditions et dans quel environnement se déroule le travail des salariés.

Les interviews menées avec les différentes catégories socioprofessionnelles nous ont donné l'occasion de communiquer avec les salariés, les superviseurs et les chefs de l'entreprise et d'avoir ainsi une vue plus détaillée et fiable sur les conditions de travail, la motivation, les politiques et les modes de gestion.

Pour mener à bien ce travail nous avons suivi une démarche qui consiste à respecter un certain nombre d'étapes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes, ses attentes et préciser les objectifs à assigner à l'étude ;

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

- Prise de contact avec le PDG et le DRH pour leur présenter le plan de notre travail, connaître les missions et les attributions de chaque direction ;
- Elaboration des questionnaires permettant de vérifier notre hypothèse ;
- Recueil des informations en matière de recrutement, de paiement, de formation, de condition de travail, etc.
- Traitement préliminaires des informations recueillies ;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées ;
- Mise en cohérence des informations et analyses ;
- Etablissement du diagnostic ;
- Elaborer des recommandations avec description des actions correctives.

2.2 Analyse et interprétation des résultats :

Nous présentons plusieurs analyses des résultats réalisés durant notre enquête

2.2.1 analyse des résultats et mesure de la performance sociale de l'entreprise :

Qualité, respect des coûts, rentabilité dépendent dans une large mesure de la performance humaine. Le problème posé est de déterminer comment mesurer cette performance sociale et définir des indicateurs objectifs de résultats.

Faute de pouvoir définir un baromètre objectif de la performance sociale (c'est-à-dire de la satisfaction et du comportement des individus), on retiendra des indicateurs significatifs de mécontentement et donc de contre-performance :

- Les indicateurs de comportement individuel : les manifestations de dysfonctionnement au niveau individuel sont essentiellement :
 - a. Absentéisme ;
 - b. Turnover.
- Indicateurs généraux :
 - a. Accidents du travail ;
- Indicateurs économiques :
 - a. Productivité du travail ;

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.2.1.1 les indicateurs de comportements individuels :

a. l'absentéisme :

Celui-ci peut être mesuré, soit sous la forme de ratios (taux d'absentéisme), soit en valeur absolue (nombre d'heure ou de jours d'absence).

Tableau N°4 : Taux d'absentéisme

Unité : pourcentages

Catégories	Formule de calcul	2014%	2015%	2016%
Taux d'absentéisme	Jours d'absence/total des jours travaillés	6.30	6.90	6.81

Source : résultat de l'enquête

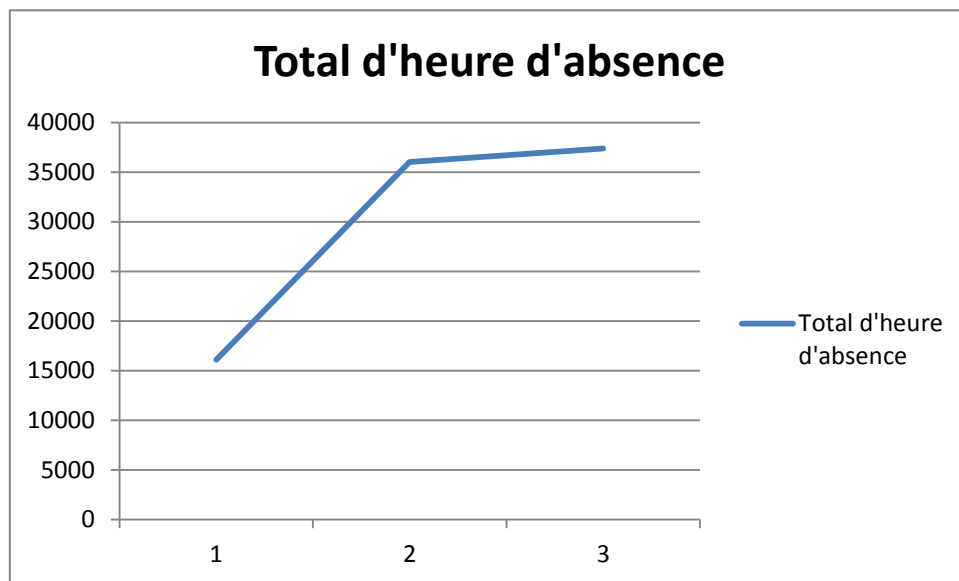
Tableau N°5 : Absentéisme en valeur absolue et par cause

Nombre d'heure par cause	2014	%	2015	%	2016	%
Maladies	4636	28.79	11716	32.3	12660	33.87
Accidents du travail	8605	53.44	18925	55.04	19838	53.07
Evénement familiaux (décès, mariages, naissances) ou d'autre motif	1964	12.20	3888	10.80	3996	10.69
Les retards	896	5.57	1489	4.13	886	2.37
Total	16101	100	36018	100	37380	100

Source : résultat de l'enquête

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Figure N°8 : courbe cumulative d'heure d'absence durant les trois années



Source : résultat de l'enquête

Commentaire :

Nous constatons que Le taux d'absentéisme pendant les trois années varie entre 6.30, 6.90 et 6.81%. Ce qui est dû aux journées d'absence des personnels qui sont causées par plusieurs motifs.

Nous constatons que le nombre d'heures d'absences pour différents motifs augmente de 2014 à 2015, et le motif qui a causé le plus nombre d'heures d'absence est lié aux accidents de travail.

Les causes racines de certaines catégories d'accidents n'ont pas été formellement identifiées, ce qui avait causé l'augmentation du nombre d'heures d'absences.

Recommandation :

- la mise en place des actions de sensibilisation du personnel ;
- des investigations doivent être menées pour identifier les causes racines des catégories d'accidents non encore identifiés ;
- Aménager les horaires de travail et faire des mesures à même d'améliorer les relations entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

b. le turn-over

Tableau N°6 : le taux de turn-over ou la rotation de personnel

Principales causes du turn-over (départ)	2014	%	2015	%	2016	%
Licenciement pour causes économiques ou autres (professionnelles)	0	0	0	0	0	0
Décès	0	0	0	0	0	0
Fin de CDD	11	31.43	16	39.02	9	26.47
Départs pour convenances personnelles : Salaire non satisfaisant ; Travail non satisfaisant ; Mésentente avec la hiérarchie ; Autres.	24	68.57	25	60.98	25	73.53
Total	35	100	41	100	34	100
Taux de turnover $[(\text{taux de départ (N)} + \text{nombre d'arrivé(N)})/2] / \text{effectif total } 01/01/N * 100$	44.12 %		23.29 %		13.98 %	

Source : résultat de l'enquête

Commentaires :

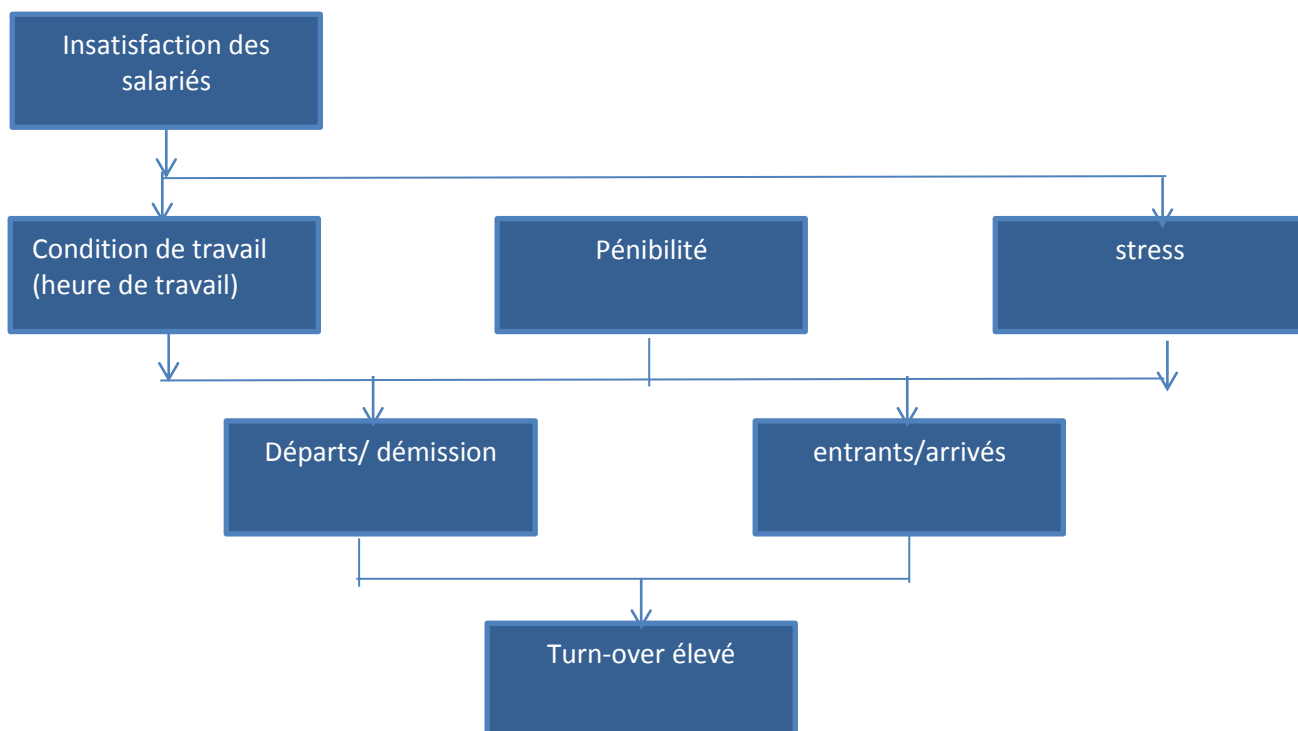
1. le taux de rotation de personnel (turnover) est diminué de l'année 2014 (44,12) à 2016 (13,98);

2. le turnover pour les années 2014 et 2015 est *très élevé* car leurs taux sont classés *au-delà de 20%* et la note attribué à ces pourcentages est de *0/20* ; en 2016 il est *élevé* car il est classé entre 15 à 20% et la note attribué c'est *5/20*.

