

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
COMMERCIALES ET DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESSTION

Mémoire

Eu vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences de Gestion

Option: Management des entreprises

Thème

**Audit social : Outil au service de la performance des entreprises.
Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC)**

**Réalisé par :
M^r MAHTOUT Idir**

**Encadré par :
M^r HEBIB Mohamed Oukaci**

Membres du Jury :

Président : M^r BIA Chabane, Pr. UMMTO.

Rapporteur : M^r HEBIB Mohamed Oukaci, MCA, UMMTO.

Examineurs : M^{me} AISSAT Amina, MCA, UMMTO.

M^r OUALIKENE Selim, MCA, UMMTO.

M^{me} RACHEDI Akila, MCB, UMMTO.

Date de soutenance :

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis de remercier profondément et sincèrement tous ceux qui de près comme de loin se sont intéressés à ce mémoire en particulier :

Le Docteur HEBIB Mohamed Oukaci pour son aide précieuse.

Un grand merci aussi à toute l'équipe de l'entreprise HYPROC SC et particulièrement le personnel du département Risks & Compliance et du département Ressources Humaines.

Je remercie également monsieur le Professeur BIA Chabane d'avoir bien voulu présider ce jury et également aux examinateurs le Docteur AISSAT Amina, le Docteur OUALIKENE Selim et le Docteur RACHEDI Akila.

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

Dédicaces

À mes chers parents.

À mes sœurs.

À tous mes amis et collègues de travail.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Première partie : L’audit social comme levier d’amélioration de la performance	7
Chapitre I : Fondements théoriques de l’audit interne	8
Section 1 : La notion d’audit interne	10
Section 2 : La pratique de l’audit interne dans le cadre de l’IIA	23
Chapitre II : Les fondements de l’audit social	40
Section 1 : Présentation de l’audit social	42
Section 2 : Méthodologie, outils et techniques de l’audit social	55
Chapitre III : Apports de l’audit social pour la performance des entreprises	77
Section 1 : Le sens et l’interprétation de la performance	78
Section02 : L’audit social comme levier de performance de l'entreprise	88
Deuxième Partie : Cadre empirique (démarche et étude de cas)	116
Chapitre I : Expérience algérienne en matière de GRH et d’audit	118
Section1 : Expérience algérienne en matière de GRH	120
Section 2 : Expérience algérienne en matière d’audit	126
Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques	131
Section 1 : Aperçu de la Compagnie HYPROC SC	133
Section 2 : Les principaux indicateurs de performance de Hyproc SC pour l’année 2013	145
Chapitre III : Analyse empirique et vérification des hypothèses	161
Section 1 : Problématique, objectifs et démarche de l’enquête	163
Section 2 : Audit social appliqué à la Société Hyproc SC	166
Conclusion générale	197
Bibliographie	203
Annexes	210
Liste des tableaux et figures	224
Tables des matières	227

Liste des sigles et abréviations

- AASA** : Association Algérienne d'Audit Social.
- BV** : Bureau Veritas. Société de classification maritime et offshore.
- CA** : Le chiffre d'affaires désigne le total des ventes de biens et de services réalisées par l'activité courante de l'entreprise sur un exercice comptable.
- CAS** : Centre d'activité stratégique.
- CDD** : Contrat à durée déterminée.
- CDI** : Contrat à durée indéterminée.
- CIA** : Certified Internal Auditor.
- CNAN** : Compagnie nationale algérienne de navigation.
- CSP** : Catégorie socioprofessionnelle.
- DNV** : Det Norske Veritas. DNV est une société de classification norvégienne.
- DRH** : Directeur des ressources humaines.
- FP** : Fonction Personnel.
- FRH** : Fonction de ressource humaine.
- GL** : Germanischer Lloyd. GL est une société de classification allemande.
- GNL** : Gaz naturel liquéfié.
- GNLier** : Navire transporteur de GNL.
- GP** : Gestion du Personnel.
- GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- GPL** : Gaz de pétrole liquéfié.
- GPLier** : Navire transporteur de GPL.
- GRH** : Gestion des ressources humaines.
- GSE** : Gestion Socialiste des entreprises.
- IAS** : Institut International de l'Audit Social.
- IFACI** : Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.
- IIA** : Institute of Internal Auditors.
- ISM Code** : International Safety Management Code.
- ISO** : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).

ISPS : International Ship and Port Security, en français « Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires ». Le certificat de sûreté d'un navire est délivré par les inspecteurs des affaires maritimes ayant la qualification d'auditeur ISPS à l'issue d'un audit.

KDA : Kilos dinars algérien (unité monétaire).

LR : **Lloyd's Register**. Lloyd's Register est une société de classification britannique.

MLC : Maritime Labour Convention, en français « La convention du travail maritime ». Cette convention met en place, pour les navires de commerce et de transport de passagers de plus de 100 mètres de long, un ensemble de normes couvrant les différents domaines du droit social dans le secteur du transport maritime : conditions d'emploi, de santé, de sécurité au travail, etc.

OHSAS: Occupational Health and Safety Advisory Services. L'OHSAS 18001 permet de répondre à la demande des entreprises qui souhaitent disposer d'une norme de certification sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.

OMI : Organisation Maritime Internationale.

PSC : Port State Control.

QSM : International Safety Management, en français « Code international de gestion de la sécurité », est un code de sécurité applicable aux navires.

RH : Ressource humaine.

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

SGT : Statut Général du Travailleur.

SPA : Société par action.

SQM : Système de management de la qualité. Cette notion de SMQ est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001

SVH : Société de Valorisation des Hydrocarbures.

TS : Technicien supérieur.

UFAI : Union Francophone de l'Audit Interne.

USD : Dollar des États-Unis.

Introduction générale

Introduction générale

Depuis longtemps, les managers se sont penchés sur l'amélioration de l'efficacité technique de leurs organisations, mais ils se sont souvent heurtés à la gestion technique de ces matériels, une gestion qui ne peut être menée qu'à travers une présence effective de l'Homme, d'où le constat du rôle majeur de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Progressivement, cette dernière apparaît comme une richesse principale de l'entreprise que les managers doivent mettre au centre de leurs préoccupations.

Cependant, pour atteindre cet objectif de réussite managériale, il est nécessaire que les managers sachent évaluer l'efficacité et la conformité des différentes activités de cette fonction critique, d'où le rôle de l'audit social.

En vue de l'obtention du diplôme de magister en management des entreprises, nous avons suivi au niveau de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'UMMTO, pendant une année une formation de plusieurs modules. Parmi les modules suivis, nous étions tout particulièrement attirés par le module de la GRH. C'est ainsi que nous avons choisi de développer le thème : « **Audit social : Outil au service de la performance des entreprises. Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC)** ».

Cette recherche consiste à étudier la relation existante entre l'audit social et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans ce sens, elle montre que l'audit social est un outil non négligeable pour le développement de la capacité de l'entreprise à s'imposer sur son marché et à se développer.

Notre hypothèse de travail consiste à considérer l'audit social comme un levier de performance non négligeable. En effet, la pratique de l'audit social à travers l'amélioration de la gestion sociale peut impacter positivement la performance sociale, économique, sociétale et environnementale. Cependant, elle peut jouer un rôle déterminant pour la réussite de l'entreprise dans un contexte de mondialisation des marchés et de l'exacerbation de la concurrence où l'efficacité de la gestion sociale peut faire la différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète.

Introduction générale

Nous nous efforcerons de mettre en évidence la contribution de l'audit social au développement de l'entreprise, et ce, afin que cette dernière puisse faire face à ses rivaux et s'adapter à un environnement de plus en plus complexe.

Problématique

La gestion des ressources humaines représente un levier majeur pour le développement de l'entreprise, les travaux de recherches dans ce domaine sont multiples.

Dans ce mémoire nous tâcherons de répondre à la question centrale qui est : « *Comment améliorer la performance de l'entreprise à travers l'audit social ?* » Autrement dit, il s'agira de vérifier **dans quelle mesure l'audit social agit sur la performance de l'entreprise**. Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre entre autres aux questions suivantes :

- Qu'entend-on par audit interne et quels sont ses fondements théoriques ?
- Quel est le rôle de l'audit social au sein de l'entreprise ?
- Quel lien peut-on établir entre l'audit social et le développement organisationnel ?
- Comment contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ?
- Comment évaluer l'efficacité et la conformité de la gestion sociale et économique de l'entreprise ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour réaliser un audit social pour une entreprise ?
- Est-ce que l'audit social est une réponse aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines et de la RSE ?

Hypothèses

Les hypothèses ont été formulées de façon à répondre aux questions posées dans notre problématique.

Première hypothèse :

- La performance de l'entreprise est conditionnée par l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Deuxième hypothèse :

- L'audit social est un levier non négligeable pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La méthodologie du mémoire

Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses, notre mémoire a connu deux phases essentielles : la première comporte une prospection et recherche bibliographique ; la seconde aborde de façon empirique les apports de l'audit social pour la performance de l'entreprise à travers un audit social que nous avons mené au sein de la société maritime Hyproc SC.

En premier lieu, l'analyse théorique que nous avons menée à travers une riche documentation nous a permis de formuler la problématique, les hypothèses ainsi que la méthodologie de notre recherche, en nous basant évidemment sur la littérature traitant les thèmes liés à l'audit social et la performance de l'entreprise. Le recours à l'analyse bibliographique semble être l'outil le mieux approprié pour pouvoir mener à terme la partie théorique de notre recherche, car elle permet de mieux cerner la question du rapport entre l'audit social et la performance de l'entreprise.

Les ouvrages qui traitent des questions relatives à l'audit social et à la performance de l'entreprise sous sa dimension sociale et économique sont spécialement privilégiés. Une attention particulière est également accordée aux thèses et aux mémoires qui ont pour objet ce genre de problématiques. Par ailleurs, les documents écrits, audio ou vidéos issus de séminaires, de colloques ou de communications universitaires qui traitent le sujet sont aussi utilisés.

En deuxième lieu, la vérification de la validité des hypothèses nous pousse à la réalisation d'une enquête de terrain de type qualitatif et quantitatif. On s'est appuyé sur trois éléments qui sont liés entre eux, à savoir l'examen de la documentation, l'inspection dans les différents lieux de travail et les interviews menées avec les différents personnels de la compagnie. Cela nous a permis de faire des constats importants sur la gestion sociale de la société.

Introduction générale

La démarche d'investigation progressive que nous avons menée englobe les étapes suivantes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes, ses attentes et préciser les objectifs à assigner à l'étude ;
- 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 ;
- Élaboration des questionnaires permettant de vérifier notre hypothèse,
- Recueil des informations en matière d'organisation et de gestion des activités ;
- Traitement préliminaire des informations recueillies ;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées par domaine ;
- Mise en cohérence des informations et analyses ;
- Établissement du diagnostic ;
- Élaboration des recommandations avec description des actions correctives.

Raisons du choix du sujet

Le choix de ce sujet est motivé par :

- Les effets de la mondialisation qui vont induire d'énormes besoins en performance des ressources humaines. L'entreprise devra faire face aux changements de l'environnement et l'efficacité de la gestion sociale pourra constituer un facteur clé de succès.
- La nouveauté du sujet en Algérie.
- L'importance de l'audit social pour le développement et la compétitivité.
- L'intérêt personnel pour ce sujet en raison de notre expérience professionnelle et le témoignage que nous accordons à l'importance de l'audit social pour les entreprises.
- Le manque de littérature et travaux universitaires qui jetteraient la lumière sur l'audit social dans les compagnies maritimes.

Introduction générale

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

Structure du mémoire

Notre travail est divisé en deux parties complémentaires. La première partie est consacrée au cadre théorique de l'audit social comme levier d'amélioration de la performance et la deuxième partie à une enquête de terrain. Nous structurerons donc cette présentation comme suit :

En premier lieu, la partie théorique de cette recherche sera répartie en trois chapitres :

- Le premier chapitre fera le point sur les fondements théoriques de l'audit interne, à savoir son historique et sa définition, ses objectifs et les frontières qu'elle a avec d'autres notions voisines, ainsi que sa pratique dans le cadre de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) ;
- Le deuxième chapitre sera consacré à lancer les premières questions sur les fondements conceptuels et méthodologiques de l'audit social, ainsi que ses outils et techniques. Pour ce faire, nous présenterons l'audit dans la première section et sa méthodologie ainsi que ses outils et techniques dans la deuxième section ;
- Dans le troisième chapitre, seront traités les apports de l'audit social pour la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous donnerons d'abord le sens et l'interprétation de la performance selon les différentes logiques, puis nous expliquerons en quoi l'audit social est un levier important pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En second lieu, dans la partie empirique de ce mémoire, nous nous intéresserons principalement à l'analyse des résultats empiriques. Notre recherche se limitera au cas d'une entreprise algérienne : Hyproc Shipping Company. Pour ce faire, nous avons subdivisé cette partie en trois chapitres :

Introduction générale

- Le premier chapitre est dédié à l'exploration de l'expérience algérienne en matière de GRH et de l'audit. Il traitera l'évolution de la fonction RH à partir de 1960 jusqu'à nos jours ainsi que les difficultés et enjeux majeurs attendus, puis nous aborderons l'expérience algérienne en matière d'audit ;

- Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la société maritime de transport des hydrocarbures Hyproc Shipping Company, ainsi que ses principaux indicateurs de performance (financiers et non financiers). Dans la première section, il sera question de donner un aperçu de la société, en la présentant succinctement, nous nous intéresserons à ses filiales et ses agences, sa flotte, son marché et enfin son organisation. Ensuite, nous présenterons le département « Ressources Humaines » à travers son organigramme et les tâches principales et secondaires de chacun de ses services. Enfin, nous verrons quelle est la place de l'audit interne au sein de Hyproc SC et surtout la place qu'accorde cette dernière à l'audit social. Dans la deuxième section, nous exposerons les indicateurs de performance de la société Hyproc SC., ce qui nous donnera une idée précise sur ses points forts et ses points faibles, et ce, avant de présenter les résultats de l'audit social que nous avons réalisé au sein de cette entreprise.

- Le troisième chapitre de la deuxième partie de ce mémoire porte essentiellement sur l'analyse et l'interprétation des résultats de l'audit social que nous avons menée au sein de la société Hyproc SC.

Nous avons conclu par une synthèse générale qui rassemble tous les éléments exposés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées.

Première partie :

L'audit social comme levier d'amélioration
de la performance

Chapitre I :

Fondements théoriques de l'audit interne

Introduction

Pour se mettre au diapason des changements économiques intervenus ces dernières années, les entreprises s'orientent vers une approche de gestion basée sur la compétitivité. Les objectifs d'efficience et d'augmentation de la valeur ajoutée ne peuvent être réalisés sans les meilleures compétences, notamment dans les métiers de l'audit.

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées.

Il est devenu impératif pour les entreprises de se doter d'outils modernes de management tel que l'audit interne. Mettre en place un système d'évaluation interne permet de suivre et de prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements.

Dans ce chapitre nous nous efforcerons de cerner le sens et la portée de l'audit interne. La stratégie utilisée consiste à étudier particulièrement deux aspects de cette dernière, soit la notion de l'audit interne et son cadre institutionnel. Ces deux aspects très importants de l'audit interne permettront de se faire une idée générale de l'audit social.

Pour introduire le sujet, nous avons préféré dans la première section aborder la notion d'audit interne à travers son historique et sa définition, la comparaison avec ses notions voisines ainsi que ses objectifs. Dans une deuxième section, nous abordons la pratique de l'audit interne dans le cadre de *l'organisation internationale de l'audit interne (IIA)*.

Pendant longtemps l'audit interne avait une connotation négative, nombreux sont ceux qui estimaient qu'au fond, le rôle des auditeurs est de vérifier le travail des autres personnes et de rendre compte des erreurs qu'elles ont commises. Il s'agit donc d'une sorte de fonction de police. La rédaction de ce chapitre permet aussi de faire tomber ces préjugés.

Aujourd'hui, l'audit interne est considéré comme domaine qui jouit d'un statut de plus en plus affirmée, et ses responsables appartiennent à la catégorie des cadres dirigeants de l'entreprise. Les auditeurs internes sont appelés à aider les différents services de l'entreprise à adopter des modes de gestion leur permettant de faire face aux exigences d'un environnement plein d'incertitudes et à maîtriser les risques.

Section 1 : La notion d'audit interne

Pour mieux cerner la notion d'audit interne, nous allons d'abord mettre l'accent sur son historique et ses définitions dans un premier temps, tracer les frontières qu'elle partage avec d'autres notions voisines dans un deuxième temps, et enfin ses objectifs seront abordés dans un troisième temps.

1. Historique et définition

1.1. Historique de la fonction d'audit

A l'origine, existait principalement l'audit comptable pratiqué depuis fort longtemps. Si le corps d'auditeur existait déjà¹, le terme d'audit a surtout pour origine la pratique romaine de juger des plaintes devant des juridictions, à partir de l'écoute des différents témoins. Progressivement ce terme concernera l'examen officiel des comptes, accompagné de vérification, fondé sur des références apportées par des témoins et des pièces justificatives. Le terme d'audit qui a aussi une origine anglaise signifiant audition a d'abord signifié une révision et un contrôle de la comptabilité et de la gestion.

Aux Etats Unis, la fonction d'audit interne est relativement récente ; elle remonte à la crise économique de 1929. Les entreprises subissaient alors la récession économique. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges. Les grandes entreprises américaines utilisaient déjà le service de cabinets d'audit externe ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Là comme ailleurs, ils cherchaient le moyen de réduire le montant des dépenses. En vue de se livrer à de nombreuses tâches, les auditeurs externes suggéraient de faire assumer certains de ces travaux par du personnel de l'entreprise. Ainsi apparurent les auditeurs internes puisque membres à part entière des entreprises ; ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois établir les synthèses et les conclusions.

En France, l'audit interne n'est apparu que dans les années 60, encore largement marqué par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser.

En Algérie, des avancées remarquables ont été réalisées ces dernières années dans le domaine de l'audit interne. Beaucoup de groupes et de sociétés ont recouru à ce système pour réaliser de meilleures performances et renforcer leurs positions sur un marché marqué par une concurrence de plus en plus rude. En dépit des progrès réalisés jusque-là en Algérie, cette fonction continue de souffrir du fait de la persistance de certaines lacunes et insuffisances. Elle est souvent rattachée à la direction de l'administration et des finances, à celle des ressources humaines... Elle est généralement composée de

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

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

deux voire une seule personne sans recourir à une sous-traitance. En outre, elle est utilisée à des fins autres que celles édictées par les normes professionnelles. Pis, les recommandations faites par les auditeurs ne sont pas suivies d'effets ou sont insuffisamment appliquées. Des déficits en formations caractérisent encore cette fonction.

L'activité d'audit a fait l'objet de plusieurs déclinaisons. En effet, sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période.

Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises. On parle ainsi d'audit dans les entreprises publiques, d'audit des associations, d'audit des PME/PMI, d'audit des filiales...

1.2. Définition de l'audit interne

Plusieurs définitions ont été données pour centrer au mieux la notion d'audit interne. Mais dans le cadre de ce mémoire, nous nous contenterons aux deux définitions les plus manifestes.

Première définition

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable,
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- garantir l'intégrité du patrimoine,
- juger de l'efficacité des systèmes d'information. »²

Cette définition a été critiquée du fait qu'elle considère l'audit interne comme étant un dispositif au lieu d'une fonction, et confond les rôles de l'audit interne (« apprécier » – « juger ») avec les objectifs du contrôle interne (« assurer » – « garantir »).

² RENARD J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, les Editions d'Organisations, Paris, 2010.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Deuxième définition (adoptée par l'IIA et approuvée par l'IFACI)

La définition adoptée par le conseil d'administration de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en juin 1999 et dont la version française a été approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) est : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »³

Par rapport aux autres définitions celle-ci insiste plus sur l'idée d'indépendance et en cela s'ajuste très exactement sur les normes, élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil.

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

2. Notions voisines

Pour mieux tracer les frontières de la fonction d'audit interne, il est souhaitable de présenter quelques-unes de ses fonctions voisines afin d'éviter toutes confusions. On évitera bien ces confusions en

³ IfACI, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*, IfACI 2013.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

précisant comment se situe l'audit interne par rapport à l'audit externe, au contrôle de gestion, à l'inspection et au contrôle interne.

2.1. Comparaison avec l'audit externe

L'audit externe se définit comme une fonction indépendante de l'entreprise et dont la finalité est de porter une opinion sur les comptes et résultats de l'entreprise. Il s'agit ici d'une définition universelle. L'audit externe est souvent exercé par un cabinet indépendant et s'intéresse à la manière dont l'entreprise ou ses entités définissent ses objectifs, les respectent, utilisent les moyens mis à la disposition de ses dirigeants.

Il s'intéresse à la manière dont l'entreprise est gérée ou dirigée. Cet audit se déroule dans le cadre d'une mission légale ou contractuelle. L'audit interne et l'audit externe sont étroitement liés dans la vie de l'entreprise, mais ceci n'empêche pas que ces deux fonctions se différencient à plusieurs niveaux.

Tableau N° 1 : Complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe

		Audit interne	Audit externe
Complémentarités	Objectifs et champ d'application	<ul style="list-style-type: none">- Utilise les travaux de l'audit externe pour étayer certaines analyses- Le Directeur de l'Audit Interne peut effectuer des travaux pour les auditeurs externes à condition de respecter les normes de l'I.I.A.- Possibilité de réaliser des audits internes et externes dans le même service en même temps : De telle expériences sont l'occasion d'enrichissement important pour les deux parties et pour l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- L'existence de l'audit interne réduit le champ d'investigation de l'audit externe : Le travail des auditeurs internes peut aider l'auditeur externe à déterminer l'étendue, la nature, l'intensité et le calendrier de ses travaux.- S'appuie sur les travaux de l'audit interne

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

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Tableau N° 2 : Divergences entre l'audit interne et l'audit externe

		Audit interne	Audit externe
Divergences	Objet	L'objet de l'audit interne étant le système du contrôle interne ; l'auditeur interne s'occupe de l'examen et de l'évaluation des systèmes du contrôle interne de l'entreprise et de la qualité des résultats obtenus, mais il n'est pas de sa responsabilité de gérer ce système, c'est le rôle du management.	L'objet de l'audit externe est le système d'information comptable, l'auditeur externe atteste, généralement dans le cadre d'une mission contractuelle, la régularité et la sincérité des informations financières et comptables pour le compte de ses mandants (conseil d'administration, actionnaires...).
	Constatation	Constatation approfondie dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener. Obligation de résultats	Constatation succincte : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre). Obligations de moyens
	Statut	L'auditeur interne peut être soit un salarié de l'entreprise attaché au plus haut niveau de la hiérarchie et indépendant des entités qu'il audite.	L'auditeur externe doit être un expert juridiquement indépendant de l'E/se dans laquelle il intervient pour une mission contractuelle contre des honoraires payés par ladite entreprise (audit externe).
	Champ d'application	Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	Le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela, mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. « L'auditeur externe qui limiterait ses investigations au secteur comptable ferait œuvre incomplète » ⁴ .
	Bénéficiaire	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale.	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, clients et fournisseurs, etc.

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

Tableau N° 3 : Spécificités de l'audit interne et de l'audit externe

		Audit interne	Audit externe
Spécificités	Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Tous les types sujets et tous les types d'audit : <ul style="list-style-type: none"> - audit de régularité - audit d'efficacité - audit de management - audit de stratégie 	Liées à la certification des comptes : certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. La mise en œuvre est souvent annuelle. Il s'agit donc d'audit de régularité uniquement : <ul style="list-style-type: none"> - audit financier et comptable - audit – conseil

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

⁴ J. renard, Théorie et pratique de l'audit interne, les Editions d'organisations 1994.

2.2. Comparaison avec contrôle de gestion

Plusieurs auteurs en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi-eux : Robert Anthony ; Henry Bouquin.

La définition de Robert Anthony

Selon R. Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en assurant la mise en œuvre de la stratégies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

La définition d'Henri Bouquin

Henri Bouquin a écrit : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».⁵

Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Tableau N° 4 : Ressemblances entre le contrôle de gestion et l'audit interne

	Contrôle de gestion	Audit interne
Ressemblances	Les deux fonctions : <ul style="list-style-type: none">- sont relativement récentes et en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes,- s'intéresse à toutes les activités de l'organisation,- n'ont pas le pouvoir de décision : les deux fonctions attirent l'attention sur les dysfonctionnements, font des recommandations et proposent des solutions,- bénéficient d'un rattachement hiérarchique préservant leur autonomie leur indépendance.	

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

⁵ Bouquin H., *Les fondements du contrôle de gestion*, Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892 ; Paris, 1994

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Tableau N° 5 : Complémentarité entre le contrôle de gestion et l'audit interne

	Contrôle de gestion	Audit interne
Complémentarités	<p>L'audit interne apporte assistance au contrôle de gestion car, comme toutes les autres fonctions, le contrôle de gestion peut être audité dans le but de :</p> <ul style="list-style-type: none">- juger s'il a une bonne maîtrise de son activité,- vérifier l'adéquation des indicateurs de gestion prévisionnelle qu'il utilise,- vérifier si les informations qui lui parviennent sont fiables.	<p>Le contrôle de gestion fournit les informations nécessaires pour améliorer les performances de l'audit interne.</p> <p>L'audit interne va trouver auprès du contrôleur de gestion les informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer l'attention des auditeurs sur des points de faiblesse à prendre en compte dans la mission d'audit.</p>

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

On peut dire qu'au-delà des complémentarités, il existe une véritable synergie entre l'audit interne et le contrôle pour l'intérêt commun de l'entreprise.

2.3. Comparaison avec l'inspection

Tableau N° 6 : Complémentarités entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Complémentarités	<p>Dans les structures où il n'y a pas d'inspection.</p>	<p>L'inspection va trouver auprès de l'auditeur interne les informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer son attention sur les personnes à inspecter.</p>

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

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Tableau N° 7 : Divergences entre l'audit interne et l'inspection

		Audit interne	Inspection
Divergences	Rôle	Apprécier le fonctionnement des systèmes et le respect des règles, des directives ainsi que leur pertinence.	S'assurer de l'application des règles et directives sans les interpréter ni les remettre en cause.
	Evaluation	Critique les systèmes et non les hommes : Evalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leur compétences et qualités.
	Champ d'application	-Recherche des forces et faiblesses, leurs causes et leurs conséquences. -Recommandations et propositions de solutions.	- Recherche du responsable et éventuellement sanction. - Correction de la situation.
	Conseil / Contrôle	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
	Méthodes de travail	- Remonte aux causes pour élaborer les recommandations dans le but est d'éviter la réapparition du problème. - Utilisation de test.	-S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre. - Contrôle exhaustif.
	Modalité d'intervention	Intervient que sur mandat de la direction générale.	Peut intervenir de manière spontanée
	Compétences et qualités	Compétences techniques et qualités morales	Personne d'expérience, rigoureuse, ayant autorité et talent pour s'imposer

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

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Tableau N° 8 : Complémentarité entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Complémentarité	Dans les structures où il n'y a pas d'inspection	L'inspection va trouver auprès de l'auditeur interne les informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer son attention sur les personnes à inspecter

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

Tableau N° 9 : Similitudes entre l'audit interne et l'inspection

		Audit interne	Inspection
Similitudes	Statut	Personnel d'entreprise	

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

Il est à souligner que l'Audit et l'Inspection se doivent d'être indépendants, de manière à pouvoir contrôler toutes les activités de l'établissement, y compris la conformité.

2.4. Comparaison avec le contrôle interne

Le contrôle interne est « un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine: les informations financières sont fiables; les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.»⁶

Les activités du contrôle interne sont constituées de dispositifs opérationnels (pointage), organisationnels (liaison hiérarchique), mécaniques (alarme de sécurité) et techniques (code informatique) intégrés dans le

⁶ Source : www.ifaci.com

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

processus d'exécution des activités. Dans la pratique, ces activités se manifestent par des opérations d'autorisation, de vérification, de suivi...

On peut distinguer trois niveaux de contrôle :

- L'autocontrôle ;
- Le contrôle de l'activité d'un agent par son supérieur hiérarchique ;
- Le contrôle réciproque de l'exécution des tâches d'un agent par un autre.

Les éléments essentiels pour l'exercice des activités de contrôle interne sont :

- un personnel qualifié,
- une bonne organisation des activités,
- des mesures de protection,
- des techniques de prévention des erreurs...

Tableau N° 10 : comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Objectif général	Apprécier la bonne maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Donner « une assurance raisonnable » aux différents dirigeants de l'entreprise quant à la réalisation des objectifs fixés
Modalité d'intervention	Sur mandat de la direction de l'entreprise, dans le cadre d'une mission générale	- sous sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie - pour des contrôles réguliers et spécifiques
Contrôle le respect des règles	- Pertinence - Caractère suffisant	- Sans interprétation ni remise en cause
Conseil / Contrôle	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	- le contrôle (ou l'inspection) formel - l'action de contrôle (ou d'inspection)
Evaluation	- des procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements - critique les procédures et pas les "hommes" (le "chef" est toujours responsable)	- de l'action des hommes - détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables
Conséquences de l'action	- Remédiations fondamentales - Agit sur le fond	- Correction ponctuelle de l'infraction - Agit sur la forme

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

3. Les objectifs de l'audit interne :

Les objectifs d'audit définissent ce qui est attendu de l'audit. Selon la finalité de l'audit interne, on distingue : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, l'audit de management et l'audit de la stratégie. Des objectifs spécifiques sont liés à la réalisation de ces différents types d'audits.

3.1. L'audit de conformité

Cet audit de conformité est également appelé "audit de régularité". Cependant, les juristes soutiennent que dans le premier cas l'audit porte sur la vérification de la conformité des pratiques par rapport aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le second cas l'audit porte sur la vérification la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise.

Mais dans les deux cas, il s'agit de comparer ce qui se fait avec les référentiels proposés.

En effet, c'est par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles, aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires ; il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions.

En effet, l'audit de régularité porte sur la vérification de la régularité et de la conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux dispositions légales et réglementaires et aux instructions internes, il alertera les responsables de toute sorte d'anomalies ou de distorsions.

A ce niveau, l'audit interne aura pour objectif de :

- Vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Signaler aux responsables les anomalies, les non applications et les mauvaises interprétations des référentiels ;
- Analyser les causes et évaluer les conséquences ;
- Faire des recommandations pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

3.2. L'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité est également appelé audit opérationnel. Il englobe aussi bien les notions d'efficacité que d'efficience.

Au passage, on note que lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage⁷.

Cependant, il sera utile de rappeler la différence entre les deux notions :

- **L'efficacité** est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'on lui a fixé⁸. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ainsi, une méthode de travail est efficace si elle permet de réaliser entièrement l'objectif fixé.
- **L'efficience** est la capacité d'une entreprise à atteindre un maximum d'objectifs en utilisant un minimum de ressources. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Ainsi, une méthode de travail est efficiente lorsqu'elle permet de réaliser les objectifs fixés tout en utilisant un minimum de ressource.

Au passage, on note que l'audit interne aura pour objectifs de :

- faire le diagnostic des éléments (opération, activité...),
- repérer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus,
- analyser les causes et les conséquences,
- faire des recommandations permettant la réduction des écarts pour une meilleure atteinte des objectifs.

3.3. L'audit de management

L'audit de management est une dimension récente de l'audit interne, elle représente le stade ultime de son développement. Il peut s'agir :

- de vérification de la façon dont les politiques sont conçues, communiquées et mises en œuvre,
- de vérification de la conformité des politiques internes par rapport à la stratégie de l'entreprise ou

⁷ Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^e Ed, Editions d'Organisation, Paris, 2010

⁸ Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés (selon ISO 9000 :2005).

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

aux politiques qui en découlent,

- d'appréciation du processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise par rapport à un cadre formalisé existant.⁹

Cependant, il est utile de préciser qu'il ne s'agit pas d'auditer le Top Management en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques, mais d'observer les choix et les décisions arrêtés par le Top Management afin de les comparer et d'en évaluer la pertinence par rapport aux moyens et objectifs fixés ainsi que d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.

En effet, l'audit interne aura pour objectif :

- de s'assurer de l'existence d'une politique interne,
- de s'assurer de la cohérence des politiques internes avec la stratégie de l'entreprise,
- de faire des recommandations pour corriger les points de distorsion.

Cependant, faire un audit de management est une tâche difficile qui demande des auditeurs expérimentés et compétents pour être écouté des responsables quant aux recommandations formulées.

Remarque : L'audit de management est un jugement de forme et non de fond porté par l'auditeur interne sur les décisions prises par les hauts dirigeants.

3.4. L'audit de la stratégie

L'audit de la stratégie consiste à l'appréciation des politiques et stratégies de l'entreprise par rapport au milieu dans lequel elle évolue. Il ne s'agit pas d'un audit général de l'organisation si l'on entend par là un audit systématique de l'ensemble des fonctions.

L'audit de la stratégie va permettre de mettre clairement en évidence la stratégie qu'une entreprise suit, à un moment donné, en visant tout particulièrement à :

- identifier les différents domaines d'activité stratégique (DAS) que l'entreprise exploite réellement ;
- identifier la dimension géographique réelle de chacun de ces domaines d'activité stratégique. Généralement les entreprises oublient totalement de déterminer la dimension véritable des « champs de bataille » sur lesquels elles se trouvent engagées ; ou bien si elles donnent, d'une façon formelle, à

⁹ L'audit de management est beaucoup utilisé dans les filiales des groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique ordonné par la maison mère.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

ces champs de bataille une dimension précise (ce qui est rarement le cas) de grossières erreurs sont commises dans ce découpage. Souvent les entreprises manquent de pertinence (ou de vision) en cette matière. Au demeurant ces dimensions ne sont jamais définitivement figées : elles se modifient à la fois sous la poussée des concurrents, sous l'effet des évolutions technologiques, et en fonction des données de la géopolitique ;¹⁰

- identifier les stratégies qui peuvent être adoptées sur les différents DAS, pour que chacun d'eux contribue à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise. Chaque DAS possède son propre environnement et c'est à ce niveau que s'organise le jeu concurrentiel.

Section 2 : La pratique de l'audit interne dans le cadre de l'IIA

L'audit interne est exercé dans différents contextes culturels et juridiques ainsi que dans des organisations dont la stratégie, les objectifs, la structure et la complexité sont divers. En outre, il peut être exercé par des auditeurs internes ou externes à l'organisation.

Ainsi, la pratique de l'audit interne peut être influencée par ses différences spécifiques à chaque environnement, d'où la nécessité de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA* (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs s'acquittent de leurs responsabilités.

1. L'organisation internationale de l'audit interne

Le succès croissant du CIA (The Certified Internal Auditor Examination) se situe dans la droite ligne du mouvement vers la certification des auditeurs. Cet examen professionnel très apprécié est organisé par l'IIA (The Institute of Internal Auditors).

Longuement marqué par ses origines anglo-saxonnes, cet institut fondé en 1941 aux USA, s'est internationalisé progressivement avec l'adhésion de nombreux instituts nationaux. Il organise conférences et colloques et définit pour l'ensemble de ses membres les normes de la profession.

Il assure également une importante activité en matière de formation professionnelle et de recherche, publie ouvrages et revues.

Outre l'Institut des Auditeurs Internes, l'audit interne a connu d'autres regroupements en fonction des affinités et des besoins. En particulier, on peut citer deux regroupements permettant des échanges fréquents

¹⁰ Claude Sicard, *L'audit de stratégie*, édition Dunod, Paris, 1997.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

et fructueux bénéficiant à la communauté internationale et qui sont : La « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne ; et l'« Union Francophone de l'Audit Interne » (UFAI).

La communauté internationale de l'audit interne définit progressivement ses normes de travail après l'annonce de « La déclaration des responsabilités » de 1947 qui définit les objectifs et champ d'action de l'audit interne.

La nécessité de révisions des textes est apparue avec l'évolution de la fonction dès 1981, d'autres ont suivi en 1991 puis en 1995.

Une refonte totale a été réalisée avec effet au 1er janvier 2002 et une seconde en 2008-2009.

2. Les normes de l'audit interne

Les normes de l'audit interne définissent les principes de base qui régissent le travail de l'auditeur interne. Ce travail doit être exécuté en respectant un cadre référentiel normalisé et reconnu par l'ensemble de la profession.

Parmi les normes faites par les institutions et organisations tant nationales qu'internationales, il n'y a pas de différence significative et l'on peut les regrouper sous la notion générique de « normes généralement admises ».

En effet, ces normes nationales tendent à se rapprocher de plus en plus des normes adoptées à l'échelle internationale bien qu'elles soient fortement influencées par les pays anglo-saxons (notamment les Etats-Unis).

Les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne se proposent de :

- Définir les principes de base.
- Fournir un cadre de référence.
- Etablir des critères d'appréciation.
- Etre un facteur d'amélioration

Pour atteindre ces objectifs ambitieux un document global a été élaboré, il se compose de différentes parties suivantes :

- Le code de déontologie.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

- Les normes de qualification.
- Les normes de fonctionnement.
- Les normes de mise en œuvre.

Les normes de qualification et de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

Les normes de mise en œuvre par contre déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

NB : La plupart des associations d'auditeurs au niveau national font partie de l'IIA qui rassemble plus de 100 pays.

2.1. Le code de déontologie

Approuvé par le conseil d'administration de l'IIA en juin 2006, le Code de Déontologie¹¹ présente aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'exercice de leur activité. Il s'agit donc, de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une appréciation objective sur les processus de gouvernance d'entreprise, de management des risques, et de contrôle interne, il était indispensable qu'elle se dote d'un tel code.

Le code de déontologie comprend deux composantes essentielles :

- Les principes fondamentaux pertinents pour la profession ;
- Les règles de conduite décrivant les comportements attendus des auditeurs.

2.1.1. Principes fondamentaux

Le code de déontologie présente aux auditeurs les valeurs à respecter durant l'exercice de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pour une pratique « éthique » de l'audit interne :

- **Intégrité** : L'intégrité de l'auditeur interne est à la base de la confiance et de la crédibilité accordée au jugement de l'auditeur.
- **Objectivité** : L'auditeur doit faire preuve d'un maximum d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations sur les éléments pertinents relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.