3. le nombre de départs pour convenances personnelles atteint 68.57% (2014), 60.98 (2015) et 73.53 (2016), sont très élevés ce qui est anormal.

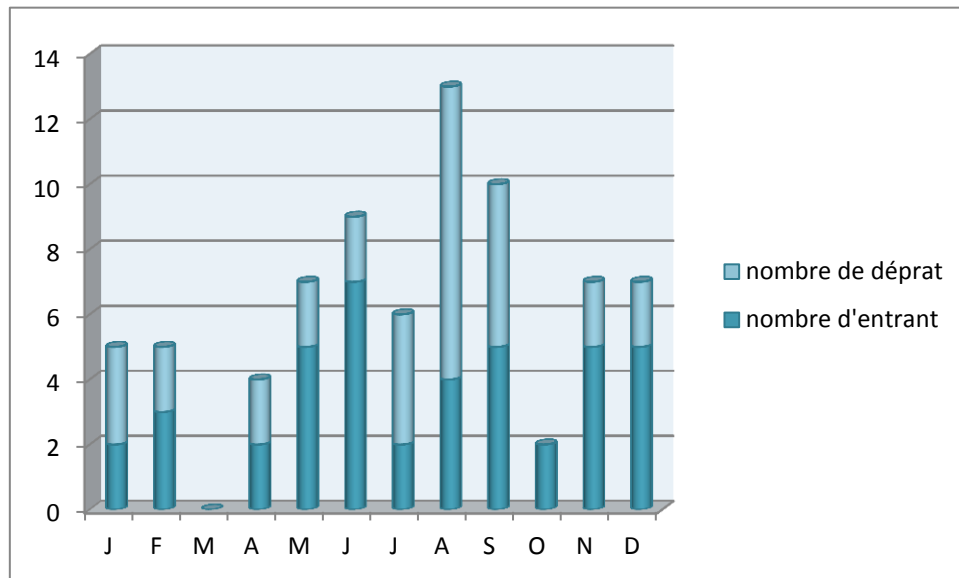
Le taux de turnover est souvent utilisé dans l'entreprise pour connaître leurs capacités à fidéliser et garder leurs employés. S'il est élevé, cela peut démontrer un dysfonctionnement organisationnel.

Figure N° 9 : arbres des causes des rotations des personnels



Sources : résultat de l'enquête

Figure N°10 : nombre de départs et entrants durant l'année 2016



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Le nombre de départs et d'entrants diffèrent chaque mois, nous constatons qu'au mois de juin le nombre d'entrants a augmenté par rapport à d'autres mois, en revanche au mois d'août le nombre de départs augmente, ce qui signifie un taux de turn-over augmenté durant l'année.

Recommandation :

- Encadrer chaque salarié, instaurant des réunions ou des rendez-vous réguliers, pour que les responsables soient à l'écoute et prêts à prendre ses considérations en compte;
- Féliciter vos salariés, valoriser leurs compétences et leurs travaux;
- Etablir une relation de confiance avec vos salariés, grâce à un management de proximité ;
- Réduire les heures de travail au niveau de service logistique.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.2.1.2 indicateurs généraux

a. les indicateurs d'accidents de travail et de maladies professionnelles

Tableau N°7 : le taux de fréquence et de gravité

Indicateurs	2014	2015	2016
Nombre d'accidents de travail	10	15	3
Nombre de journées perdues pour accidents	1464	1832	2296
Nombre d'accidents de trajet	0	0	20
Nombre de journées perdues pour accidents de trajet	0	0	0
Taux de fréquence des accidents de travail :			
Nombre d'accidents avec arrêt/million d'heures de travail	39.14	28.72%	5.47%
Taux de gravité :			
Nombre de journées perdues par accidents du travail/mille heures de travail	5.73%	3.50%	4.18%

Source : résultat de l'enquête

Commentaire :

Le taux de fréquence et de gravité a diminué de 2014 à 2015, et cela à cause du nombre d'accidents avec arrêt qui a engendré la perte des journées de travail qui ont un rapport avec les heures de travail.

Recommandation :

- La mise en place en place des actions de sensibilisation du personnel qui doivent être maintenues en permanence ainsi que la revue des actions correctives/ préventives relatives au volet sécurité afin de réduire le taux de fréquence et de gravité des accidents de travail à un niveau acceptable.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.2.1.3 les indicateurs économiques résultants

a. Indicateurs de productivité

Tableau N°8 : indicateurs de productivité

Indicateurs de productivité générale du personnel	2014	2015	2016
Chiffre d'affaire/Effectif total	93 244 563.5	50 594 679.8	48 953 379
Valeur ajoutée/ Effectif total	7 894 545.69	4 024 733.62	3 427 501.15
Valeur ajoutée/Masse salariale	11 514.29	5 354.17	4 277.57

Source : résultat de l'enquête

Commentaire :

La productivité du personnel par rapports aux effectifs et à la masse salariale se dégrade d'une année à une autre, et cela s'illustre par le manque de motivation du personnel qui est un indicateur perceptible.

2.2.2 Étude des politiques menées dans le domaine de la gestion du personnel

Il existe un système d'évaluation des performances individuelles, des compétences et du potentiel efficace. Cette activité est fondamentale pour autoriser une gestion préventive et qualitative des ressources et de l'organisation de l'entreprise

2.2.3 Audit des méthodes de gestion de personnel :

Tableau N° 9 : questionnaire sur la gestion de personnel

Niveau des effectifs et activité (gestion prévisionnelle)	Oui	Non
En fonctions des prévisions d'activité, calcule-t-on les besoins en effectifs par service (en quantité et qualité) ?	X	
ces prévisions tiennent-elles compte des changements technologiques éventuels ?	X	
Ces prévisions tiennent-elles compte du turn-over et de l'absentéisme ?	X	
Ces prévisions d'effectifs sont-elles réajustées en fonction du carnet de commandes ?	X	
Existe-il des scénarios d'alternative :	X	

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

- En cas de surcroît de travail ?		
- En cas de sous-activité ?		
Gestion administrative du personnel		
Existe-t-il un fichier à jour du personnel avec :		
- Photo d'identité	X	
- Fiche d'état civil	X	
- CV et copie des diplômes	X	
- Exemple de contrat de travail ou de la lettre d'embauche	X	
- Récapitulatif des emplois antérieurs	X	
- Fiche suiveuse de tâches ou postes confiés dans l'entreprise	X	
- Récapitulatif des salaires versés depuis l'embauche (double bulletins)	X	
- Double des correspondances relatives aux félicitations et aux sanctions	X	
- Fiche annuelle de dévaluation de la hiérarchie	X	
Le recrutement est-il fait en comparant la définition du poste à pouvoir avec le profil du candidat	X	
Un exemplaire du règlement intérieur est-il remis à chaque nouvel embauché ?		X
Le règlement intérieur est-il diffusé et mis à jour régulièrement en fonction des aménagements apportés ?	X	
Paie du personnel		
Le listing des salaires individuels est-il vérifié par un responsable hiérarchique avant de donner l'ordre de payer ou de virer les salaires ?	X	
Avant de payer ou de virer les salaires, procède-t-on à une révision des acomptes ou avances pour procéder aux retenues convenues ?	X	
Procède-t-on régulièrement à des sondages pour vérifier la régularité des salaires versés ?		X
La paie est-elle réalisée à partir d'un compte bancaire affecté à cet usage ?	X	
Les registres légaux sont-ils tenus régulièrement à jour ?	X	
Gestion de la formation		
Le plan et les programmes d'actions de formation sont-ils présentés et discutés en comité de participation ou avec les responsables de personnel ?	X	
En fin d'année, fait-on le bilan des actions réalisées dans le		X

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

domaine de la formation ?		
Organisation représentatives		
Les élections de différentes instances représentatives du personnel sont-elles organisées régulièrement conformément aux dispositions légales ?	X	
Le fonctionnement du CP est-il organisé correctement (en particulier convocation, communication de l'ordre de jour) ?	X	
Les délibérations et décisions font-elles l'objet d'un compte rendu et celui-ci est-il communiqué au personnel ?		X

Source : résultat de l'enquête

Commentaire:

Dans l'ensemble, la gestion administrative du personnel est prise en charge correctement par l'entreprise ABC MED.

Les registres réglementaires sont bien tenus, à jour et conformes. Manque toutefois l'affichage du règlement intérieur et la communication des délibérations et des décisions aux personnels.

Recommandations :

- Développer l'analyse normée de faits de gestion en relation avec le contrôle de gestion ;
- Le règlement intérieur doit être affiché et aisément dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ;
- Définir et mettre en œuvre une politique de communication pour dynamiser les relations entre tous les partenaires et les acteurs de l'entreprise à reflet de favoriser l'initiative, la coopération, l'implication consciente et responsable et l'émergence d'une culture d'entreprise partagée par tous.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.2.4 Analyse de l'environnement de la fonction personnel

Tableau N°10 : Questionnaire d'analyse de l'environnement de la fonction personnel

1^{er} niveau : marché de l'emploi	Oui	Non
L'entreprise peut-elle de procurer facilement les ressources humaines nécessaires à ses activités :	X	
- En quantité suffisante ?	X	
- Avec les qualifications requises ?	X	
Le niveau des salaires locaux est-il identique à celui de la branche professionnelle ou des entreprises concurrentes ?	X	
2^{eme} niveau : action des syndicats		
L'ensemble des organisations syndicales représentatives sont-elles présentes sur le plan local ?		X
3^{eme} niveau : cadre général et réglementaire		
L'entreprise est-elle soumise à des conditions particulières concernant le droit du travail ; le cas échéant ces dispositions sont-elles plus contraignantes que pour les autres branches d'activités ?		X
L'environnement local a-t-il une tradition industrielle ?		X

Source : résultat de l'enquête

Recommandation pour améliorer la fonction RH

- La doter de moyens humains qualifiés ;
- La doter de système de gestion : évaluation de performances, des compétences et du potentiel – études des conditions de travail et du climat social – conseil et assistance aux fonctions de l'organisation de l'entreprise.

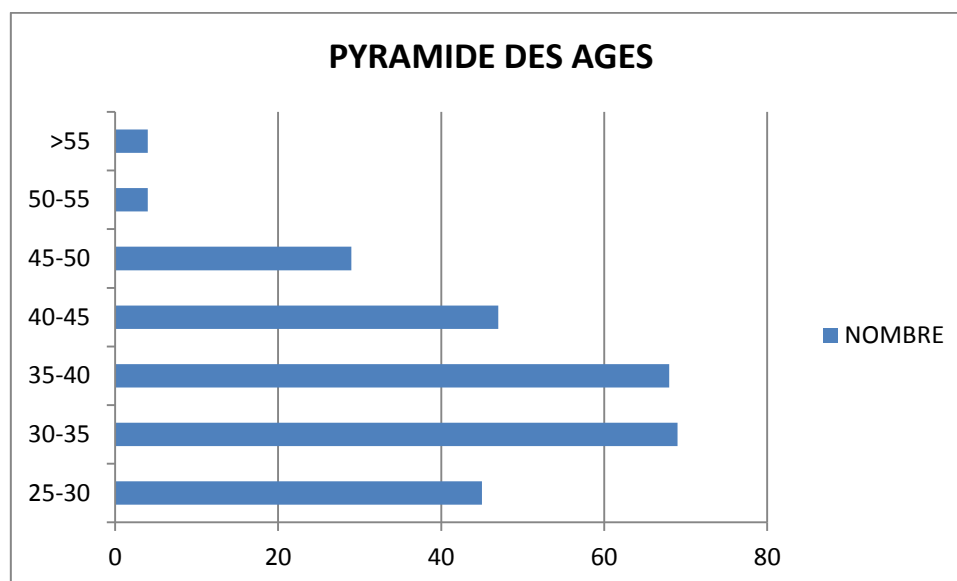
2.2.5 La structure des effectifs selon l'âge et l'ancienneté

Tableau N°11 : nombre de personnel corresponde à chaque classe d'âge

CLASSE	NOMBRE
25-30	45
30-35	69
35-40	68
40-45	47
45-50	29
50-55	4
>55	4
Total	266
Moyen des âges	37

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°11 : pyramide des âges



Source : établi par nos soins

Commentaire :

Nous ne constatons que la pyramide des âges de l'entreprise ABC MED sous la forme d'une poire écrasée, ce qui signifie la nécessité d'un recrutement important et la possibilité d'une anticipation d'un problème concernant les promotions possibles.

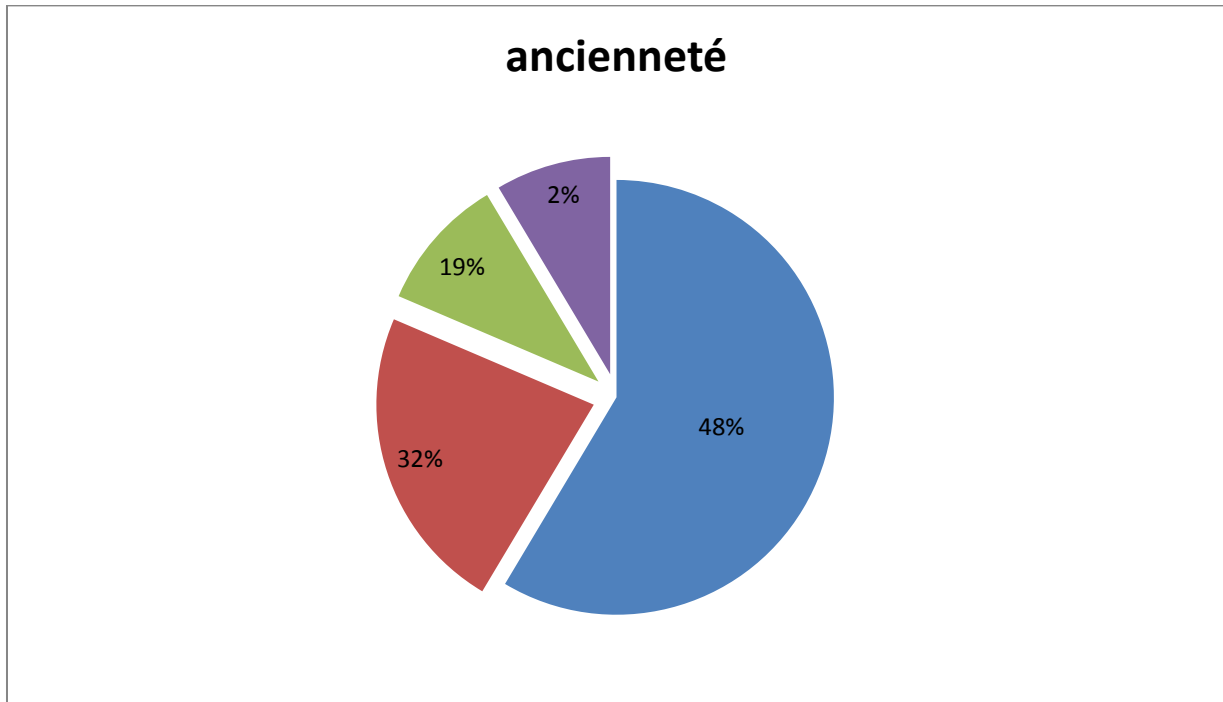
Nous avons constaté qu'il y-a aura une forte possibilité d'augmentation du risque de démotivation du personnel dans l'entreprise ABC MED, à cause du manque promotions, qui est dû d'un comportement de retrait sous forme de l'absentéisme, de turn-over, et même le phénomène de stress. Ce qui engendre une moyenne d'ancienneté faible qui est de 5 ans, une masse salariale faible et des frais de formation élevés.

Tableau N° 12: nombre d'ancienneté en pourcentage (en 2016)

Classe	nombre	%
0-5	126	48
05-10	84	32
10-15	49	19
15-20	4	2
total	263	100

Source : résultat de l'enquête

Figure N°12 : le nombre d'année d'ancienneté en pourcentage



Source : résultat de l'enquête

Commentaire :

Quant à l'ancienneté des enquêtés, on remarque que entre 0 et 5 nous retenons que 48% ce qui est un taux fort comparé aux 2% qui sont classé entre 15 - 20.

Recommandation :

- Encourager le salarié par les augmentations des salaires, des bonus ou des nombres de promotions accroîtrait leurs motivations ;
- Mettre en place de la mise en œuvre avec l'indicateur de l'objectif à atteindre, du nom du responsable de l'action et le cout de cette action.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.2.6 La communication interne en matière de ressources humaines

Tableau N°13 : la communication interne

Libellés	Observations	Cocher
Existence de tradition de communication en général	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de tradition • Existence de tradition 	X
La communication descendante		
Nature des informations descendantes	<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'information 	
Mode de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Oralement • Par note de gestion/ instruction • Par réseau 	X
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les besoin utilitariste 	X
La communication ascendante		
Nature des informations ascendante	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans périodique sollicités • Reporting • Oralement en général 	X
Mode de remontée de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport/en liaisons avec les bilans • Oralement 	X
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Moyen • Forte 	X
La communication horizontale		
Mode de regroupement	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues • Réunions 	X
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Moyen • Forte 	X
Journal de l'entreprise		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • Existence du journal d'entreprise • Néant 	X
Extranet		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • Néant 	X
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	X
Boite à idée		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	X
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	X

Source : exploitation des résultats de questionnaire

Commentaire :

La communication interne est l'un des enjeux les plus importants de l'entreprise. Elle conditionne en grande partie leur réussite. Elle a pour fonction de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des salariés.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Recommandation :

- définir et mettre en œuvre une politique de communication pour dynamiser les relations entre tous les partenaires et les acteurs de l'entreprise afin de favoriser l'initiative, la coopération et l'implication consciente et responsable ;
- prévoir la possibilité d'un « extranet », grâce à cette technologie de l'information et de la communication ;
- penser à mettre des « boîtes à idées » dans différents espaces. Cela favorisera l'innovation participative en sollicitant les idées très largement au sein de la société ABC MED. La traditionnelle « boîte à idées » est désormais assortie d'outils et de méthodes fondés sur la communication électronique qui beaucoup plus performante.