¹¹ L'IFACI a réalisé une traduction littérale du « Code of Ethics » de l'IIA, cette traduction a été approuvée par le conseil d'administration de l'IIA le 17 juin 2000.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

- **Confidentialité** : L'auditeur interne ne doit pas divulguer des informations sur l'entreprise, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne l'oblige à le faire.
- **Compétence** : L'auditeurs internes utilise et applique les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la bonne réalisation de sa mission d'audit. Cela implique également une mise à jour continue de ses connaissances.

2.1.2 Règles de conduite

Concernant l'intégrité, les règles de conduite de l'auditeur interne sont :

- Accomplir sa mission avec honnêteté et responsabilité ;
- Respecter la loi et les règles de la profession ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne.
- Respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

Concernant l'objectivité, les règles de conduite de l'auditeur interne sont :

- Révéler tous les faits significatifs ;
- Ne rien accepter qui peut compromettre son jugement professionnel ;
- Ne pas établir des relations ou prendre part à des activités qui risquent de compromettre le caractère impartial de son évaluation et éviter toute relation ou activité qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.

Concernant la confidentialité, les règles de conduite de l'auditeur interne sont :

- Protéger les informations recueillies et les utiliser avec prudence ;
- Ne pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel ;

Concernant les compétences, les règles de conduite de l'auditeur interne sont :

- Faire de son mieux pour améliorer ses compétences, l'efficacité et la qualité de son travail ;
- Respect des Normes pendant la réalisation de ses travaux ;
- Ne s'engager que dans des activités pour lesquels il a des connaissances, le savoir-faire et l'expérience requise.

2.2. Les normes de qualification

Les normes de qualification (série 1000) énoncent les caractéristiques que doivent avoir les organisations et les personnes qui accomplissent des activités d'audit.

1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les *Normes*.

La charte d'audit interne doit également être revue périodiquement par le responsable de l'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil.

1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent exercer leurs travaux avec objectivité.

1110 – Indépendance dans l'organisation

La structure chargée de l'audit interne doit être rattachée directement au niveau hiérarchique supérieur, permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités, d'auditer la totalité des fonctions et garantir l'objectivité du travail accompli et l'efficacité des recommandations.

1111 – Relation directe avec le Conseil

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le Conseil.

1120 – Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

Un conflit d'intérêt peut compromettre la capacité de l'auditeur à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.

1130 – Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité

L'obligation des auditeurs internes d'informer les parties concernées et d'exécuter leurs missions d'audit avec la conscience d'apporter des conclusions honnêtes et sans compromis à leurs travaux.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

La structure en charge de l'audit interne doit s'assurer que l'équipe d'audit possède les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles nécessaires telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme approuvé par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.

1220 – Conscience professionnelle

La conscience professionnelle est la diligence et le soin que l'on attend d'un auditeur compétent et averti.

L'auditeur doit être attentif aux risques de fautes intentionnelles, d'omissions et de conflits d'intérêts susceptibles d'affecter les opérations, les objectifs ou les ressources de l'entreprise. Mais la conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

1230 – Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leur savoir faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

A cet égard, la formation continue est un outil indispensable au service de la structure en charge de l'audit interne afin d'entretenir et améliorer les compétences techniques de ses auditeurs.

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Les buts du programme sont les suivants :

- Aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux différentes structures de l'organisation ;
- Garantir que les interventions de l'auditeur seront menées en conformité avec le Code de Déontologie et les Normes Professionnelles de l'Audit Interne.

1310 – Évaluations du programme qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations à la fois internes et externes.

1311– Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

1312 – Évaluations externes

Les évaluations doivent être réalisées au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

1320 – Rapports relatifs au programme qualité

La structure en charge de l'Audit Interne doit communiquer au conseil les résultats des évaluations externes.

1330–Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont conduites conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Cependant, cette mention ne peut être utilisée que si les évaluations du programme d'amélioration qualité confirment que l'audit interne s'est déroulé conformément aux normes.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

1340 – Indication de non-conformité

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des normes et les auditeurs doivent se conformer au Code de Déontologie. En cas de non-conformité, la Direction et le Conseil doivent en être informés.

Cependant, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée et elle peut avoir une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne. A cet effet, la Direction Générale et le Conseil doivent en être informés.

2.3 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation et les directives qu'elle contient sont les fondements d'une bonne gestion.

2010 – Planification

Le responsable en charge de l'audit interne est responsable de la planification et de la conduite des missions qui lui sont confiées.

Cette planification doit faire l'objet d'un plan annuel d'audit, et doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités.

2020 – Communication et approbation

Le responsable en charge de l'audit interne doit communiquer à la direction son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice.

2030 – Gestion des ressources

Le responsable en charge de l'audit interne doit déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de l'audit et veiller à ce que les ressources affectées soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan annuel d'audit approuvé par la direction.

2040 – Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne (manuel d'audit interne, outils de travail, charte d'audit interne, etc.).

2050 – Coordination

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres intervenants (internes et/ou externes), de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible le double emploi.

2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement au directeur, des missions d'audit interne réalisées ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Les auditeurs internes doivent établir un rapport présentant les résultats de la mission d'audit et le soumettre à l'approbation des entités auditées dans un premier temps et à celle du directeur.

2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2110 – Management des risques

L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

2120 – Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue.

2130 – Gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et prévoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

2220 – Champ d'intervention de la mission

Le champ de couverture doit être clairement précisé pour répondre aux objectifs de la mission.

2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission.

2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

2300 – Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

2310 – Identification des informations

Les auditeurs internes doivent identifier les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

2320 – Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

2330 – Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

2410 – Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

2430 – Indication de non-conformité aux normes

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- La ou les Normes n'ont pas été entièrement respectées,
- La ou les raisons de la non-conformité,
- L'incidence de la non-conformité sur la mission.

2440 – Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au Top Management.

2600 – Acceptation des risques par la direction générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Hiérarchie Supérieure a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

2.4. Les normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'autoévaluation du contrôle interne).

3. Documents, dossiers et papiers de travail

3.1. Les documents de l'audit interne

Les documents d'audit interne s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qualité. L'objectif, étant de mettre à la disposition des auditeurs, des outils adaptés et spécifiques à leur environnement de travail.

3.1.1. La charte de l'audit

Pour Olivier Lemant (1999), la charte d'audit est « un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit et constitue sa loi fondamentale et autorise son développement ».¹²

En effet, il s'agit d'un document qui fixe les règles du jeu et les modalités de fonctionnement de l'audit au sein de l'entreprise en retraçant généralement les missions du service, ses objectifs, ses responsabilités, ses relations avec les autres structures...

La charte d'audit couvre notamment :

- L'organisation des missions
- La programmation des missions
- Le déroulement des missions
- Le processus de validation des conclusions et recommandations
- Le processus de suivi de recommandations
- Les points majeurs de déontologie :
 - Droits et obligations de l'auditeur : indépendance, droit d'accès aux informations, étendue illimitée des contrôles, devoir de réserve, évaluation des systèmes et non des personnes
 - Droits et obligations de l'audité : devoir de communication des informations, droit à la protection.

¹² Olivier LEMANT (1999), « Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ? » ; édition Dunod

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

La charte d'audit est généralement rédigée par le responsable de l'audit interne et approuvée par la direction générale et / ou le conseil d'administration de l'entreprise et fait l'objet d'une large diffusion (voir norme 1000).

La charte d'audit interne est plus qu'une loi, elle constitue un levier d'action particulièrement efficace. Elle est un instrument d'adhésion à l'intérieur de l'entreprise et donne une image de cohérence du système de contrôle interne. C'est aussi un support de communication très utile dans la mesure où elle prépare psychologiquement à l'intervention de l'audit et aux modalités de déroulement des missions.

3.1.2. Le plan annuel d'audit

Le plan annuel d'audit est exigé par les normes professionnelles de l'audit interne (norme 2010). Il s'agit d'un document qui comprend l'ensemble des points à auditer au sein de l'organisation, ils sont en cohérence avec les objectifs de l'organisation, et ils sont organisés par ordre de priorité.

Le plan annuel d'audit est élaboré à partir des propositions provenant des différents intervenants concernés par le processus de planification des missions d'audit interne au niveau de chaque département. Il doit être validé et diffusé auprès de l'ensemble des directeurs concernés.

Le plan annuel d'audit permet de :

- Classer les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit à réaliser dans un ordre chronologique ;
- Choisir et organiser les membres de l'équipe d'audit interne qui interviendra sur chaque mission, d'où l'utilité de l'organigramme, formation des hommes et répartition des tâches.
- Estimation du temps, des budgets et des frais de missions afférents à chaque intervention.

Cependant, il est important de noter que le plan annuel d'audit interne n'est jamais définitif et peut faire l'objet de modifications à n'importe quel moment.

3.1.3. Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est un outil de travail qui sert de guide et d'orienteur pour les auditeurs afin qu'ils puissent conduire convenablement les missions d'audit qui sont dans le cadre de leurs prérogatives. En effet, il s'agit d'un outil de méthodologique permettant à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et actes de gestion courantes par rapport aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur (norme 2040).

Le manuel d'audit est considéré comme le principal référentiel pour l'auditeur interne, parce qu'il

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

comporte d'une part, un volet "Généralités" contenant toutes les données théoriques de base permettant de faciliter la compréhension des concepts fondamentaux relatifs à la méthodologie, aux outils et techniques d'audit interne, et d'autre part, un volet plus pratique permettant d'orienter les travaux des auditeurs sur le terrain.

3.2. Les dossiers et les papiers de travail

A chaque mission doit correspondre un dossier composé, entre autres, d'éléments de papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence à une triple justification : exigence de preuve, d'efficacité et de formation.

3.2.1. Le dossier d'audit interne

Le dossier d'audit constitue la mémoire du service d'audit, il est constitué de l'ensemble des feuilles de travail utilisées au cours de mission. Cependant, il représente tant une trame pour la conduite de la mission (planification et réalisation de l'audit), qu'un outil facilitant la supervision et la revue des travaux d'audit et une preuve pour la justification des conclusions des missions de l'auditeur.

C'est à l'auditeur de garantir la sécurité, la confidentialité et la conservation de ses dossiers, que ceux-ci soient sous format papier ou électronique.

En fonction des objectifs auxquels ils sont destinés, on distingue quatre types de dossiers : le dossier Synthétique, le dossier Analytique, le dossier Annexes et le dossier Administratif.

- **Le dossier Synthétique appelé également “ dossier principal ”** comporte l'ordre de mission et tout document à l'origine de la demande, l'organigramme, les informations financières et opérationnelles récentes, le rapport d'audit des missions antérieures de la même entité, l'ensemble des documents produits dans les différentes phases de l'audit et tout autre document jugé utile pour la mission.
- **Le dossier Analytique (appelé également “dossier de travail”)**, rassemble tous les documents issus de la phase de vérification : documents de travail de l'auditeur et toutes les informations reçues des audites.
- **Le dossier Annexes** comprend les informations historiques sur l'entité ou la fonction auditée, le rapport des consultants extérieurs, la documentation relative aux éléments traités, certains documents du dossier synthétique du fait de leur volume.
- **Le dossier Administratif**

Le dossier administratif contient le planning et le budget de la mission, l'ensemble des correspondances échangées avec les auditeurs, les états d'avancement successifs, etc.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Ces dossiers doivent être conservés, et tenus à la disposition des éventuels contrôleurs externes, qui pourront ainsi apprécier l'étendue à la qualité des contrôles effectués. Ce qui constituera pour eux un élément important d'appréciation du contrôle interne, et de la qualité des travaux effectués.

3.2.2. Les papiers de travail :

Les papiers de travail servent de support au cours des réunions, d'échange avec les autres membres de l'équipe. Ils permettent de :

- recueillir les informations obtenues lors des entretiens et des travaux de détails,
- identifier et documenter les faiblesses relevées,
- alimenter les discussions avec les audités,
- étayer le rapport,
- faire superviser l'avancement et les résultats de la mission selon l'importance des points abordés.

Ces papiers de travail doivent être référenciés. Chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit : c'est le référencement croisé (cross-referencing).

Chaque papier de travail doit obligatoirement comporter les indications suivantes :

- le nom de la Société auditée,
- la date,
- la désignation du service audité,
- le nom de l'auditeur.

En pratique, les papiers de travail doivent être établis quotidiennement au fur et à mesure du déroulement et de l'avancement des travaux sur le terrain.

Conclusion du premier chapitre

Il était question dans ce chapitre d'explicitier les fondements théoriques de l'audit interne. Pour cela nous l'avons divisé en deux sections ; la première section était consacrée à la notion de l'audit interne. Nous avons présenté d'abord son historique et sa définition afin de mieux la cerner, puis nous avons tracé les frontières qu'il partage avec les différentes notions voisines afin d'éviter toute confusion et nuance, et en fin nous avons abordé les objectifs liés à la réalisation des différents types d'audits.

Dans la deuxième section, nous avons explicité la pratique de l'audit interne dans le cadre de l'IIA. Nous avons d'abord présenté l'Institut des Auditeurs Internes dont la mission est l'établissement de standards professionnels d'audit interne, puis nous avons abordé les normes qui définissent les principes de base qui régissent le travail de l'auditeur interne, et enfin nous avons passé en revue les documents, les dossiers et les papiers de travail que les auditeurs internes utilisent.

La notion de risque et de sécurité sont intimement liées à l'audit interne, ce qui revient à charger l'audit de veiller au maintien de la dynamique de l'organisation.

Tout au long de la mise en œuvre des décisions, la fonction de pilotage doit prendre en compte le niveau de réalisation des objectifs, ce qui suppose le choix de critères d'évaluation. L'analyse des résultats obtenus conduit à engager les adaptations nécessaires en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre. Ainsi, l'audit interne peut aboutir à un maintien ou une redéfinition de la stratégie de l'organisation.

Pour rester dans la course dans un environnement en permanente évolution et pour y faire face dans les meilleures conditions possibles, l'audit interne est un outil indispensable au service des managers et des conseils d'administration. Il assiste les dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des avis à propos des activités examinées, et contribue ainsi à l'optimisation des différents processus organisationnels, qu'il s'agisse de processus opérationnels, de processus de support, de processus de pilotage ou de processus de mesure. La fonction d'audit interne couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche tous les domaines de la gestion des entreprises, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la prise de décision et au pilotage des organisations.

De plus en plus, les services d'audit interne dans les entreprises, généralement de grande taille, consacrent une part notable de leurs activités à des audits sociaux soit au niveau de l'entreprise elle-même, soit au niveau de leurs filiales, soit enfin lors des fusions ou acquisitions.

Le prochain chapitre fera ressortir les fondements de l'audit social ; présentation de l'audit social dans un premier temps, puis sa méthodologie, ses outils et ses techniques dans un deuxième temps.

Chapitre II :

Les fondements de l'audit social

Introduction

D'un point de vue général, l'audit est une revue critique aboutissant à l'évaluation d'une activité déterminée. Il est donc un outil de contrôle et de pilotage de l'entreprise (un outil de management). Il peut s'appliquer spécifiquement aux ressources humaines (audit social) pour évaluer leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En effet, l'audit social se présente comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce sens, il veille sur l'évaluation et l'efficacité de la gestion des ressources humaines et des risques sociaux tout en fournissant des analyses et des recommandations afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Le champ de l'audit social se caractérise par la variété des missions et la diversité des activités à auditer.

Nous entamerons ce chapitre par une section consacrée à la présentation de l'audit social à travers son historique, ses définitions, ses objectifs, ses domaines ainsi que ses niveaux et les différentes activités que l'on peut auditer. Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie, les outils et les techniques utilisés par les auditeurs sociaux. L'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables de la gestion sociale.

L'auditeur travaille à partir de référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonnes pratiques. Il soulève les anomalies et les dysfonctionnements, analyse les facteurs qui en sont à l'origine ainsi que les risques sociaux et financiers qu'ils engendrent. Un rapport comportant une synthèse des observations est écrit et remis au demandeur en fin de mission. Ce rapport décrit les écarts observés, les causes à l'origine de ces écarts, et les conséquences constatées ou risques encourus.

Section 1 : Présentation de l'audit social

1. Historique de l'audit social

L'audit social est né dans le sillage de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

Cette discipline plutôt récente n'a cessé d'évoluer d'une façon remarquable dans le temps. Considéré comme une déclinaison particulière de l'audit opérationnelle, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit : informatique, logistique, technique, achat, etc. desquelles il a été inspiré.

Dans tous les domaines liés à l'économie, la rigueur et les contrôles internes s'imposaient après la rupture de la croissance des fameuses trente glorieuses.

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 de son épanouissement au travail.

L'essence psychologique prend le pas sur l'impérialisme de la motivation financière de l'homme au travail qui sous-tend l'idéologie économique dominante aussi bien dans les régimes à économie capitaliste que dans les régimes dits à économie planifiée.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychosociologique historique de l'école des relations humaine.

La ressource humaine doit appliquer la même rigueur que toutes les autres branches (technique, financière...) de l'entreprise économique pour renforcer à la fois son efficacité et sa crédibilité.

L'essence économique et environnementale transparait aussi avec la prise en compte des risques sur la "santé durable", c'est-à-dire celle que l'on évalue à court, moyen et long terme.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

L'audit social d'essence "socio-juridique" s'effectue par rapport à un référentiel de normes exogènes aux acteurs, qui tendent à les rejeter, faute de pouvoir se les approprier, les assimiler, les intérioriser. Si cette conception présente des insuffisances, l'audit social ne constitue pas moins l'antidote, la réparation, voire les soins palliatifs des méfaits de l'approche dominante technico-économique. Il représente ainsi, quoiqu'implicitement, un référentiel de bonnes pratiques sociales, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques subrepticement "impulsées" par l'auditeur¹.

L'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, en France, dans les années soixante-dix eurent pour objectif de réformer l'entreprise. A partir de cette période, bon nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouvera sa place dans ce cycle².

Aussi Raymond Vatieer crée en 1982 l'Institut International de l'Audit Social (IAS). A l'occasion du vingtième anniversaire de cet institut, il s'exprimait ainsi³ :

« Je ne soupçonnais pas en 1982, au départ l'IAS, tout ce que la réflexion poursuivie sur le concept d'audit social allait nous apporter. Pour ma part, comme ingénieur, j'ai été formé dans une logique d'efficacité et de productivité.

Ces préoccupations d'efficacité et de productivité ne concernaient que le processus de production. Avec Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnelle (l'ANDCP), nous avons commencé à dire que les questions de personnel ne pouvaient pas se traiter uniquement avec les bonnes intentions des uns, laissant à d'autres le soin de prendre des décisions empiriques, au nom de leur expérience et en fonction des contraintes du moment. Nous voulions faire apparaître le caractère professionnel de la fonction personnel. Nous avons alors rencontré l'ironie condescendante de certains. On nous trouvait prétentieux. Il fallait aussi souvent faire face à l'obstruction de la maîtrise. De leur côté, les directions générales imaginaient rarement avoir besoin d'un directeur du personnel pour leur comité de direction. Les hommes du personnel existaient cependant. Ils recevaient les délégués du

¹ CANDAU P., *Audit social*, Paris, Edition Vuibert Gestion, 1985.

² IGALENS J. et PERETTI J.-M., *Audit social*, Edition Eyrolles, 2008.

³ Raymond VATIER, *Les règles de l'audit social, Enseignement et Gestion*, FNEGE 2002.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

personnel, on leur demandait de faire respecter la discipline et d'assurer la paix sociale, c'est-à-dire d'éviter les conflits.

On leur demandait aussi d'appliquer la réglementation du travail et, éventuellement, de faire respecter des barèmes de réunion de direction où l'on discutait du lancement d'un nouveau modèle, de la mise en place de nouvelles machines ou du transfert d'une production à la sous-traitance ? On s'est mis à poser une série de questions :

- Pourquoi trouve-t-on moins de rebuts ici que là ?
- Pourquoi l'absentéisme ou le turn-over est-il plus important à l'usine A qu'à B ?
- Qu'est-ce qu'un bon ou un mauvais climat social ?
- Pourquoi les secrétariats sont-ils rebelles aux nouvelles méthodes ?
- Est-il vrai que la formation pourrait rapporter plus ?
- Pourquoi les délais ne sont jamais respectés dans tel service ?

Et nous avons fait deux découvertes :

- La gestion d'entreprise forme un tout, il ne peut y avoir de gestion cloisonnée.

Le pilotage de l'entreprise prend en compte aussi bien les données commerciales que les faits sociologiques, les évolutions technologiques et la situation de la concurrence ;

- En matière de personnel comme en tout autre, on a besoin de se donner des objectifs, de les traduire en décisions et d'en vérifier la réalité d'application par la consultation d'indicateurs de résultats.

Pour tout cela, il fallait des auditeurs. Oui, il fallait disposer d'auditeurs, c'est-à-dire des hommes et des femmes, dotés de compétences et d'une solide méthodologie d'observation. Des auditeurs attentifs aux réalités, qui écoutent pour entendre, regardent pour voir et mesurent pour comprendre. »

L'Audit Social est l'audit appliqué à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes⁴.

⁴ Raymond Vatiez, *Audit de la gestion sociale*, Edition d'Organisation, Paris, 1988.

La construction progressive de la notion d'audit social⁵

1960 :

Dès le début des années 60 des entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York)

1970 :

- Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie (notamment vers le social).
- Développement progressif du tableau de bord social.
- En 1979, VATIER crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social.

1980 :

- L'entreprise apparaît comme une « communauté humaine » les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention.
- Basculement progressif de la fonction Personnel vers la fonction RH.
- Création de l'IAS en 1981.

1990 :

- La notion de performance sociale se développe.
- Le social qui rapporte Le social qui coûte.
- Structuration du métier d'auditeur social.

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.

2000 :

Sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociales », 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 éviter les conflits et observer les conditions d'hygiène et de sécurité, ainsi que le respect des droits des travailleurs et la sauvegarde de l'emploi.

⁵PERETTI J.-M., *L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines*, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica, 1994.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

2. Définitions de l'audit social :

Définir l'audit social en tant que tel n'est pas une chose aisée car, jusqu'à présent il n'y a pas de définition courante de l'audit social malgré un accord en ce qui concerne les différents aspects de sa pratique tels que : contrôle de conformité, analyse, observation, diagnostic, etc.

Cependant, depuis son apparition jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions, parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes :

Tableau N° 11 : Définitions de l'audit social

Auteurs	Définitions
STEPHENS	L'audit de personnel est l'analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficacité.
VATIER R. ⁶	« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »
CANDAU P. ⁷	« L'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. »
COURET A. & IGALENS J. ⁸	Selon Couret A. et Igalens J. (1994), l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

⁶ VATIER R., *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*, Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

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

⁸ COURET A., IGALENS J., *L'audit social*, Editions PUF, Paris, 1994.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

La norme ISO version 2000	Selon la norme ISO version 2000, l'audit social est défini comme étant ‘un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits’.
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ainsi, l'audit social est une partie de l'audit interne, s'intéressant à la dimension sociale (RH) de l'entreprise afin d'évaluer les activités et les performances de cette dernière à travers une démarche objective, motivée par l'analyse et la recommandation. Son objectif est d'apporter les actions correctives nécessaires et de garantir l'efficacité et l'amélioration continue de la gestion sociale. L'audit social ne se situe pas dans le contexte traditionnel et conflictuel des intérêts des salariés et des employeurs mais dans la perspective d'une gestion globale de l'entreprise qui intègre l'aspect social comme facteur essentiel de sa performance et de sa compétitivité. Il est réalisé de manière périodique et peut être mené dans une optique préventive, pour évaluer la situation sociale à un moment donné, ou de manière curative pour remédier à une situation sociale qui se détériore. Il est également un outil et une démarche efficace permettant de répondre aux nouveaux défis de la GRH et de la RSE.

3. Les objectifs de l'audit social

Deux objectifs essentiels :

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

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.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

L'audit social est également une démarche pédagogique, car elle incite au changement par la connaissance des situations réelles tant des responsables que des auditeurs (apports d'informations non-forcément attendus ou de nouvelles visions jusque-là non considérées).

4. Les domaines et niveaux de l'audit social

Les domaines

L'audit social peut s'appliquer à :

- La fonction ressources humaines dans son ensemble.
- La une sous - fonction : recrutement, formation...
- A un point particulier :
 - les cadres,
 - le personnel CDD,
 - la paie,
 - l'absentéisme...

Les niveaux

Trois niveaux distincts :

- Gestion administrative du personnel ;
- Systèmes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- Politique des ressources humaines.

Niveau 1 : La gestion administrative du personnel

L'audit portera sur la fiabilité et la validité des chiffres et des informations et sur la conformité légale des résultats obtenus.

En effet, le commissaire aux comptes de l'entreprise ne fait qu'une vérification partielle du bilan social (montant des rémunérations, salaires les plus élevés, frais de personnel, participation aux bénéfices, dépenses de formation et financement des œuvres sociales) et n'a pas à faire de déclaration si les autres éléments du bilan social sont faux.

Niveau 2 : Les systèmes et procédures de gestion des ressources humaines

L'examen des systèmes et procédures doit permettre de vérifier leur adéquation par rapport aux objectifs visés, leur degré d'application et leur capacité à provoquer des résultats (escomptés ou autres).

Exemples :

- L'entretien annuel d'évaluation est-il opéré ? de quelle manière ? simple formalité ou instrument d'amélioration de la gestion ? Le système et la procédure sont-ils pertinents ?
- La procédure de recrutement est-elle suivie ou défailante par manque de formation des agents chargés du recrutement ?
- L'adéquation de l'information aux procédures est-elle réalisée ? L'absence d'information sur la formation antérieure d'un salarié conduit à nier la politique affichée dans l'entreprise en matière de liaison entre formation et promotion.
- Existe-t-il une cohérence entre les procédures dans la même fonction ? Le processus de formation prévoit une évaluation des objectifs de la formation mais la reprise de poste de l'agent n'est pas suivie d'évaluation.

Niveau 3 : Les politiques de gestion des ressources humaines

Ce niveau a trait aux décisions stratégiques relatives à l'emploi, à la rémunération, à la formation, à la communication, à la sécurité, aux relations avec les partenaires sociaux, etc.

Exemples :

- Les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs de l'entreprise ? Existe-t-il des objectifs ?
- La stratégie globale de l'entreprise prend-elle en compte le facteur humain ?

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

- Les politiques de GRH prennent-elles en compte les contraintes et changements intervenus (autonomie de l'entreprise et obligation de résultat) ?
- Les décisions d'investissement prennent-elles en considération les moyens humains existant ou à former ?
- L'organisation de la fonction GRH et ses moyens sont-ils en adéquation avec les objectifs de cette fonction ou de l'entreprise ?

Remarque :

En pratique, l'auditeur devra analyser les trois niveaux ensemble afin de détecter à partir des résultats les dysfonctionnements possibles. Ce n'est qu'une fois ces niveaux hiérarchisés que l'auditeur pourra se concentrer sur l'un ou l'autre ou l'ensemble ces domaines.

Les résultats finaux seront toujours considérés en premier lieu 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. L'absence de politiques ou les déviations aux politiques arrêtées seront examinées comme causes principales des dysfonctionnements et du manque d'efficacité et d'efficience.

5. Les activités à auditer :

Le tableau ci-après présente un regroupement possible d'activités à auditer, il englobe les domaines et les niveaux.

Tableau N°12 : Les activités à auditer

1. L'EMPLOI	
<ul style="list-style-type: none">• Tenue des dossiers individuels (base de données).• Documents statistiques à usage interne et externe.	<ul style="list-style-type: none">• Suivi des démissions.• Suivi de l'accueil et de la période d'essai.• Politique de promotion.• Gestion des carrières.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

<ul style="list-style-type: none">• Recours au travail temporaire (Utilisation des temporaires).• Appel aux entreprises de service externes.• Utilisation des stagiaires et des apprentis.• Processus de recrutement.• Gestion prévisionnelle de l'emploi.• Suivi des pyramides des âges et d'ancienneté.• Suivi des départs.• Processus de licenciement.	<ul style="list-style-type: none">• Politique d'insertion des travailleurs handicapés.• Politique d'égalité professionnelle entre les sexes.• Utilisation du chômage partiel.• Programme d'action pour réduire d'absentéisme.• Suivi de l'absentéisme.• Politique de l'emploi.
2. LES REMUNERATIONS	
<ul style="list-style-type: none">• Les qualifications et les classifications.• Les salaires réels par emploi.• Les primes.• L'individualisation des rémunérations.• La hiérarchie des rémunérations.• Les avantages sociaux.• Les charges sociales.• L'intéressement et la participation.• Les augmentations générales.	<ul style="list-style-type: none">• Les augmentations individuelles.• Les négociations salariales.• Les comparaisons externes.• L'information sur les rémunérations.• La paie.• Les documents relatifs à la paie et aux charges sociales.• Les déclarations obligatoires.• La politique de rémunération.
3. L'HYGIENE ET LA SECURITE	
<ul style="list-style-type: none">• La gestion de la sécurité.• Le fonctionnement de la CHS.• Le budget sécurité.• L'analyse des accidents de travail.	<ul style="list-style-type: none">• La formation à la sécurité.• Les relations avec les organismes spécialisés.• La politique de sécurité.
4. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none">• La durée du travail.• Les congés payés.• Les aménagements du temps de travail.• Les horaires individualisés.• Le travail à temps partiel.• Le suivi du temps de travail effectif.• Le travail posté.	<ul style="list-style-type: none">• Les conditions physiques de travail.• Le contenu du travail.• Les expériences d'amélioration.• Les budgets d'amélioration des conditions de travail.• La politique d'amélioration des conditions de travail.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

5. LA FORMATION	
<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration du plan de formation. • Le budget formation. • Le suivi des actions de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage. • L'évaluation des actions de formation. • La politique de formation.
7. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	
<ul style="list-style-type: none"> • L'information descendante. • L'expression directe des salariés. • Les enquêtes d'opinion. • Le climat social. • L'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures d'accueil. • Les systèmes d'entretien individuels. • La politique de communication.
8. LES ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Budget des œuvres sociales. • Prestations complémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médecine du travail. • Service social. • Politiques des œuvres sociales.

Source : Etablis par nos soins

6. Liste des actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel

Les actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Les actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel

<p>1. <i>En relation avec le recrutement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrat de travail (CDI / CDD - plein temps ou partiel) et les actes administratifs et informationnels qui en découlent dans le cadre de l'intégration du recruté. • La période d'essai (et sa prolongation éventuelle). 	<p>2. <i>En relation avec le changement de poste, l'avancement et la promotion professionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le changement de poste. • La mutation. • L'intérim. • Le remplacement. • La rétrogradation (non disciplinaire). • L'avancement dans le poste.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

<ul style="list-style-type: none">• La confirmation (si décidée).	<ul style="list-style-type: none">• La promotion professionnelle.
<p>3. en relation avec la cessation de la relation de travail conformément aux dispositions législatives</p> <p>- Par l'effet de :</p> <ul style="list-style-type: none">• la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail,• l'arrivée à terme du contrat à durée déterminée,• la démission,• le licenciement,• l'incapacité totale de travail (selon loi),• le licenciement pour compression d'effectif,• la cession d'activité légale de l'organisme employeur,• la retraite (normale et proportionnelle),• le décès.	<p>4. en relation avec la rémunération et le congé annuel</p> <ul style="list-style-type: none">• Heures supplémentaires.• Primes et indemnité.• Congé annuel.• Rappel de congé annuel.• Perte du congé annuel ou report légal. <p>5. En relation avec les absences</p> <ul style="list-style-type: none">• Absence irrégulière.• Absence injustifiée.• Autorisation spéciale d'absence sans rémunération.• Autorisation spéciale d'absence avec rémunération (cas prévus par la loi et les dispositions conventionnelles).
<p>6. En relation avec la suspension de droit de la relation de travail</p> <ul style="list-style-type: none">• Congés de maladie ou assimilés prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale.• Accomplissement des obligations du service national.• Exercice d'une charge publique élective• Privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.• Décision disciplinaire suspensive	<p>7. en relation avec les congés spéciaux payés</p> <ul style="list-style-type: none">• Mariage du travailleur.• Décès de l'un des descendants du travailleur (fils, petit-fils, fille, petite fille).• Naissance d'un enfant du travailleur.• Décès de l'un des descendants du travailleur ou de son conjoint.• Décès des collatéraux directs du premier degré du travailleur ou de son conjoint.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

<p>d'exercice de fonction.</p> <ul style="list-style-type: none">• Exercice du droit de grève.• Congé sans solde.• Mise en disponibilité.• Détachement.	<ul style="list-style-type: none">• Décès du conjoint du travailleur.• Décès des descendants du travailleur ou de son conjoint (père, mère, grand-mère et grand-père paternel et maternel).• Circoncision de l'enfant du travailleur.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Section 2 : Méthodologie, outils et techniques de l'audit social

Dans cette section nous aborderons les différents points relatifs à la méthodologie de l'audit social, ainsi que les outils et techniques utilisés par l'auditeur.

1. Méthodologie de l'audit social

1.1. La spécificité méthodologique de l'audit social

La spécificité méthodologique de l'audit social tient à son objet, à savoir le domaine de la fonction Personnel et les différentes sous-fonctions qui la composent, dont le caractère qualitatif aura des répercussions sur les conséquences de l'audit et sur les méthodes retenues.

Pour parvenir à des constats et diagnostics objectifs, l'auditeur va recourir à l'emploi de méthodes et de techniques appartenant au domaine des sciences sociales (ce qui le différencie de l'audit financier et comptable et d'autres audits fonctionnels). Ainsi, l'analyse des opinions, des attitudes et des comportements est une nécessité à travers le recours à des enquêtes et à des entretiens.

Les référentiels utilisés par l'auditeur doivent aussi situer les résultats obtenus par rapport aux autres entreprises du secteur, les causes pouvant être certes différentes mais à mettre en relief.

La mesure des écarts implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celle de normes ou standards issues de référentiels spécifiques à la fonction Personnel et tenant compte des contraintes particulières liées aux domaines législatif, réglementaire et conventionnel comme aux caractéristiques internes à l'entreprise auditée.

L'auditeur doit avoir des obligations de moyens comme de résultats. S'il est certes impossible d'énoncer à l'avance les conclusions d'un audit, l'auditeur doit toutefois justifier que les résultats présents ont été obtenus en utilisant des méthodes et des techniques garantissant le maximum d'objectivité.

1.2. Le processus de l'audit

Les différentes phases/étapes de l'audit consistent en un recueil des informations à travers différentes sources et moyens, à en évaluer la validité et la fiabilité, à les analyser pour sérier les problèmes, les hiérarchiser selon leur degré d'importance ou de gravité, à en diagnostiquer les causes et à proposer des solutions.

Figure 01 : Le processus d'audit



Source : CANDAU P., *Audit social*, Edition Vuibert, Paris, 1985.

1.2.1. Le recueil d'information

Celui - ci doit être organisé et ordonné. Il faut séparer les *faits* (dont la preuve est apportée par des documents ou des constats de visu) des opinions émises par les audits (à cerner par les techniques du questionnaire ou de l'interview). Aussi, tout audit doit commencer par l'examen de documents qui permet d'établir une première liste de problèmes qui feront l'objet de questionnements ultérieurs pour les éclaircir.

L'absence de documents ou leur caractère fragmentaire est un premier contrôle de l'état des activités / opérations auditées. Dans certains cas, et déjà en cette première étape, l'auditeur doit disposer de ses propres documents de recueil (ex : la répartition des effectifs par service et par niveau de formation de base) comme canevas d'orientation des recherches et de consignation d'informations et d'interrogations à utiliser ou à vérifier ultérieurement.

1.2.2. L'analyse des informations recueillies

Cette deuxième étape consiste à identifier les problèmes et faits significatifs, à en évaluer l'importance et le degré de gravité, à en diagnostiquer les causes au moyen d'indicateurs dont les valeurs obtenues seront rapportées à des normes/standards pour faire apparaître les écarts significatifs.

1.2.3. La vérification

La valeur d'un audit est fonction de la qualité des informations recueillies. Pour s'en assurer, l'auditeur doit procéder à des vérifications afin de découvrir la fiabilité des données recueillies (documents, chiffres et opinions). Relativement aux opinions, la vérification implique la comparaison de celles émanant de plusieurs personnes ou de catégories socio-professionnelles différentes.

De telles erreurs, si non découvertes, peuvent amener à des conclusions et recommandations erronées relativement à l'emploi et aux charges sociales.

Par ailleurs, des recoupements peuvent être effectués grâce à l'obtention de chiffres provenant de sources différentes.

1.2.4. L'évaluation

Cette quatrième étape de l'audit consiste à porter un jugement sur les situations et phénomènes observés ou mis en relief, pour permettre le dégagement des conclusions, base d'énoncé des recommandations à émettre, recommandations à partir desquelles seront proposés les plans d'action.

L'évaluation des résultats consiste à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur degré de gravité et leurs causes réelles pour pouvoir formuler les propositions de solutions.

1.2.5. Les recommandations ou propositions d'actions

C'est la phase finale de l'audit et elle porte sur l'émission des recommandations lesquelles sont des propositions d'action que le management devra mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements mis en relief.

Les recommandations doivent concerner des points précis. Leur mise en œuvre est du seul ressort du management, l'auditeur est concerné uniquement par la pertinence de ce qu'il recommande. Ces recommandations doivent distinguer ce qui est d'application immédiate

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

(exemple / la non application de la réglementation) de ce qui est propositions d'actions ultérieures.

Les propositions de solutions sont établies en des recommandations matérialisées sous forme de fiches techniques précisant l'objet, le contenu, les résultats attendus, les ressources, les moyens nécessaires (internes et externes), les délais d'exécution et le coût.

2. Les outils et les techniques de l'audit social

Pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur doit disposer d'une méthodologie rigoureuse qui appelle le recours à des outils et des techniques pour recueillir des informations non biaisées, les analyser en minimisant le risque d'erreurs et les présenter de façon efficace et compréhensible.

2.1. Les bases de mesure

La mesure est l'affectation de nombre à des objets ou événements (il n'y a de science que par la mesure) entendus au sens qu'ils sont susceptibles de provoquer des conséquences ou des résultats, ce qui implique l'emploi d'indicateurs pour mesurer les résultats (tout le contrôle de gestion repose sur ce principe).