2.3 Conclusion du diagnostic social

2.3.1 Synthèse des points forts et des points faibles

Tableau N°14 : synthèse des points forts et des points faibles

Points clés	faible	moyen	Fort
Niveau des effectifs par rapport à l'activité		X	
Niveau des salaires		X	
Structure des effectifs <ul style="list-style-type: none"> • par qualification • par tranche d'âge 	X	X	
Qualifications et compétences du personnel		X	
Condition de travail <ul style="list-style-type: none"> • absentéisme • turn-over • climat social 	X X	X	
Politique et méthodes de gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • pertinence des politiques de l'emploi et du recrutement • pertinence de système d'évaluation des RH • effort de formation • effort de communication interne 	X	X	X X
Place de l'homme dans le système de valeurs et la culture de l'entreprise		X	

Source : établis par nos soins

Recommandation pour améliorer la fonction RH :

- la dotation des moyens humains qualifiés ;
- mettre en œuvre une politique de formation accélérée en combinant la formation sur le tas et l'envoi en stages spécialisés du personnel existant et des nouveaux embauchés ;
- mettre des mesures incitatives de lutte contre l'absentéisme et turnover, telles que l'aménagement des horaires, l'amélioration des conditions de travail, et l'instauration de primes.

2.3.2 Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise ABC MED

Tableau N°15 : les forces et las faiblesses

Les forces d'ABC MED	Les faiblesses d'ABC MED
<ul style="list-style-type: none">• les conditions d'hygiène et de sécurité ;• la disponibilité des travailleurs ;• les moyens mise œuvre tel que le transport, le panier et les équipements des bureaux.• Les salariés connaissent bien leurs missions et sont satisfaits des moyens mis à leurs dispositions	<ul style="list-style-type: none">• Le turn-over est élevé ;• Le nombre limité en compétences du personnel (un frein à l'efficacité) ;• Les salariés se sentent seuls dans la construction de leur projet professionnel• Les salariés s'estiment plus exposés au stress.

Source : résultat de l'enquête

Conclusion :

Les faiblesses peuvent être contrebalancées par les forces que si ces dernières sont étendues par l'amélioration du management (notamment des fonctions de direction et ressources humaines) et de l'organisation.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

2.3.3 Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale :

Les recommandations et les actions pour l'amélioration de l'organisation, du management général et du management des ressources humaines sont émises sur la base des éléments révélés par le diagnostic et les ajustements à opérer.

Les réaménagements à opérer ne peuvent intervenir que de façon progressive et étalés dans le temps car ils doivent être compris et acceptés par les principaux responsables et dirigeants ainsi que par les collectifs. En effet, des décisions brutalement imposées peuvent provoquer des blocages et des résistances au changement.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Recommandation N° 1	MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE FORMATION	Urgent et important	X
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

Les lacunes des personnels en matière de compétences doivent être cernées, et cela commencera par la répartition équitable des opportunités d'apprentissages et la prise en considération de la CSP «maitrise » et la CSP « exécution » dans les programmes des formations. Il est nécessaire de dresser un bilan des compétences pour mettre sur pieds de véritables plans de formation et de carrière.

2. RESULTAT ATTENDUS

- Concentrer le budget sur la qualification ;
- Gérer le développement des compétences ;
- Augmentation des compétences des salariés ;
- La motivation de personnel à travers les possibilités de promotions.

3. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

L'élaboration du projet peut être confiée à un expert, assisté d'un collaborateur.

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Recommandation N° 2	ELABORATION D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITE	Urgent et important	X
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

Le salarié doit être encadré, félicité et valorisé pour ses compétences et son travail. Il est nécessaire de disposer d'un management de proximité afin d'établir une relation de confiance.

2. RESULTAT ATTENDUS

- l'amélioration du climat de travail ;
- La motivation des salariés ;
- Diminution de taux de turn-over ;
- Une meilleure considération du personnel à travers une revalorisation des salaires.

3. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

l'opération sera pilotée par l'entreprise assistée d'un expert

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Recommandation N° 3	Elaboration un bon climat social	Urgent et important	X
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

Le climat social couvre plusieurs situations mettant en évidence :

- le relationnel à l'intérieur des équipes,
- le relationnel entre les différentes strates hiérarchiques
- le relationnel avec les équipes de direction

2. RESULTAT ATTENDUS

- amélioration la motivation du personnel qui engendre l'augmentation de productivité de chaque salarié ;
- Présence forte d'engagement de la part du personnel c'est à dire la diminution des nombre de retards, maladies et les arrêts de travail...
- Une relation de confiance entre les salariés

3. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

l'opération sera pilotée par l'entreprise assistée d'un expert

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses

Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons traité à travers l'étude empirique, soutenue par les résultats de l'audit social mené, les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ABC MED.

Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une entreprise est identifiée, l'audit social par la pertinence de ses référentiels, la rigueur de sa démarche et la validité de ses constats permet de proposer des solutions valables aux problèmes identifiés, et d'améliorer ainsi la performance sociale et globale de l'entreprise.

L'audit social est un dispositif essentiel au management des organisations. Il facilite la constatation des dysfonctionnements et des anomalies à l'aide d'indicateurs. La recherche des causes et des problèmes que nous avons décelés au niveau de l'entreprise ABC MED a découlé sur des propositions et des recommandations permettant de les rectifier.

En effet, un audit social ne peut que contribuer à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance au sein des entreprises, tout en garantissant un développement durable. Le rôle de l'audit social est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des entreprises algériennes, aussi bien publique que privé. Cependant, l'IAS a un rôle à jouer en ce sens, il doit être un vecteur de communication de l'audit social. Il doit non seulement assurer la promotion de l'audit social en sensibilisant les entreprises sur ces vertus en termes d'évaluation mais surtout de maîtrise du risque social dans un environnement en constante mutation.

Conclusion générale

L'audit social apparaît comme une activité promise à d'importants développements sous la durable influence de la croissance de la demande (qui répond à la prise de conscience par les dirigeants et la partie prenantes des enjeux, risques, menaces et opportunités en matière de GRH) et de la professionnalisation de l'offre (l'importance perçue des enjeux justifiés une exigence forte de qualité des audits et de professionnalisation des auditeurs sociaux).

Le recours à l'audit social est d'autant plus fort que les auditeurs sociaux sont reconnus comme des partenaires stratégiques, des accompagnateurs du changement, des garants de l'excellence administrative opérationnelle et de la qualité des pratiques de motivation.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une problématique qui porte sur l'amélioration de la performance sociale d'une entreprise à travers l'audit social en nous basant sur la littérature existante et les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise ABC MED. Nous nous sommes aussi proposé de vérifier dans quelle mesure l'audit social agit sur la performance sociale.

Ce travail de recherche nous a permis de bien connaître la notion de l'audit social, la pratique de sa démarche en ses différentes phases, ses techniques et ses outils. Puis nous avons cerné ses apports pour la performance sociale, et enfin nous avons démontré que ce dernier dépasse le champ de la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation, car il lui permet d'assumer pleinement ses engagements envers ses partenaires, de contribuer à la création de valeur et à l'adaptation aux turbulences de l'environnement interne et externe.

Le besoin d'audit dans tous les domaines du social est réel et croissant. Il ne se traduit cependant que faiblement en demande d'audit social et en missions confiées à des professionnels.

A partir de notre étude amenée au niveau de l'entreprise ABC MED, nous avons constaté que réellement l'audit social peut apporter un appui considérable à la fonction RH ; il lui permet de mieux répondre aux attentes de ses clients internes et d'améliorer sa performance et celle de l'organisation. Ainsi l'auditeur social permet de contrôler et d'agir sur l'ensemble des politiques et pratiques favorisant un haut degré de motivation, d'engagement et d'implication des salariés, et aussi il s'appuie sur les enseignements des recherches, de plus en plus riches, en GRH pour auditer et proposer la révision de l'ensemble des processus qui contribuent à accroître la motivation, l'engagement, la fidélité, l'implication des salariés.

Enfin, cet audit nous a permis de confirmer les deux hypothèses sur lesquelles nous avons basé notre travail : la première stipule qu'à travers l'étude des différentes politiques de la santé, de sécurité et des différents facteurs du fonctionnement, la qualité de vie au travail est assurée. Quant à la seconde hypothèse, elle soutient que la GRH contribue-t-elle à l'amélioration de la performance sociale à travers la mise en valeur le capital humain existant dans l'entreprise afin qu'il soit plus rentable.

La pratique de l'audit social au sein de l'entreprise ABC MED, nous a permis de déceler de nombreux dysfonctionnements, anomalies et non-conformités dans sa gestion sociale, ce qui risque d'impacter négativement sa performance et son image.

En effet, le manque de séances de formation, le turn-over élevé, l'absentéisme, le stress et autres déterminants sont autant de problèmes qui menacent la santé d'ABC MED, Ce qu'elle aurait pu éviter si elle avait recours à l'audit social. L'efficacité de la GRH impacterait de plus en plus sa performance sociale, et pour être efficace et assurer la qualité de vie au travail, un audit social s'impose.

L'entreprise ABC MED doit avoir un réflexe concernant l'examen du volet social de l'organisation, cela nécessite un recours à l'audit social afin de :

- Repérer les dysfonctionnements et les menaces sociales ;
- Renforcer la protection de l'entreprise contre les risques qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à ses activités ;
- Avoir conscience du fonctionnement de l'organisation grâce à l'analyse des conditions de travail et du climat social ;
- Doter l'entreprise de système de gestion performante grâce à l'évaluation des performances, des compétences et du potentiel.

Malgré l'énorme mérite qu'il apporte à l'entreprise en matière d'évaluation des politiques sociales, l'audit social présente quelques contraintes spécifiques concernant principalement les phénomènes à observer, la façon d'observer, et la façon d'interpréter les résultats.

Bibliographie

1. Ouvrage :

- CANDAU.P, audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Ed Vuibert, 1989
- Guerro 2004
- Igalens et PERRETI. JM le bilan social de l'entreprise, Ed « que sais-je ? », paris, 3^{Ed}, 1997
- IGALENS Jacques, audit des ressources humaines, 2^e Ed, LIAISONS, Paris, 1994
- J.PANTONA « audit de la réglementation du droit de travail », les petites affiches, 8 juillet 1988
- Jacques IGALENS- Jean-Marie PERETTI/audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils/Eyrolles
- Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008
- Jacques Renard/ l'audit interne ce qui fait débat/ MAXIMA/ 2002
- Jacques renard/ Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE / Eyrolles/ 9^{ème} Edition
- LORINO. P, méthodes et pratiques de la performance, Edition d'Organisation, 3^e édition, Paris, 2003
- MARTINE combimale et IGALENS Jacques, L'AUDIT SOCIAL, 2^{ème} Ed, PUF ? collection Que sais-je ?,2012
- MARTINE combimale et IGALENS Jacques, L'AUDIT SOCIAL, Ed, PUF ? collection Que sais-je ?,2005
- Nicole d'Almeida Thierry Libaert, LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE, 7^e Ed, DUNOD, Paris, 2014
- OLIVIER MEIER. DICO de manager, paris, Dunod, 2009
- PERETTI J-M Dictionnaire des ressources humaines, Ed, Vuibert, Paris, 4^{ème} édition, 2005.
- PERITTI.J.M, Ressources humaines, Ed Vuibert, 10^e Edition, paris
- Pierre CANDAU/Audit social : méthodes, mission, outils/
- Pierre ERIC SUTTER- Stéphanie BAGGIO/ La performance sociale au travail/mars-lab. / JANVIER 2013.
- VATIER Raymond, audit de la gestion sociale, Editions d'Organisation, Paris, 1988
- VATIER Raymond, les règles de l'audit social, Ed Enseignement de gestion, Paris, 2002

2. Articles et revues :

- Adapté de Firtz ENZ, « Measuring human resources effectiveness » personnel Administrator, vol. 25, n°7, juillet 1980, pp. 33-36
- APEC : pyramide des âges et gestion personnel
- CARDIN J.L et PERETTI J.M « performance économique et performance sociale », actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, IAS & IAST, Hammamet, Tunisie, 2005.
- Manuel d'audit de la performance / Kouria Rationnum
- Martory Bernard, « Audit social, pratiques et principes », Revue française de gestion 6/2003 (n° 147).
- P. candau : « L'évaluation de l'efficacité organisationnelle ». Revue Française de l'Audit interne. N° 69. Mars- avril 1984, pp. 415
- Raymond. VATIER/ AUDIT SOCIAL, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, enseignement et gestion, n° 16, Hivers 1980
- RSE-pro.com/performance-sociale-655
- Stéphanie Carpentier, et jean marie PERETTI, « audit social et qualité de vie au travail », olivier Bachelard, 2010, page 52.
- Vatier. R, « l'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? » ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995 ;

3. Thèses et mémoires :

- M. MAHTOUT. I « Audit social : outil au service de la performance des entreprises » mémoire de Magister, UMMTO ;
- Mémoire audit social : démarche et outils ; audit de recrutement
- Simon L, Susan E et Randall S « la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Tendances, enjeux et pratiques actuelles » thèse de doctorat, Montréal, Tania saba.

4. Sites internet :

- Institut Français de l'audit et du contrôle internet : <http://www.ifaci.com/>
- Institut international de l'audit social : <http://www.auditsocial.net/>
- <http://www.cairn.info/>
- <http://www.performancezoom.com/Henry.php/>
- <http://www.audit-social.org>
- <http://www.IAS.org>

Annexes

Annexe N° 1 : ordre de mission

Annexe N° 2 : bilan social

Annexe N° 3 : Questionnaire pour les collaborateurs

Annexe N° 4 : le plan d'audit social

Annexe N° 5 : la note d'audit

Annexe N° 6 : gestion de l'emploi et recrutement

Annexe N° 7 : communication interne

Annexe N° 8 : référentiel IAS de l'audit social

Annexe : 2 Bilan social

<p>11. Effectifs 12. Travailleurs extérieurs 13. Embauche 14. Départs 15. Promotion 16. Chômage 17. Handicapés 18. Absentéisme</p>	<p>21. Montant des rémunérations 22. Hiérarchie des rémunérations 23. Mode de calcul 24. Charges accessoires 25. Charges salariales globales 26. Participation financière des salariés</p>	<p>31. Accidents du travail et de trajet 32. Répartition des accidents par élément matériel 33. Maladies professionnelles 34. CHS 35. Dépenses en matière de sécurité.</p>	<p>41. Durée et aménagement du temps de travail 42. Organisation et contenu du temps de travail 43. Conditions physiques de travail 44. Transformation de l'organisation du travail 45. Dépenses d'ACT 46. Médecine du travail 47. Travailleurs inapte</p>	<p>51. Formation professionnelle continue 52. Congés formation 53. Apprentissage</p>	<p>61. Représentants du personnel et délégués syndicaux 62. Information et communication 63. Différences concernant l'application du droit du travail</p>	<p>71. Œuvres sociales 72. Autres charges sociales</p>
--	--	--	--	--	---	--

Source : IGALENS (J.) et PERETTI (J.-M.), Le Bilan social de l'entreprise, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 3e Ed., 1997

Annexe n° 3 : Questionnaire pour les collaborateurs

Dans le cadre de notre travail de recherche qui consiste en l'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en master 2 science de gestion, option audit et contrôle de gestion dont le thème est « **P'audit social : outil au service de la performance sociale** » nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Caractéristiques socioprofessionnelles

-Sexe :

- Masculin
- Féminin

-Age :

- [25 ; 30[
- [30 ; 40[
- [40 ; 50[
- Plus de 50 ans

- Niveau d'instruction ;

- Primaire
- Moyenne
- Secondaire
- Universitaire

Veillez cocher les réponse(s) appropriée(s) :

1-Quel est votre poste actuel ?

- Exécutant
- Agent de maîtrise
- Cadre

2-Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3-Pensez vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

- Oui
- Non

5-Avez –vous fait l’objet d’une évaluation ? (avez-vous déjà été évalué ?)

- Oui
- Non

Si c’est Oui :

6-Comment vous étiez évalué ?

- L’entretien individuel (manager et collaborateur)
-
- L'entretien collectif (entretien de groupe)
- L'assistent center (mise en situation réelle de travail)
- La formation
- Le coaching
- Le bilan de compétences
- L’évaluation à 360°
- Echelle de notation
- Autres

7-Etes-vous informé des résultats de l'évaluation ?

- Bien informé
- Moyennement informé
- Peu ou pas informé

8- Pour vous, l’évaluation des compétences est ?

- Très importante
- Importante
- Assez importante
- Pas du tout importante

9-Quels sont les critères d’évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l’évaluation ?

- Les conditions de travail.
- La formation.
- Condition de travail
- L'expérience.
- La promotion.
- La reconnaissance en soit.
- Autre

10-Êtes-vous satisfait de ces critères appliqués ?

- Oui
- Non

Si c’est non, Pourquoi ?

- Augmentation des couts
- Manque de suivi
- Les techniques d'évaluation
- Donne peut d'impotence a l'évaluation collectivistes
- Stress
- Les risques psychosociaux

11- Pensez-vous que l'évaluation motive l'employé à travailler d'avantage?

- Oui
- Non

Si, c'est oui,

Cochez selon les propositions suivantes, celle qui correspond le plus a votre réponse

- Motive le personnel et encourager son développement
- Crée un bon cadre de travail
- Engendrer le travail d'équipe et la communication dans les deux sens

12-Les notes que vous avez obtenues reflètent-elles vos compétences?

- Oui
- Non

13-Les notes qu'on vous a attribuées ont-elles une influence sur vos performances au travail?

- Oui
- Non.

14-Pour vous, une mauvaise note d'évaluation:

- Vous encourage à améliorer votre travail.
- A connaitre vos faiblesses.
- Vous démotive.
- Non

16-Qu'attendez-vous de votre entreprise en matière d'évaluation des compétences?