Les phénomènes sont d'abord observés sous forme de résultat. Ainsi, les comportements d'insatisfaction sont appréhendés à travers par exemples le turn-over, l'absentéisme, la faible productivité liée au manque de motivation, les conflits, etc.

Ainsi, un indicateur comme le nombre de jours/heures d'absence peut être utilisé pour évaluer la gravité des conséquences de ce phénomène tout en ne signalant aucune de ses causes. Pour les diagnostiquer, il faut secondement se référer à un modèle théorique pour vérifier la présence de facteurs explicatifs comme par exemple : l'absence d'obligation de résultat dans la conduite du management, les conditions de travail, le niveau des rémunérations, les difficultés objectives de transport etc.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

La théorie (recours et emploi de concepts et de méthodes d'ordre scientifique) est indispensable pour comprendre les relations existantes entre l'indicateur utilisé et le phénomène que l'on cherche à mesurer.

Si la mesure est liée à l'emploi d'indicateur, l'indicateur n'a pas de sens en lui-même : il faut le référer à une norme, à un standard afin de constater les écarts, d'évaluer leur signification pour tirer des conclusions sur l'existence éventuelle d'un problème. A titre d'exemple, le turn-over peut - être mis en relief par les formules suivantes :

$\frac{(\text{Entrées an} + \text{sorties an})}{2}$ <p>Effectif moyen / année</p>

$\frac{\text{Départ}}{\text{an}}$ <p>Effectif moyen / année</p>

$\frac{\text{Départs recrutés}}{\text{an}}$ <p>Effectif recrutés / an</p>

Ce ratio interne peut-être comparé à des normes externes sous forme de moyennes sectorielle, régionale, nationale... Des indicateurs vont permettre d'identifier les causes possibles de ce phénomène : mauvaises conditions de travail, déficit du marché de l'emploi dans certaines spécialités, rémunération non compétitive par rapport au marché de l'emploi pour retenir les compétences affirmées, d'où les départs en grand nombre constatés. Ainsi, chaque élément de la mesure implique une série de problèmes qui doivent être clarifiés.

2.1.1. Les indicateurs

2.1.1.1. Définition et types d'indicateurs

Un indicateur est un instrument de mesure qui se rapporte a une grandeur qui caractérise un phénomène jamais directement appréhendé mais toujours saisi à travers ses manifestations. Un indicateur s'applique à des résultats évalués en termes de quantités, de couts, de comportements, d'attitudes ou d'opinions.

La multiplicité des conséquences d'un même phénomène nécessite le recours à plusieurs indicateurs pour le mesurer et qui ont chacun une signification différente.

Ainsi, une insatisfaction peut entrainer : un absentéisme, des retards, un turn-over, des sabotages, des erreurs et négligences, une démotivation, une faible productivité, des

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

revendications, des conflits, autant d'indicateurs pour signifier ce même phénomène *insatisfaction*. Le tableau suivant illustre quelques indicateurs généraux.

Tableau N°14 : Quelques indicateurs généraux

Evénements	Indicateurs	Types de risques
• Taux de rebuts (qualité)	En % matières premières En % de production	Pertes financières
• Incidents de fabrication	Fréquence	Pertes
• Objectifs non atteints	Ecart	Pertes
• Chômage technique	Nombre heures chômées	Pertes Dégradation image Climat
• Accidents	Fréquence / gravité /types	Demotivation Pertes
• Vieillesse de l'effectif	Structure par âge, Nombre par fonction ou catégorie	Faible productivité Blocage promotion Non innovation
• Sous qualification	Profils postes / profils agents Structure des qualifications Fréquence / types erreurs	Erreurs Faible productivité
• Revendications	Fréquence / motifs	Climat

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

2.1.1.2. Les conditions d'utilisation des indicateurs

- **La fiabilité :**

Celle-ci est définie comme la capacité d'un indicateur à mesurer, avec une relative absence d'erreurs, le phénomène étudié et d'obtenir le même résultat chaque fois que cet indicateur est appliqué dans les mêmes conditions (on parle de fidélité).

La fiabilité concerne donc la probabilité d'obtenir le même résultat avec le même instrument lors d'usages répétés soit par différentes personnes soit à des moments différents par le même individu dans des conditions identiques.

La non -fiabilité peut provenir des sujets étudiés, de l'observateur lui - même, de la situation, de l'instrument ou de la manière de procéder. A titre d'exemple, lors d'entretiens de recrutement ou d'évaluation, les interviewés peuvent délibérément ne pas répondre aux questions pour cacher des informations jugées confidentielles ou mettant en jeu leur statut et leur sécurité professionnelle.

L'utilisateur de l'indicateur peut être sujet lui - même à des biais tels que le désir de prouver un point de vue pré - conçu, ou une implication trop grande dans l'analyse.

Les observations recueillies lors de situations de crise ne reflètent généralement pas le phénomène étudié.

Des questions comportant des mots pouvant être interprétés de façons différentes car revêtant des significations différentes risquent d'entraîner des réponses au hasard, d'où la nécessité d'être précis.

Des méthodes différentes de recueil d'informations entraînent des résultats différents (un échantillon non représentatif ne rendra pas compte véritablement du phénomène étudié).

L'excès de sévérité ou de laxisme dans le jugement de l'auditeur est une autre source d'erreurs.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

- **La validité:**

Elle recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer. La fiabilité est la condition de la validité : un indicateur qui ne donne pas les mêmes résultats lors des différentes mesures appliquées à divers moments et dans les mêmes conditions ne peut être utilisé comme instrument de mesure (du fait des erreurs) et n'a donc aucune validité. Cependant une mesure fiable peut avoir une validité faible si elle n'emploie pas le bon critère (vouloir mesurer la qualité du recrutement par le nombre d'heures consacrées à cette opération revient à utiliser un indicateur non valide).

Si les réponses à un questionnaire sur la satisfaction au travail par exemple sont influencées par la crainte de répondre, la validité des réponses en sera réduite d'autant.

La validité suppose donc un objectif pour le choix d'un critère : une mesure peut-être valide pour un objectif, et non valide pour un autre. Il faut donc toujours apprécier l'objectif pour déterminer le choix de l'indicateur.

Si, à titre d'exemple, le critère choisi d'appréciation de l'atteinte des objectifs de vente est le taux de réalisation du chiffre d'affaires (indicateur de la performance) alors le vendeur pourra percevoir une prime s'il réalise le niveau d'atteinte des objectifs fixes.

Mais pour percevoir cette prime ou simplement sa rémunération de base, il faut que la disponibilité de trésorerie le permette. Or le chiffre d'affaires réalisé n'a pas été encaissé mais est en créances. Aussi, dans ce cas, l'indicateur à utiliser pour payer de façon économique une prime n'est pas le simple taux de réalisation du chiffre d'affaires, mais le taux d'encaissement du chiffre d'affaires réalisé, ce qui déplace mais règle le problème du paiement de la prime et des rémunérations en général.

Cet exemple illustre bien qu'une mesure peut - être valide pour un objectif, et non valide pour un autre. Il faut donc toujours apprécier l'objectif pour déterminer le choix de l'indicateur. Aussi, un bénéfice comptable (un indicateur) n'est pas forcément un bénéfice économique (autre indicateur), seul reflet des efforts productifs.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Outre les conditions de fiabilité et de validité, les indicateurs doivent présenter un certain nombre de caractéristiques comme celles d'être économiques, pratiques, lisibles, compréhensibles, acceptés pour être crédibles (des intérêts certains pour la gestion).

2.1.2. Normes, référentiels et écarts

Un indicateur, même si fiable et valide, doit être comparé à des normes, à des standards admis, afin de déterminer des écarts significatifs (la recherche d'écarts est au centre des préoccupations de l'activité d'audit). Toutes les ressources utilisées dans l'entreprise devraient l'être avec le maximum d'efficacité et d'efficience. Pour cela, il est nécessaire de déterminer des critères de performances, d'où la référence à des normes et des standards reconnus.

Les normes sont issues de différents domaines, qui constituent autant de référentiels, tels que la législation, les conventions collectives et accords d'entreprise, les pratiques admises dans l'entreprise ou le secteur d'activité, les techniques et procédures qui ont fait leur preuve dans pratique, les objectifs de l'entreprise ainsi que les modèles théoriques relatifs à la GRH ou d'autres fonctions de l'organisation.

La connaissance par l'auditeur de ces référentiels est indispensable pour l'orienter dans le choix des documents à examiner, des questions à poser, des modèles à retenir pour interpréter les informations, pour identifier les problèmes comme pour déterminer les solutions techniquement possibles et économiquement réalisables à mettre en œuvre pour éliminer ou réduire les causes des problèmes décelés.

Comme les normes peuvent évoluer et sont souvent fonction des objectifs des entreprises dans un contexte donné. Il faut donc apprécier la validité des normes à utiliser. Par exemple, la réduction ou la faiblesse d'un turn-over n'est pas forcément significative de la satisfaction au travail, mais peut résulter aussi d'un haut niveau de chômage, lequel ne favorise ou n'autorise pas la mobilité.

Dans le sport de performance, les niveaux minima exigés sont toujours revus compte tenu de l'élévation moyenne des performances et des places disponibles pour concourir.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Dans l'industrie pharmaceutique, de nombreuses normes sont périodiquement revues, car se révélant insuffisantes en raison des conséquences, jusque-là non décelées, qu'elles véhiculaient pour la santé (la fiabilité d'une norme ou d'un instrument se mesure donc aussi par rapport aux risques et aux conséquences qu'ils induisent).

2.1.3. Coûts et risques

La détermination des écarts permet de mettre en relief les problèmes apparents. Il convient alors d'en évaluer les conséquences en termes de coûts monétaires ou non monétaires, passés et futurs. À ce titre nous donnons comme exemple les sureffectifs liés à l'absence de gestion prévisionnelle ou à des recrutements mal opérés engendrent non seulement des coûts financiers mais peuvent créer de l'insatisfaction au personnel compétent laquelle peut se traduire par des démissions sous diverses formes (départ, démobilisation.).

2.1.3.1. Les coûts :

L'évaluation de la gravité des conséquences d'un problème peut s'évaluer en termes financiers ou non financiers en prenant en compte les coûts directs et indirects. À titre d'exemple, le coût d'un départ d'un spécialiste commercial de haut niveau peut s'évaluer en termes de :

- Coûts directs : dus à la baisse du pourcentage du chiffre d'affaires non rattrapable qu'il réalisait et aux liaisons personnelles qu'il entretenait avec la clientèle.
- Coûts indirects : coûts de son remplacement tels que le coût du recrutement du remplaçant, conditions supplémentaires à offrir pour attirer un remplaçant de qualité au moins égale, coût de formation du remplaçant, coûts liés aux erreurs durant la période d'apprentissage etc. ...

Cependant, tous les coûts ne sont pas évaluable en termes financiers immédiats (l'insatisfaction du personnel par exemple). Mais ces coûts non monétaires peuvent se traduire ultérieurement, à échéance plus ou moins brève, par des événements dont les conséquences financières pourraient être évaluées.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Selon que l'on considère le passé ou le futur, on parlera de coûts (pour le passé) ou de risques (pour le futur).

2.1.3.2. Les risques :

Leur classification n'est pas toujours aisée mais des pratiques de hiérarchisation existent (comme indicateurs seulement).

• Une première

Fondée sur l'importance éventuelle, soit en valeur absolue, soit en pourcentage du chiffre d'affaires, soit en fonction de leurs conséquences sur la trésorerie ou les pertes de l'entreprises (ex : échelle de CARTER et DOHERTY).

Tableau N°15 : Echelle de CARTER et DOHERTY

• Risque négligeable	• Inférieur à 0,1 % du chiffre d'affaires annuel
• Risque faible	• Compris entre 0,1 et 1 %
• Risque modéré	• Compris entre 1 et 5 %
• Risque moyen	• Compris entre 5 et 20 %
• Risque élevé	• Compris entre 20 et 50 %
• Risque catastrophique	• Supérieur à 50 %

Source : HAMIZI S.-A., « Les systèmes de management intégré », PME magazine d'Algérie, N°40 (Juillet – août 2006), p. 39-43.

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

• Une seconde

Cette échelle est fonction de la taille et des moyens financiers de l'entreprise. Elle a trait par ailleurs aux risques liés à des décisions majeures en matière d'investissement ou de gestion. Elle est donc spécifique à l'entreprise (ex : échelle adoptée par XEROX).

Tableau N° 16 : Echelle adoptée par XEROX

• Risque élevé	• Dépenses supérieures à 1 million de dollars
• Risque faible	• Dépenses inférieures à 1 million de dollars

Source : HAMIZI S.-A., « Les systèmes de management intégré », PME magazine d'Algérie, N°40 (Juillet – août 2006), p. 39-43.

NB / Seule la comparaison de la valeur des risques pour chaque problème permet de les hiérarchiser et de définir des catégories de risques classées par ordre de gravité et de rapidité d'impact (cas des sanctions disciplinaires en fonction des causes et des impacts sur la gestion et le climat social).

2.2. Outils et techniques pour le recueil d'information

2.2.1. Le recueil d'information

Il peut être réalisé au moyen de méthodes statistiques ou de méthodes psychosociologiques qui concernent les interviews, les questionnaires et les enquêtes d'opinion.

Relativement à ces dernières, il est nécessaire, si la population est importante, de choisir un échantillon. L'échantillonnage permet de connaître la totalité des caractéristiques d'une population en n'en considérant qu'une partie (pour des raisons économiques de temps essentiellement).

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Mais se pose le problème du choix de l'échantillon et de la détermination de sa taille et de sa structure, car l'échantillon doit être représentatif.

- **La sélection de l'échantillon**

Pour obtenir un échantillon représentatif de la population parente, il est nécessaire de connaître exactement ce qu'est cette population à étudier et de donner à chaque élément ou partie une chance égale d'être représentée dans l'échantillon. Ceci suppose également que les objectifs de l'étude soient clairement définis et précises.

Si nous prenons le cas des accidents de travail, la totalité du personnel ne constitue pas une population homogène. Les différentes catégories de personnel, n'est pas soumises d'égale façon aux risques d'accidents. Aussi, considérer la totalité du personnel comme une population homogène constitue une erreur. Les catégories de personnel les plus exposées sont celles de la fabrication, de la maintenance, de la sécurité d'intervention et du transport.

- **La détermination de la taille de l'échantillon**

La taille de l'échantillon ne peut être déterminée que si préalablement sont précisés les degrés de confiance et de précision souhaités.

Le degré de confiance représente la confiance que l'on est en droit d'avoir dans l'exactitude de la représentation de la population dans l'échantillon choisi. Il est généralement exprimé en pourcentage. Le plus fréquemment choisi, 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 parente. Au cas où ce pourcentage serait dépassé, les résultats seraient considérés comme non significatifs.

Le degré de précision représente les limites (de confiance) à l'intérieur desquelles les estimations des caractéristiques de la population examinée doivent figurer. La précision est généralement exprimée en pourcentage (ex : + ou - 2 %).

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Les estimations obtenues à partir d'un échantillon permettent de dire que nous sommes sûrs à 95 % qu'elles sont de, par exemple, X + ou - de 2 %.

NB / il existe des tables pour déterminer la taille de l'échantillon, compte tenu de la taille de la population, des degrés de confiance et de précision désirés et du taux d'erreurs attendu.

2.2.2. Le recueil d'opinions

Il est réalisé au moyen d'interviews ou de questionnaires (en général sous forme orale mais la forme écrite peut - être utilisée, la situation admettant les questions fermées ou a choix multiple type QCM).

Quel que soit la forme d'entretien adoptée lors de l'entretien (directif, semi-directif ou non directif), l'auditeur doit créer les conditions favorables à l'expression d'opinions reflétant réellement la situation vécue. Les informations recueillies doivent être recoupées avec d'autres obtenues par des moyens différents (statistiques, rapports, enquêtes) pour confirmer ou invalider (infirmer) l'information donnée au cours de l'entretien.

Afin de ne pas omettre des points essentiels, l'auditeur doit établir des questionnaires (appropriés aux domaines des ressources humaines à auditer).

2.3. Outils et techniques d'analyse

2.3.1. L'organigramme

L'organigramme est un document à partir duquel l'analyse du taux d'encadrement peut être faite à travers le calcul des ratios d'encadrement, en ramenant le nombre des chefs de service et des cadres à l'effectif total. De même, un découpage par service et une comparaison entre le flux de travail imposée par les technologies utilisées permet de se rendre compte de l'inadéquation résultant d'un trop grand nombre de services entraînant, de ce fait des défauts de coordination ou des doubles emplois.

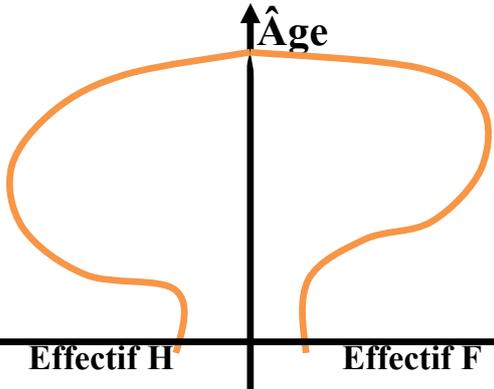
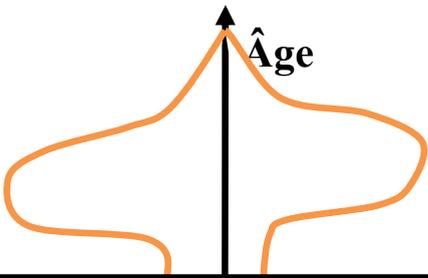
2.3.2. La pyramide des âges et des anciennetés

La pyramide des âges est une représentation graphique d'une population par année ou classe d'âge. Elle est établie chaque année par tranche d'âge sur la base des effectifs inscrits.

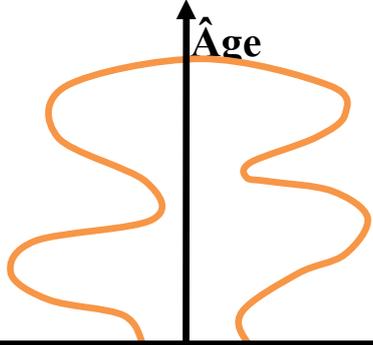
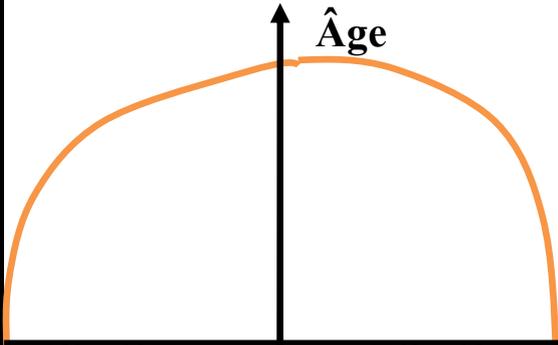
La pyramide des âges peut être complétée par la pyramide des anciennetés. Il est d'ailleurs conseillé d'établir des pyramides d'âge, non seulement pour l'ensemble du personnel, mais également par catégories socioprofessionnelles, par sexe ou par tous autres critères pertinents dans l'entreprise.

La forme de la pyramide permet de se rendre compte des déséquilibres possibles.

Tableau N° 17 : Pyramide des âges

Type de pyramide	Avantages	Inconvénients
<p>Champignon</p>  <p style="text-align: center;">Effectif H Effectif F</p> <p>(Majorité de salariés âgés et peu de jeunes.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Savoir-faire importants ; -Possibilité de renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite. 	<ul style="list-style-type: none"> -Charges salariales élevées ; -Reconversions difficiles ; -Adaptation aux changements plus difficile.
<p>Poire écrasée</p>  <p style="text-align: center;">Effectif H Effectif F</p> <p>(Majorité de jeunes et peu de salariés âgés.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme et potentiels forts, - Masse salariale allégée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques de départs liés aux faibles opportunités de carrière ; - Charges de formation plus importantes

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

<p style="text-align: center;">Pelote de laine</p>  <p style="text-align: center;">Effectif H Effectif F</p> <p>(Peu de salariés dans les classes d'âge intermédiaires.)</p>	<p>On retrouve les avantages des deux autres formes de pyramides précédentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de promotions précoces ; - Risque de conflits de générations.
<p style="text-align: center;">Cylindre</p>  <p style="text-align: center;">Effectif H Effectif F</p> <p>(Majorité de salariés dans les classes d'âge intermédiaires.)</p>	<p>Structure des âges équilibrée ; régularité dans les départs qui permet de programmer les recrutements.</p>	<p>Risque d'évoluer vers une pyramide « champignon » si les recrutements diminuent.</p>

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

2.3.3. Le diagnostic des responsabilités

Le diagnostic des responsabilités est l'un des outils d'analyse dont dispose l'auditeur social afin de déterminer les rôles joués par les différentes parties prenantes dans les différents domaines de la fonction personnel.

Henri Mintzberg a proposé une classification permettant de distinguer les rôles assumés dans le processus de décision : recueil de l'information, traitement de l'information pour conseil,

Chapitre II : Les fondements de l'audit social

décisions ou codécision, autorisation, exécution ou mise en œuvre, contrôle et information à posteriori.

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

Les différentes sous fonctions de la GRH peuvent être décomposées en un certain nombre d'activités, par exemple dans le cas de la formation, ce pourrait être : l'évaluation des besoins de la formation, la fixation des objectifs de la formation, l'élaboration d'un programme de formation, désignation des formateurs, etc. Pour chacune de ces activités, seront précisés les rôles joués par chaque responsable.

A l'issue de ce diagramme de responsabilités, l'auditeur social pourra déterminer les responsabilités, clarifier les principaux rôles joués dans la fonction « personnel » et déterminer un profil des rôles dominants joués par le département de personnel.

Ainsi, il sera possible de déceler une inadéquation de la qualification des cadres aux tâches qui leur ont été confiées, de déceler une absence de moyens de contrôle, etc.

2.3.4. Flow-chart

Le flow-chart ou le graphique d'étapes est à la fois un outil d'analyse et de diagnostic, qu'un moyen de communication très utile lorsque le système est complexe et mettant en œuvre un nombre important de documents et d'intervenants.

En effet, il s'agit de représentation graphique d'un système complexe à l'aide de symboles, permettant de mieux comprendre une procédure et d'avoir une meilleure connaissance du système de contrôle interne.

Cependant, il convient de se poser un certain nombre de questions sur le type et la nature des informations qui arrivent dans l'entité, les personnes qui les recueillent, la façon dont elles

sont traitées et par qui, les personnes qui sont responsables de la distribution, les destinataires, la façon dont ils les utilisent et les résultats attendus.

2.3.5. Le diagramme de PARETO (ex : temps perdu Machine)

Le diagramme de Pareto est utilisé pour identifier les catégories de problèmes les plus importants. Il s'agit d'une représentation graphique d'événements tels que défauts, non-conformités, problèmes, etc., classés par importance décroissante.

Avant d'arriver à la phase d'analyse selon la loi de Pareto, plusieurs étapes doivent être respectées :

- **Etape 1** : définir les catégories qui seront utilisées dans le diagramme.
- **Etape 2** : classer les données par catégorie et calculer les fréquences relatives de chaque catégorie.
- **Etape 3** : établir un graphique à barres.
- **Etape 4** : tracer la ligne des fréquences cumulées.
- **Etape 5** : analyser selon la loi de PARETO : 20 / 80

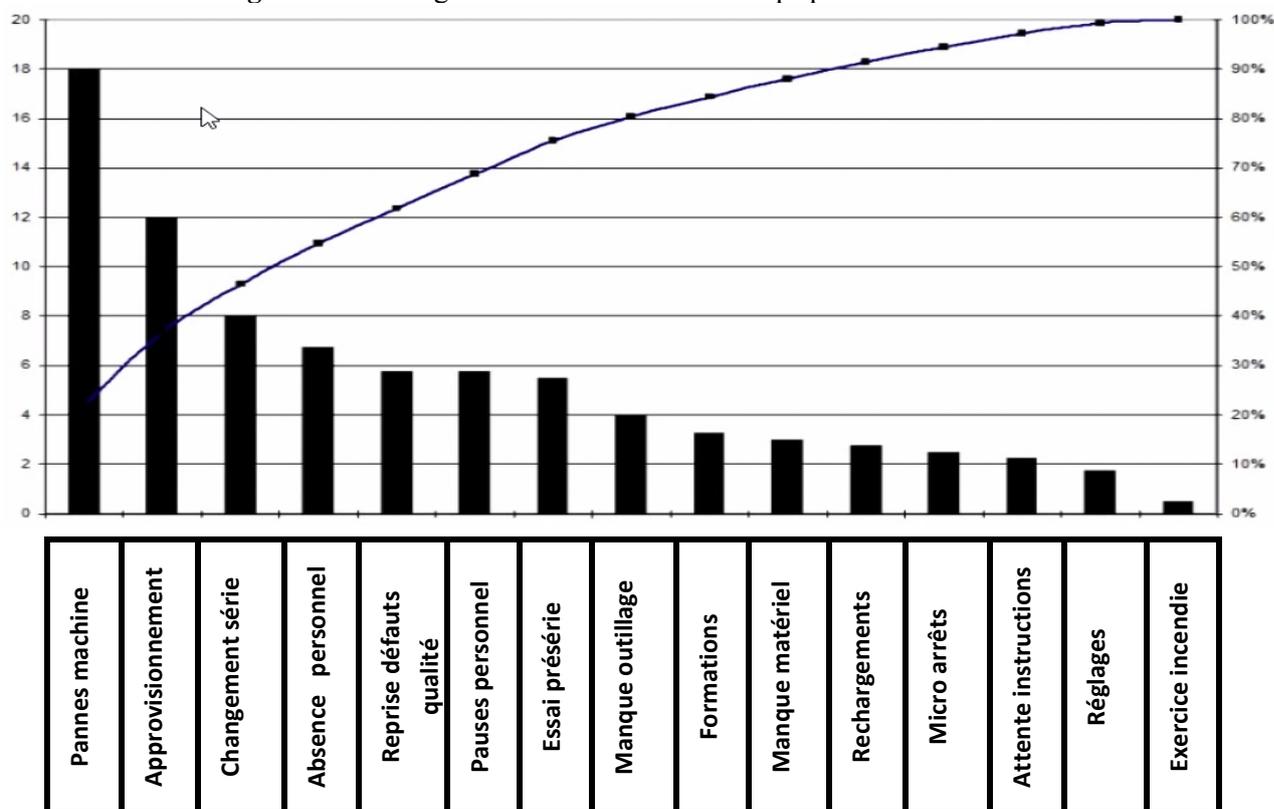
Chapitre II : Les fondements de l'audit social

Tableau N° 18 : Fréquences cumulées temps perdu Machine

Catégorie	Fréquence	Durée totale (h)	%	%cumulés
Pannes machine	3	18,00	22	22
Approvisionnement	1	12,00	15	37
Changement série	12	8,00	10	47
Absence personnel	7	6,75	8	55
Reprise défauts qualité	5	5,75	7	62
Pauses personnel	34	5,75	7	69
Essai présérie	1	5,50	7	76
Manque outillage	4	4,00	5	81
Formations	3	3,25	4	85
Manque matériel	2	3,00	4	89
Rechargements	47	2,75	3	92
Micro arrêts	82	2,50	3	95
Attente instructions	3	2,25	3	98
Réglages	34	1,75	2	
Exercice incendie	1	0,50	1	100
Total	239	81,75	100	

Source : adaptation personnelle

Figure N° 2 : Diagramme de PARETO du temps perdu Machine



Source : Construit à partir des données du tableau ci-dessus

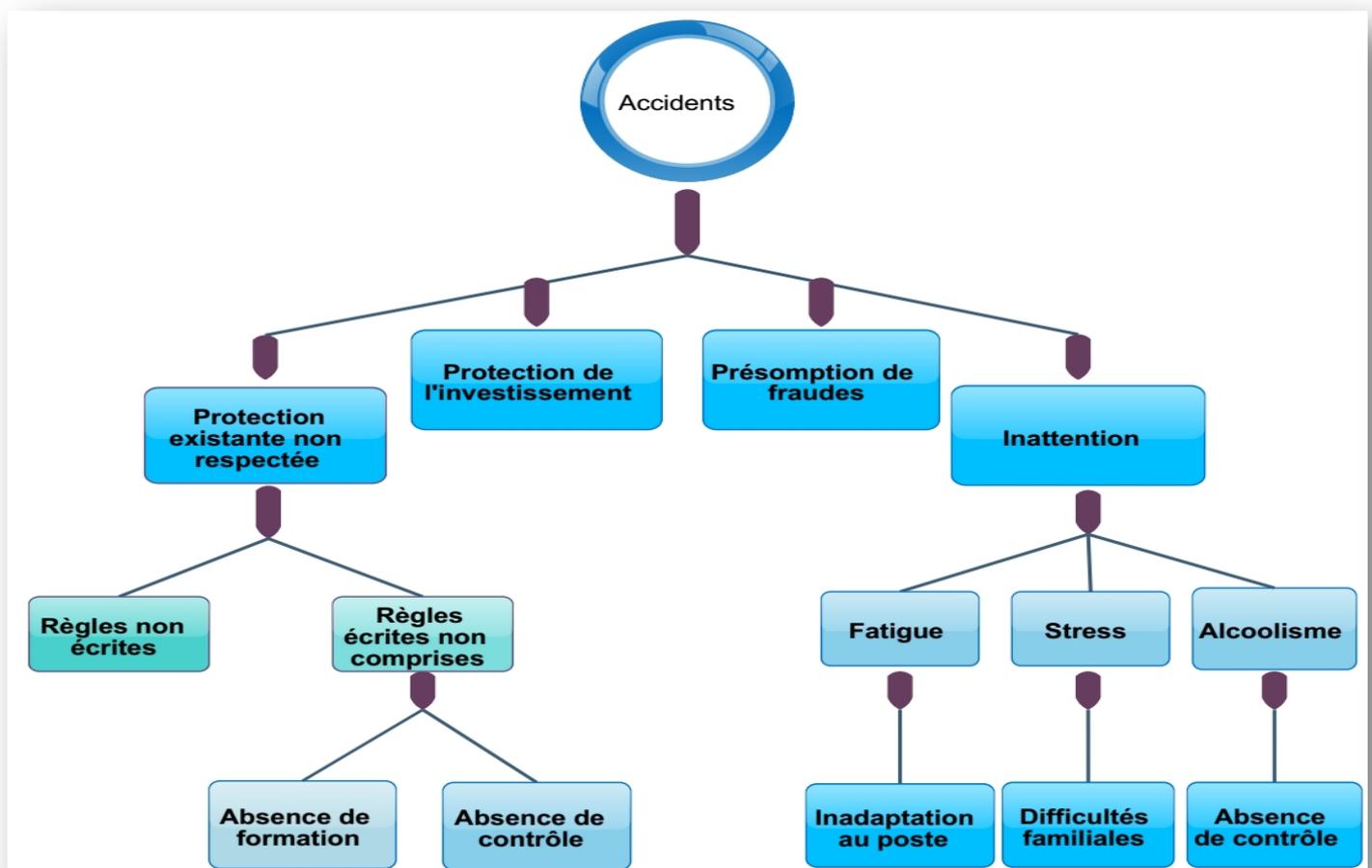
2.3.6. L'arbre de causes

L'arbre des causes illustre l'enchaînement des causes qui ont concouru à l'apparition de résultats. Cet arbre est construit à partir de l'événement final en remontant la chaîne causale. Chaque fait recueilli comme cause fait l'objet d'une série de questions : Ce fait a-t-il un antécédent ? - Si oui, lequel ? A-t-il été suffisant pour entraîner l'événement ? Si non, quels autres faits sont intervenus ?

L'arbre de causes impose la référence à des modèles théoriques et à des expériences pratiques. Il impose une réflexion approfondie sur l'enchaînement des phénomènes en ne se contentant pas de considérer comme causes les plus récents événements survenus.

La figure suivante présente un arbre des causes des accidents de travail.

Figure N° 3 : Arbre des causes des accidents de travail



Source : Adaptation personnelle

Conclusion du deuxième chapitre

Telles sont les bases fondamentales de l'audit social comme elles ont été explicitées dans la littérature. Il est apparu d'autant plus fondamental d'enrichir la gestion sociale de l'entreprise par l'approche rigoureuse de l'audit.

L'audit social vise à donner une opinion professionnelle et indépendante sur la qualité de la gestion sociale d'une entreprise et à mettre en lumière des écarts par rapport à des référentiels préétablis.

L'absence de normalisation dans beaucoup de domaines sociaux mène à proposer un cadre de référence spécifique permettant de porter une appréciation aussi objective que possible.

Aujourd'hui, l'intérêt croissant pour l'audit social est entraîné par la prise de conscience de la nécessité de bien maîtriser les coûts sociaux, d'intégrer la gestion du personnel dans la stratégie de l'entreprise et de prévenir les risques sociaux afin d'arriver à une meilleure efficacité et efficience.

Désormais, le management ne peut plus négliger le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut introduire dans les stratégies de l'organisation. Les ressources humaines ne sont plus considérées comme un simple coût à minimiser mais une véritable richesse qu'il faudra développer, motiver et valoriser. Et c'est dans ce contexte que l'audit social trouve toute son importance.

L'évaluation continue est devenue la préoccupation majeure des dirigeants. Ayant pour objectif de comparer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion sociale aux référentiels et aux codes de conduite en vigueur, l'auditeur social réalise des rapports contenant des informations sur les dysfonctionnements éventuels constatés et les pistes d'amélioration à envisager.

Chapitre III :

**Apports de l'audit social pour la performance
des entreprises**

Introduction

La pérennité et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle décisif dans le développement de l'entreprise. Les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour elle et ses partenaires. A cet effet, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et eu recours à différents outils permettant de maîtriser ces ressources, parmi ces outils on trouve l'audit social.

Ainsi, pour répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation entre l'audit social et performance ? », les auteurs font le postulat que l'audit social joue un rôle important, car elle permet de gérer efficacement les ressources humaines d'une organisation et d'aider les managers dans la prise de décisions pour un meilleur développement de leurs entreprises et au maintien de son positionnement.

Cependant, pour mieux comprendre comment l'audit social contribue à la performance de l'entreprise, il convient d'abord de clarifier le sens de la performance selon les différents auteurs, ainsi que son interprétation selon différentes logiques et les relations existantes entre elle et la pratique de la GRH et la performance de l'entreprise dans la première section, ensuite on abordera l'audit social comme un levier de performance dans la deuxième section.

Section 1 : Le sens et l'interprétation de la performance

Cette première section sera entamée par une présentation des fondements de la notion de performance à travers un bref coup d'œil historique et quelques définitions de grands auteurs, ensuite nous allons expliquer d'où vient la nécessité de raisonner en termes de performance globale, puis comment la performance a été interprétée à travers les deux notions d'efficacité et d'efficience. Après cela, on montrera quels sont les relations existantes entre les pratiques de la GRH et la performance de l'entreprise.

1. Les fondements de la notion de performance

1.1. Bref historique de la notion de performance

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies de croissance annoncées.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle. À cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées. On cite aussi G. Raad, qui présente une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action.

De même, les sources de la performance de l'entreprise s'expliquent par l'approche *économique* selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne GRH ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise et par l'approche *organisationnelle* selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Elle est confortée, au début des années 1980, par *la théorie des ressources internes* selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent de l'exploitation des ressources internes plutôt que l'adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

1.2. Définitions de la performance

Malgré la place centrale qu'elle occupe en sciences de gestion, la notion de performance présente un caractère polysémique et ambigu. Pendant très longtemps, cette notion a été réduite à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, on la considère comme une notion générique recouvrant diverses notions telles que la productivité, la rentabilité, la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, etc.

Tout comme le concept d'audit social, le mot performance a reçu de nombreuses propositions de définition.

Lebas (1995) a essayé de présenter une définition opérationnelle de la performance. Or, selon lui, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Autrement dit, la performance n'est pas une simple constatation car elle se construit (elle consiste à faire quelque chose dans un but donné), elle est le résultat d'un processus de causalité et l'indication d'un potentiel de résultats, elle doit être relative par rapport au contexte concurrentiel et organisationnel choisi, et elle doit être mesurable par un chiffre ou une expression communicable.

En effet, une entreprise est qualifiée de performante à partir moment où elle arrive à générer la rentabilité souhaitée par ses actionnaires, à atteindre un certain taux de profitabilité ou encore à augmenter ses parts de marché.

Ainsi, la performance n'a de sens que si on peut la mesurer. Les déterminants retenus par les auteurs qui se sont intéressés au sujet (Sink 1985 ; Drucker 1992 ; Peters et Waterman 1999) sont à la fois financiers et non financiers, mais le but recherché par l'introduction de ces derniers est l'amélioration de la rentabilité financière de l'entreprise.

D'après Bourguignon (2000, p. 934), la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ...

Selon Lorino¹ « Est ... performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le *couple valeur-coût*, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur ».

¹ Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance* (3^e édition), Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 5

Cependant, on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio *valeur/coût* ou le solde *valeur -coût*. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente.

Ainsi, la performance de l'entreprise dans une société industrielle ou commerciale consiste à savoir produire et vendre mieux et plus vite que ses concurrents. Mais aujourd'hui, produire et vendre est la finalité commune à toutes les entreprises. Ce qui rend leur niveau de performance de plus en plus homogène.

Au fil du temps croître et prendre des parts de marché devient plus facilement en absorbant les concurrents. La performance de l'entreprise n'est pas la somme des performances des unités ; elle est plus que cela, un élan commun vers un but commun, un résultat d'équipe.

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot² fait apparaître la très grande diversité des indicateurs de performance : taux de profit, chiffre d'affaires, cours boursier, rentabilité du capital, croissance des ventes, satisfaction client, productivité du travail, turnover, qualité...

A cet effet, l'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») est signifiant car l'entreprise n'a pas une mais des performances.

Pour Bouquin (2004), mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité et efficacie.

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

D'après Cadiou (2007), la performance relève de la mobilisation de ressources allouées à la mise en place de moyens permettant d'atteindre des résultats conformes aux objectifs poursuivis. Cela ramène la performance au triptyque « efficacité, effectivité et efficacie ».