- Garder la méthode de notation
- Adopter d'autres méthodes avec la notation
- Remplacer la notation par d'autres méthodes

Merci pour votre collaboration

Annexe n°4 : plan d'audit

ABC MED	Audit social : outil au service de la performance sociale Plan d'audit social	
		Date : 23/03 au 31/08/2017
		Page : ... sur ...

Rapport d'audit social dans l'entreprise ABC Med

I. Déclenchement d'audit :

1. Nature d'audit

Audit social : outil au service de la performance sociale

2. Objet

- Evaluer la performance sociale de l'entreprise ABC MED.

L'audit social est une démarche méthodique permettant de faire des constats sur les faits à l'aide d'indicateurs et d'en tirer des écarts en se basant sur référentiel. Cela permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfique aux politiques sociales de l'entreprise.

3. Champ de l'audit

Lieux :

- Département des ressources humaines ;
- département finance et comptabilité de l'entreprise ABC Med ;
- Département commerciale.

Durée :

Du 26 mars 2017 au 31 Aout 2017

4. Critères d'audit

- Droit de travail algérien ;
- Procédures interne.

5. RESPONSABILITES :

Auditeur junior formé en audit social

6. METHODOLOGIE :

ABC MED	Audit social : outil au service de la performance sociale	
	Plan d'audit social	Date : 23/03 au 31/07/2017
		Page : ... sur ...

- Du processus de réalisation des recrutements, des formations et de payment ;
- Des procédures de différentes activités de service RH ;
- Des processus supports.

En complément aux évaluations régulières, il peut s'avérer nécessaire de procéder à une évaluation non programmée :

- En cas de non-conformité grave ou répétée détectée lors des audits.
- Suite à une plainte amenant à mettre en doute l'adéquation des procédures par rapports a leurs applications.

6.2 Réalisation des audits :

Le programme des audits est élaboré par l'équipe d'audit puis proposer aux responsables de l'entreprise ABC MED.

Planning de l'audit

Le responsable de la mission d'audit dans l'entreprise ABC MED, vous propose le planning ci-dessus :

Date	Libellé	Lieux
<ul style="list-style-type: none"> • 23/03/2017 • 26/03/2017 • Du 28/03 AU 30/04/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion d'ouverture • Visite aux services de l'entreprise • Observation, entretien avec les personnels du service RH d'entreprise ABC MED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salle de réunion d'ABC MED • L'entreprise • Service ressource humaines
<ul style="list-style-type: none"> • DU 01/05/ AU 31/05/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des documents, des dossiers de personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Service ressource humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Du 04/06 au 15/06/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec les personnels de service finance et comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Service finance et comptabilité
<ul style="list-style-type: none"> • Du 26/06 au 18/07/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec le chef de service HSE et consultation des procédures et des documents 	
<ul style="list-style-type: none"> • Du 19/07 au 19/08/2017 		
<ul style="list-style-type: none"> • 31/08/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation et examiner les procédures de service RH, HSE. • Entretien avec un nombre choisis des personnels des autres services d'ABC MED • Réunion de clôture 	<ul style="list-style-type: none"> • Service ressource humaines et Service HSE • Service commercial et logistique • Salle de réunion d'ABC MED

6.3 La notification de l'audit: ANNEXE 5

Elle doit avoir lieu environ au maximum 15 jours avant la date prévue de l'audit, conformément au planning.

Le responsable d'audit informe le responsable de l'entreprise ABC MED de la conduite prochaine d'un audit.

Le responsable d'audit affiche sur tous les panneaux d'affichage la notification d'audit qui concernera les audités désignés.

Dans la mesure du possible, le rapport d'audit sera réalisé dans les suites immédiates (2 à 3 jours) de la réunion de clôture.

Les auditeurs auditent les personnels qu'ils jugent utiles au sein de l'entreprise au bon déroulement de l'audit.

6.4 Le rapport d'audit :

Il suit la méthodologie des questions posées

Le rapport d'audit doit être signé par le responsable d'audit d'auditeurs, de même que l'éventuelle fiche d'évènement indésirable.

Annexe n° : 5 la note d'audit

Annexe n° 6 : gestion de l'emploi et recrutement

a. recrutement et intégration (lois 90-11 art 17-21)

En matière de recrutement, l'entreprise mène-t-elle une politique plutôt :	Ouverte Prospective Restrictive	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Quel type de population privilégie-t-on lors d'une recherche de candidats :	Jeunes débutants sur le marché du travail Professionnels expérimentés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comment est organisée la prospection des candidats :	Bouche à oreille Annonce presse Recherche ANEM Prospection écoles ou universités	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comment procède-t-on pour sélectionner les candidats :	Entretien Examen graphologique Questionnaire, tests Entretien avec psychologue spécialisé	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Informe-t-on les candidats non embauchés des raisons de leur rejet ou simplement qu'ils n'ont pas été retenus ?	Oui Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Comment procède-t-on pour accueillir et intégrer le nouvel embauché ?		Visite et présentation de l'entreprise Affectation directe dans son service	<input type="checkbox"/>
Pour les nouveaux embauchés, à quelque niveau de responsabilité que ce soit, procède-t-on :		A une période d'essai A l'essai selon le cas	<input type="checkbox"/>
En cas d'essai non concluant, en explique-t-on les raisons de manière détaillée au candidat ?		Oui Non	<input type="checkbox"/>

B. amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité (lois 90-11 chapitre III, section 4 art 31)

Régularisation des surcroûts de travail		Recourt aux heures supplémentaires Aux embauches temporaires A la sous-traitance	<input type="checkbox"/>
Quelles actions mener vous en matière d'amélioration des conditions de travail, hygiène et sécurité		Réduction de la pénibilité du travail Amélioration de l'hygiène et de la - collective - individuelle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

C. la rémunération :(lois 90-11 art 80-86)

Le niveau moyen de rémunération est-il plutôt supérieur, identique ou faible que celui des autres entreprises de la profession ?

- selon la grille de l'entreprise

De la hausse de cout de la vie
De l'ancienneté
Des promotions internes

D. formation :

(lois 90-11 chapitre 4, art 57-61)

L'entreprise a-t-elle fait du développement des compétences humaines un de ses objectifs prioritaires ?

Oui

Non

La formation professionnelle est -elle considérée comme un investissement :

Sur les hommes
Comme un coût

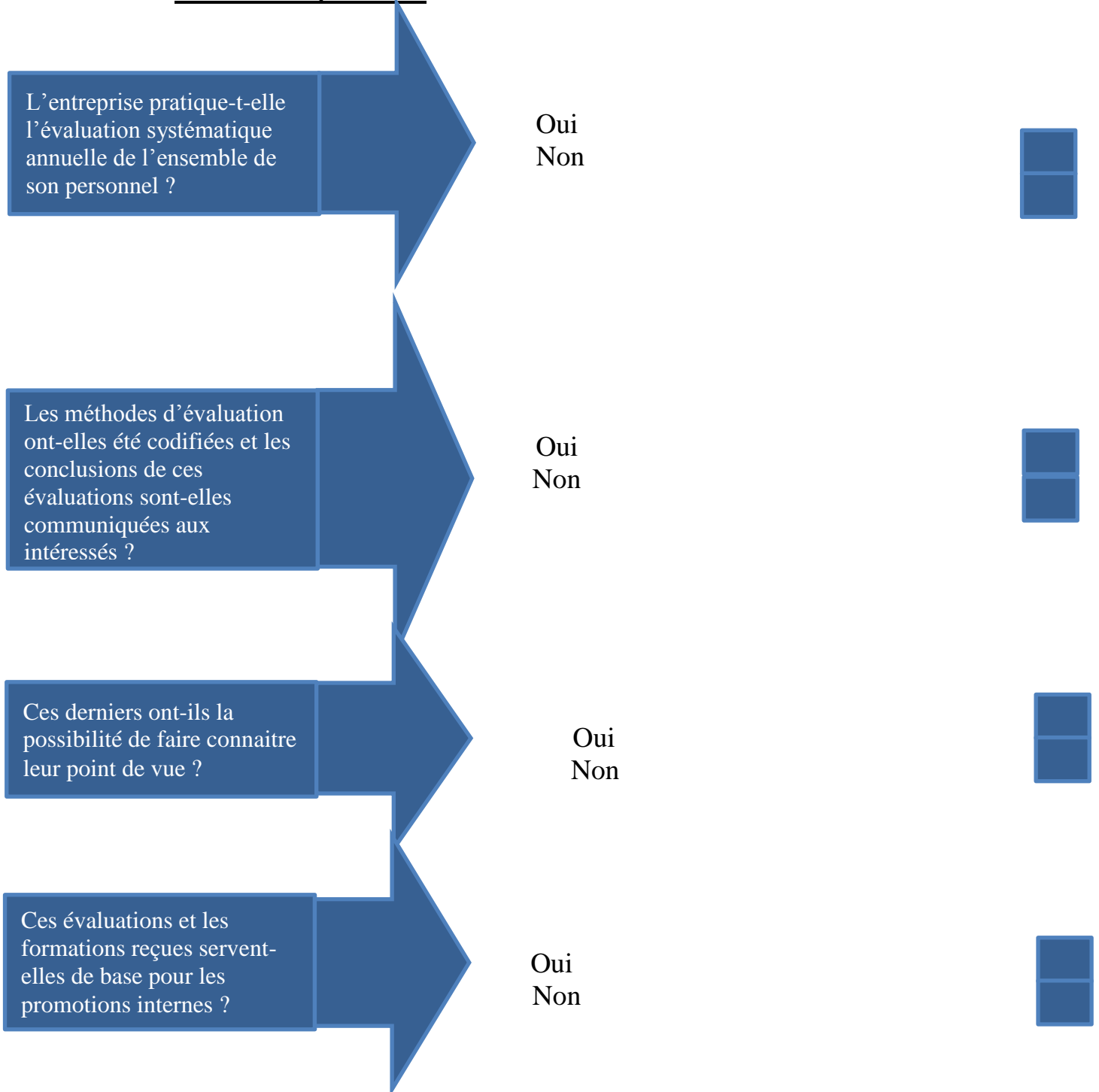
Procède-t-on chaque année à une évaluation des besoins en formation à partir :