Nous retiendrons donc une définition suffisamment large pour s'adapter à la multiplicité des réalités vécues par les entreprises :

² Allouche. J. et al., « Performances de l'entreprise et GRH », *Entreprise et Personnel*, n° 238, 2003.

« La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient [sic ?] la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »³ Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

Alors que « améliorer la performance » désigne donc *accroître la valeur d'un indicateur* (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale possible (potentiel, capacité). Or « piloter la performance » signifie : bien *mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps* (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité).

1.2. Vers la performance « globale »

La performance économique et notamment la performance de nature purement financière est de plus en plus critiquée.

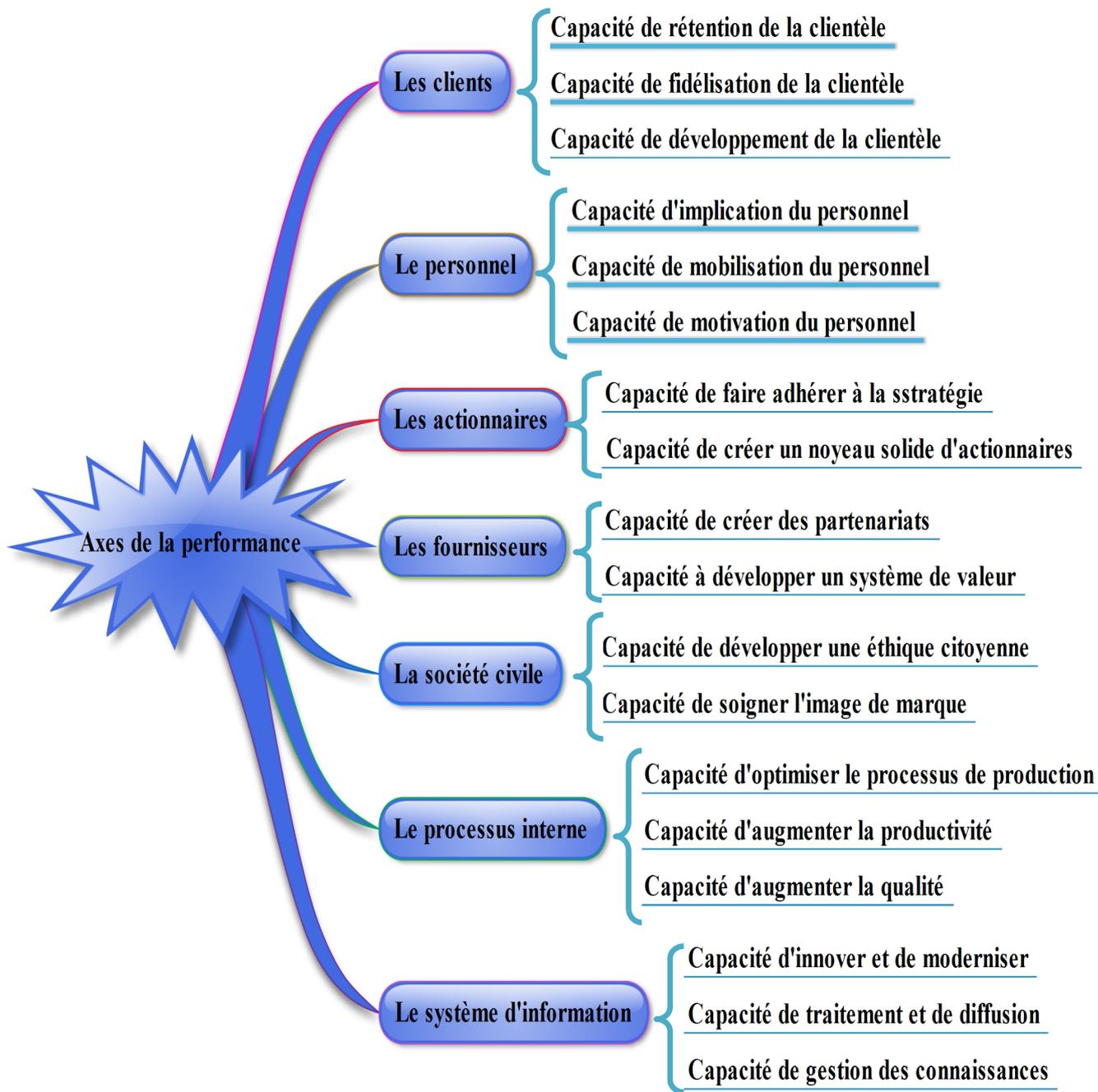
Henri Mintzberg pense que la recherche de l'efficacité économique peut conduire l'organisation à adopter une morale économique qui peut parfois signifier une immoralité sociale, car elle se réduit à faire des économies matérielles en générant des coûts sociaux beaucoup plus graves.

En effet, l'impératif de rentabilité à court terme se traduit par des licenciements massifs ainsi que des investissements financiers au détriment d'investissements productifs durables.

La solution serait de réfléchir en termes de performance globale et non plus seulement en termes de performance financière. Or celle-ci ne peut être mesurée qu'en tenant compte des parties prenantes internes et externes de l'entreprise, et de son environnement comme le montre le schéma suivant :

³Gilbert P, Charpentier M., « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, juill.-août-sept 2004.

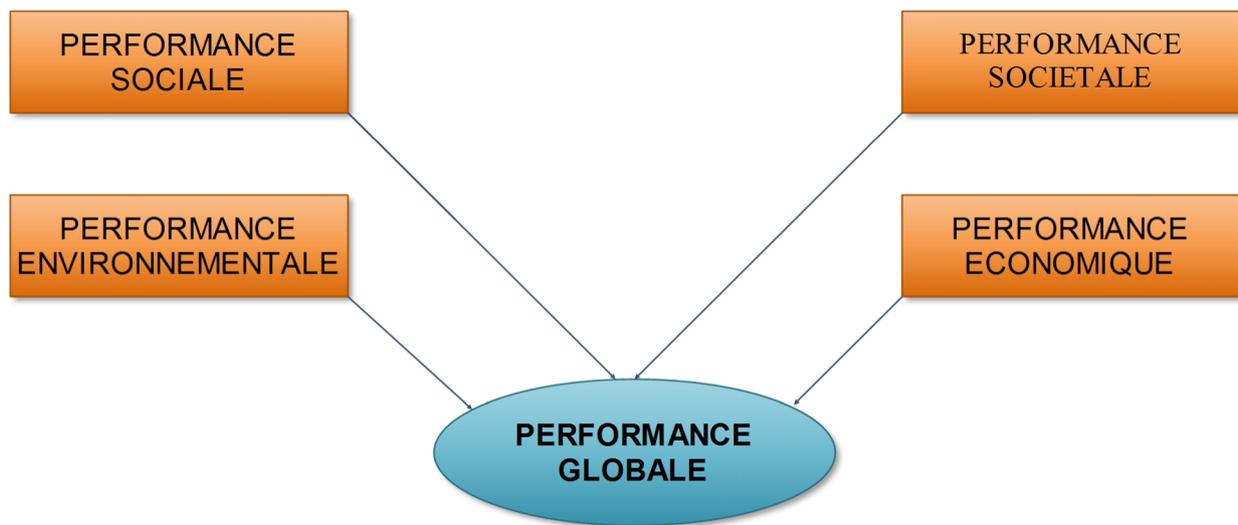
Figure N° 4 : Les différents axes de la performance



Source : Etablis par nos soins à partir de nos différentes lectures

La performance globale d'une entreprise couvre plusieurs dimensions : Sociale, sociétale, économique et environnementale.

Figure N° 5 : Les dimensions de la performance globale



Source : Etablis par nos soins à partir de nos différentes lectures

En plus de la dimension économique classique, la performance globale comporte une dimension sociale, sociétale et environnementale. Cependant, la capacité d'une entreprise à réaliser seulement du profit ne suffit plus pour mesurer sa performance.

Il devient de plus en plus important d'ajouter sa performance sociale qui se mesure à sa capacité d'améliorer l'égalité de traitement, de garantir le respect des droits de l'homme, de garantir de bonnes conditions de travail, etc.

A cela il faut y ajouter une performance sociétale et environnementale qui se mesure à sa capacité à réduire les gaspillages, sa volonté de recourir aux énergies renouvelables, au recyclage et aux investissements socialement responsables...etc.

1.3. L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité

Les concepts d'efficacité et d'efficience relèvent de ce qui est réalisé et de la manière d'y parvenir.

L'**efficacité** détermine la capacité d'une entité (agent, système) à réaliser les objectifs fixés. Elle est représentée par le rapport entre *les résultats réalisés* par une entité et les *objectifs visés*. A cet égard, plus les résultats sont proches des objectifs visés, plus l'entité est considérée efficace. Cependant, trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité :

- des **objectifs clairs**,
- des **indicateurs** pour mesurer les résultats,
- et des **ressources** nécessaires.

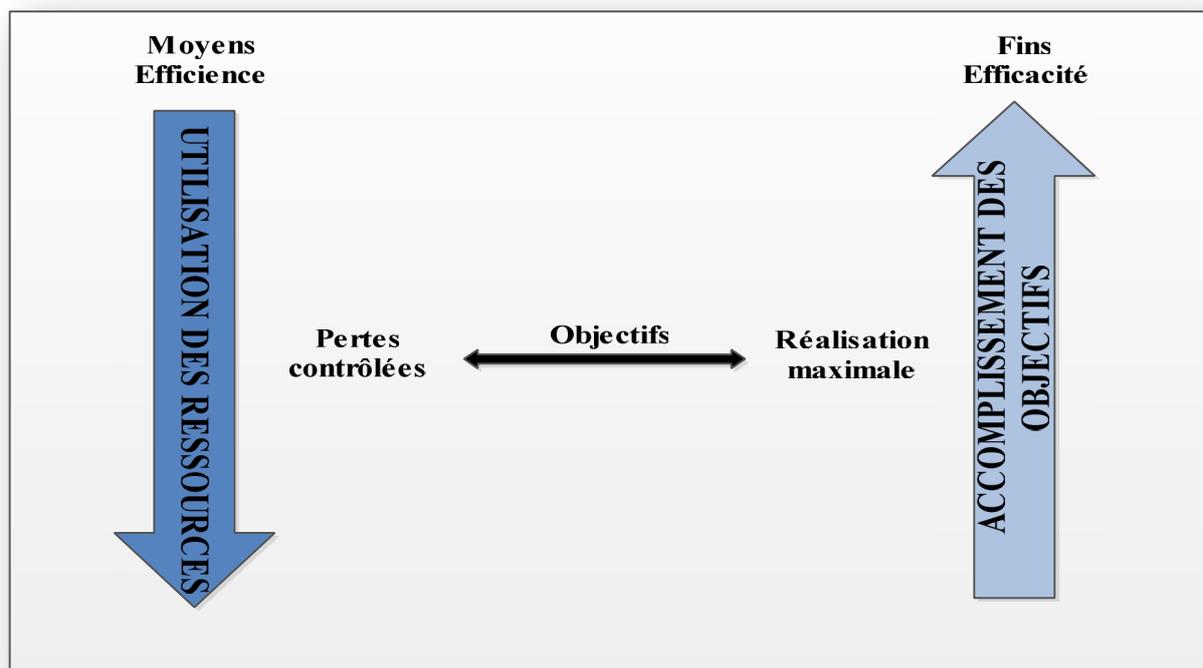
De ce fait, L'efficacité peut être déterminée par la capacité d'une entité à réaliser les objectifs sociaux qu'elle s'est fixée. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base des données industrielles, administrative ou à partir d'enquêtes.

L'**efficience** peut se définir comme la capacité d'une entité à réaliser un maximum d'objectifs en utilisant un minimum de ressources, elle réfère au fait de maîtriser le coût du processus. Autrement dit, l'efficience exprime le rapport entre les objectifs/résultats réalisés et les moyens mis en œuvre pour réaliser lesdits objectifs/résultats. Cependant, divers indicateurs (productivité des facteurs, coût moyen...) peuvent être utilisés pour la mesurer.

Cependant, L'efficience peut être déterminée par la capacité d'une entité à réaliser les objectifs sociaux qu'elle s'est fixée en utilisant un minimum de ressources.

Figure N° 6 : Efficience et efficacité



Source : Robbins S. et al., *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, Ed. Nouveaux Horizons, Paris, 2011.

Cela dit, les organisations peuvent-elles être efficaces mais inefficaces ? Bien sûr, en faisant par exemple correctement des choses inappropriées ! Cela a pu être le cas, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, de plusieurs établissements scolaires ou universitaires ayant considérablement réduit le coût de l'enseignement par étudiant en optant pour l'apprentissage par ordinateur, les programmes d'études à distance (e-learning) ou une activité à temps partiel. Dans certains cas, la qualité de l'enseignement dispensé du fait de ces choix de gestion a été mise en cause par les étudiants, les anciens élèves ainsi que les organismes d'accréditation de diplômes. Il va de soi que l'idée d'une efficacité élevée est généralement associée à une bonne dose d'efficacité. Un mauvais management se reconnaît à une combinaison inefficacité/incapacité, ou du moins à une efficacité atteinte sans rentabilité et/ou avec un gaspillage de ressources et de moyens.⁴

⁴ Robbins S. et al., *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, Ed. Nouveaux Horizons, Paris, 2011.

2. La relation entre les pratiques de la GRH et la performance

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 la performance.

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

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

- **L'approche économique** : selon cette approche, se sont surtout les facteurs externes qui contribuent à la performance de l'organisation, pendant que les facteurs interne 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. Cette approche est confortée, au début des années 1980, par *la théorie des ressources internes* (Resource-Based theory) (Barney, 1986, 1991, 1995) qui considère que les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'entreprise aux variations du marché et à l'environnement externe de façon générale.

Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise. Selon des auteurs comme Le Louarn (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action.

Quant à l'explication la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise, 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 existerait 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 leur caractère stratégique 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 emploi

- **L'approche de contingence** postule que l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de 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, Wrigth et al. (1995) affirment 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 bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

Remarque : L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre la GRH et la performance ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise. Plusieurs études empiriques ont pu démontrer cette relation de causalité entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle.

Section 2 : L'audit social comme levier de performance de l'entreprise

1. L'audit social selon une logique de performance

Si nous reprenons schématiquement l'évolution de l'audit social, on pourra repérer trois principales étapes, liées elles-mêmes à des visions spécifiques de la réussite de l'entreprise à son développer.

La première distinction est illustrée par les écoles de pensée d'un côté de Friedman (1962), elle privilégie une lecture focalisée sur la dimension « économique » dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. La deuxième distinction est illustrée par les écoles de pensée d'un côté de Freeman (1984), qui a élargi le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire les enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Dans le référentiel économique, deux visions majeures inspirées classiquement des travaux de Porter (1982, 1986) ont été distinguées par la suite, ces visions ont structurées durant ces dernières décennies la plus grande partie des décisions stratégiques dans les organisations.

1.1. L'audit social selon une logique de performance économique

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

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

Source : Réda KHELASS, « Audit social Audit GRH », Ed Houma, Alger, 2014

Chapitre III : Apports de l'audit social pour la performance des entreprises

Dans un tel contexte, l'audit social se focalise sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts, comme par exemple l'évolution du turn-over, de l'absentéisme ou de la masse salariale.

Parallèlement à cela, la deuxième école de pensée peut être identifiée autour de la recherche de compétitivité par la diversification.

Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent.

Tableau 20 : Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les Personnes durent plus que les activités

Source : Réda KHELASS, « Audit social Audit GRH », Ed Houma, Alger, 2014

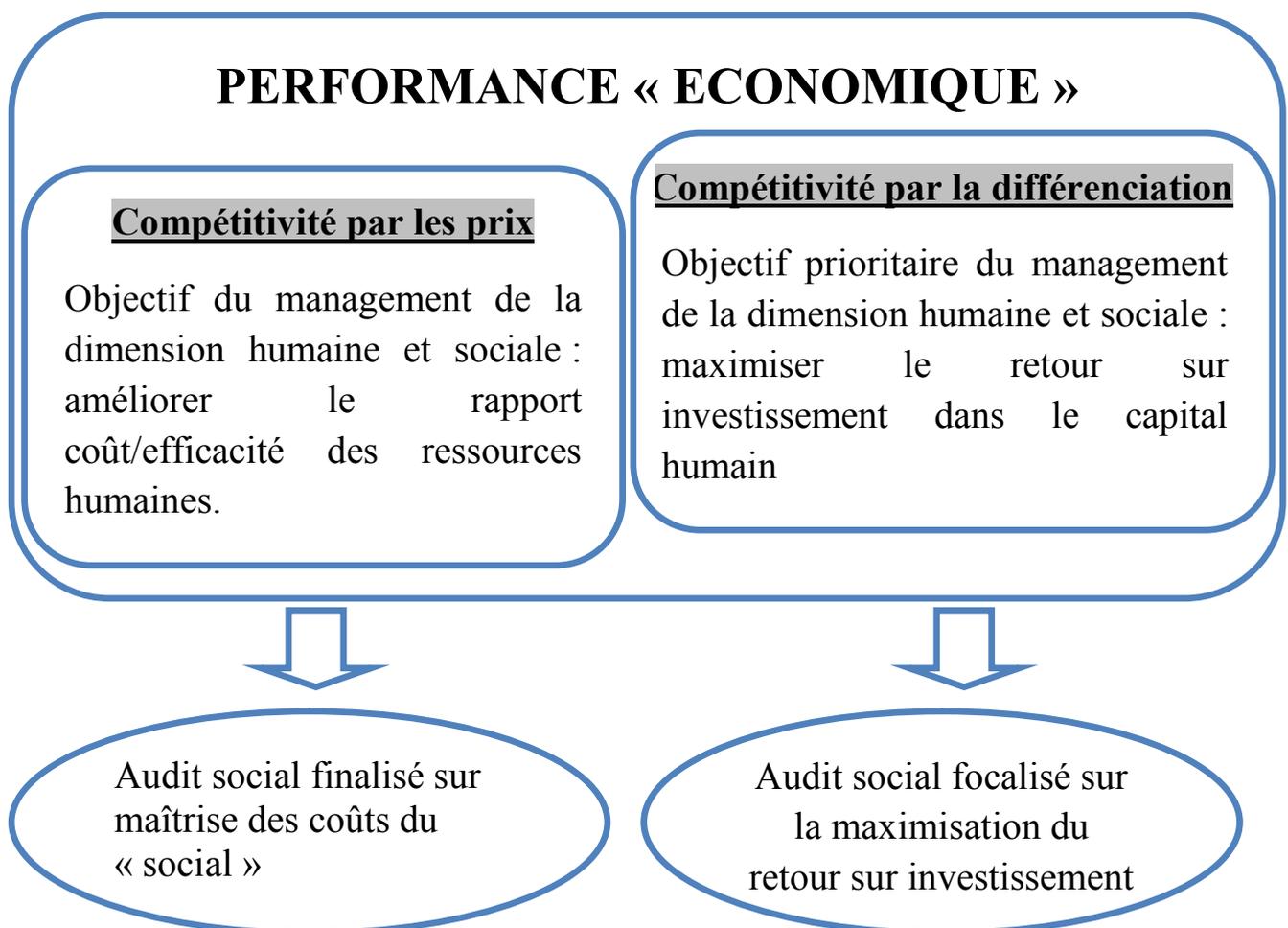
Dans ce deuxième contexte, l'audit social vise à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements fait pour l'acquisition, la mobilisation, la

fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise.

Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

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

Figure N° 7 : Le rôle de l'audit social dans un contexte de compétitivité par les prix et par la différenciation



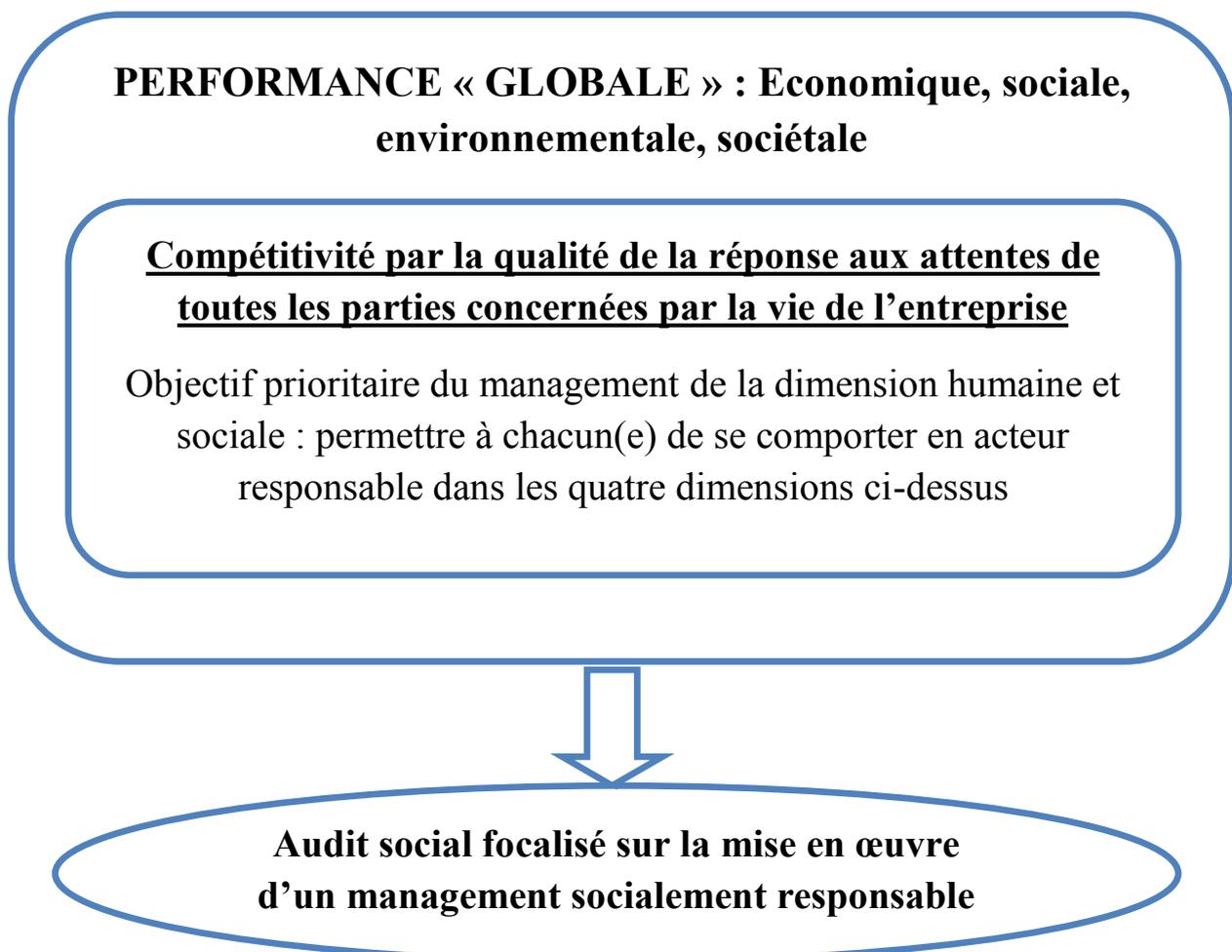
Source : Elaborée par nos soins à partir de nos différentes lectures

1.2 L'audit social selon une logique de performance « globale »

Autre que le « faire mieux » ou le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement de chercher à « faire autre chose ».

Il est à noter qu'une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. Par analogie avec le concept de « responsabilité globale » de Pesqueux (2002), il pourrait d'ailleurs être judicieux de passer du terme d' « audit social » à celui d'« audit global ».

Figure N° 8 : Rôle de l'audit social compétitivité par la qualité de la réponse aux attentes des parties prenantes



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

2. Apports de l'audit social pour la performance de l'entreprise

Ici il sera question des apports de l'audit social pour le système de pilotage social, pour les différents domaines de la GRH, pour la RSE, sa contribution à la conduite du changement et enfin pour la réduction des coûts cachés.

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

Au-delà de l'aspect examen de la conformité, des documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social est considéré comme un outil de pilotage 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 social consiste à :

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

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

Différents auteurs ont mis en évidence les apports de l'audit social 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 internes et externes.
- **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 réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- **La maîtrise des coûts** : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- **L'amélioration des choix stratégiques.**

Selon Candau, P. (2002), 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 un référentiel. Cela permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfique 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 fonctionnels en RH notamment au niveau :

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

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 distorsions 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 multiples. 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 lourd de conséquences, ses opérations sont coûteuses. Au coût des opérations administratives d'embauche (coût de prospection, puis coût de sélection) s'ajoute le coût d'adaptation qui correspond à la durée pendant laquelle le rendement du nouveau salarié 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 du processus du recrutement.

1^{ère} étape : La définition et l'expression du 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 toutes les informations nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- Faire un diagnostic d'opportunité 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 du poste à pourvoir 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 du poste

À ce niveau, l'audit social permet de :

- vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste,
- savoir à quel point cette définition correspond à la réalité,
- faire un examen de *l'analyse du poste* effectuée 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 de ses nouvelles fonctions ;
- Motivation des employés par le biais de la promotion qu'il permet, les employés promus adoptent généralement des attitudes positives au travail en vue d'être à la hauteur des attentes ;
- Supprimer les coûts liés aux honoraires des cabinets 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'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.

En tout état de cause, 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 entrent en jeu et c'est à l'auditeur de les identifier et d'évaluer la pertinence de ce choix en interne.

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

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

Les moyens de diffusion de l'annonce peuvent être l'intranet, le journal d'entreprise ou les affiches, à ce niveau l'auditeur social s'assure que l'entreprise a utilisé 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 de candidatures adoptés par l'entreprise.

Concernant les petites annonces par exemple, l'auditeur :

- évalue le choix du support,
- vérification des différents détails de l'annonce on cite entre autre : la mise en page, le choix de la taille des caractères typographiques, l'utilisation ou non d'une illustration, l'interlignage...,
- évaluer l'attractivité et la véracité de promesses faites aux candidats,
- vérifier si l'annonce est claire et sans ambiguïté et si elle est suffisamment complète pour fournir aux candidats qui lui sont utiles pour opter ou non pour ce poste.

5^{ème} étape : Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante.

Les questions que devra poser l'auditeur sont :

- Existe-t-il un classement efficace des CV ?
 - Les priorités définies par la campagne 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 le risque d'écartier des candidatures intéressantes ainsi que le risque d'avoir un nombre minime de candidatures et donc un choix restreint.

6^{ème} étape : Entretiens et tests

L'auditeur évalue les compétences du recruteur sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embauche : est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ? Est ce qu'il possède des qualités d'écoute ? Est ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ?

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

7^{ème} étape : Décisions

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

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

- Qui décide du choix final ?
- Le service des Ressources Humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail ?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail ?
- Qui élabore le contrat de travail ? Qui le signe ?
- Est-ce qu'il y a un 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 du nouvel arrivant 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, 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),
- psychologiques (on améliore son image ou on perd de l'influence, du prestige).

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

- s'assurer que les besoins en formations ont bien été recensés et pris en compte pour l'élaboration du plan de formation,
- 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, etc.),
 - la valorisation du potentiel des employés / fonctionnaires dans leur adaptation au travail, lors de changements de méthodes de travail (introduction de l'informatique) et dans le cadre de leur développement de carrière,
 - apprécier les outputs de la formation et son incidence 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 mises 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 ou moins acceptable pour les uns et les autres.

2.2.3. Apports 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 contraintes :

- Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux ;
- Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance ;
- Équilibre 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 dans l'entreprise.

Les variables de pilotage de cette politique sont :

- Le poste (emploi, fonction) : le salaire est d'abord proportionnel au niveau du poste ;
- La capacité (performance) : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences utiles ;
- Le potentiel : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du 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, celles 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 les cas les plus spécifiques et de comprendre les écarts.

▪ **L'audit social assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles**

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

- les calculs sont exactes,
- les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération,
- le temps payé correspond au temps du,
- les niveaux de rémunérations ont été approuvés,
- le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.

▪ **L'audit social assurer l'application des accords d'entreprise et des procédures internes**

Il est essentiel de disposer en permanence d'un guide rassemblant l'ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération, et d'en 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 conformes aux objectifs fixés ?
- Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux⁵:

- *La cohérence* des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;

⁵ PERETTI J.-M., Ressources humaines, Ed. Vuibert, 10^e édition, Paris.

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

2.3. Apports de l'audit social pour la RSE⁶

Traditionnellement, l'appellation RSE fait référence à deux approches. Une approche focalisée sur l'entreprise et ses pratiques managériales, envisagée comme sa responsabilité sociale ; et une approche focalisée sur les impacts ou influences de l'organisation sur son environnement externe, soit sa responsabilité sociétale. À ces deux approches peut être adjoint la notion de développement durable.

2.3.1. Le concept de développement durable appliqué à l'organisation

La responsabilité sociétale des entreprises, aussi appelée responsabilité sociale des entreprises, est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations économiques (rentabilité, efficacité, absence de corruption...) sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Énoncée plus simplement, c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Selon la Commission européenne, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, cela supposant l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »⁷

⁶ La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept formalisé à l'occasion des travaux de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, en 1987.

⁷ Commission européenne, *Livre Vert sur la promotion de la RSE*, Bruxelles, 2001.

Dans les travaux préparatoires du futur standard 26000, on trouve la définition suivante⁸ :

« Actions d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme. »

Les incitations à mener une politique de RSE sont donc fortes.

2.3.2. L'aspect normatif de la RSE

Plusieurs lois, normes, accords nationaux ou internationaux incitent les organisations à intégrer des démarches de responsabilité sociale. Parmi ces textes, la Direction des ressources humaines est essentiellement concernée par la norme ISO 26000 qui incite à mesurer l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique dans la gestion au quotidien de l'activité; la norme SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) qui concerne les conditions de travail, l'interdiction de travail des enfants et du travail forcé; ou encore la norme OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) qui vise à instaurer des règles dans le management de la sécurité au travail.

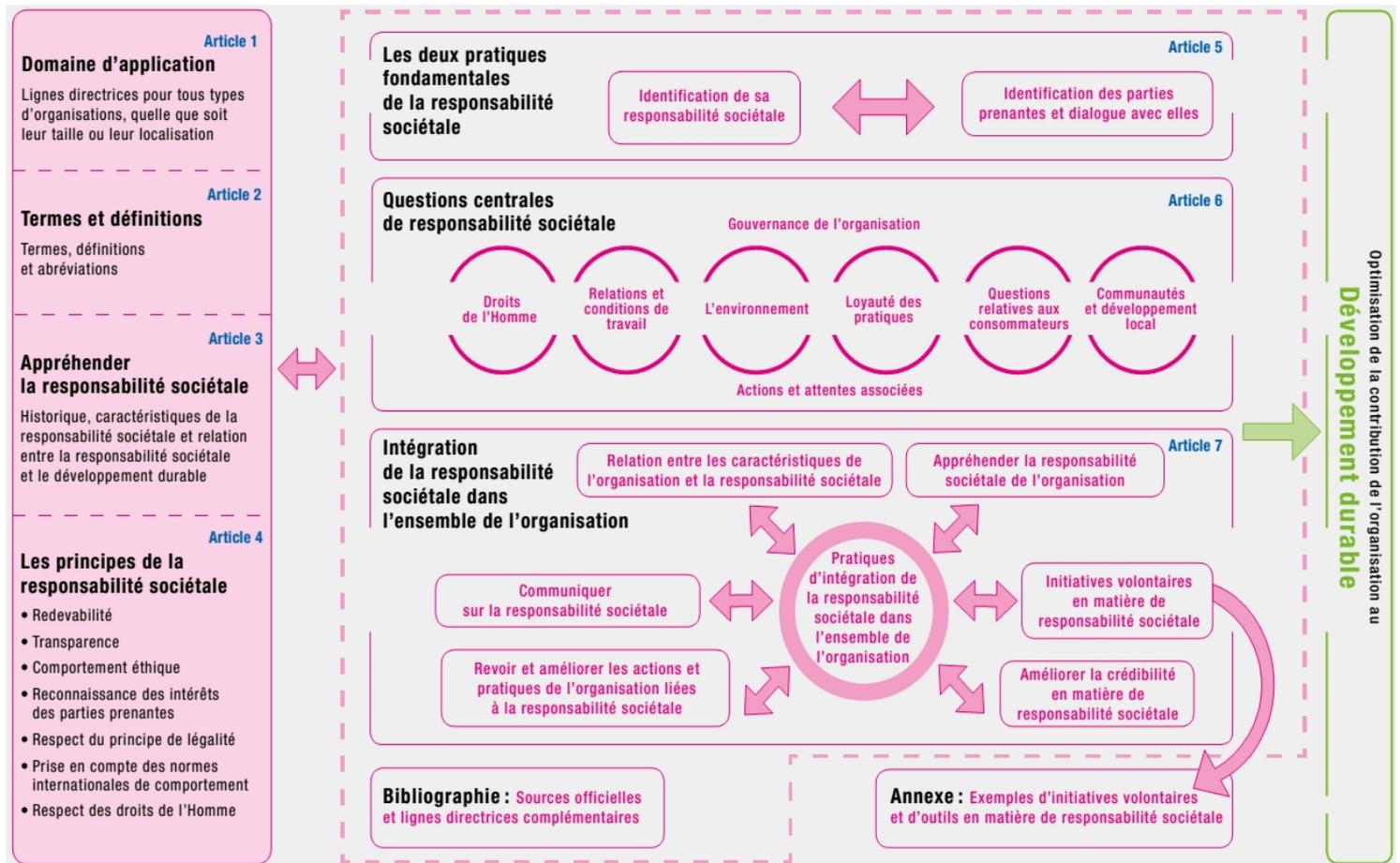
Ces dispositifs incitatifs exposent des principes d'ordres moral et éthique pour le management de ce qu'il est convenu d'appeler les parties prenantes internes (stakeholders) de l'entreprise que sont l'ensemble des salariés, les syndicats et les actionnaires.

Le référentiel de la norme ISO 26000 donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, syndicats...) quel que soit domaine d'activité et sa taille. Elle respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'Organisation internationale du travail...

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

⁸ Michel Capron, Françoise Quarel-Lanoizetée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, Collection - Repères , 2007, p 23

Figure N° 9 : Vue d'ensemble d'ISO 26000



Source: ISO 26000:2010

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociale, découlant de la mise en œuvre de la norme ISO 26000, peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres⁹ :

- Ses avantages concurrentiels
- Sa réputation
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité.
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière

⁹ Source : www.iso.org

- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient

2.3.3. Les champs d'action de la RSE

La RSE recouvre plusieurs champs d'action :

– l'environnement

Dans le top des initiatives environnementales se trouvent le recyclage des déchets, les économies d'énergie et la réduction des gaz à effet de serre. Par exemple, dans le cadre du projet de mise en œuvre du plan de gestion des fluides frigorigènes financé par le fonds multilatéral aux fins d'application du protocole de Montréal, relatif aux substances appauvrissant la couche d'ozone, l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a bénéficié d'un lot de 43 équipements de récupération et de recyclage des CFC (chlorofluocarbone). Cet équipement est mis à la disposition de l'ENIEM par le ministère de l'Environnement.

– les ressources humaines

Dans le top des actions sociales se trouvent la prévention des risques professionnels, et la lutte contre les discriminations.

– le gouvernement d'entreprise

Cela concerne la stratégie dont les administrateurs vont être désignés. Le but recherché étant la lutte contre la corruption et une plus grande transparence dans les décisions. Par exemple, Danone a mis en place un code de principe de conduite des affaires qui précise le comportement attendu de la part des managers sur des questions comme la corruption.

– les pratiques commerciales

Nombreuses sont les entreprises qui adoptent volontairement des engagements socialement responsables dans le cadre de leurs pratiques commerciales. Néanmoins, certaines entreprises peuvent être tentées de ne pas les respecter.

– l'impact local

L'entreprise apporte sa contribution au développement local. Par exemple, en 2014 Ooredoo a participé en tant que sponsor gold à la Semaine mondiale de l'entrepreneuriat. A

travers son sponsoring Gold, Ooredoo s'engage à soutenir cette manifestation qui encourage les initiatives visant à développer l'attractivité économique des territoires, initier les jeunes Algériens à l'entrepreneuriat et leur permettre d'explorer de nouvelles idées, d'intégrer les réseaux internationaux pour des échanges et des débats, développer leurs potentialités et concrétiser leurs projets.

– la citoyenneté

D'un point de vue local, c'est la relation que va entretenir l'entreprise avec sa communauté. Elle peut financer le club de foot local pour accroître sa notoriété sur son territoire. Par exemple, Ooredoo renforce sa stratégie citoyenne en élargissant son engagement à l'un des principaux acteurs de la vie associative nationale, à savoir la Fédération algérienne des personnes handicapées, qui regroupe plus de 30 associations dont la principale mission est de défendre et de protéger les droits des handicapés. Ainsi, Ooredoo a octroyé des aides financières et matérielles à beaucoup d'associations et fédérations œuvrant dans le soutien aux handicapés.

La figure N°10 illustre les sept questions centrales de la RSE selon la norme ISO 26000.

Figure N° 10 : Les sept questions centrales de la RSE



Source : www.iso.org

2.3.4. Le volet social de la RSE

Le volet social de la RSE concerne les ressources humaines. Il porte sur :

- les conditions de travail,
- l'intégration des minorités (personnes handicapées),
- la parité hommes/femmes,
- la formation,
- la promotion interne.

Dans cette perspective, l'organisation s'applique à faire en sorte que l'individu évolue dans un cadre de travail qui préserve son intégrité physique tout en lui permettant de développer son potentiel.

Le volet RH de la RSE s'appuie toujours sur une politique d'information et de formation. L'entreprise peut proposer, par exemple à ses salariés un guide de prévention sur les troubles musculo-squelettiques, ou bien mettre en place des programmes de formation sur la qualité de vie au travail à destination des managers pour qu'ils soient en mesure de promouvoir en interne une culture de la prévention des risques de nature psychologique (risques psychosociaux).

2.3.5. Le recours à l'audit social de la RSE

La RSE est devenue un élément favorable à la redynamisation de l'entreprise. Elle est source de performance économique dans la mesure où elle favorise la réduction des coûts (économies d'énergie, économies de matières premières...) au sein de l'organisation.

En faisant de ses membres des éco-citoyens, la RSE contribue à renforcer la cohésion interne. Enfin, les retombées en termes d'image sont essentielles car elles permettent de fidéliser les clients.

Si l'entreprise veut effectivement réussir la mise en œuvre de la RSE, elle doit disposer d'outils, d'indicateurs et de référentiels, et tout cela c'est la démarche de l'auditeur qui le permet.

L'audit social fournit aux managers les informations nécessaires pour identifier la meilleure façon de progresser avec la RSE, la direction de RSE à poursuivre, les investissements requis et les retours sur les investissements sociaux à prévoir. Dans ce sens, l'audit social peut garantir que les directions pertinentes à poursuivre en matière de RSE seront poursuivies, et les impacts souhaités seront alignés avec la stratégie de l'organisation et les besoins existants.

L'audit social est un regard porté sur les bonnes pratiques, sur le respect des normes et des procédures en matière de RSE. Il peut également porter sur la gouvernance de l'entreprise dans son ensemble du point de vue des référentiels, notamment vis-à-vis du personnel, pour vérifier la conformité des pratiques aux normes, à la réglementation en vigueur et aux procédures.

Le recours massif à la sous-traitance dans les pays émergents est une source de risque importante pour la crédibilité des politiques RSE des grands groupes. Pour s'assurer que les conditions de travail sont décentes chez leurs sous-traitants, ils réalisent des audits sociaux, plus particulièrement dans le secteur du textile, du jouet ou de l'électronique. Les entreprises qui sélectionnent leurs fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux peuvent avoir du mal à s'assurer que ces critères sont bien respectés chez les sous-traitants de leurs propres sous-traitants.

Au final, les entreprises pratiquent l'audit social de la RSE car elles y trouvent un intérêt dans la mesure où désormais il y a une réelle convergence entre leurs stratégies financières et les préoccupations sociales et environnementales de la société.

2.4. Apport 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 collectif et individuel, et à proposer des outils de mesure de l'adhésion et de la participation.

La conduite du changement vise donc à traiter tous les points de changement susceptibles de bloquer ou de retarder un projet (réorganisation, fusion interne, restructuration, modernisation du système d'organisation...), à travers une analyse des risques liés au changement (résistances, absence d'adhésion, non-acceptation, incompréhension, malentendus, faible implication,

conflits de valeurs ou d'intérêts) et la mise en place d'une démarche ouvrant la voie à des solutions consensuelles, acceptées par la grande majorité des acteurs de l'organisation.¹⁰

Ainsi, la dimension humaine de l'entreprise doit être prise en considération dans la conduite du changement afin d'anticiper, de définir et de mettre en place un plan d'actions qui va de l'identification et l'annonce de ce changement sur les métiers 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 du 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 nouvelles technologies.

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

1^{ère} étape : Anticipation du changement et des résistances

Anticiper le changement et les résistances qui apparaîtront par une analyse fine des risques encourus et de leurs impacts sur organisation, les processus, les hommes et leur métier. A cette étape, l'audit social a un rôle primordial à jouer, le diagnostic qu'il va réaliser permettra d'élaborer un plan de communication interne afin d'informer les managers sur les changements qu'ils seront amenés à confronter 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 serait génératrices de résistances de démotivation ou de résistance au changement. A cette étape, le rôle de l'auditeur social 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.

¹⁰ Olivier MEIER, *DICO du manager*, Paris, Dunod, 2009

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

Durant cette étape les actions menées et leur portée, 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 ni oublier et d'identifier les changements à venir. Cette évaluation est réalisée au travers de bilans et d'entretiens.

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

2.5 Apport de l'audit social pour les fusions-acquisitions

L'audit social est un outil qui trouve toute son utilité dans une situation de lourd changement comme les fusions-acquisition.

Préalablement à l'achat d'une entreprise ou à une fusion-acquisition, l'audit social se pratique sur la base de référentiels déterminés tels que les accords d'entreprise, le code du travail, la convention collective, etc.

Le but est de vérifier le temps de travail et à s'assurer que la pratique de la rémunération est conforme aux exigences de non-discrimination est aux minimas conventionnels et aussi de vérifier que les compétences promises sont bien présentes, que la population n'est pas vieillissante, que la valeur des équipes est bien celle promise à l'acquéreur.

Cela permet d'éviter les mauvaises surprises car des dettes, des engagements salariaux peuvent être cachés et ne pas apparaître dans la comptabilité et l'audit financier réalisé lors du rachat.

Engager les salariés dans la reprise en menant une communication claire et rassurante peut éviter bien des problèmes. D'où l'importance de mener un audit social dans le cadre d'une fusion-acquisition, surtout quand la fusion-acquisition est faite entre des entreprises de cultures différentes.

Pour arriver à une meilleure performance organisationnelle, l'audit social peut faciliter la mise en place d'un processus d'apprentissage interculturel. Lorsque Daimler-Benz et Chrysler ont fusionné en 1998, cela a été un échec car il n'y a pas eu d'audit. À l'inverse, malgré leurs

différences culturelles et organisationnelles, Renault et Nissan ont réussi leur mariage, car ils ont analysé ce qui les différenciait.

Faire un audit avant une cession donne aussi des bases de renégociation. Mais ce n'est pas encore une pratique courante.

2.6. L'audit social permet de réduire les coûts cachés de dysfonctionnement

L'audit social permet de cerner les coûts de gaspillage des ressources et contrecarrer les coûts cachés, et contribuer ainsi à créer de la valeur ajoutée. Si un audit social a pour but de détecter les dysfonctionnements, c'est souvent dans une logique de réduction des coûts cachés. La mise en lumière de certains de ces coûts permet de créer une stimulation chez les acteurs de l'organisation pour entreprendre des actions d'amélioration.

Les coûts cachés se caractérisent par leur forte puissance à expliquer la qualité de fonctionnement d'une entreprise. Notons cependant que certains de ces coûts sont incorporés dans les différentes lignes des systèmes d'information existants comme par exemple les frais payés pour cause de retard de livraison et que d'autres ne sont pas compris dans les coûts visibles. Les coûts cachés constituent alors un manque à gagner sur les chiffres d'affaires et une réduction de la performance financière attendue en regard des prévisions des ventes.

Les coûts cachés sont la conséquence économique des dysfonctionnements, car ils entraînent la consommation de ressources ou la perte d'opportunités économiques pour l'entreprise. Les coûts cachés, ainsi dénommés parce qu'ils ne sont pas repérés dans les systèmes d'information existants, sont mesurés grâce à cinq indicateurs complémentaires :

- la rotation du personnel,
- l'absentéisme,
- les accidents de travail,
- les écarts de productivité directe ou sous-productivité,
- la non-qualité ou défaut de qualité de produits.

La régulation d'un dysfonctionnement est exprimée soit par la consommation de biens et/ou services, soit par l'activité humaine. Lors d'un audit, ces indicateurs sont décomposés en :

- **sursalaires** : composant de coût de certains dysfonctionnements constitués par un écart de salaire du fait de la réalisation d'une activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer. Il peut s'agir d'une prime exceptionnelle ou du paiement d'heures supplémentaires.

- **non-productions** : c'est le coût du temps passé sans qu'aucune production ne soit effectuée. Cela peut s'expliquer par des arrêts machine (panne) ou des sous-productivités des remplaçants (habilité, rapidité, etc.)

- **non création de potentiel** : ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui se constateront deux ou trois ans plus tard.

- **surtemps** : c'est le coût du temps supplémentaire passé par les acteurs dans des régulations de dysfonctionnements.

- **risques** : ce sont les effets dommageables qui peuvent résulter de la survenance de ces dysfonctionnements. On pourrait donner comme exemple le risque de perte d'un client suite à une livraison d'une marchandise ne répondant pas à la qualité exigée.

- **surconsommations** : composant du coût de produits et services consommés à l'occasion de la régulation d'un dysfonctionnement.

Conclusion du troisième chapitre

On peut 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 créatrice de valeur et de s'adapter aux turbulences de l'environnement interne et externe.

L'auditeur social joue un rôle à la fois révélateur, déstabilisateur et catalyseur. Révélateur, car il pose les problèmes sur la table de sorte que les acteurs de l'organisation ne puissent les sous-estimer. Déstabilisateur, car il conteste un pseudo-équilibre qui rassure certains mais peut également se révéler dangereux pour d'autres. Les entreprises et notamment celles de grande dimension ont une tendance naturelle à se figer et à se scléroser du fait des égoïsmes et des paresse individuels et collectifs ; les forces qui les composent sont divergentes et plus enclines à se neutraliser qu'à se conjuguer dans un sens dynamique. À cet effet, l'auditeur social contribue à faire émerger les solutions et à catalyser des énergies jusque-là antagonistes ce qui permet une meilleure cohésion de l'entreprise.

Notons également que si l'audit social accouche des solutions potentielles, leur mise en œuvre n'est pas du ressort de l'auditeur social, mais bien de l'entreprise.

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 besoins d'être reconnu) et il y a un vrai problème d'équité. Si les entreprises veulent disposer des talents dont elles ont besoins, 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 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.

Conclusion de la première partie

Conclusion de la première partie

Considéré dans son acception la plus courante, l'audit renvoie surtout à la comptabilité et aux finances. Historiquement, c'est même le champ d'application naturel de l'idée de contrôle. Le mot suscite parfois des réactions de rejet d'une partie des dirigeants d'entreprises en raison de la connotation policière qu'il suggère. La discipline a au départ gagné ses galons dans les aspects quantifiables de l'entreprise avant de s'étendre, plus récemment, au domaine social.

Ainsi, aux notions traditionnelles de rentabilité économique et financière s'ajoute celle de performance sociale. Les erreurs de gestion ne relèvent plus exclusivement de celles constatées dans le domaine financier, les dysfonctionnements sociaux sont autant préoccupants que les déficits comptables.

A partir des années 1950 et notamment depuis les années 1980, sous la pression de diverses organisations notamment autour de la question du développement durable, les entreprises ont commencé à intégrer les paramètres environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'élaboration de leurs stratégies. Cette orientation a conduit à une reconfiguration de la performance : il est question de la performance globale. C'est ainsi que la stricte vision patrimoniale de l'entreprise a cédé la place à une approche plus globale.

Désormais, la différence entre les entreprises qui réussissent et celles qui ne réussissent pas se situe dans la qualité, la motivation et l'implication de leur personnel. Ceci a traduit un changement radical dans la gestion des entreprises. Dès lors, l'audit social devient un outil indispensable du pilotage des entreprises.

L'intervention d'un auditeur social peut porter sur plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines: la politique salariale, le recrutement, la formation, la gestion des carrières, etc., et répondre à des questions plus globales sur la capacité des ressources humaines à contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Nous pourrions aussi conclure sur l'idée suivante, à savoir que l'audit social dans ce qu'il propose comme outils, pratiques et méthodes est en mesure d'améliorer la performance de l'entreprise et de renouveler la GRH.

Deuxième Partie :

Cadre empirique (démarche et étude de cas)

Introduction

La partie théorique de ce mémoire montre clairement que l'audit social est un outil indispensable au service de la performance de l'entreprise, et en particulier pour l'entreprise économique.

La vision classique par l'entreprise, de la fonction Personnel, se trouvera bouleversée et progressivement abandonnée en faveur de celle intégrant les ressources humaines comme une *ressource organisationnelle* à même d'apporter à l'entreprise l'avantage concurrentiel décisif.

Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux (les crises économiques et financières, le développement de l'information et de la communication et de l'économie de savoir) ; pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH si elle a l'ambition de se développer et de rester compétitive.

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

Dans cette seconde partie, nous nous attacherons dans un premier temps à analyser l'évolution de la fonction RH ainsi que celle de l'audit en Algérie, puis dans un second temps on prendra le cas d'une entreprise algérienne pour vérifier nos hypothèses.

Chapitre I :

Expérience algérienne en matière de GRH et d'audit

Introduction

D'après Becker et Huselid (1999, in Simard et al, 2005), les ressources humaines seraient une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, il conviendrait à la firme d'investir dans des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettraient de maintenir des attitudes positives de la part des salariés envers leur organisation.

L'audit social et la fonction RH en Algérie ont vu leurs rôles et leurs champs de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initié par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancée par les grandes entreprises publiques du pays.

L'Etat dans son rapport à l'entreprise, surtout publique, aura joué un rôle prééminent dans la législation du travail. La période 60-90 est caractérisée par l'avènement de la G.S.E (Gestion Socialiste des Entreprises) et du S.G.T (Statut Général du Travailleur). La volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales, entamée dès l'année 1990 et une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteurs autonomes, ont permis de jeter les bases d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources Humaines. Désormais admise en tant que fonction stratégique, les ressources humaines pilotent le changement en investissant de manière significative sur le potentiel humain, véritable clé du succès de l'entreprise, appelée à intervenir dans un nouvel environnement où l'économie de marché aura droit de cité.

Dans ce chapitre nous tenterons de présenter la démarche de la fonction RH ainsi que les difficultés majeures qu'elle a rencontrées. Ensuite nous tenterons d'aborder l'expérience algérienne en matière d'audit et dans quel contexte l'audit social est-il développé en Algérie.

Section 1 : Expérience algérienne en matière de GRH

Avant d'aborder l'évolution historique de la GRH en Algérie, il convient préalablement de rappeler comment ont évolué progressivement les missions de la fonction RH dans les organisations au fil du temps. Le tableau suivant en fait une brève présentation.

Tableau 21 : Évolution progressive de la fonction ressources humaines dans les organisations

Périodes	1850 - 1950	1960 - 1980	1980 - 2000	2000 -
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, gestion, formation	Flexibilité, Gestion de la diversité
Nom commun de la fonction	Service paie, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines	Ressources humaines, développement des ressources humaines

Source : Galindo G. et Bencheman F., (2013). P.20.

Comme on peut le constater à travers ce tableau, la GRH est passée d'abord de la fonction d'administration du personnel à laquelle est associée une vision opérationnelle (gestion de la paie, application de la législation sociale...) à une fonction productive associée à une vision plutôt tactique avec une prise de conscience de la nécessité de prendre en considération la dimension humaine de l'organisation (développement de la motivation des salariés, formation...), qui constitue un levier important pour une meilleure productivité. La GRH est ensuite passée d'une fonction stratégique à une fonction de plus en plus orientée vers le développement du capital humain afin de pouvoir intégrer les évolutions de la société.

1. Evolution historique

Dans une contribution sur l'évolution de la fonction RH en Algérie, Mohamed MEZIANE¹ a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la GRH dans les entreprises algériennes, dont chaque étape est marquée par des mutations spécifiques.

1.1. Les années 60

Cette époque est marquée par la situation d'urgence causée par le départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une bonne partie du savoir-faire. La priorité du gouvernement algérien à cette période était *la reconstruction de l'Etat* et de ses institutions de base, en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût et *sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation.*

Le mode de gestion de *système autogestion* fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- La fonction personnelle été inspirée du taylorisme ;
- La standardisation des activités ;
- Absence d'initiative ; la structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement (de Fayol) et l'autorité par la spécialisation (de Taylor) ;
- Rigidité et lenteur de la prise des décisions,
- Tendance à la déviance bureaucratique ;
- La main d'œuvre insuffisamment formée, peu qualifiée, mais pleinement motivée.
- Alourdissement des coûts de fonctionnement.

¹ Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie ; Synthèse élaborée par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie). Source : www.fmrh.org

1.2. Les années 70

En Algérie, dès les années soixante-dix, la GRH a été organisée selon une conception élargie et uniforme voulue par l'Etat afin de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux de production planifiée.²

En effet, des entreprises de grande et de moyenne taille ont été créées notamment dans les industries de base telle que la pétrochimie, la sidérurgie, les constructions mécaniques et électrique et les matériaux de construction.³

Les entreprises algériennes ont cherché à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché.

L'engagement au travail était perçu dans *la participation des travailleurs à la gestion et l'encadrement de qualité du capital humain* et en situation d'urgence l'Algérie fait recourt au gestionnaire et techniciens étrangers.

1.3. Les années 80 (1980-1988)

Les grandes entreprises publiques algériennes étaient victimes de leur taille, elles ont subi une restructuration organique, c'est-à-dire chaque grande entreprise a été divisée en plusieurs entreprises (décentralisation des activités et des responsabilités).

Pendant les années 80 la loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est promulguée. Par son biais, l'Etat est le propriétaire de toutes les entreprises publiques Algériennes et premier employeur, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés.

La GRH pendant les années 80 se résume à une simple administration du personnel dont les la préoccupation se résument à des tâches comme les formalités d'embauche,

² Frimousse Soufyane et Peretti Jean-Marie, « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. », *Management & Avenir* 3/2005 (n° 5), p. 45-61

³ MELBOUCI, L., *Economie de l'entreprise algérienne*, Editions El-Amel, 2009, p.30

la rémunération et la gestion des formations. L'évaluation du personnel consiste à motiver par des considérations administratives (primes). Mais, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

1.4. Les années 90

Les années 90 sont caractérisées par l'abandon total de la GSE et du SGT, le socialisme a disparu, il n'y a qu'un seul ordre mondial à suivre. En prenant en considération cette donne, l'Etat algérien a procédé à la mise en place de diverses stratégies d'adaptation aux mutations. La plus connue est la privatisation.

C'est durant cette période que la FRH commence à se professionnaliser. L'intégration des nouvelles techniques en la matière a permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels de plus en plus diplômés et spécialisés.

1.5. La situation actuelle (de 2000 à nos jours)

Les chantiers de professionnalisation de la fonction RH, de refonte des pratiques et d'adoption des NTIC se multiplient dans les années 2000. Ils suscitent un profond renouvellement de la GRH. Les grandes entreprises publiques préparent l'alignement stratégique de leurs politiques et pratiques RH.⁴

C'est durant cette période que l'entreprise algérienne serait appelée à innover dans le développement de nouvelles pratiques de GRH ce qui fait surgir l'importance du facteur humaine par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte la fonction RH prend une nouvelle dimension en portant sur les techniques de

⁴ Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. », *Management & Avenir* 3/2005 (n° 5), p. 45-61

gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation, afin que ses membres conjuguent leurs énergies pour atteindre les objectifs fixés, dans une logique de performance.

Dali (2005) constate actuellement une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH. L'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées. Toutefois, la pénurie de compétences ainsi que l'exode du potentiel humain qualifié et formé vers les pays étrangers, handicape fortement le développement des entreprises. De ce fait, au-delà du rôle stratégique de la fonction RH, la principale problématique en Algérie semble concerner la formation et la conservation du capital humain.

Selon Khiat (2004), il est encore impossible de parler de GRH en Algérie en raison de l'absence de processus éducatif interactif.

2. Difficultés majeures rencontrées par la fonction RH

Les différents choix politiques et par extension économiques et sociaux faits par l'Etat algérien ont influé directement sur la fonction RH qui a constamment évolué au gré de ces derniers.

Avant d'atteindre la phase actuelle qu'on peut qualifier de période de management du changement et qui s'attelle à conduire, dans sa sphère de compétence, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'entreprise, la fonction RH dans notre pays a connu quatre grandes étapes ou elle n'a fait que subir en se pliant à des sollicitations externes.

Ces quatre phases peuvent être globalement réparties entre les décennies 60 et 90 et peuvent être définies successivement comme : Phase de reconstruction pour les premières années de l'indépendance du pays, phase de l'organisation du développement pour les années 70, mise en place des outils et systèmes de gestion des

Chapitre I : Expérience algérienne en matière de GRH et d'audit

années 80 et enfin la phase dite de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel au cours des années 90.

En observant bien, nous remarquons qu'en dehors de la deuxième phase dont l'action est ordonnée autour d'un axe stratégique qu'on peut qualifier de soutien au développement de l'économie nationale, les trois autres phases n'ont pas eu des objectifs réellement économiques.

Finalement, cette fonction est restée ce que le management dans l'entreprise et plus particulièrement le manager principal a bien voulu en faire. La fonction est érigée en direction autonome dans la majorité des entreprises publiques mais on la charge encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances, etc.) ce qui disperse les énergies et amoindrit l'efficacité de la fonction proprement dites. Le manque d'importance accordé à la fonction se retrouve aussi dans le statut et le caractère stratégique qu'on lui attribue par rapport à la fonction technique de production et à un moindre degré, par rapport à la fonction finances placée au même niveau.

Concernant le secteur privé, sauf pour certains organismes employeurs qui se particularisent, la fonction RH n'a pas encore droit de cité en tant que telle puisque son rôle majeur reste confiné, dans ce qu'il est possible de qualifier de degré zéro d'activité, à savoir l'administration quotidienne du personnel, les autres domaines de la fonction n'étant pas encore inscrits au chapitre des préoccupations-clés du Chef d'Entreprise. Il ne faut pas s'en étonner car le développement et l'évolution de la fonction Gestion des RH en Algérie a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés.

Section 2 : Expérience algérienne en matière d'audit

Jusqu'en 1975, c'était le Code de Commerce Français qui était en vigueur en Algérie, régissant le contrôle des comptes des entreprises commerciales.

1. Les années 70

En 1970, le contrôle et la surveillance des comptes des entreprises est alors introduit par la loi des finances pour 1970. C'est l'ordonnance N°69/107 portant loi des finances pour 1970 et son décret d'application qui a défini les missions et obligations des commissaires aux comptes.

L'instruction générale n°03 du 18 mars 1971 du Ministère des Finances en a défini les modalités d'application et de contrôle (Institution des Commissaires aux Comptes Fonctionnaires) et confia à ce ministère la responsabilité de désigner des commissaires aux comptes, chargés de vérifier la comptabilité des entreprises publiques et semi-publiques.

L'ordonnance n°75-56 du 24 septembre 1975 a institué le nouveau code de commerce algérien qui visait uniquement les entreprises commerciales de droit privé.

2. Les années 80

La loi 80-05 du 1^{er} mars 1980 a créé la Cour des Comptes. Cette loi a été remise en cause par la loi de finances de 1985 qui, dans son article 196 a limité les compétences de cette institution et a permis la création de Commissaires aux Comptes.

La loi 88-01 a officialisé dans son article n°40 la mise en place de la profession de Commissaires aux Comptes en tant que professionnel indépendant.

L'inspection Générale du Ministère des Finances exerçait un contrôle sur la gestion des entreprises publiques et particulièrement sur les aspects financiers et comptables.

3. De 1990 à nos jours

C'est à partir des années 90 que l'inspection générale, le contrôle de gestion et l'audit interne ont commencé à être opérationnels, mais une confusion régnait en matière de domaines de compétences. Cette confusion persiste néanmoins dans l'esprit de certains quant aux objectifs de ces trois domaines.

En Algérie, la notion d'audit social a connu une double origine. La première est liée à la création de l'Association Algérienne d'Audit Social (AASA) en 2005 avec pour président Yacine Foudad. Les échanges entre l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et l'AASA se trouvent concrétisés par les Universités de printemps d'été de l'IAS. L'Algérie à l'honneur d'abriter la 3^e Université de printemps de l'IAS à Alger en 2001, la 11^e Université de printemps de l'audit social à Alger en 2009, et la 14^e Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012.

L'audit social a aussi une seconde origine, elle s'est également développé sous l'impulsion du législateur (droit du travail). Ce dernier exige aux entreprises d'adopter une gestion sociale responsable, notamment sur des thèmes tels que le type de contrat de travail, embauches à durée déterminée et indéterminée, informations sur les motifs de licenciement, allocation des heures supplémentaires, recours à la main d'œuvre extérieure à la société, etc. Il s'agit ici de démontrer que la gestion des salariés est « responsable », c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités et que l'on agit de son mieux pour garder l'emploi et respecter les droits de chaque individu.⁵ A partir de là, les cabinets conseils et d'audits se sont multipliés les consultants ont commencées à faire leur apparition pour les certifications aux normes ISO.

⁵ Réda KHELASS, « Audit social Audit GRH », Ed Houma, Alger, 2014.

Selon une étude menée par Amal Laalou & Bouchra Bakadir (2015) seulement 31% des grandes entreprises du Maghreb ont une pratique d'audit social, il est pratiqué à hauteur de 33% en Tunisie, 32% au Maroc et 26,7% en Algérie. Ces chiffres modestes témoignent d'une pratique qualifiée *d'embryonnaire* et nécessite de revisiter la fonction RH, et les outils mis à sa disposition. Ce constat est aussi appuyé par la position occupée par l'audit social au milieu des différents types d'audits pratiqués au sein des entreprises maghrébines, l'audit social occupe les derniers rangs, ceci est largement révélateur de l'importance accordée à cet outil censé être au service du Management des Ressources Humaines.

Si la situation ne semble pas nouvelle en Algérie pour le secteur public qui, malgré les différentes tentatives, n'arrive pas à faire du facteur humain un facteur de compétitivité, le problème se pose par contre pour les entreprises du secteur privé. Dans ce cadre A. Kadri-Messaid (2009) retient les trois hypothèses synthétiques suivantes: « 1- un nombre important d'anciens cadres du secteur public sont actuellement employés dans le secteur public, ils auraient donc transposé cette sous valorisation de la RH au secteur privé ; 2- les entreprises privées étant encore nouvelles, elles sont focalisées sur les différents problèmes (internes et surtout environnementaux) liés à leur fonctionnement ce qui explique leur intérêt pour les fonctions de base de l'entreprise (technique et financière notamment), elles n'auraient pas encore eu le temps de se concentrer sur la valeur que pourrait produire la fonction RH ; 3- dans le prolongement des conclusions auxquelles sont arrivés certains chercheurs (Julien.P.A 1997, De Boislandelle.M 1998, etc) pour qui la GRH a été conçue pour la grande entreprise et ne peut en aucun cas être appliquée aux entreprises de petite taille, nous pouvons faire l'hypothèse que l'audit social pourrait ne pas être un instrument adapté ».

Selon Kadri-Messaid A. (2009) : « A l'instar de beaucoup de pays, il est évident que les entreprises algériennes gagneraient à développer la fonction d'audit social au sein des entreprises puisque les dirigeants insistent tous sur la nécessité de développer les compétences. Néanmoins, entre la volonté manifeste et les pratiques réelles il n'y a

pas toujours concordance. Jusqu'à l'heure actuelle, nous observons que la ressource humaine continue d'être victime de la conception héritée du passé (économie centralisée), à savoir qu'elle est gérée en fonction de son coût sans valeur stratégique réelle. Or, l'expérience, le savoir et le savoir-faire accumulé depuis plus de trois décennies sont des arguments de poids en faveur d'avantages à exploiter ».

Si la communauté des chercheurs et des praticiens sont favorables à l'audit social, les politiques et les cabinets conseils algériens sont plus réticents. Pour les uns la protection des intérêts nationaux. Pour les autres les inégalités dans les honoraires. Si l'audit social est d'usage au Maroc et pour un degré moindre en Tunisie, un grand chantier reste à faire en Algérie. Sachant aussi que l'établissement d'un bilan social au sein de nos entreprises est loin d'être systématique, ce qui représente une limite certaine à la fonction de l'audit social. Ce document contient des données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et de celle des exercices précédents.

Cependant, un profond travail de sensibilisation reste à faire pour changer les mentalités et inciter les dirigeants à la nécessité d'utiliser cet outil de management. Un outil qui doit être replacées dans le processus de changement qui s'est opéré depuis la fin des années 80.

Conclusion du premier chapitre

De manière générale, durant la période 1965-1980, la FRH est associée à une *gestion paternaliste* avec une *conception disciplinaire et normative*. Il faut noter également que l'allocation de la main d'œuvre se faisait de manière *planifiée* et non pas selon des mécanismes du marché du travail. Au début des années 80 les conditions de valorisation n'existant pas elle dépend de l'état et de ses organes. Dans la deuxième moitié des années 80, l'Etat opère une certaine décentralisation. A partir des années 90 on assiste à un relâchement du contrôle administratif centralisé et la fonction Personnel passe progressivement à la GRH par une professionnalisation de la fonction et une meilleure prise en compte du facteur humain, c'est dans ce contexte que l'audit social trouve sa place.

L'audit social n'est pas encore une pratique dominante au sein des entreprises algériennes. Plusieurs raisons peuvent être évoquées, mais ce que l'on peut déduire, c'est que la plupart des entreprises algériennes continuent à fonctionner selon des pratiques héritées du modèle d'organisation taylorien (même si toutes les dimensions du modèle ne se retrouvent pas), et c'est cette vision qui :

- d'une part, explique la tendance centralisée des structures et de la prise de décision, dont les inconvénients sont un personnel peu impliqué, un temps de réaction long face aux changements et l'information parfois biaisée du fait de la nécessité de remonter toute la ligne hiérarchique.
- d'autre part, favorise les facteurs économiques comme condition suffisante à la performance organisationnelle, ce qui frêne d'adaptation des entreprises face aux mutations socioéconomiques et culturelles induites par la mondialisation de l'économie, l'accélération des évolutions technologiques, notamment celles des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Chapitre II :

Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Introduction

Ce chapitre est consacré à la présentation de la société de transport maritime Hyproc Shipping Company, ainsi que ses principaux indicateurs de performance (financiers et non financiers).

Notre travail sera structuré en deux sections :

- Dans la première section, il sera question de donner un aperçu de la société maritime Hyproc SC. Pour ce faire, nous la présenterons succinctement, on verra quelles sont ses filiales et ses agences, les navires de sa flotte, son marché et enfin son organisation. Ensuite, nous présenterons le département des ressources humaines (DRH) à travers son organigramme et les tâches principales et secondaires de chacun de ses services. Enfin, nous présenterons l'audit interne au sein de Hyproc SC et la place qu'accorde cette dernière à l'audit social.
- La deuxième section sera consacrée aux indicateurs de performance de la société Hyproc SC., à travers ces indicateurs on aura une idée plus claire sur les points forts et les points faibles de la Compagnie, ce qui nous sera utile pour la suite de notre étude.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Section 1 : Aperçu de la Compagnie HYPROC SC

HYPROC SHIPPING COMPANY est spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et produits chimiques, pionnière dans le transport du GNL (Gaz naturel liquéfié), du GPL (Gaz de pétrole liquéfié) et des produits raffinés. Elle cumule une expérience de plus d'un quart de siècle dans son domaine avec à son actif près de 3500 voyages maritimes internationaux à travers le monde et plus de 300 millions de mètres cubes de GNL transportés et près de 5 millions de miles parcourus dans les mers et océans du monde.

1. Quelques généralités sur la Compagnie

1.1. Présentation succincte

L'entreprise publique économique Hyproc Shipping Company, anciennement "Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produits Chimiques" (SNTM-HYPROC) a été créée en 1982, par décret n° 82-282 du 14 août 1982.

Filiale de Sonatrach, elle est détenue par le holding "Société de Valorisation des Hydrocarbures (SVH)".

La compagnie a été créée en 1982 suite à la restructuration de l'entreprise nationale algérienne CNAN. Elle a commencé ses activités avec une flotte de six navires GNL, six tankers de taille conventionnelle pour le transport de produits blancs, quatre tankers pour le transport de produits pétroliers et un GPLier. Aujourd'hui, la compagnie possède une flotte de 16 navires pour transporter le GNL, GPL et les produits raffinés.

Le siège social de Hyproc SC, situé précédemment à Arzew, a été déplacé depuis le 8 mars 2005 à la "Zone des Sièges" ZHUN - USTO à la ville d'Oran, deuxième pôle économique et industriel d'Algérie. Les unités opérationnelles de la Compagnie sont maintenues à Arzew, pour répondre aux besoins des navires sur les plans techniques, sécurité et d'armement.

La Compagnie assure le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques, la consignation des navires, et exploite son savoir-faire dans le créneau du ship-management.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Aujourd'hui, pionnière dans le transport du GNL avec près de 350 millions de mètres cubes livrés à travers le monde, Hyproc SC occupe le deuxième rang mondial des exportateurs de GPL après la Russie et le 6^{ème} rang mondial des exportateurs de GNL après le Qatar, l'Australie, la Malaisie, L'Indonésie et le Nigeria.

Ce segment constitue un maillon essentiel dans la chaîne gaz et contribue à la valorisation du gaz naturel algérien exporté. Si bien que Hyproc SC participe à près de 30 % de la quantité globale des exportations de GNL par voie maritime.

HYPROC SC a attiré depuis 2004 l'intérêt de partenariat d'armateurs renommés tel que BW Gas (Norvège) et MOL, ITOCHU (Japon).

1.2. Filiales et agences maritimes de la Compagnie

1.2.1. Filiales de la Compagnie

Afin d'élargir ses parts de marché et de diversifier ses activités, HYPROC SC a créé deux filiales : NAJDA MAGHREB Spa et Medifret Spa. Ceci lui permettra également d'augmenter ses ressources d'une part et de participer au capital social de la société Avicat Spa d'autre part.

Nadjda Maghreb Spa

Spécialisée dans l'entretien et la certification des équipements de sauvetage maritime et des équipements de la lutte contre les incendies, elle jouit d'un capital social de 2.388.000 DA. Elle est homologuée par la Marine Marchande algérienne et agréée par Viking Station, DSB Station et Plstimo Station.

En plus de son activité première, Nadjda Maghreb a vu son domaine d'activités s'étendre pour assurer les fonctions d'avitaillement, de maintenance et celle de réparation navale. Elle assure également la fourniture de matériels collectifs et individuels de lutte contre incendie et sauvetage maritime.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Medifret Spa

Société de courtage et de transport maritime de marchandises hors hydrocarbures au capital social de 10.000.000 DA avec un effectif de six (6) agents. La société de transport maritime des marchandises générales et diverses, par abréviation MEDIFRET a été créée le 12 juillet 1995 et a pour objet :

- Le transport maritime de marchandises.
- L'affrètement de tous navires et/ou l'acquisition de tous moyens nécessaires à la réalisation de son activité principale.

1.2.2. Agences de consignation de la Compagnie

La compagnie dispose au niveau national de cinq agences de consignation, chargées de l'ensemble des opérations administratives, techniques et commerciales liées à la cargaison et aux navires. Leurs missions consistent à :

- négocier le chargement et le déchargement avec les manutentionnaires
- superviser les opérations de réception et de livraison de marchandises
- effectuer les formalités administratives (documents pour l'exportation, déclaration en douane...)
- répartir les dépenses d'escale entre le transitaire, le chargeur et l'armateur
- s'occuper du ravitaillement du navire en combustible, eau, pièces de rechange, vivres...
- assurer les besoins de l'équipage durant l'escale : embarquement, débarquement, rapatriement, visite médicale...

Les 5 agences de consignation sont implantées dans les ports disposant de terminaux à hydrocarbures : Arzew, Béthioua, Alger, Bejaia et Skikda.

1.3. Flotte de la Compagnie

HYPROC opère 16 navires pour le transport du GNL, GPL et les produits raffinés. La flotte est composée des navires suivants :

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Tableau 22 : Les navires de la compagnie

Navires	Année de Constructio	Type	Class	Capacité (m3/mt)	Zone de Commerce
Bachir Chihani	1979	GNLier	BV	129.500	Med
Larbi Ben M'Hidi	1977	GNLier	BV	129.500	Med
Mourad Didouche	1980	GNLier	BV	126.000	Med/ Asie
Abane Ramdane	1981	GNLier	BV	126.000	Med
Mostefa Benboulaïd	1976	GNLier	BV	125.000	Med
Lalla Fatma N'Soumer	2004	GNLier	BV	145.000	Asie/ Med
Cheikh El Mokrani	2007	GNLier	BV	75.000	Med
Cheikh Bouamama	2008	GNLier	BV	75.000	Med
Barouda	1988	GPLier	DNV	6.500	Cabotage National
Bridès	1995	GPLier	BV	7.000	Cabotage National
Rhourd El Adra	2007	GPLier	BV	22.500	Med
Rhourd El Hamra	2007	GPLier	BV	22.500	Med
Berga II	2010	GPLier	LR	35.000	Med
Rhourd El Farès	2010	GPLier	LR	35.000	Med
Ain el Zeft	2009	Bitumier	GL	5.000	Med/ Cabotage
Ras Tomb	2009	Bitumier	GL	5.000	Med/ Cabotage National

Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

1.4. Marché de la Compagnie

• Transport maritime

Le transport du GNL est assuré par les navires en propriété en exécution des contrats de vente liant l'Algérie à ses partenaires étrangers (USA, Belgique, France, Grande-Bretagne et Turquie pour les contrats à long terme, Italie et Espagne pour le marché spot).

Le transport du GPL est assuré par des navires en propriété et par des navires affrétés en fonction de la demande des clients, en trafic international pour le compte de la Branche Commercialisation de Sonatrach et en cabotage¹ national pour le compte de Naftal.

Le transport des produits raffinés et chimiques est assuré par des moyens propres et affrétés. Les navires transporteurs de ces produits opèrent presque exclusivement en cabotage national pour satisfaire la demande des partenaires nationaux (Naftal, Enip, Enad, etc.).

Le transport des produits bruts et condensats est assuré, pour le moment, par des navires affrétés à la demande de Sonatrach. Ce créneau qui a connu un développement très important ces dernières années nécessite l'acquisition d'une flotte adaptée aux besoins de Sonatrach.

• Prestations de ship-management :

La Société assure également les prestations de ship-management pour le compte d'armateurs affiliés au Groupe Sonatrach. Cette activité a démarré en 2004 avec le ship-management du méthanier "Lalla Fatma N'Soumer" appartenant à la JV "ANGTC" et la participation à la gestion du méthanier "Berge Arzew" copropriété de Sonatrach et Bergesen. Cette activité est appelée à se développer avec l'acquisition de nouveaux navires en partenariat et la prise en charge à terme de la gestion des navires appartenant à SPC.

• Consignation :

Le marché de la consignation des navires citernes (transporteurs des hydrocarbures) est assuré par les agences de la Société pour le compte des armateurs étrangers et des affréteurs nationaux et étrangers.