Des besoins ou objectifs définis par la hiérarchie
Des besoins exprimés par les individus
Combinaison des deux approches

Le plan de formation est-il une composante du :

Plan opérationnel général
Ou est-il établi séparément

a. Evaluation et promotion



Source : résultat de l'enquête

Annexe n° 7 : la communication interne

Libellés	Observations	Cocher
Existence de tradition de communication en général	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de tradition • Existence de tradition 	
La communication descendante		
Nature des informations descendantes	<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'information 	
Mode de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Oralement • Par note de gestion/ instruction • Par réseau 	
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les besoin utilitariste 	
La communication ascendante		
Nature des informations ascendante	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans périodique sollicités • Reporting • Oralement en général 	
Mode de remontée de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport/en liaisons avec les bilans • Oralement 	
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Moyen • Forte 	
La communication horizontale		
Mode de regroupement	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues • Réunions 	
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Moyen • Forte 	
Journal de l'entreprise		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • Existence du journal d'entreprise • Néant 	
Extranet		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • Néant 	
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	
Boite à idée		
Existence	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • néant 	

Annexe N°8 : référentiel de l'audit social IAS

INTRODUCTION

Le présent référentiel IAS : 2006 remplace le précédent référentiel 93/IAS élaboré par l'IAS en 1993 et révisé en 2002.

PLAN DU DOCUMENT

- 1 - DOMAINE D'APPLICATION
- 2 – REFERENCES NORMATIVES
- 3 – TERMES ET DEFINITIONS
- 4 - NATURE DES PRESTATIONS D'AUDIT SOCIAL
- 5 - CONDUITE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR SOCIAL
- 6 - CONNAISSANCES, COMPETENCES ET QUALITES REQUISES D'UN AUDITEUR SOCIAL

1 - DOMAINE D'APPLICATION

Le présent référentiel donne des conseils sur les principes et la conduite des missions d'audit social, et sur les qualifications des auditeurs qui assurent ces dernières.

Il est applicable à toute organisation qui réalise ou commande des prestations d'audit social.

2 – REFERENCES NORMATIVES

Les paragraphes 3 et 4 de la norme ISO 19011 ;

Le référentiel IAS-COMP : 13-12-2005 relatif aux compétences de l'auditeur social.

3 – TERMES ET DEFINITIONS

Outre les définitions du §3 de la norme ISO 19011

Audit social

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

Cohérence

Degré d'harmonie et de logique selon lequel sont organisés les divers éléments d'un dispositif, par exemple de contrôle interne (missions, objectifs, moyens, politiques, organisation, procédure, supervision).

Conformité

Qualité de ce qui répond aux exigences d'un référentiel.

Diagnostic

Identification de la cause d'un écart ou d'un dysfonctionnement éventuel après investigation, observation et validation.

Ecart

Différence entre une référence et le résultat constaté.

Efficacité

Capacité à atteindre les objectifs fixés avec les moyens et ressources affectés.

Efficience

Capacité à atteindre les objectifs fixés avec le minimum de moyens et de ressources.

Guide d'audit

Dossier préparatoire destiné à cadrer les investigations d'une équipe grâce notamment à l'énoncé d'un ensemble de questions à se poser.

Indicateur

Combinaison simple ou complexe de mesures fournissant une information significative sur une situation ou permettant sa comparaison dans le temps (évolution) ou l'espace (entre entités).

Pertinence

Qualité de ce qui se rapporte au fond du sujet, du problème, de la question.

Référentiel

Ensemble des prescriptions (normes, objectifs, procédures, directives) s'imposant à une organisation ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

4 NATURE DES PRESTATIONS D'AUDIT SOCIAL

L'auditeur social agit dans le cadre d'une lettre de mission négociée avec une organisation cliente. Il mène des investigations par les méthodes appropriées (recueil analyse de données, calcul d'indicateurs, interviews, questionnaires, etc....) permettant d'apporter une réponse argumentée à la question ou aux questions posées(s) par la lettre de mission. L'audit social est une forme d'audit qui s'applique à des situations organisationnelles et/ou institutionnelles, en analysant spécifiquement le fonctionnement humain et social de la situation auditée.

L'audit peut s'appliquer à des organisations privées ou publiques, dans leur espace interne ou dans leur relation avec leur environnement, et prendre différentes formes, éventuellement combinées entre elles :

- audit de conformité (repérage d'écarts éventuels par rapport à un référentiel)
- explication des écarts et identification des risques encourus

- audit de pertinence du référentiel
- audit de cohérence entre le référentiel et d'autres référentiels
- audit d'efficacité d'un système de management social ou d'une procédure, en relation avec les résultats escomptés

Il concerne notamment :

- **l'audit d'une politique ou d'un processus spécifique à la gestion des RH** (recrutement, évaluation, formation, absentéisme, rémunérations, relations et communication sociale, etc...)
- **l'audit d'une situation spécifique**, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une organisation, souvent à des moments de changements importants (fusion, restructuration, changement de Dirigeants, redéploiements stratégiques, relations avec les parties prenantes internes ou externes de l'organisation ...)
- **l'audit de conformité** de l'organisation à des réglementations, des conventions, des normes, ou des engagements volontaires, à caractère social ou sociétal

L'auditeur social, à l'issue de sa mission, rédige et commente au donneur d'ordres un rapport circonstancié de ses observations. Il peut être amené à formuler des préconisations, mais son activité se distingue de celle d'un consultant en ceci qu'il s'interdit d'être un opérateur dans la mise en œuvre de ses préconisations. Il peut cependant être mandaté pour assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des décisions prises par le donneur d'ordres suite à l'audit.

Le rapport de l'auditeur social, en lui-même, ne peut être assimilé à une certification de l'organisation.

L'auditeur social se conforme aux principes généraux des audits tels que formulés dans la norme ISO19011, paragraphe 4.

5 CONDUITE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR SOCIAL

La démarche de l'auditeur pour mener les missions qu'il accepte suit habituellement quatre étapes : le cadrage de la mission (§ 1), la réalisation de la mission (§ 2), la production et la présentation du rapport (§ 3). Elle suppose par ailleurs l'application de principes spécifiques dans la conduite de la mission (§ 4).

5.1 – Le cadrage de la mission

Une mission d'audit social, comme toute mission d'audit, nécessite l'existence d'un prescripteur qui explicite sa demande par lettre de mission.

Cette demande doit être discutée sur le fond par l'auditeur: périmètre, référentiel(s) existant ou à constituer, accord sur les méthodes d'investigation et sur les moyens à mobiliser, identification du (des) destinataire(s) de l'audit, engagements mutuels.

Le cadrage de la mission permet notamment à l'auditeur de faire clarifier par le prescripteur :

- les objectifs visés ;
- le périmètre sur lequel porte l'audit (établissements/filiales, amont/aval/latéral, géographique, secteurs d'activité, etc....) ;
- l'objet de la mission (thèmes prioritaires de l'audit et thèmes associés si nécessaire à la réalisation de la mission) ;
- les conditions d'organisation de la mission ;
- les conditions de la restitution des conclusions.

5.2 – Réalisation de la mission

La réalisation de l'audit social exige une compréhension des écarts et des causes d'écarts dont les explications sont construites à partir d'un croisement d'informations qui font appel à un recueil auprès de différentes sources (bases de données, indicateurs), et des acteurs eux-mêmes.

L'audit social – comme tout audit – nécessite l'existence d'un référentiel. L'une des particularités de l'audit social est – souvent - la difficulté de disposer d'un référentiel a priori. L'auditeur social va alors définir le **référentiel** de l'audit, notamment en mobilisant des normes, standards, codes de conduite et procédures (internes ou externes), conventions ou recommandations internationales, etc.... et rédiger et faire partager le **guide d'audit** ou questionnaire avant la réalisation de sa mission.

Le **recueil des données** de l'audit social utilise des techniques diverses :

- Le recueil documentaire : données sociales, mais aussi économiques et financières ; rapports spécifiques, comptes rendus d'instances officielles, informations publiques ou créées spécifiquement pour l'audit, règles et procédures, objectifs fixés, etc..;
- L'observation : situations individuelles et collectives de travail ;
- L'entretien auprès des acteurs concernés (éventuellement par échantillonnage) : individuel ou collectif, interne ou externe. Des questionnaires peuvent également être utilisés.

Ces recueils font l'objet de recoupements afin d'approcher les causes des situations identifiées. L'auditeur s'attache à fonder ses observations sur des données factuelles, et à vérifier sur cette base toute opinion ou information suggérée par un audité.

5.3 – Production et présentation du rapport

Un rapport écrit est remis et commenté au demandeur en fin de mission. Ce rapport comporte une synthèse des observations de l'auditeur en réponse aux questions posées dans la lettre de mission. Le **rapport** décrit les **écarts observés**, sur la base de faits étayés et vérifiés, les **causes** de toute nature susceptibles d'expliquer ces **écarts**, et les conséquences constatées ou risques encourus. C'est sur cette base qu'il pourra présenter des **préconisations**, si ceci est défini dans la lettre de mission.

5.4 – Principes de la conduite d'une mission

L'utilisation de la démarche d'audit social doit être reproductible par d'autres auditeurs, car faisant référence aux méthodologies de l'audit.

Les acteurs de l'organisation doivent être informés de la démarche d'audit social en ce qui concerne les raisons, les objectifs, la démarche, le programme.

L'auditeur ne doit pas prendre parti dans les jeux internes entre acteurs.

La restitution des conclusions et propositions doit pouvoir être diffusée, sous des formes diverses, à l'ensemble des acteurs concernés.

L'auditeur signe son rapport final.

Dans le cas où le rapport d'audit social est intégré à une communication large (rapport de développement durable, rapport annuel, ...), le référentiel utilisé doit figurer en annexe.

L'auditeur social est tenu au secret professionnel.

6 – CONNAISSANCES, COMPETENCES ET QUALITES REQUISES D'UN AUDITEUR SOCIAL

Elles sont définies dans les chapitres 3 à 6 du référentiel normatif IAS-COMP : 13-12-2005.

Listes des tableaux et des figures

a. Liste des tableaux

N° de tableau	Titre	N° de page
1	Exemple de grille de diagnostic des responsabilités dans le cas d'un recrutement	26
2	Besoin du marché et capacités installés à l'horizon 2015	53
3	La carte d'identité de l'entreprise ABC MED	56
4	Taux d'absentéisme	41
5	Absentéisme en valeur absolue et par cause	41
6	Le taux de turn-over ou la rotation de personnel	44
7	Le taux de fréquence et de gravité	47
8	Indicateur de productivité	48
9	Questionnaire sur la gestion de personnel	48
10	Questionnaire d'analyse de l'environnement de la fonction personnel	71
11	Nombre de personnel correspondre à chaque classe d'âge	71
12	Nombre d'ancienneté en pourcentage	72
13	La communication interne	74
14	Synthèse des points forts et des points faibles	76
15	Les forces et les faiblesses	77

b. Listes des figures

N° de figure	Titre	N° de page
1	Mesure de la performance globale de l'entreprise	31
2	Contrôle de la performance	32
3	Les grilles de lecture de la performance	34
4	Modèle de la fonction personnel	36
5	La plateforme des services	54
6	Les métiers de groupe Hydrapharm	55
7	Organigramme d'ABC MED	56
8	Courbe cumulative d'heure d'absence durant les trois années	42
9	Arbre des causes des rotations des personnels	45
10	Nombre de départ et entrant durant l'année 2016	46
11	Pyramide des âges	72
12	Le nombre d'année d'ancienneté en pourcentage	73

Table de matière

Introduction général	01
Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'audit social.....	03
Introduction.....	04
Section 1 : généralités de l'audit social.....	05
1.1 Historique.....	05
1.2 Définition et objectif.....	07
1.2.1 Définition.....	07
1.2.2 Objectif.....	07
1.3 Spécificités de l'audit social.....	08
1.3.1 spécificités liées au domaine.....	08
1.3.2 Spécificités méthodologiques.....	09
Section 2 : méthodologie, mission et outils	11
2.1 La démarche de l'audit social.....	11
2.1.1 L'engagement de la mission.....	11
2.1.1.1 l'audit externe.....	11
2.1.1.2 l'audit interne.....	11
2.1.2 La préparation de la mission	12
2.1.2.1 l'analyse du bilan social.....	13
2.1.2.2 l'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité.....	14
2.1.3 La réalisation de la mission.....	14
2.1.3.1 le référentiel.....	15
2.1.3.2 la détermination des objectifs d'audit.....	16
2.1.3.3 la recherche de preuve d'audit.....	16
2.1.4 La production et la présentation du rapport.....	17
2.1.4.1 les réalisations (travaux effectués et constatations).....	17
2.1.4.2 l'opinion.....	17
2.1.4.3 les recommandations.....	18
2.2 Les missions d'audit social.....	18
2.2.1 L'audit de conformité.....	18
2.2.1.1 garantir la qualité de l'information.....	19
2.2.1.2 assurer le respect de disposition légale et réglementaire..	19
2.2.1.3 assurer l'application des instructions de la direction.....	20
2.2.2 L'audit d'efficacité et d'efficience.....	20
2.2.2.1 Historique.....	20
2.2.2.2 Les objectifs.....	21

2.2.2.3 analyse des moyens et ressources mis en œuvre.....	21
2.2.2.4 démarches de mise en œuvre.....	21
2.2.2.5 évaluations de l'efficacité.....	21
2.2.3 L'audit stratégique.....	22
2.3 Outils et techniques de l'audit social.....	22
2.3.1 Outils et techniques pour le recueil d'information.....	23
2.3.1.1 Recueil d'informations	23
A. sélection de l'échantillon.....	23
B. Détermination de la taille de l'échantillon.....	23
2.3.1.2 Recueil d'opinions.....	24
2.3.2 Outils et technique d'analyses.....	24
2.3.2.1 Organigrammes.....	24
2.3.2.2 pyramides des âges.....	24
2.3.2.3 Diagnostics des responsabilités	25
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : apports de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise.....	28
Introduction.....	29
Section 1 : le sens et l'interprétation de la performance sociale.....	30
1.1 Définition et origine du mot « performance sociale ».....	30
1.2 Mesurer la performance sociale	31
1.2.1 La mesure de la performance sur le plan social et humain.....	32
1.2.1.1 les indicateurs de la performance sociale.....	35
1.2.1.2 les sources d'information.....	35
1.2.2 Modèle d'analyse de la fonction du personnel	35
1.3 Les relations entre les pratiques de la GRH et la performance sociale.....	37
Section 2 : audit social au service de la performance sociale.....	39
2.1 Apports de l'audit social au système de pilotage social.....	39
2.2 Apports de l'audit social pour les différents domaines de la GRH.....	40
2.2.1 Apports de l'audit social pour le recrutement.....	40
2.2.2 Apports de l'audit social pour la formation.....	43
2.2.3 Apports de l'audit social pour la rémunération.....	44
2.3 Apports de l'audit social pour la conduite du changement.....	46
Conclusion	48

Cas pratique : audit social appliqué à l'entreprise ABC MED.....49

Introduction.....50

Section 1 : présentation du marché de médicament, du groupe Hydrapharm et l'entreprise ABC MED.....51

1.1 Le marché Algérien du médicament.....	51
1.1.1 situation du marché algérien du médicament.....	51
1.1.2 un potentiel de développement important, mobilisable rapidement	52
1.1.3 un environnement rénové pour soutenir un développement intensif de la fabrication de médicament en Algérie.....	53
1.2 présentation de l'entreprise Hydrapharm.....	53
1.2.1 mission et objectif de groupe Hydrapharm.....	54
1.2.1.1 objectif.....	54
1.2.1.2 mission.....	54
1.2.2 projet à l'avenir	55
1.2.2.1 croissances internes	55
1.2.2.2 croissances externes.....	55
1.2.3 métiers de Hydrapharm.....	55
1.3 présentation de l'entreprise ABC MED	56

Section 2 : analyse empirique et vérification des hypothèses.....59

2.1 Rappel de thème de recherche, les objectifs et la démarche de l'enquête.....	59
2.1.1 Rappel.....	59
2.1.1.1 Sujet de la recherche.....	59
2.1.1.2 la problématique.....	59
2.1.1.3 les hypothèses	59
2.1.2 Les objectifs de l'enquête	59
2.1.2.1 Objectif général.....	59
2.1.2.2 Objectifs spécifiques.....	60
2.1.3 La démarche adoptée.....	60
2.2 Analyse et interprétation des résultats.....	61
2.2.1 Analyse des résultats et mesure de la performance sociale de l'entreprise.....	61
2.2.1.1 les indicateurs de comportement individuels.....	62
A. l'absentéisme.....	62
B. Turn-over.....	64

2.2.1.2 indicateurs généraux.....	67
A. accident de travail.....	67
2.2.1.3 indicateurs économiques.....	68
A. travail de productivité.....	68
2.2.2 Etude des politiques menées dans le domaine de la gestion du personnel.....	68
2.2.3 Audit des méthodes de gestion de personnel.....	68
2.2.4 Analyse de l'environnement de la fonction personnel.....	71
2.2.5 La structure des effectifs selon l'âge et l'ancienneté	71
2.2.6 La communication interne en matière de ressources humaines.....	74
2.3 Conclusion du diagnostic social.....	76
2.3.1 Synthèse des points forts et des points faibles.....	76
2.3.2 Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise ABC MED.....	77
2.3.3 Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale	78
Conclusion.....	81
Conclusion générale.....	82
Bibliographie.....	84
Annexe.....	86
Listes des tableaux et figures.....	106
Tables des matières.....	110