¹ Le cabotage maritime ou transport maritime à courte distance (TMCD) consiste en l'acheminement de marchandises et de passagers par mer entre des ports rapprochés.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

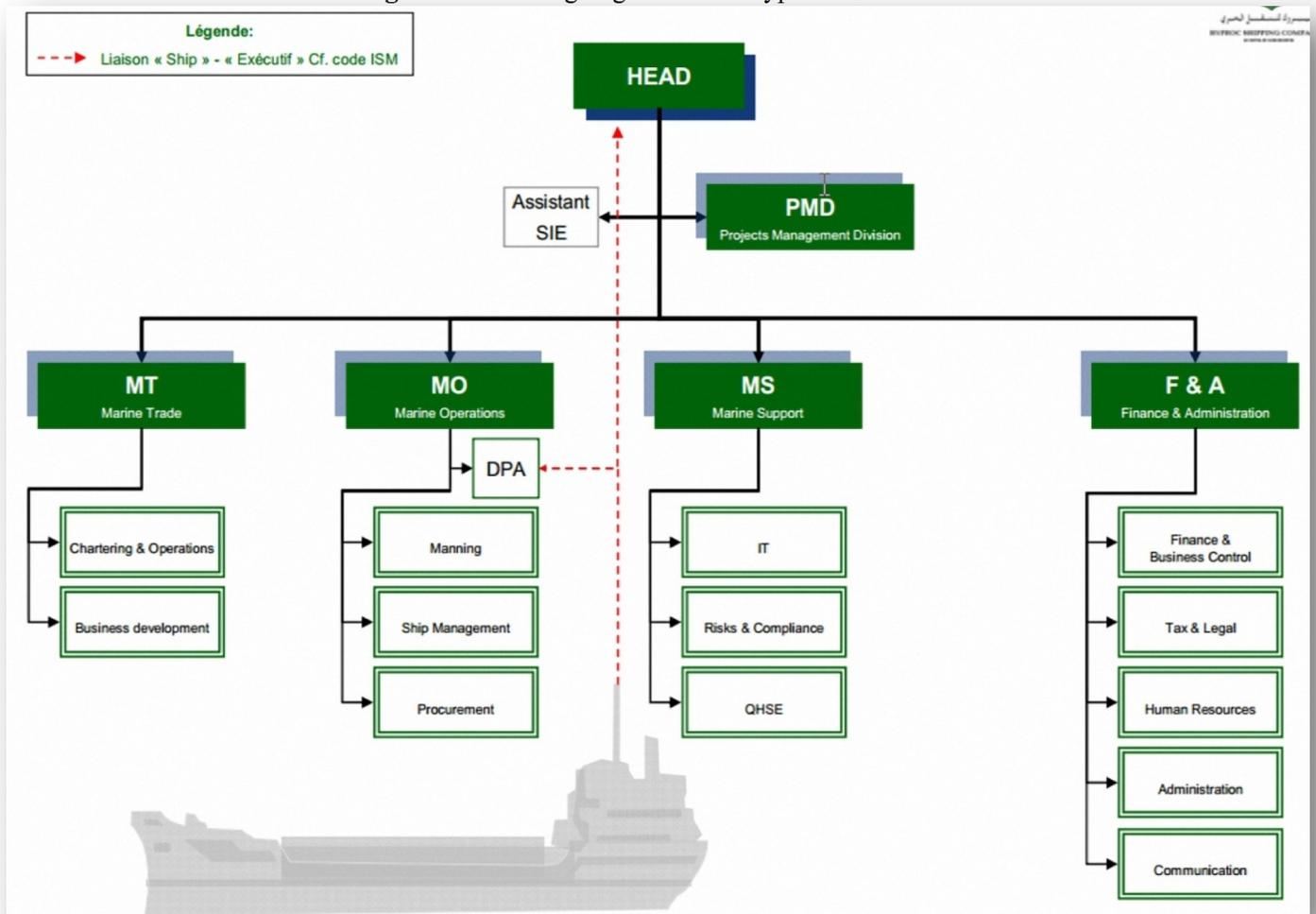
HYPROC SC détenait le quasi-monopole de la consignation des navires-hydrocarbures. En 2002, avec l'ouverture de ce marché à la concurrence, et voyant ses parts diminuer, la Société a mis en place une politique de fidélisation des clients.

1.5. Organisation de la Compagnie

Hyproc Shipping Company s'est dotée d'une organisation évolutive axée essentiellement sur le transport maritime et le ship-management. La nouvelle vision du top management de la compagnie porte sur quatre directions centrales : Marine Operation, Marine Support, Marine Trade et Finance and Administration.

Hyproc SC a jugé nécessaire de se faire accompagner d'un consultant externe pour sa restructuration. Une procédure d'appel d'offres a été lancée, et a abouti au choix de la Société de consulting Ernst & Young *Advisor*.

Figure N° 11 : Organigramme de Hyproc SC



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Ce schéma se caractérise par deux ensembles de compartiments (cœur de métier), le premier "front office" assure directement le management des opérations de la flotte, quant au second "back office", regroupant toutes les activités de support et d'assistance aux opérations de bord.

Ce schéma cible répond au souci exprimé à plusieurs occasions, par les cadres et états-majors de la Compagnie, à savoir "mettre le navire au centre des préoccupations de la Société".

Le fonctionnement et la performance de chaque entité (Manning / Ship-management / Procurement/...) est régie, dans le cadre de la nouvelle organisation par un contrat de services. Ce nouveau mode de management fait de chaque entité opérationnelle un *business unit*.

L'efficacité des *business units*, permettra à l'avenir, d'évoluer vers des schémas plus flexibles de type "one ship one company", eu égard à des conditions et opportunités économiques favorables.

Il est à noter également que cette structure organisationnelle est le résultat d'analyses et de diagnostics mis en évidence lors des étapes suivantes :

- des benchmarks effectués auprès de compagnies majors tels que Bergesen et Exmar,
- des brainstormings et des travaux d'ateliers organisés à cet effet,
- des entretiens avec les clients,
- des deux cents entretiens réalisés avec le personnel de la Compagnie.

Les dimensions de l'option de l'organisation ainsi validée offrent les conditions optimales pour la réalisation des objectifs suivants :

- Assurer la maîtrise technique et opérationnelle de la flotte ;
- Assurer la maîtrise des coûts ;
- Renforcer le savoir (knowledge) et le savoir-faire (know how) ;
- Développer et motiver les compétences ;
- Satisfaire les clients et développer un climat d'affaires ;
- Développer des partenariats avec des associés potentiels ;
- Promouvoir la compagnie en tant qu'outil de transport maritime majeur du Groupe ;

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

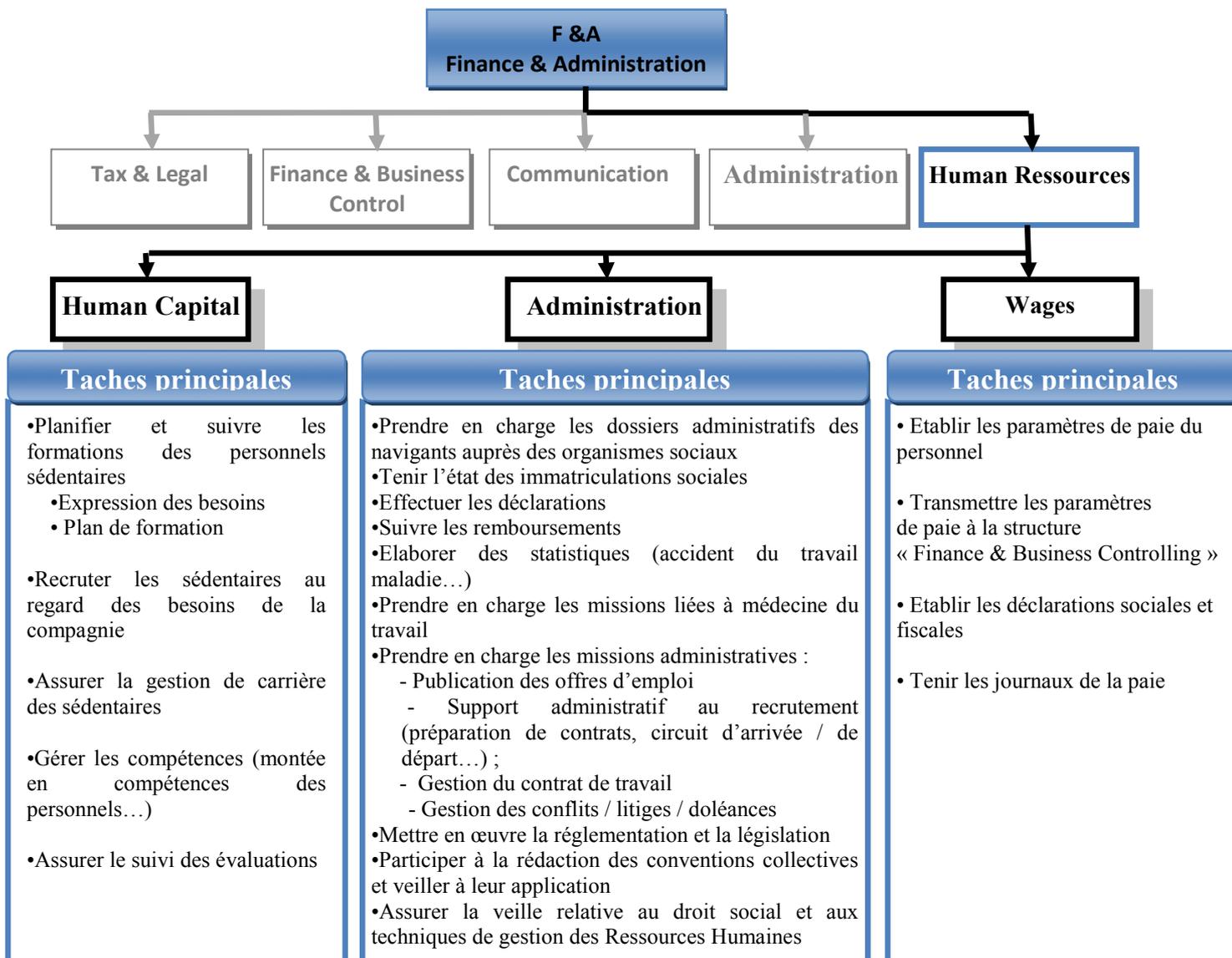
2. Organisation du département Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est assurée par le département « Human Ressources » qui essaye de fournir des services consultatifs d'assistance aux autres départements dans un cadre de travail unifié qui est en accord avec les politiques RH et les procédures approuvées par la compagnie.

2.1. Organigramme et tâches principales

L'organigramme de et les tâches principales de chaque service de la fonction Ressources Humaines sont illustrés par la figure suivante :

Figure N° 12 : Organigramme et tâches principales du département « Human Ressource » au sein de la fonction « Finance & Administration »



Source : Hyproc SC

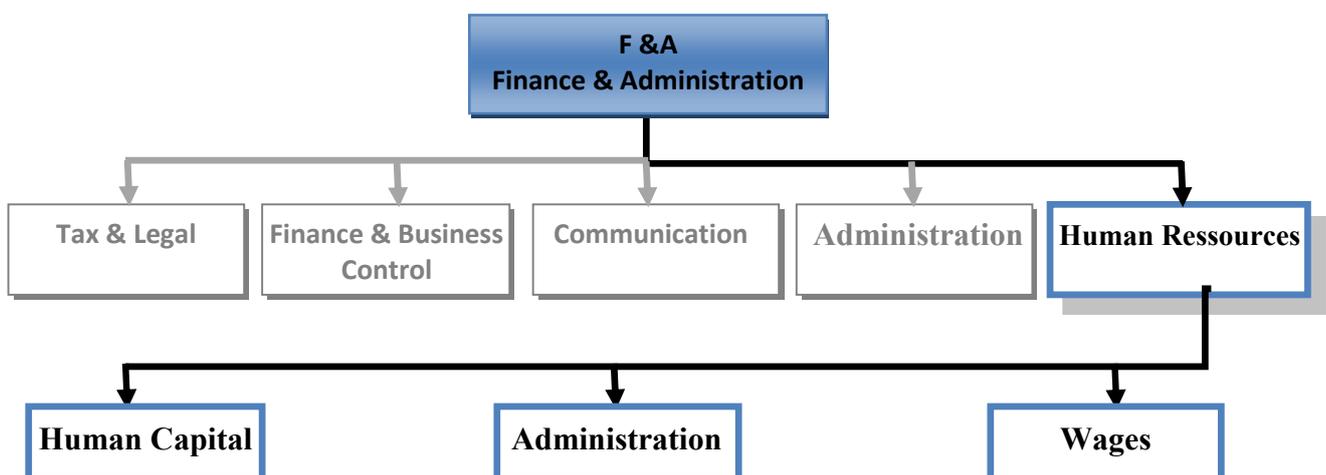
Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Comme on vient de le constater, le département « Human Ressources » est rattaché à la fonction « Finance & Administration » et il est composé de trois services : « Human Capital », « Administration », « Wages ». Chaque service à ses propres tâches.

2.2. Les tâches secondaires

L'organigramme et les tâches secondaires du département des ressources humaines au sein de la fonction « Finance & Administration » sont illustrés par la figure suivante :

Figure N° 13 : Organigramme et tâches secondaires du département « Human Ressources » au sein de la fonction « Finance & Administration »



Tâches secondaires

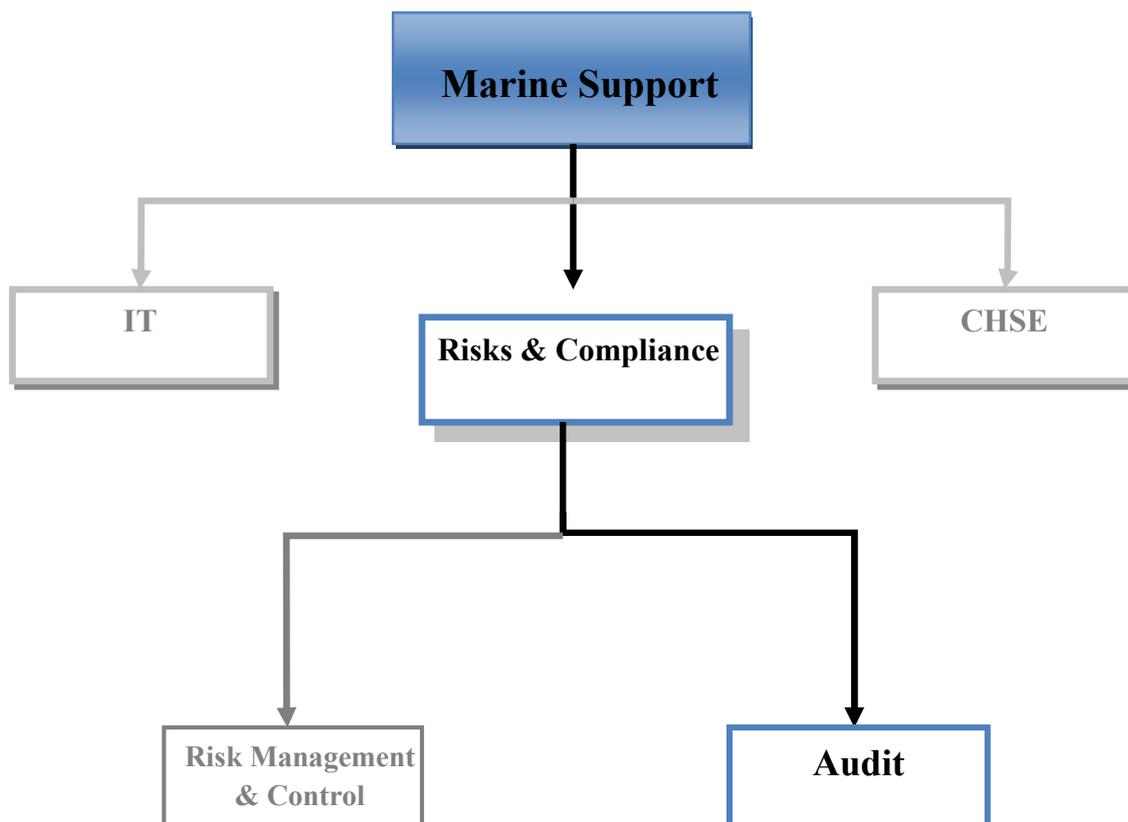
- Transmettre les indicateurs RH (maladie, accident du travail...) à la structure « QHSE » chargée de maintenir le système qualité
- Fournir à la structure « Tax & Legal » les informations (âge moyen, statistiques des maladies...) nécessaires à la souscription des couvertures d'assurance groupe (ex: complémentaire décès...) du personnel navigant

Source : Hyproc SC

3. L'audit interne au sein de Hyproc SC

Au sein de Hyproc SC, l'audit interne est réalisé par le département « Risks & Compliance » qui dépend de la fonction « Marine Support » comme le montre la figure suivante :

Figure N° 14 : Le département « Risks & Compliance » au sein de la fonction « Marine support »



Source : Hyproc SC

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) adopté par la compagnie intègre le code ISM/ISPS/MLC.

Pour ses navires, la compagnie s'est dotée d'un système d'évaluation en continu des procédures de gestion et de suivi technique et de sécurité à bord. Cette évaluation est réalisée par une équipe spécialisée du service « Risk & compliance » de la compagnie. Ce procédé permet à la

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

flotte de répondre avec satisfaction aux diverses inspections réglementaires effectuées à bord des navires dans les ports : Le contrôle par l'État du port (PSC), Vetting², etc., pour d'être admise dans les terminaux des grandes compagnies pétrolières, car répondant aux normes exigées par ces dernières et aux règlements locaux et internationaux dans le domaine.

Les conformités annuelles aux audits externes effectués par le "Bureau Veritas, un des leaders mondiaux dans l'évaluation de la conformité et la certification, sont un gage de la compagnie pour rester à l'affût de toute nouvelle norme ou exigence liés au dynamisme particulier de la réglementation du domaine maritime, comme elle a mis en route le processus de mise à la norme environnementale ISO 14001 et BS OHSAS 18001 et s'est conformé à la nouvelle réglementation MLC.

Les tâches principales du service audit au sein de Hyproc SC sont :

- Réaliser les audits selon les plannings annuels préétablis, et des inspections de manière inopinée à bord des navires, afin de vérifier l'application des règles et des procédures en vigueur ;
- Suivre les levées des non-conformités éventuelles héritées de précédents contrôles ;
- Réaliser les inspections pré-vetting des navires de la flotte sur demande de la structure « Marine Opération », pour préparer les prochains vettings à effectuer par les terminaux affréteurs.
- Gérer la relation / suivre l'intervention des auditeurs ;
- Assister les navires dans la préparation des inspections (Vetting, PSC...) ;
- Procéder aux investigations et enquêtes ordonnées par la Hiérarchie.

Remarque :

Il n'y a pas de structure d'audit social au sein du département « Risks & Compliance », ce qui explique l'absence de collaboration entre le département « Human Ressources » et l'audit interne mené par le département « Risks & Compliance ».

² Le terme « vetting » sous-entend une inspection externe d'un navire par un « major » pétrolier ayant pour but d'examiner soigneusement et scrupuleusement ses défauts, ceux de son management technique et commercial et ceux de son équipage afin de déterminer les risques que peut présenter ce navire pour la compagnie pétrolière.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Cette société qui a un rôle stratégique tant du point de vue économique que social n'a pas encore recours à l'audit social. Bien que le bilan social soit élaboré chaque année, ses résultats ne sont pas exploités.

Ainsi donc, l'audit social ne semble pas présenter à l'heure actuelle une priorité pour les responsables de Hyproc SC. Mais paradoxalement, la DRH utilise des tableaux de bord avec un certain nombre d'indicateurs sociaux qui sont d'une importance capitale. En d'autres termes, les données sont disponibles il ne manque que la conscientisation du caractère stratégique de la ressource humaine.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Section 2 : Les principaux indicateurs de performance de HYPROC SC pour l'année 2013

Analyser la notion de performance au sein d'HYPROC SC constitue l'un des objectifs de notre travail. Cependant, il est important de présenter ses indicateurs de performance dans la mesure où l'évaluation de la performance de HYPROC SC permet de vérifier si les objectifs fixés sont atteints et d'avoir une idée plus claire sur la performance actuelle de la Compagnie, ce qui nous sera utile pour la suite de notre étude.

Une bonne partie de la collecte des données multi-échelles sur l'évolution des indicateurs de performance de Hyproc SC est obtenue par des entretiens tenus avec les chefs de départements.

1. Indicateurs financiers

1.1 Chiffre d'affaires réalisé

Tableau 23 : Bilan 2012-2013

(Unité: Million DA)

Désignation	2013	2012
CHIFFRE D'AFFAIRES	15 525,8	14 226,9
- Transport Maritime	15 299,4	14 000,5
- Activités annexes	226,4	226,4
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	8 283,1	6 779,4
Charges Financières	492,2	158,3
RESULTAT NET	1 229,9	853,9
Total net des Actifs	48 565,3	45 042,4
Total net Actifs non courant	25 483,1	26 656,0
Stocks et encours	235,0	222,5
Créances et emplois assimilés dont :	9 451,1	9 283,0
- Clients	5 607,5	5 001,1
- Autres débiteurs	2 706,5	2 128,5
- Impôts et assimilés	1 137,1	2 153,4
- Autres créances et emplois assimilés		
DISPONIBILITES ET ASSIMILES DONT:	13 396,1	8 881,0
- Placement / Actifs Financiers courants		
- Trésorerie	13 396,1	8 881,0
Passifs non courants	4 555,7	4 161,3
Passifs courants	9 770,5	7 851,9
Capitaux Propres	34 239,1	33 029,3

Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Comme on vient de le constater, le chiffre d'affaires réalisé par l'Entreprise, au titre de l'exercice 2013, s'élève à 15,52 Milliards de Dinars (195,764 millions USD), soit un taux de réalisation de 101% par rapport aux prévisions de clôture 2013 et une augmentation de 9% par rapport à l'exercice 2012. Cette hausse est constatée, principalement, au niveau du transport du GNL.

1.2. Evolution et répartition du chiffre d'affaires par segment d'activité

1.2.1. Evolution du chiffre d'affaires par segment d'activité

L'évolution du chiffre d'affaires par segment d'activité se présente comme suit :

Tableau 24 : Evolution du chiffre d'affaires par segments

(Unité: Millions DA)

Désignation	Prév.Clôt 2013	Réal 2013	Réal 2012	Tx Réal 013/clôt	Tx Evol 013/012
<i>Transport du GNL</i>	6 961	6 837	6 141	98%	11%
<i>Transport du GPL</i>	4 288	4 387	4 072	102%	8%
<i>Transport des Prod.Raff</i>	3 245	3 435	3 178	106%	8%
<i>Prestation Ship management</i>	605	641	610	106%	5%
<i>Activités de consignation</i>	254	226	226	89%	0%
Total	15 352	15 526	14 227	101%	9%

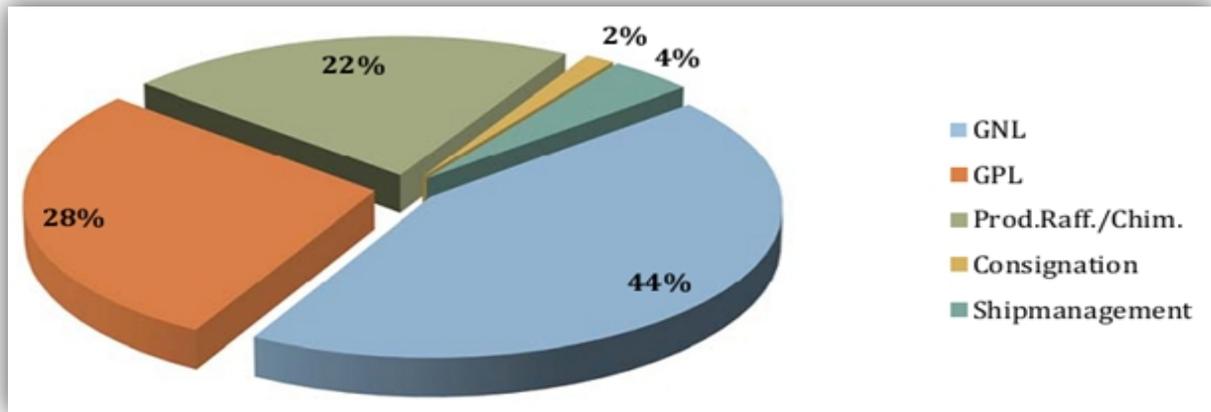
Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

1.2.2. La répartition du chiffre d'affaires selon les segments d'activités

La répartition du chiffre d'affaires 2013, selon les segments d'activités, est illustrée par le graphique suivant :

Figure N° 15 : Répartition du chiffre d'affaires par segment d'activité

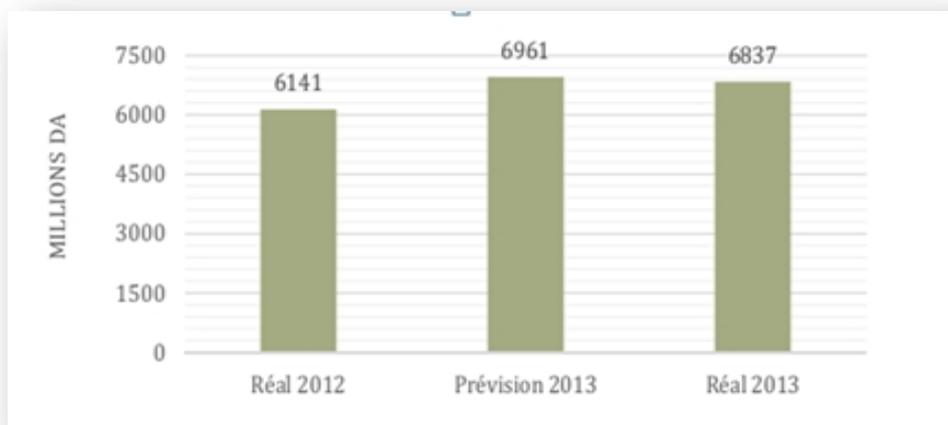


Source : Hyproc SC

1.2.2.1 Activité GNL

Le chiffre d'affaires réalisé par cette activité s'élève à 6.84 milliards DA (86.245 millions USD) soit un taux de réalisation de 98 % par rapport à la clôture 2013 due aux dépassements des arrêts techniques.

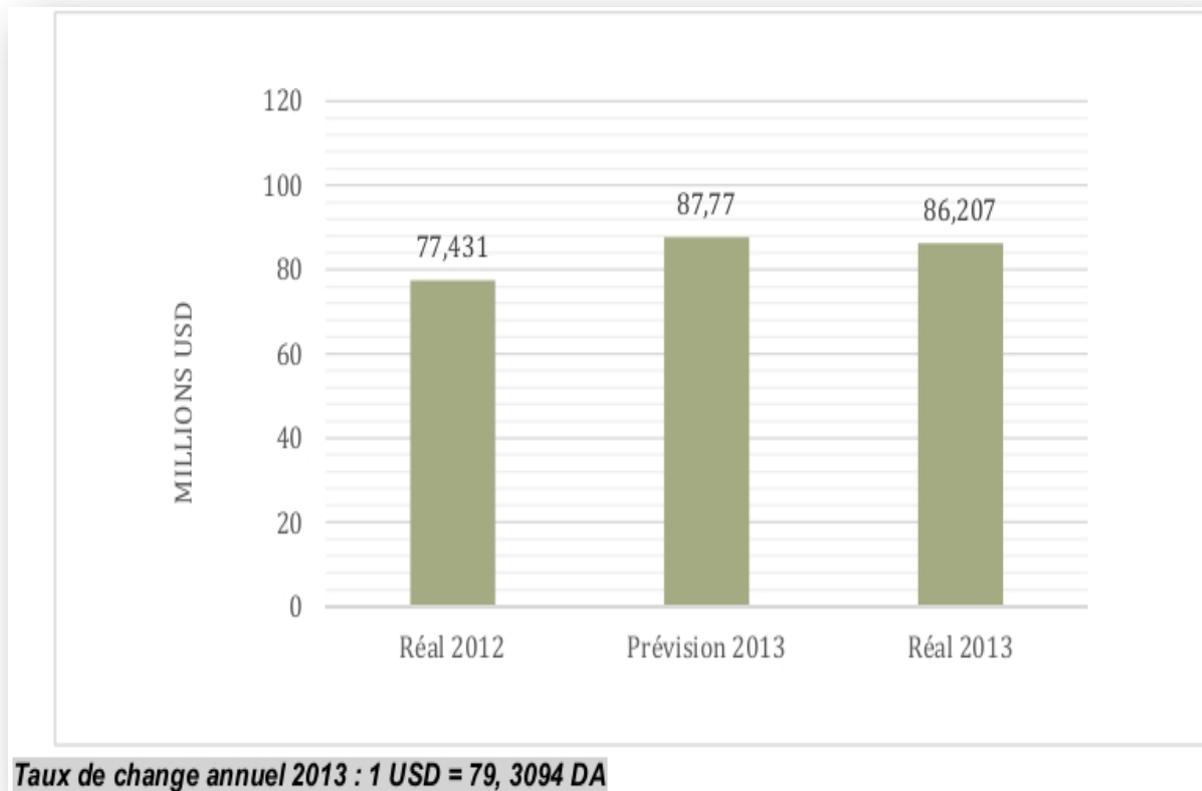
Figure N°16 : Evolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GNL en DA



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

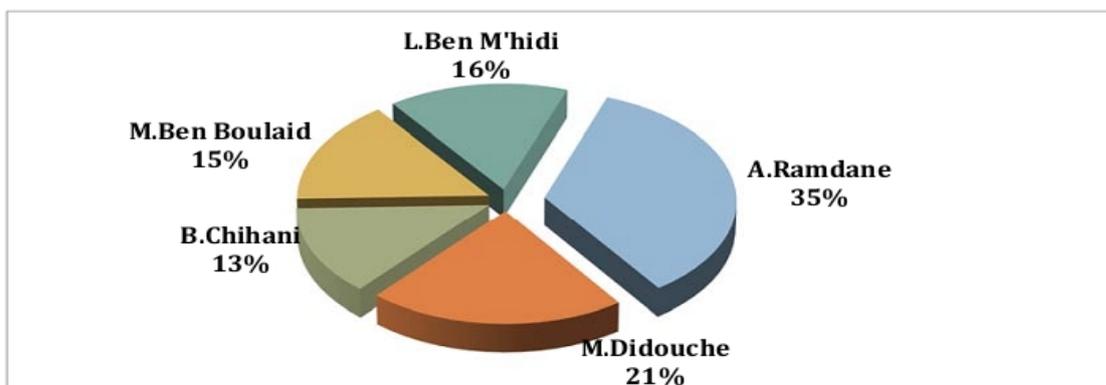
Figure N° 17 : Evolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GNL en USD



Source : Hyproc SC

La répartition du chiffre d'affaires par méthanier est illustrée par le graphique suivant :

Figure 18 : La répartition du chiffre d'affaires réalisé par méthanier



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

1.2.2.2. Activité GPL

Le chiffre d'affaires réalisé en 2013 par cette activité s'élève à 4.39 Milliards de DA (55.3528 millions USD) soit un taux de réalisation de 102 % par rapport aux prévisions de clôture 2013 et une augmentation de 8 % par rapport à l'exercice 2012, constatée principalement au niveau des affrètements GPL en cabotage national.

Figure N° 19 : Évolution du chiffre d'affaire réalisé par l'activité GPL en DA

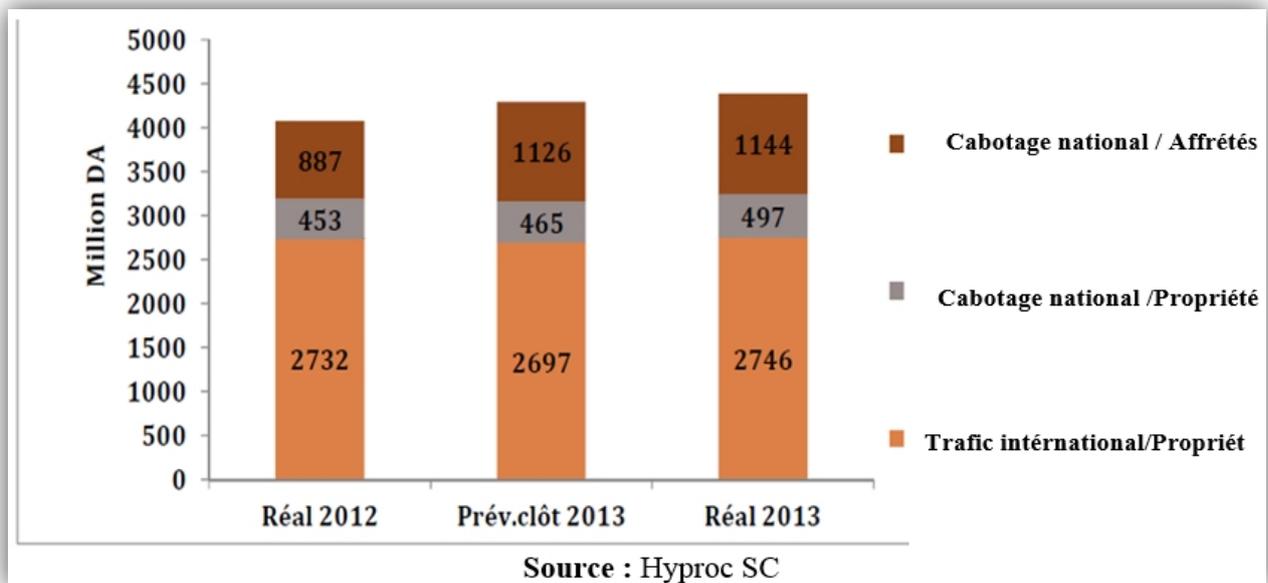
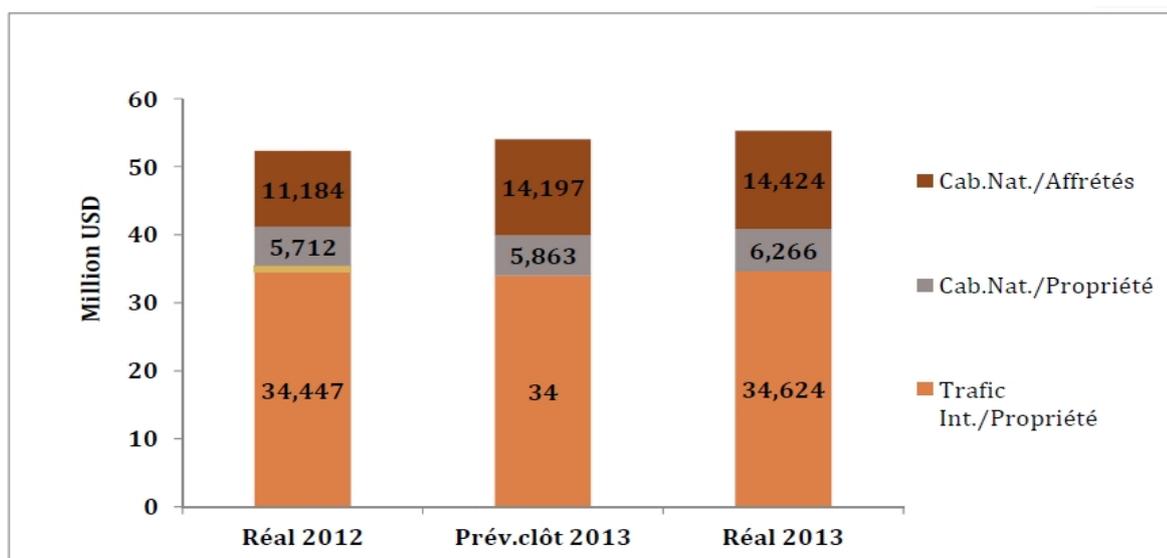


Figure N° 20 : Évolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GPL en USD



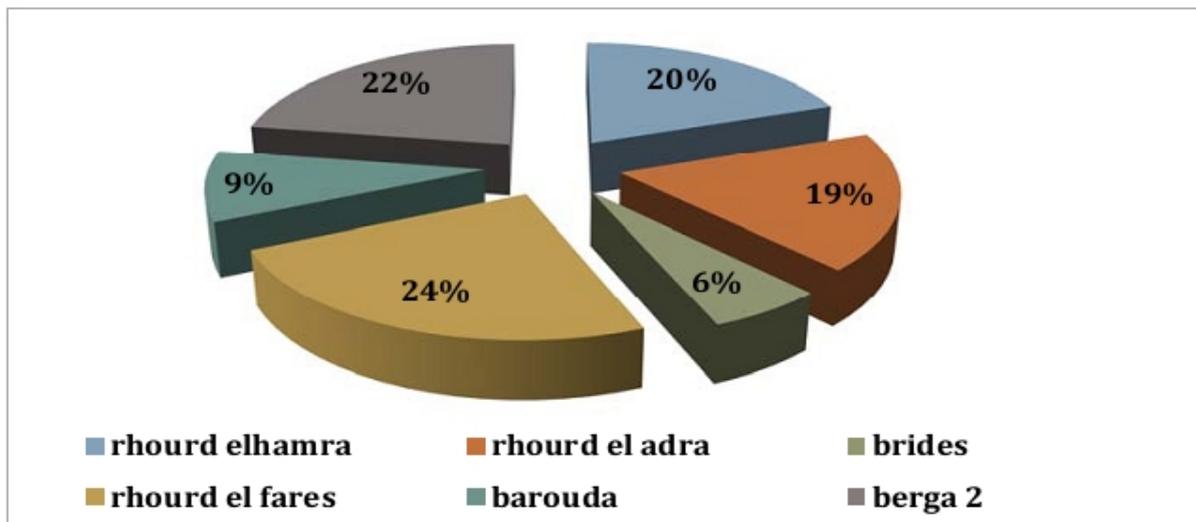
Taux de change annuel 2013 : 1 USD = 79,3094 DA

Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

La répartition du chiffre d'affaires par navires GPL est illustrée par le graphique suivant :

Figure N° 21 : La répartition du chiffre d'affaires par navires GPL

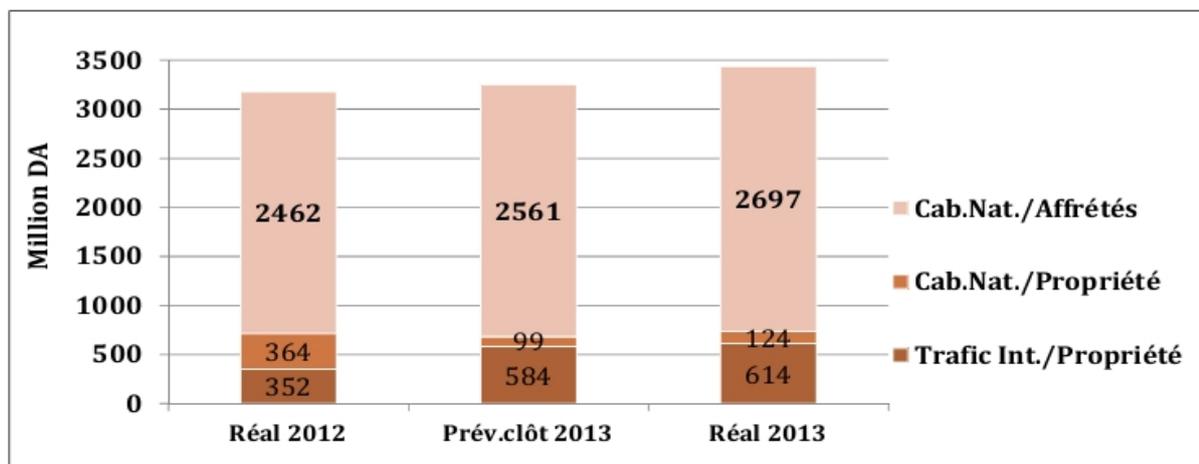


Source : Hyproc SC

1.2.2.3. Transport des produits raffinés et chimiques

Le chiffre d'affaires réalisé en 2013 par cette activité, s'élève à 3,43 milliards de DA (55,353 millions USD) soit un taux de réalisation de 106 % par rapport à la clôture 2013 et une augmentation de 8 % par rapport à l'exercice 2012, constatée au niveau des affrètements et de la disponibilité des navires.

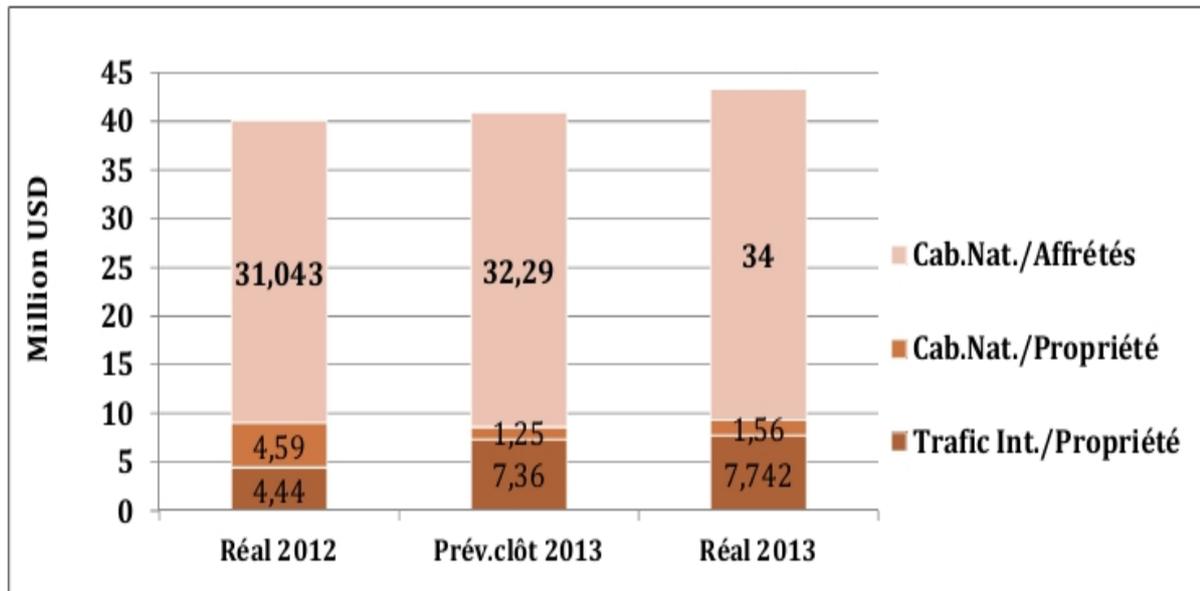
Figure N° 22 : Chiffre d'affaires réalisé par l'activité Transport des produits raffinés et chimiques en DA



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Figure N ° 23 : Chiffre d'affaires réalisé par l'activité transport des produits raffinés et chimiques en USD



Taux de change annuel 2013 : 1 USD = 79,3094 DA

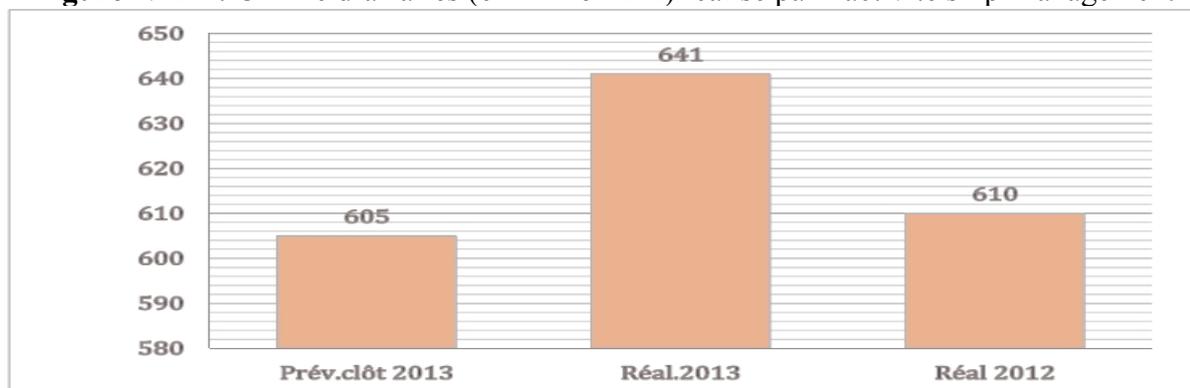
Source: Hyproc SC

1.2.2.4. Ship-management

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2013 s'élève à 641 millions de DA (8,18 millions USD) soit un taux de réalisation de 106 % par rapport aux prévisions de clôture 2013.

Les réalisations de l'exercice 2013 ont enregistré une augmentation de 5% par rapport à l'année 2012.

Figure N° 24 : Chiffre d'affaires (en million DA) réalisé par l'activité ship-management

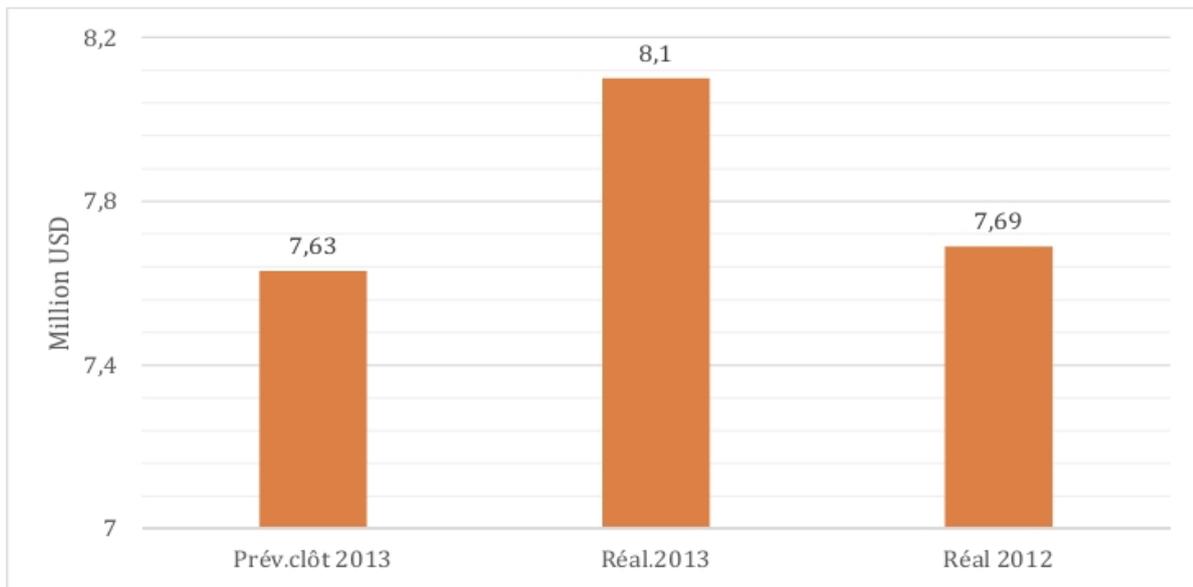


Taux de change annuel 2013 : 1 USD = 79,3094 DA

Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Figure N° 25 : Chiffre d'affaires (en million USD) réalisé par l'activité ship-management

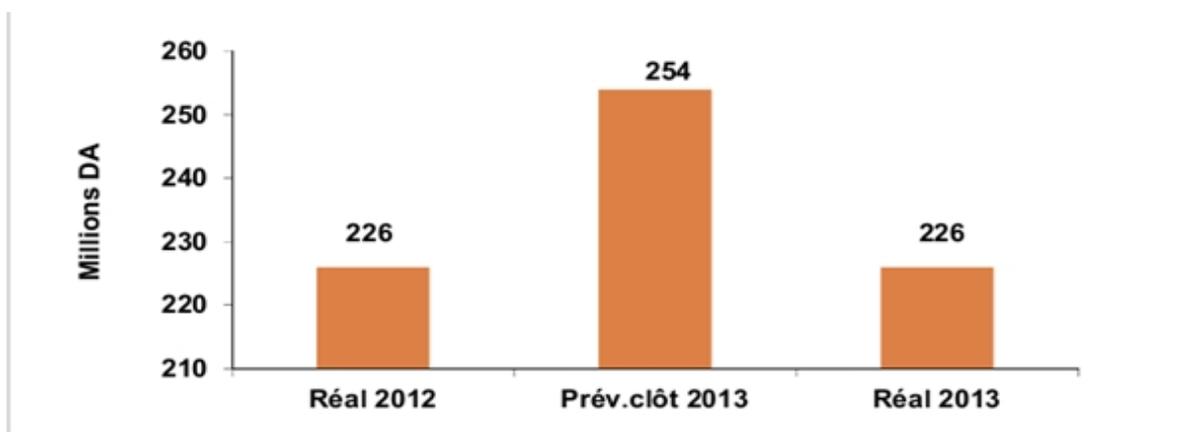


Source : Hyproc SC

1.2.2.5. Activités de consignation

Le chiffre d'affaires réalisé en 2013 par cette activité s'élève à 226 millions de DA (2,85 millions USD), soit un taux de réalisation de 89 % par rapport à la clôture 2013 et qui avoisine le même montant de réalisation de l'exercice 2012.

Figure 26 : Chiffre d'affaires réalisé par les activités de consignation en DA

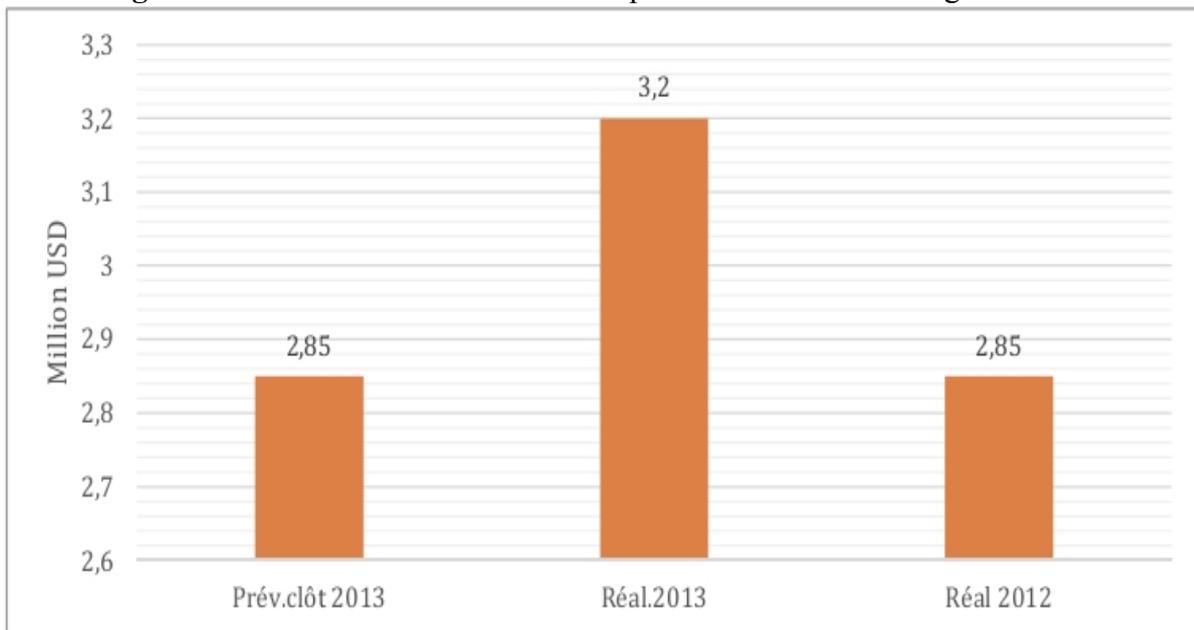


Taux de change annuel 2013 : 1 USD = 79, 3094 DA

Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

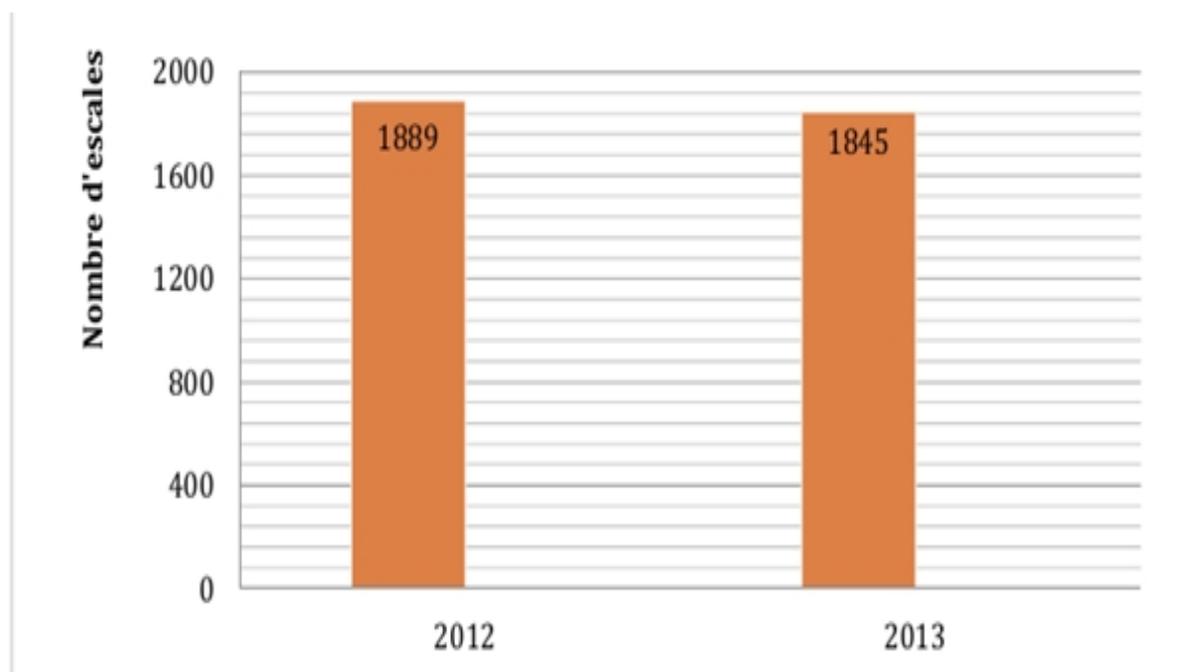
Figure N° 27 : Chiffre d'affaires réalisé par les activités de consignation en USD



Source : Hyproc SC

Sur le plan de la production, le nombre d'escales traitées par les agences de consignation de l'entreprise a enregistré une diminution de 2 % par rapport à l'exercice 2012.

Figure N° 28 : Nombre d'escales traitées par les agences de consignation



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

2. Indicateurs non financiers

2.1. Qualité, santé, sécurité et environnement

La politique de la Compagnie vise à mettre la sécurité de son patrimoine, de ses activités, la santé de son personnel et le respect de l'environnement au sommet de ses priorités.

Les points cités ci-dessous ont marqué l'année 2013 :

- Les résultats enregistrés sur les volets de l'hygiène sont acceptables en comparaison avec les standards requis, car l'ensemble des travailleurs avaient adopté des comportements responsables en matière protection de l'environnement. Cet état de fait est dû à une prise de conscience permanente de la part du personnel, et un suivi rigoureux des procédures incluses dans le Système de Management de la Qualité (QMS) de la compagnie, qui est revu continuellement pour répondre aux nouvelles exigences en la matière.

- La prise en compte par le collectif du facteur "risque", est devenue partie intégrante de la culture de la Compagnie, et cela, grâce aux actions menées pour le renforcement du management de la sécurité et de l'environnement. Aucun incident de pollution par les hydrocarbures n'a été enregistré en 2013.

L'engagement de HYPROC dans le domaine de la Qualité, Sécurité, Santé et Environnement passe par la responsabilisation individuelle de tout un chacun, et l'implication du management, une amélioration continue de l'organisation et un riche programme de sensibilisation et de formation au profit du personnel navigant et sédentaire.

HYPROC tend à améliorer constamment la sécurité au travail, pour la protection du personnel.

La sécurité est l'une des priorités de HYPROC, ses objectifs étant quant à cette question, d'atteindre les trois zéros, "zéro incident", "zéro accident" ainsi que "zéro pollution".

Le bilan annuel 2013 est une évaluation des objectifs et des performances Qualité, Sécurité, Santé, et Protection de l'Environnement d'HYPROC et la confirmation de son engagement en la matière.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs précédemment cités sont :

- La Compagnie s'est engagée dans un processus de promotion d'une culture de communication par le biais de diffusion d'informations concernant les problèmes de sécurité afin d'éviter tout accident ou incident, et de mise en œuvre d'un outil de retour expérience fiable afin de faire bénéficier à tous son personnel l'expérience vécue.
- En outre, l'utilisation des systèmes d'information se basant sur des logiciels informatiques dédiés, dont la solution AMOS II, assure l'interface terre/bord, en matière de QMS, d'accidents/incidents et de faciliter l'évaluation des risques.
- Il reste entendu que la sensibilisation et la formation du personnel sont les facteurs clés de la réussite de la politique de la Compagnie en matière de sécurité, santé et protection de l'environnement. A cet effet, Hyproc SC vient d'utiliser son nouveau centre d'accueil et de perfectionnement de Mostaganem pour dispenser des cours de sensibilisation par de son personnel sédentaire et navigant.

Pour assurer un cadre de travail agréable, la Compagnie vient d'ouvrir son nouveau siège opérationnel à Arzew pour permettre aux différentes équipes (Technique, Manning...) de mener à bien leurs missions respectives.

2.2. Situation technique de la flotte :

La flotte entière de la compagnie a enregistré durant l'année 2013, un total d'immobilisation de 511 jours contre 512 en 2012 divisé comme suite :

- Cale sèche et arrêt techniques : Représentant 75% de la durée totale d'immobilisation correspondant aux navires suivant :
 - Larbi Ben M'hidi
 - RhourdelAdra
 - Bachir Chihani
 - Didouche Mourad

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

- Mostefa Ben Boulaid
- Berga II
- Brides
- Bachir Chihani
- RhourdelAdra
- Rhourd el Fares
- Brides

- Autres immobilisations : Représentant 25% de la durée total d'immobilisation correspondant aux navires suivant :

- Bachir Chihani
- RhourdelAdra
- Rhourd el Fares
- Brides

- Autres immobilisations concerne la relève d'équipage, le vetting, PSC et réglementation, etc.).

Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière illustré ci-dessous :

Tableau N° 25 : Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière

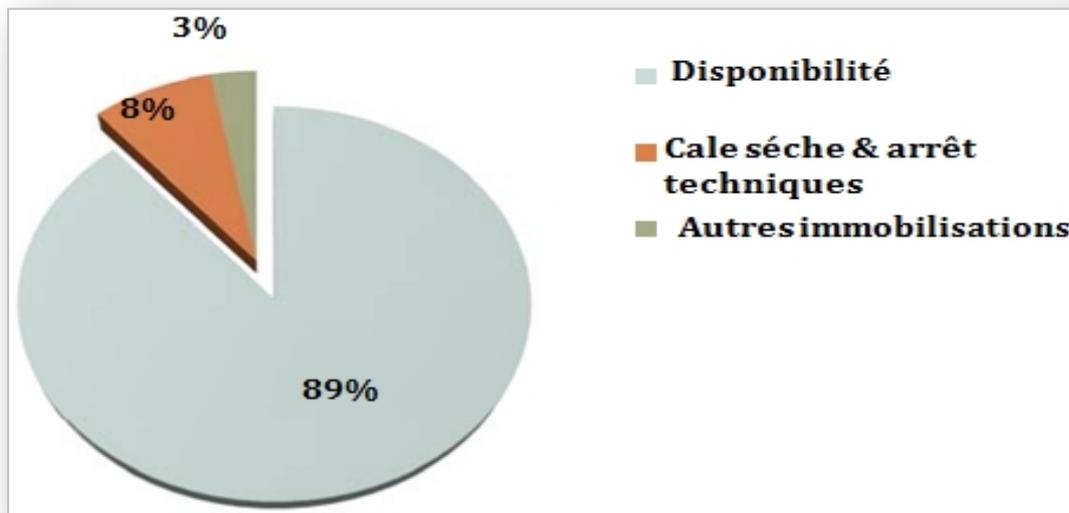
Désignation	Prévision 2013	Réalisation 2013	Réalisation 2012
<i>Disponibilité technique de la flotte</i>	94%	89%	89%

Source : Hyproc SC

Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière représente 89% pour l'année 2013 équivaux le taux pour l'année 2012.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Figure N° 29 : Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière

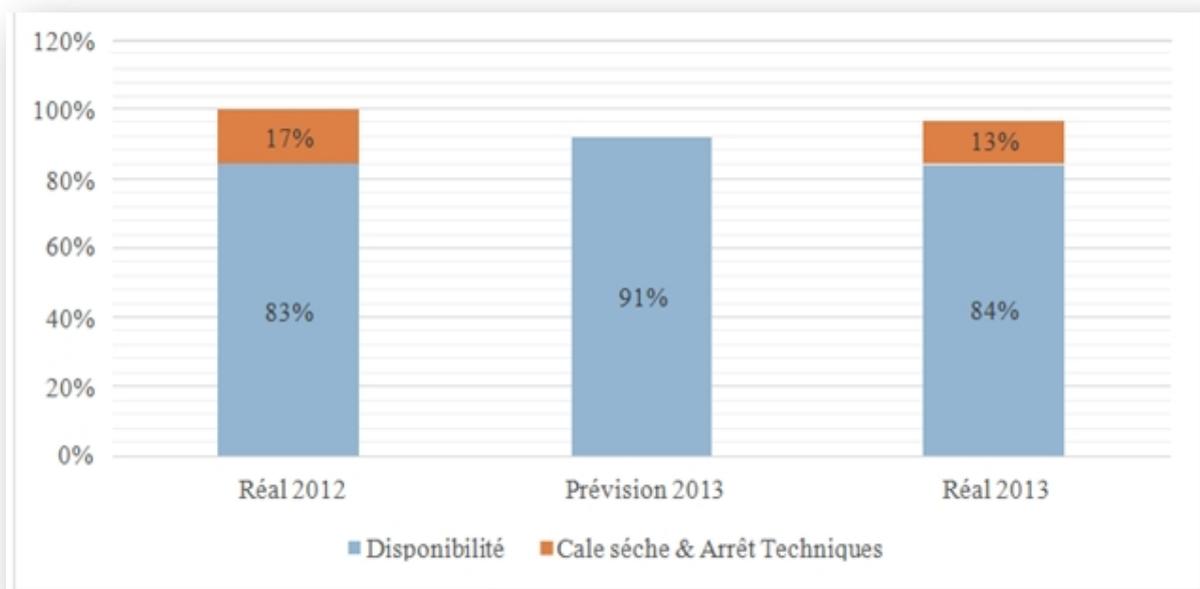


Source : Hyproc SC

2.2.1. Flotte GNL

Cette flotte a enregistré en 2013 un taux de disponibilité technique de 84% comparé à 83% pour l'année 2012.

Figure N° 30 : Disponibilité Flotte GNL

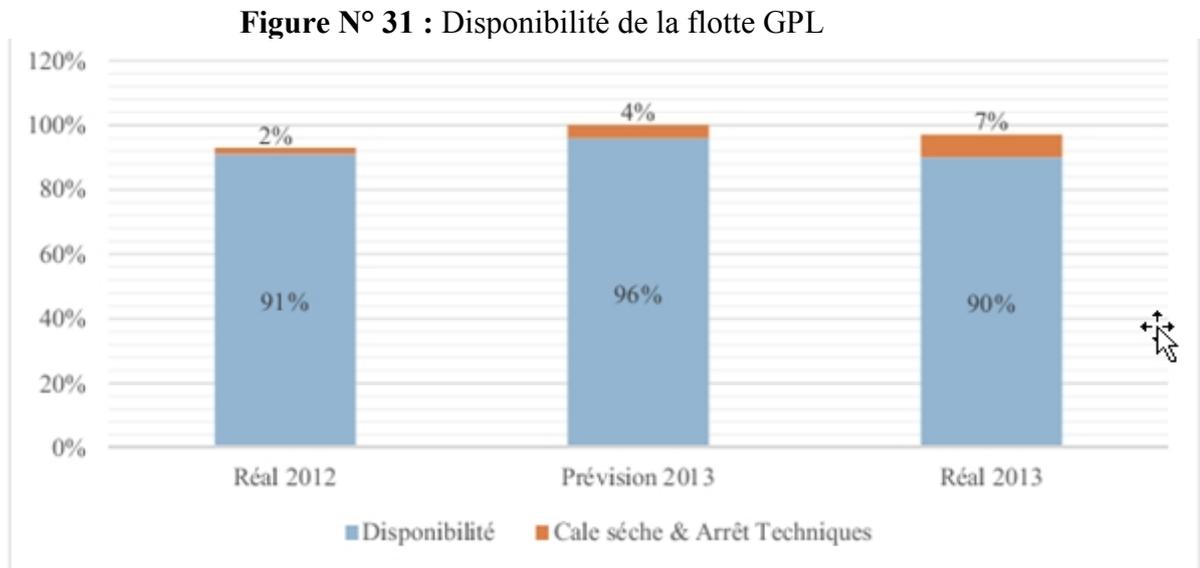


Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

2.2.2. Flotte GPL

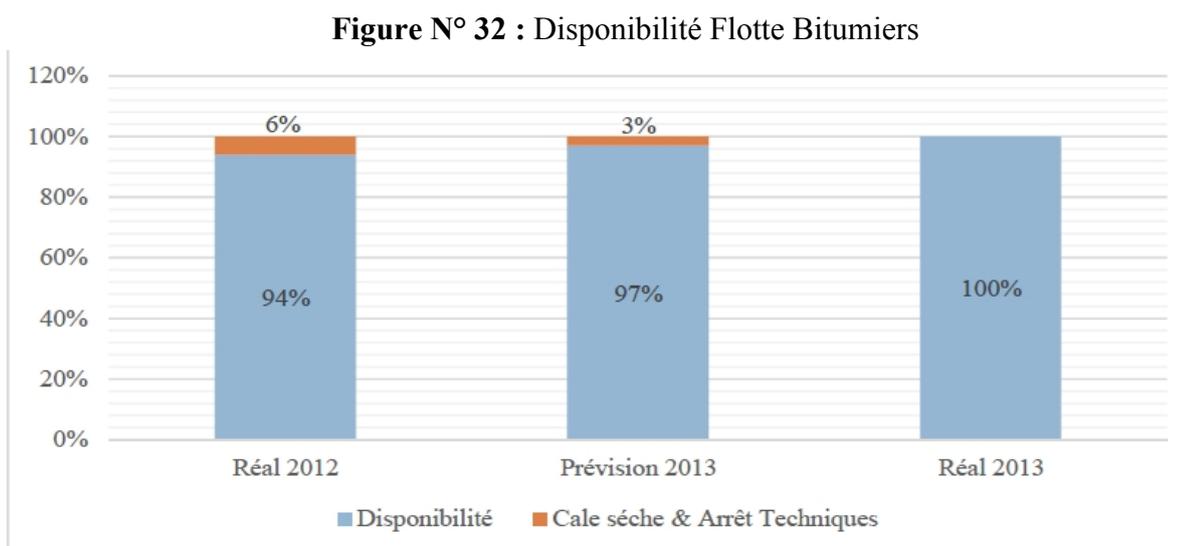
La flotte GPL a enregistré un taux de disponibilité de 90% en 2013 comparé à 91% pour l'année 2012.



Source : Hyproc SC

2.2.3. Flotte Bitumiers

Les navires bitumiers ont enregistré un taux de disponibilité de 100% avec zéro arrêt techniques comparé à 94% pour l'année 2012.



Source : Hyproc SC

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

2.3. Autres faits marquants

L'exercice 2013 a été caractérisé par les opérations suivantes :

- Lancement du processus d'acquisition de trois (03) navires méthaniers (GNL) d'une capacité (155000 m³), soit un taux de réalisation de 75% ;
- Lancement du projet d'acquisition d'un (01) navire transporteur de GPL d'une capacité de 12000 M³, soit un taux de réalisation de 40% ;
- Lancement du projet d'acquisition d'un navire transporteur de produits raffinés d'une capacité de 30 000 tonnes métriques (TM), soit un taux de réalisation de 25% ;
- Lancement du projet d'acquisition d'un navire transporteur de produits raffinés d'une capacité de 7000 TM, soit un taux de réalisation de 25% ;
- Préparation du lancement du processus de désinvestissement du navire Mostefa Ben Boulaid, soit un taux de réalisation de 65% ;
- Finalisation du processus de désinvestissement du navire Brides, opération finalisée mais reportée pour 2015 par l'actionnaire pour des considérations économiques. Le navire a été remis en exploitation pour le compte de NAFTAL après avoir effectué un arrêt technique de maintenance ;
- Finalisation du dossier « équipement pédagogique et ameublement » du Centre de Perfectionnement de l'Entreprise sis à Mostaganem, soit un taux de réalisation de 55% ;
- Achèvement des travaux du projet de construction du bâtiment administratif d'Arzew.
- Poursuite de l'intégration des logiciels (AMOS II, IMOS 6, ORACLE, Business Intelligence), dans le processus de gestion à bord et à terre, soit un taux de réalisation de 75%.

Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques

Conclusion du deuxième chapitre

En fonction de ce qui précède, on peut dire que Hyproc SC dispose des moyens techniques et financiers nécessaires lui permettant de mener à terme ses projets de développement.

Hyproc SC est confrontée continuellement aux défis dus aux mutations rapides des technologies de l'industrie du transport maritime, ainsi qu'aux changements dans la réglementation nationale et internationale, ce qui nécessite des mises à niveau continues.

A ce titre la compagnie se doit de déployer des efforts importants en matière de management des ressources humaines pour assurer une meilleure adaptation aux turbulences de l'environnement. En effet, une gestion des ressources humaine efficace constitue un levier non négligeable pour le maintien et le développement de toute entreprise.

Afin de faire adhérer le personnel navigant et sédentaire à la performance globale de la compagnie Hyproc SC, il est important que le système de management mis en place corresponde convenablement aux attentes des salariés.

Les évolutions professionnelles nécessitent de préparer les collaborateurs à se situer dans la performance globale de l'entreprise et dans leur parcours professionnel pour concevoir leur activité dans une dimension plus globale exprimée par l'intégration et la professionnalisation qui produit une meilleure qualité de services et un collectif plus stable.

Le non recours à l'audit social par la société Hyproc SC peut avoir un impact négatif sur sa performance, car en matière de personnel comme pour tous les autres domaines, on a besoin de se donner des objectifs, de les traduire en décisions et d'en vérifier la réalisation par la consultation des indicateurs de résultats.

Chapitre III :

Analyse empirique et vérification des hypothèses

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 auxquelles 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.

Dans ce cadre, la question qui se pose est de savoir que gagnerait la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC), à l'heure actuelle, à mettre en œuvre une démarche d'audit social. Les pratiques de GRH actuelles au sein de Hyproc SC indiquent-elles que les RH sont considérées comme une variable stratégique ou au contraire comme une variable d'ajustement.

Ce chapitre est composé de deux sections à travers lesquelles se feront l'analyse empirique et la vérification des hypothèses énoncées. La première section intitulée *problématique, objectifs et démarche de l'enquête*, portera sur un rappel du sujet de notre recherche, sa problématique et ses hypothèses. La deuxième section est consacrée à la réalisation d'un audit social au sein la société Hyproc SC, ce qui va aboutir sur une synthèse des forces et faiblesses de la société ainsi qu'à des recommandations permettant l'amélioration de sa performance sociale et globale.

Section 1 : Problématique, objectifs et démarche de l'enquête

Tout 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.

1. Rappel

Cette section vise à rappeler la problématique de notre recherche et ses hypothèses. Le but de celle-ci consiste à recueillir de l'information chez les personnes qui vivent la situation, c'est-à-dire, dans ce mémoire, les personnes pouvant accéder librement à Internet au travail. Nous expliquerons également la méthodologie utilisée dans le cadre de cet exposé.

▪ **Sujet de la recherche**

Audit social : Outil au service de la performance des entreprises. Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC)

▪ **La problématique**

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

Comment améliorer la performance de l'entreprise à travers l'audit social ?

Pour répondre à cette problématique nous avons choisi comme champ d'investigation la société de transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques Hyproc SC.

▪ **Les hypothèses**

Dans le cas de ce travail de recherche, nos hypothèses sont formulées de la manière suivante :

- La performance de l'entreprise est conditionnée par l'efficacité de la gestion des ressources humaine.
- L'audit social est un levier non négligeable pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2. Les objectifs de l'enquête

Les objectifs de notre étude se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

▪ **Objectif général :**

Notre étude a pour objectif général de réaliser un audit social au sein de la société maritime de transport des hydrocarbures Hyproc SC, afin de montrer que l'audit social est un outil non négligeable de prise de décision pour le développement social, économique et organisationnel de l'entreprise.

▪ **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 la Société Hyproc SC.
- Identifier les écarts et faits significatifs dans la gestion sociale de la société.
- Evaluer l'importance et le degré de gravité des écarts identifiés.
- Diagnostiquer les causes au moyen d'indicateurs dont les valeurs obtenues seront rapportées à des normes et standards.
- Présenter une série de commentaires, réflexions et propositions, qui permettent d'engager des améliorations en matière de stratégie, d'organisation, de gestion des activités, de systèmes de gestion, de développement des compétences, etc.
- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social qui est un vecteur indispensable pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3. La démarche adoptée

L'audit social que nous avons mené au niveau de la société Hyproc SC s'appuie sur trois composantes qui sont liées entre elles, à s'avoir l'examen de la documentation, l'inspection sur les différents 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.

L'inspection sur les lieux de travail nous a donné la possibilité 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 managers de la société et d'avoir ainsi une vue plus détaillée et fiable sur les conditions de travail, la motivation, les politiques, les modes de gestion, etc.

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 ;
- 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 d'organisation et de gestion des activités ;
- Traitement préliminaire des informations recueillies ;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées par domaine ;
- Mise en cohérence des informations et analyses ;
- Etablissement du diagnostic ;
- Elaboration des recommandations avec description des actions correctives.

Section 2 : Audit social appliqué à la société Hyproc SC

Nous avons choisi de réaliser un audit social afin d'apporter une réponse à la problématique de notre recherche sous forme de recommandations destinées à la société Hyproc SC. L'objectif final vise néanmoins à élargir les résultats obtenus à d'autres organisations, d'autres situations, d'autres contextes que ceux observés dans l'expérience.

Il est question, en premier lieu d'analyser et d'interpréter les résultats de l'audit de l'audit social réalisé au sein de Hyproc SC ; puis, en second lieu, faire des recommandations pour l'amélioration de la performance sociale et de la performance globale de la société.

1. Analyse et interprétation des résultats

1.1. Evolution de l'emploi

- **Evolution de la structure des effectifs par CSP (CDI et CDD) et du taux d'encadrement**

Tableau N° 26 : Evolution de la structure des effectifs par CSP (CDI et CDD) et du taux d'encadrement

CSP		Effectifs					
		2009	2010	2011	2012	2013	Total
CADRES	Ingénieurs et +	382	383	449	513	511	2238
	Cadres U.	84	106	112	111	111	524
	Autres Cadres	131	123	124	112	106	596
	TOTAL	597	612	685	736	728	3358 47%
	dont cadres sup.	243			237	233	
MAITRISE	T. Sup	Technique	0	0	0	0	0
		Adm	0	0	0	0	0
	Techniciens	Technique	0	0	0	0	0
		Adm	0	0	0	0	0
	Autres	203	197	192	190	185	967
	TOTAL	203	197	192	190	185	967 13%
EXECUTIO N	Technique					0	
	Adm	631	594	470	608	604	2907
	Aides					0	
	TOTAL	631	594	470	608	604	2907 40%
Total Permanent		1431	1403	1347	1534	1517	7232 100%
Temporaires		227	399	227	189	253	
Etrangers		2	2	3	3	3	
Total		1660	1804	1577	1726	1773	8540

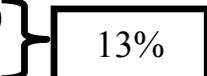
Source : Résultat de l'enquête

Commentaires sur les évolutions durant la période 2009 / 2013 :

Globalement, les effectifs des permanents ont connu une légère augmentation : + 6% (+ 86 agents).

Le recrutement des CDD est justifié par le surcroît de l'activité et du chiffre d'affaires signalé, mais aussi par la volonté de la société de réduire les effets du vieillissement.

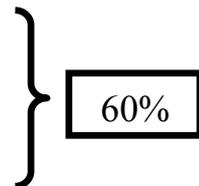
▪ **Evolution par CSP (CDI uniquement) :**

- La CSP "exécution" a connu une régression de : - 4 % (- 27 agents)
 - La CSP "maîtrise" a connu une régression de : - 9 % (- 18 agents)
 - La CSP "cadres" a connu une progression de : +22% (+ 22 agent)
- 

- La CSP "exécution" représente actuellement 40% de l'emploi global (2009 - 2013)

- La CSP "maîtrise" représente actuellement 13% (967) de l'emploi global

- La CSP "cadres" représente actuellement 47 % (3358) de l'emploi global



▪ **Evolution du taux d'encadrement (C + M / EFFECTIF GLOBAL) :**

- L'effectif du personnel d'encadrement (maîtrise + cadres) a connu une évolution de 13%.

On sait par ailleurs que cette évolution tient surtout à la promotion des ouvriers professionnels aux postes de cadres et agents de maîtrise (voir le tableau ayant trait à la structure du niveau de formation par CSP).

- Le taux d'effectif de la SCP "maîtrise" est relativement faible pour une société du même secteur et de la taille que Hyproc SC

- Le taux d'encadrement actuel de 60 %, reste relativement élevé (un taux de 40 % est souhaitable pour une entreprise du même secteur et de la taille que Hyproc SC).

RECOMMANDATION :

- Renforcer l'effectif de la SCP "maîtrise" par promotion et/ou recrutement.

- La réduction de la population de la CSP "cadres" par des voies légales et conventionnelles doit demeurer un objectif de l'entreprise.

➤ Evolution de la structure des effectifs par activité et par CSP

Tableau N° 27 : Evolution de la structure des effectifs par activité et par CSP

CSP Activité	2010				2011				2012				2013			
	Cad.	Maît.	Exéc.	Tot.												
Activités Spécifiques**	352	131	471	954	380	70	420	870	445	62	483	990	457	59	488	1004
Maintenance Industrielle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sécurité Industrielle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activités Administratives	245	72	160	477	305	122	50	477	291	128	125	544	271	126	116	513
Activités de Soutien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	597	203	631	1431	685	192	470	1347	736	190	608	1534	728	185	604	1517

**Activités Spécifiques : Métiers de base

Source : Calculs à partir des données du bilan social de Hyproc SC

Commentaires sur les évolutions durant la période 2010 / 2013 :

- Globalement, les effectifs ont connu une progression de + 6 % (+ 86 agents)

Evolution par CSP :

- La CSP " exécution " a connu une régression de - 4% (- 27 agents)
- La CSP " maîtrise " a connu une régression de - 9% (- 18agents)
- La CSP " cadres " a connu une progression de + 22 % (+ 131 agents)

Evolution par activités :

- Les activités " administratives" ont connu une progression de +8 % (+36 agents)
- Les activités " spécifiques" ont connu une progression de + 5 % (+ 50 agents)

RECOMMANDATION :

Concernant la CSP "exécution" et la CSP "maîtrise", la DRH n'a pas estimé les besoins éventuels en termes d'embauches à l'issue de ces mouvements de personnels. Si nécessaire, la société envisage d'embaucher en CDI certains des intérimaires ayant déjà travaillé pour la société. Selon ses besoins, elle embauchera autant d'intérimaires que nécessaire.

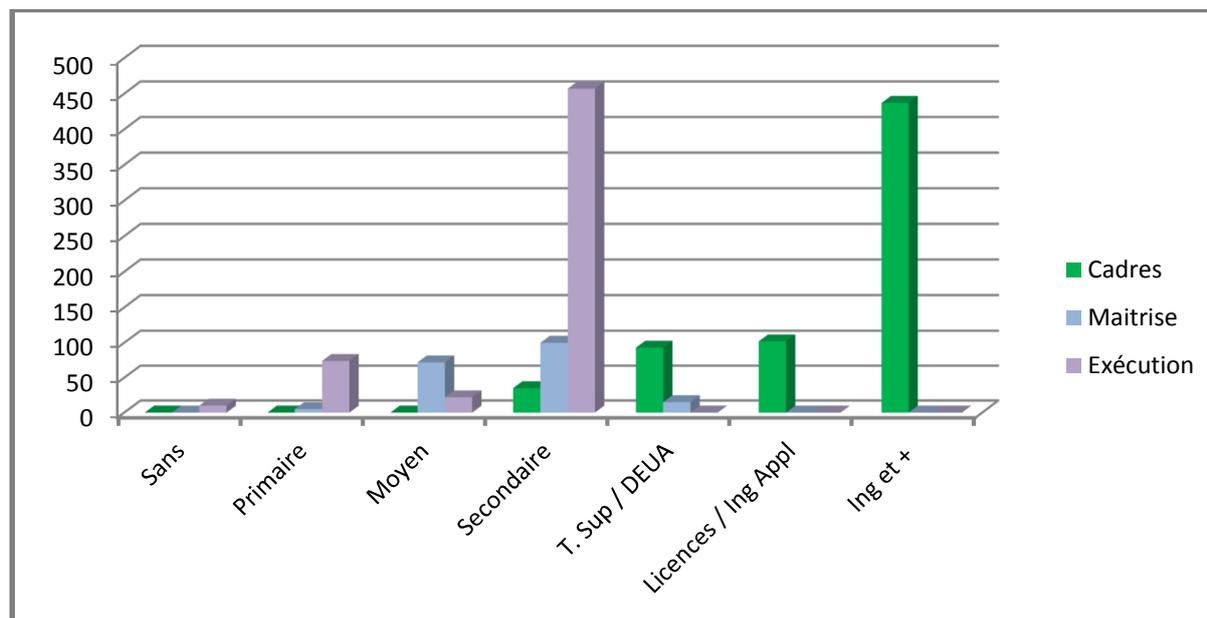
1.2. Le niveau de formation scolaire de base des travailleurs par CSP pour l'année 2013 (CDI uniquement)

Tableau N° 28 : Le niveau de formation scolaire de base des travailleurs par CSP pour l'année 2013 (CDI uniquement)

	Cadres		Maîtrise		Exécution		Total	Taux
Sans	0	0%					0	0%
Primaire	3	1%			152	25%	155	10%
Moyen	20	3%	77	42%	148	25%	245	16%
Secondaire	53	7%	108	58%	304	50%	465	31%
T. Sup / DEUA	24	3%					24	2%
Licences / Ing. Appl	122	17%					122	8%
Ingéniorat d'état	506	70%					506	33%
Post-Graduation	0	0%					0	0%
Total	728	100%	185	100%	604	100%	1517	100%

Source : Résultat de l'enquête

Figure N° 33 : Situation du personnel par niveau d'instruction



Source : Résultats de l'enquête

Commentaire global sur le niveau de formation scolaire de base :

- **Relativement à la CSP Exécution : 604 AGENTS**
 - 100% (604 agents) de cette population possède le niveau d'enseignement requis, ce qui ne constitue pas un facteur de blocage pour l'apprentissage et la maîtrise du métier.
- **Relativement à la CSP Maitrise : 185 AGENTS**
 - 42 % (77 agents) de cette population ne possède pas le niveau d'enseignement requis, à savoir une formation de base de technicien moyen ou de technicien supérieur.
 - Les 108 autres agents (58 %) ont un niveau de formation de base relevant des enseignements primaires, moyen et secondaire. Cette population de maîtrise (chefs d'atelier, contremaîtres, techniciens en informatique et de gestion, chef radio, officier gaz, maître machine, maître d'équipage) provient dans sa quasi-totalité des postes d'ouvriers où d'employés de bureau (promotion héritage) et n'a pas reçu une formation appropriée lui permettant de bien conduire les activités qui sont les siennes, à savoir : la programmation,

l'organisation, le contrôle, l'animation des hommes et la formation du personnel dirigé. L'effort de formation reste donc entier.

- **Relativement à la population Cadres : 728 agents**
 - 652 agents (soit 90 %) possèdent le niveau de formation de base requis: diplôme de technicien supérieur – DEUA -licence - ingénieur, ce qui constitue un potentiel considérable pour la conduite des activités de gestion.

Le problème qui se pose est celui des 76 agents (11%), qui ne possèdent pas le niveau d'enseignement requis. Cela ne constituera pas seulement un facteur de blocage pour l'apprentissage et la maîtrise de leur métier, mais aussi pour formaliser l'ensemble des missions du poste, les responsabilités, les autorités et les délégations attribuées.

Cependant, des programmes d'animation et de formations spécialisées seront nécessaires pour transformer ce potentiel en performance.

1.3. La structure des effectifs selon l'âge et l'ancienneté

1.3.1. Pyramide des âges (CDI uniquement)

Tableau N° 29 : Pyramide des âges (CDI uniquement)

	Cadres						Maitrise					Exécution		TOTAL	
	Ing.et+	C. U.	A.C.	S/Tot	Taux	dt C S	T. Sup	Tech	Autres	S/Tot	Taux	S/ Tot	Taux		
< 20	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
20- 25	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
26 - 30	10	2	0	12	2%	0	0	0	1	1	1%	0	-	13	1%
31 - 35	74	15	1	90	12%	5	0	0	8	8	4%	9	1%	107	7%
36 - 40	77	35	5	117	16%	9	0	0	27	27	14%	51	8%	195	13%
41 - 45	140	14	16	170	23%	50	0	0	29	29	16%	90	15%	289	19%
46 - 50	123	16	26	165	23%	69	0	0	54	54	29%	192	32%	411	27%
51 - 55	65	19	34	118	16%	72	0	0	41	41	22%	163	27%	322	21%
56 - 60	19	9	23	51	7%	33	0	0	24	24	13%	97	16%	172	11%
> 60	3	1	1	5	1%	2	0	0	1	1	1%	2	1 %	8	1%
Total	511	111	106	728	100%	240	0	0	185	185	100%	604	100 %	1517	100%

Source : Calculs à partir des données du bilan social de Hyproc SC

■ COMMENTAIRES

- Globalement, 79 % des effectifs sont compris dans la tranche 41 - 60 ans +
 - Pour la CSP "exécution", 91 % des effectifs sont compris dans la tranche 41 - 60 ans+
 - Pour la CSP "maîtrise", 81 % des effectifs sont compris dans la tranche 41- 60 ans +
 - Pour la CSP "cadres", 70 % des effectifs sont compris dans la tranche 41 - 60 ans +
- Une telle répartition montre un très fort vieillissement de la population.

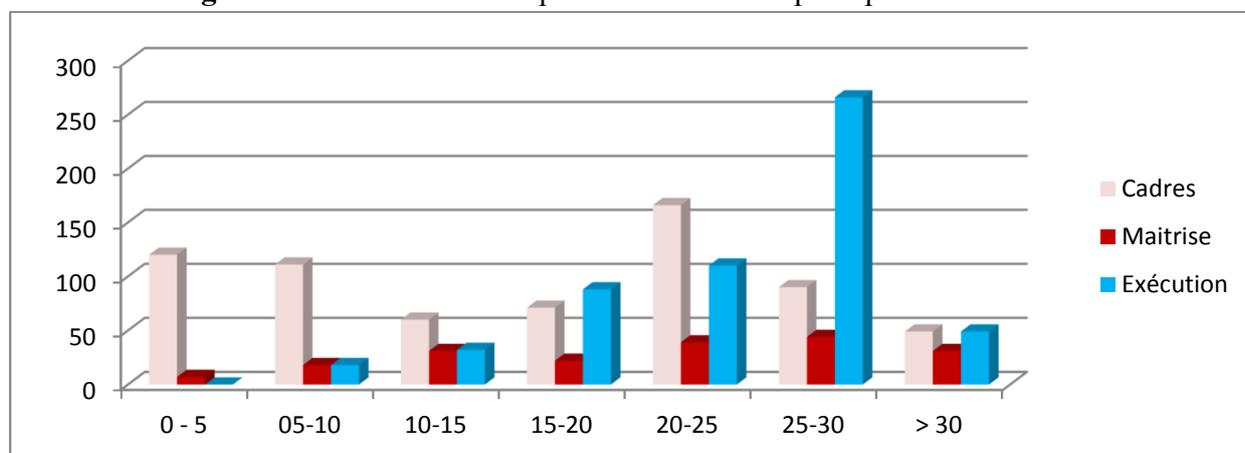
1.3.2. Pyramide des anciennetés pour l'année 2013 (CDI uniquement)

Tableau N° 30 : Pyramide des anciennetés pour l'année 2013 (CDI uniquement)

	Cadres						Maitrise					Exécution		TOTAL	
	Ing. et+	C. U.	A.C.	S/Tot	Taux	dt C.S.	T. Sup	Tech	Autres	S/Tot	Taux	S/Tot	Tx		
0 - 5	95	3	4	102	14 %	14	0	0	0	0	0%	13	2 %	115	8 %
06-10	102	43	6	151	21 %	18	0	0	20	20	11%	0	0 %	171	11 %
11-15	60	20	1	81	11 %	19	0	0	17	17	9%	66	11 %	164	11 %
16-20	51	22	8	81	11 %	30	0	0	36	36	19%	127	21 %	244	16 %
21-25	109	8	28	145	20 %	57	0	0	32	32	17%	105	17 %	282	19 %
26-30	72	12	36	120	16 %	67	0	0	55	55	30%	253	42 %	428	28 %
> 30	22	3	23	48	7 %	35	0	0	25	25	14%	40	7 %	113	7 %
Tot.	511	111	106	728	100%	240	0	0	185	185	100%	604	100%	1517	100%

Source : Calculs à partir des données du bilan social de Hyproc SC

Figure N° 34 : Situation du personnel de l'entreprise par l'anciennet



Source : Résultats de l'enquête

▪ COMMENTAIRES :

- Globalement, 70 % des effectifs sont compris dans la tranche 16 - 30 ans +
 - Pour la CSP "cadres ", 54 % des effectifs sont compris dans la tranche 16 - 30 ans+
 - Pour la CSP "maîtrise", 80 % des effectifs sont compris dans la tranche 16- 30 ans+
 - Pour CSP "exécution ", 87 % des effectifs sont compris dans la tranche 16 - 30ans+
-
- Il y a une très forte corrélation entre cette pyramide des anciennetés et celle des âges.

RECOMMANDATIONS :

Le "vieillissement " de la population employée pesant lourdement sur la productivité et les frais de personnel, donc sur les résultats financiers, la restructuration des effectifs de la société doit tenir compte des caractéristiques décrites par ces pyramides. A ce titre, il y a lieu, en urgence, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de réduction et de redéploiement des effectifs. Les axes prioritaires sont les suivants :

- Mise à la retraite immédiate de la population âgée de 60 ans et plus ;
- La mise à la retraite progressive des populations comprise dans la tranche 51 - 60 ans (départ volontaire et retraite proportionnelle sollicitée) ;
- Le rajeunissement progressif par le biais de politiques de recrutement et de formation appropriées.

1.4. La stabilité du personnel

1.4.1. L'absentéisme (CDI et CDD)

Tableau N° 31 : L'absentéisme entre 2011 et le premier trimestre 2014

	2011	2012	2013	T1 2014
■ Dont Absences autorisées / non autorisées / Heures	23054	30852	21594	12293
■ Dont Maladies	4835	7701	9585	4000
■ Dont Accidents de travail	729	2164	1688	1040
Taux d'absentéisme global annuel observé	2,71 %	4,51 %	3,87 %	4,15 %

Source : Résultats de l'enquête

COMMENTAIRES :

L'absentéisme s'est accru de 53 %. Tout en restant correct, il alarme en ce sens que c'est la population vieillissante qui est devenue encore plus sujette à la maladie (accroissement de + 98% entre 2011 et 2013) et plus exposée aux accidents de travail (+ 164 % en moyenne entre 2012 et 2013), d'où les mesures énoncées pour son rajeunissement rapide.

Les causes racines de certaines catégories d'accidents n'ont pas été formellement identifiées, ce qui avait causé la récurrence de certains incidents.

RECOMMANDATIONS :

- Rajeunissement progressif par le biais de politiques de recrutement et de formation appropriées.
- Des investigations doivent être menées pour identifier les causes racines des catégories d'accidents non encore identifiés et mettre en place les actions adéquates pour éviter leur récurrence.
- La mise 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.

1.4.2. Le turnover

Tableau N° 32 : Le turnover par CSP

CSP		DEPARTS DEFINITIFS						Total	Mutations Groupe	TOTAL
		Retraites	dt Anticip	Démissions	Licenciements	Décès	dt Accid Trav.			
CADRES	Ingénieurs	5	3	2			1	7	1	8
	Cadres Universitaires	4	2	2			1	6	1	7
	Autres Cadres	5	2	1				6		6
	TOTAL	14	7	5	0	0	2	19	2	21
	dont C. Sup			1				1	2	3
MAITRISE	T. Sup	1		1				2		2
	Techniciens			1				1		1
	Autres	3	3					3		3
	TOTAL	4	3	2	0	0	0	6	0	6
EXECUTION	Technique	4	2	1			1	5		5
	Adm	3	1					3		3
	Aides							0		0
	TOTAL	7	3	1	0	0	1	8	0	8
Total Permanent		25	13	8	0	0	3	33	2	35
Dont femmes								0	0	0
Taux de turnover		1.65%		0.53%				2.18%		2.31%

Source : Calculs à partir des données du bilan social de Hyproc SC

Commentaires :

- Dans l'ensemble, le taux de turnover enregistré par Hyproc SC est relativement élevé. Globalement, 35 agents soit 2.31% de l'effectif global ont quitté définitivement la compagnie durant l'année 2013.
- Les départs en retraite représentent 1.65% de l'effectif global soit 25 agents.
- Les départs en retraite anticipée représentent 52% de l'ensemble des retraités, ce qui est anormalement élevé.
- Le nombre de démissions atteint 0.53% (8 agents) de l'effectif global, ce qui est relativement élevé.

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

Dans le cas de Hyproc SC, une grande majorité des départs quitte le pays pour rejoindre les plus grandes compagnies de GNL du monde, notamment dans les pays du golf comme NGSCO/Emirats, Qatar Gaz, etc., pour des salaires alléchants, des mesures d'accompagnement des plus intéressantes et des avantages sociaux motivants.

A ce rythme, dans quelques années, Hyproc CP sera obligée de recruter des étrangers au prix fort, parce que très demandés sur le marché.

En effet, les cadres navigants d'Hyproc SC constituent sa colonne vertébrale, mais depuis quelques années, ils sont totalement marginalisés et éloignés de toute décision qui engage l'avenir de leur entreprise.

Les causes racines de ces départs définitifs :

- Les cadres navigants sont les plus marginalisés et éloignés de toute décision qui engage l'avenir de leur entreprise.
- Ils sont généralement livrés à eux même sans support adéquat des structures à terre.
- Des salaires non séduisant, en comparaison à ceux des compagnies maritimes étrangères.

Recommandations :

- La nécessité d'une meilleure considération du personnel marin à travers une revalorisation des salaires.
- Mettre en place des entretiens de départ pour mieux connaître les raisons qui conduisent les salariés à quitter l'entreprise.

1.5. Le climat social

Tableau N° 32 : Climat social entre 2010 et 2013

INDICATEUR	2010	2011	2012	2013
Nbre de grèves et / ou arrêts de travail	02	01	-	-
Nbre de jours de grève (durée grève x Nbre grévistes)	1156j	461j	-	-
Nbre de litiges devant l'inspection du travail	02	01	02	02
Nbre de litiges devant une instance judiciaire à 2010	03 dossiers en cours de traitement			

Source : Résultats de l'enquête

Commentaire :

- Les journées de grève observées en 2010 et 2011 sont liées aux événements sociaux qui se sont déroulés dans la région et ne concernent nullement des revendications internes liées au fonctionnement de la société.
- Le climat social au sein de la société est bon par rapport à l'environnement en général, la sérénité et la disponibilité du personnel sont manifestes (mais tout est relatif et conjoncturel).

1.6. Politiques des ressources humaines

1.6.1. Gestion de l'emploi et recrutement

Figure N° 34 : Gestion de l'emploi et recrutement

Politique de l'emploi	Basée sur la gestion préventive	X
	Non définie et non formalisée	
	Cherche à adapter l'organisation	
Prospection du marché de l'emploi	De bouche à oreille	
	Annonce de presse / vivier	
	Prospection Ecoles et Universités	
	Cabinets de recrutement/ALEM	X
Régulation des surcroûts de travail	Recours aux heures supplémentaires	X
	Recours à l'emploi temporaire	X
	Recours à la sous-traitance	

Source : Résultats de l'enquête

1.6.2. Le système de rémunération et de classification des postes de travail

Système de rémunération non compétitif au regard du marché du travail, il reste peu performant :

- Rémunération non liée à la performance économique : salaires, primes et indemnités ne sont pas liées aux résultats (simples complément) ;
- Le système de sanction du rendement est très insuffisant.

Recommandation : Refondre le système de rémunération dans son ensemble.

1.6.3. L'évaluation des ressources humaines et la gestion de carrière

Il n'existe pas un système efficient d'évaluation des performances individuelles (objectifs liés aux activités), des compétences et du potentiel. Cette activité est fondamentale pour autoriser une gestion préventive et qualitative des ressources et de l'organisation de l'entreprise (actuellement, la promotion est laissée à la seule initiative de l'encadrement supérieur, le directeur général seul décideur).

Cette activité est un préalable non négligeable à la formation, à la gestion de carrière comme à la rémunération et à la promotion sur des bases d'équité. Elle est par ailleurs un baromètre qui renseigne les agents et suscite leur motivation.

Recommandation :

Mettre en place un système d'évaluation des ressources humaines et former l'encadrement à l'effet.

1.6.4. La formation

Tableau N° 33 : La formation par SCP

		Cadres		Maitrise		Exécution		Total		Coûts En KDA
		Effectifs	H/J	Effectifs	H/J	Effectifs	H/J	Effectifs	H/J	
Algérie	Courte Durée	147	17640	21	588	1	3	169	18231	2,623,400
	Longue Durée	0		0		0		0	0	0
Etranger	Courte Durée	25	575	0		0		25	575	2,477,341.41
	Longue Durée							0	0	0
TOTAL		172	18215	21	588	1	3	194	18806	5,100,741.41

Source : Résultats de l'enquête

NB :

- Masse salariale = 26223362 KDA
- Formation longue durée : Formation > 3 mois
- Formation courte durée : Formation < 3 mois
- H/J= Effectif à former X durée de la formation en jour

Tableau N° 34 : Les spécialités les plus concernées par les actions de formation

<p><u>Spécialités de formations:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Personnel sédentaire :</u> - Ressources Humaines - Informatique - Technique - Finances/Comptabilité - Juridico-Commerciale - Anglais - Hull Inspection - TMSA - Hull Inspection - ISM Audit Interne - Mooring Equipment - Port State Control - Programmable LPEG 2 - Damage to Hull & Equipment - Vetting ▪ <u>Personnel navigant et sédentaire :</u> - Hull Inspection - TMSA - Hull Inspection - ISM Audit Interne - Mooring Equipment - Port State Control - Programmable LPEG 2 - Damage to Hull & Equipment - Vetting 	<p>▪ Personnel Navigant:</p> <p>1- <u>Officiers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ARPA Opérationnel - Anglais Maritime - Bridge Team Management - Familiarisation aux navires citernes - Feu avancé - Gaz - GMDSS (GOC) - Hull Inspection - ISM Audit Interne - ISPS Familiarisation - Médecine du Bord - Mooring Equipment - Port State Control - Pétrole - Produits Chimiques - Programmable LPEG 2 - Damage to Hull & Equipment - TMSA - Maintenance of Life - Exploitation et Maintenance B2 - Programmation des automates API 	<ul style="list-style-type: none"> - Soin d'urgence - Exploitation des moyens de sauvetage - Vetting 2- Subalternes : - Exploitation des moyens de sauvetage - Feu avancé - Matelot de Quart Machine - Familiarisation aux navires citernes - Gaz - Anglais Maritime
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source: Hyproc SC

Commentaires :

- Les efforts de formation de Hyproc SC sont caractérisés par :
 - Le pourcentage de salariés ayant participé à des actions de formation est de 12,80 % (194 stagiaires),
 - Le budget formation est important et dépasse les obligations légales (3,89% de la masse salariale annuelle, contre une obligation de 2%). La hausse du budget formation s'explique notamment par le coût de formation.

- La répartition de l'effort de formation :
 - Iniquité quant à l'accès aux formations qui caractérise la formation professionnelle continue, beaucoup en faveur des cadres par rapport aux deux autres CSP.

Recommandations :

- Commencer par répartir équitablement les opportunités d'apprentissage et prendre en considération la CSP "maîtrise " et la CSP "exécution" dans les programmes de formation (programme urgent et prioritaire). Cela permettra de rendre la compagnie plus performante et contribuer à la motivation des salariés par les possibilités de promotion qu'elle leur offre et le développement de leur employabilité.

- Les budgets ne doivent pas s'éparpiller, mais se concentrer sur la qualification.

- Conception et mise en place des programmes « *e-learning* » ce qui permettra de répartir plus équitablement les opportunités d'apprentissage, ainsi que d'autres avantages.

- Cerner d'abord les lacunes en matière de compétences et mettre en place une véritable politique de formation pour gérer le développement des compétences, seul bien distinctif d'une entreprise.

- Dresser un bilan des compétences pour mettre sur pieds de véritables plans de formation et de carrière.

- Si l'on souhaite élever la formation au rang d'investissement (immatériel), il convient d'en analyser le retour sur investissement, comme ce serait le cas pour des investissements plus classiques (changement de logiciel, achat d'une nouvelle machine, etc.).

1.6.5. La communication interne en matière de ressources humaines

Tableau N° 35 : La communication interne

LIBELLES	OBSERVATIONS	Cocher
Existence de traditions de communication en général	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de traditions ▪ Existence de traditions 	x
La communication descendante		
Nature des informations descendantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande d'informations 	
Mode de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oralement ▪ Par note de gestion/instruction ▪ Par réseau 	x
		x
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selon le besoin utilitariste 	x
La communication ascendante		
Nature des informations ascendantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilans périodiques sollicités ▪ Reporting ▪ Oralement en général 	x
		x
Mode de remontée de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport / en liaison avec les bilans ▪ Oralement 	x
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faibles ▪ Moyenne ▪ Forte 	x
La communication horizontale		
Mode de regroupement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues ▪ Réunions 	Rarement
		x
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible ▪ Moyenne ▪ Forte 	x
Journal d'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 des questionnaires distribués au niveau de la DRH

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.

La communication est faible car non appelée en l'absence d'un cadre de gestion organisé, responsabilisant et impliquant, d'où le cloisonnement et le formalisme.

Recommandation :

- Définir et mettre en œuvre une politique de communication pour dynamiser tes relations entre tous tes 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 (résultat des compromis positifs entre tous les acteurs).
- Afficher le règlement intérieur dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux et à la porte des locaux où se fait l'embauche.
- Prévoir la possibilité d'une « extranet ». Grâce à cette technologie de l'information et de la communication, les partenaires de Hyproc SC peuvent avoir un accès sécurisé aux informations essentielles stockées dans les bases des données de la compagnie. Cela permettra aux partenaires d'assurer un meilleur niveau de service, ce qui va accroître la confiance des clients.
- 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 Hyproc SC. La traditionnelle "boîte à idées" est désormais assortie d'outils et de méthodes fondés sur la communication électronique (mise en ligne sur l'intranet de la compagnie) qui beaucoup plus performante.

1.6.6. La gestion administrative du personnel

- Dans l'ensemble, la gestion administrative du personnel (GAP) est prise en charge correctement par Hyproc SC.
- Les registres réglementaires sont bien tenus, à jour et conformes. Manque toutefois le registre des doléances syndicales et l'affichage du règlement intérieur.

Recommandations :

- Développer l'analyse normée des faits de gestion en relation avec le contrôle de gestion.
- Mettre en place le registre des doléances syndicales.
- Le règlement intérieur doit être affiché et aisément accessible dans les lieux de travail.

2. Synthèse du diagnostic de la fonction ressources humaines

Tableau N° 36 : Synthèse du diagnostic de la fonction ressources humaines

DOMAINE	Fort	Moyen	Faible
NIVEAU DES EFFECTIFS			
> Evolution par rapport à la production	X		
> Effort de rationalisation de l'emploi			X
EMPLOI			
> Taux d'encadrement	X		
> Poids de l'emploi contractuel	X		
> Adéquation des profils du personnel		X	
> Expérience et qualification du personnel		X	
> Age du personnel	X		
> Ancienneté du personnel	X		
LES CONDITIONS DE TRAVAIL			
> Absentéisme		X	
> Turnover	X		
> Climat social			X
LES POLITIQUES DE GRH			
> pertinence des politiques de l'emploi et du recrutement			X
> Pertinence du système de rémunération			X
> Pertinence du système d'évaluation des RH			X
> Effort de formation		X	
> Effort de communication interne		X	
> Maîtrise des charges sociales			X

Source : Etablis par nos soins

Recommandations pour améliorer la fonction RH

- La doter de moyens humains qualifiés
- La doter de spécialiste en audit social et en contrôle de gestion sociale.
- La doter de systèmes de gestion : évaluation des 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.
- Opérer à la réduction progressive des effectifs compte tenu des plans de charge et en relation avec l'accroissement de la productivité et les nécessités de l'équilibre financier (plan urgent)
- Mettre en place de mécanisme de Collaboration aux missions d'audit interne menées par la structure « Risks & Compliance ».

3. Plan d'amélioration

3.1. Synthèse des forces et faiblesses de Hyproc SC

Les forces essentielles de Hyproc SC

- L'expérience de son personnel navigant.
- Ses équipements de navigation (sa flotte).
- Ses navires sont dotés de technologie de pointe pour donner des résultats acceptables
- L'étendue de son marché (concurrence non encore très intensive).
- Le climat de travail et la disponibilité des travailleurs.
- Les investissements en cours
- Rapports avec le monde extérieur : producteurs de technologie et concepteurs de savoirs scientifiques en relation avec la navigation.

Les faiblesses essentielles de Hyproc SC

- Le nombre limité en compétences du personnel sédentaire (un frein à l'efficacité).
- Sureffectif au niveau de la direction générale.
- Une population professionnellement vieille.

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.

3.2. Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale et globale

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.

Recommandation N°01	REDUCTION DES EFFECTIFS EN RELATION AVEC UNE PRODUCTIVITE NORMEE	Urgent et important	x
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

Actuellement, il y a une faible relation entre le niveau des effectifs, les résultats financiers et les charges de personnel pour les raisons suivantes : population vieille professionnellement, effectif global très élevé, absence d'un système d'évaluation et de rémunération au rendement.

2. RESULTATS ATTENDUS

- Des effectifs de personnel ramenés à des proportions normées par rapport aux besoins de l'entreprise.
- De façon concomitante, une réduction à terme des frais de personnel et un accroissement de la productivité qui dégageront une valeur ajoutée à même de financer tous les facteurs de production.
- Des effectifs normatifs qui évoluent avec le plan de charge et les résultats économiques de l'entreprise.

3. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- L'opération sera pilotée par l'entreprise assistée d'un expert
- Définir et fixer les effectifs compte tenu des temps de réalisation standards alloués pour chaque segment d'activité.
- Poursuivre et étendre la réduction des effectifs vieillissant et dont le renouvellement est sans incidence sur la capitalisation des savoirs et la maîtrise continue de la gestion (par l'application de dispositions légales et réglementaires uniquement pour ne pas altérer le bon climat de travail actuel - agir par la persuasion).

Recommandation N°0 2	ELABORATION D'UN SYSTEME DE CLASSIFICATION ET DE REMUNERATION DU PERSONNEL	Urgent et important	X
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

La rémunération devant être liée au résultat et attractive par rapport au marché du travail. Il est nécessaire de disposer de systèmes de gestion de la qualification et de rémunération à même de fonder en interne l'obligation de résultat et l'équité et de rendre la société attractive dans son secteur d'activité.

2. RESULTATS ATTENDUS

- La confection d'un système de gestion de qualification et son évolution - la détermination et la classification des postes repères de l'entreprise en rapport avec son métier - l'actualisation de la classification des postes - la confection du système de promotion des agents.
- La révision de la grille des salaires.
- La confection d'un système de gestion des performances (prime de rendement) lié aux résultats économiques de l'activité (fixation d'objectifs, de normes, de critères d'évaluation et de paramètres de mesure).
- La révision du régime indemnitaire (primes et indemnités) en rapport avec les conditions réelles de travail.
- La réunion des préalables à la gestion préventive de l'emploi et des compétences.
- Recours à la formation comme moyen privilégié de la promotion.

4. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

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

Recommandation N°0 3	ELABORATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE GESTION DE CARRIERE	Urgent et important	X
		Urgent peu important	
		Peu urgent mais important	

1. CONTENU DE LA RECOMMANDATION

La gestion de carrière est tributaire du système d'évaluation des ressources humaines (performances - potentiel - compétences). Aussi, il convient de construire ces deux systèmes de façon concomitante pour définir les conditions d'évolution des salariés.

2. RESULTATS ATTENDUS

- La confection du système d'évaluation et des outils de gestion des compétences et du potentiel pour toutes les catégories de personnels (exécution - maîtrise - cadres).
- La détermination des cheminements professionnels pour autoriser le cheminement promotionnel - la gestion des plateaux de carrière.
- La réunion des préalables à la gestion de carrière sur des bases de suivi et d'appréciation des compétences.
- L'octroi aux cadres d'un statut de managers formateurs.
- La motivation du personnel

4. PILOTAGE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

- L'élaboration du projet peut être confiée à un expert,
- La mise en œuvre du système nécessite la formation d'un encadrement chargé de l'évaluation du personnel.

Conclusion du troisième chapitre

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 la société Hyproc SC.

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 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 des problèmes que nous avons décelés au niveau de la société Hyproc SC a découlé sur des propositions et des recommandations permettant de les rectifier.

L'appréciation des risques sociaux aidera la compagnie à améliorer ses stratégies et ses politiques sociales pour une meilleure réalisation de ses objectifs, car aujourd'hui un management efficace des ressources humaines est devenu un vecteur incontournable pour le développement des entreprises.

Les managers de Hyproc SC ne peuvent pas entamer un investissement à long terme sans faire un audit financier, ils doivent aujourd'hui avoir le même réflexe concernant l'examen de la situation sociale de la société. Cela leur permettra de :

- repérer les dysfonctionnements et les menaces sociales qui pèsent sur leurs projets,
- renforcer la protection de la compagnie face aux risques sociaux que lui pose son environnement et ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à ses activités.

En revanche, l'environnement de la société est évolutif, ce qui poussera l'auditeur social à l'étudier de la façon qui permettra à la compagnie de se préparer aux nouveaux défis.

Conclusion de la deuxième partie

Conclusion de la deuxième partie

Le changement est considéré comme étant une problématique majeure du management, particulièrement en Algérie qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché. L'ampleur de ces changements est sans bornes : nouveaux concurrents, produits, technologies, compétences, etc.

En effet, quand les règles du jeu concurrentiel changent, les entreprises doivent améliorer leurs capacités d'adaptation aux exigences croissantes de l'environnement. Cependant, l'entreprise algérienne doit savoir faire preuve de flexibilité, autant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, et donc d'avoir des salariés réactifs, motivés et impliqués, car aujourd'hui la gestion des ressources humaines constitue la pierre angulaire du développement des entreprises.

Les changements appellent de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles pratiques qui nécessitent un besoin de renouvellement, d'adaptation des outils traditionnels des ressources humaines (Pichault, 2000).

Pour se mettre au diapason de la nouvelle donne environnementale, les entreprises peuvent utiliser plusieurs outils et démarches parmi lesquels on trouve l'audit social qui a pour vocation première le développement de la performance de l'entreprise.

L'audit social est un dispositif essentiel au management des entreprises. Grâce à sa démarche rigoureuse, nous avons réussi à soulever les dysfonctionnements et les menaces sociales qui pèsent sur les projets de développement de la société Hyproc SC. La recherche de leurs causes a découlé sur des recommandations permettant de les corriger dans le souci d'aboutir à une meilleure atteinte des objectifs.

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. Hélas, le rôle de l'audit social est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des entreprises algériennes, aussi bien publiques que privées. 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

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous avons essayé de montrer la relation existante entre l'audit social et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans ce sens, il montre que l'audit social est un outil non négligeable pour le développement de la capacité de l'entreprise à s'imposer sur son marché et à faire face à ses rivaux.

En effet, notre problématique a porté sur le traitement de la question d'amélioration de la performance de l'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 la société maritime de transport des hydrocarbures HYPROC SC. Nous nous sommes proposé de vérifier dans quelle mesure l'audit social agit sur la performance des entreprises.

La première partie de ce mémoire est centrée sur la dimension théorique de notre thème de recherche, et ce, en analysant et en mobilisant la littérature et les travaux multidisciplinaires réalisés autour du thème.

Pour cela, nous avons suivi une démarche logique et chronologique qui nous a permis de comprendre d'abord les fondements théoriques de l'audit interne dans un premier chapitre ; puis ceux de l'audit social dans un deuxième chapitre ; et enfin les apports de l'audit social pour la performance des entreprises dans un troisième chapitre.

Dans le premier chapitre nous avons exploré la littérature développée autour du domaine de l'audit interne dans le but de mieux appréhender l'audit social. En effet, l'audit interne est une activité objective et indépendante qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée, et ce, en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et fait des propositions pour renforcer son efficacité. Cependant, il y a lieu de signaler une forte corrélation entre l'audit interne et l'audit social, puisque ce dernier regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes.

Conclusion générale

Le second chapitre est centré sur les fondements théoriques de l'audit social. Dans un premier temps, nous avons présenté l'audit social à travers son historique depuis son apparition jusqu'à nos jours, les différentes définitions proposées par divers auteurs reconnus dans le domaine, mais nous avons aussi proposé une définition synthétique. Nous avons également abordé ses domaines et niveaux, les différentes activités à auditer et établi synthèse sous forme de tableau des différents actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel. Dans un deuxième temps, notre mémoire affirme que l'audit social est un examen professionnel reposant sur des techniques et référentiels spécifiques et pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des RH à la réalisation des objectifs d'une entreprise et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. C'est également un véritable outil de mesure de la réalité sociale de l'entreprise et de développement des potentialités. En mesurant les écarts par rapport aux politiques et règles en vigueur, l'audit social fournit aux centres de décisions de l'entreprise des analyses objectives, des recommandations, des appréciations et des commentaires utiles. Dans le cas de divergence par rapport aux normes prédéfinies, l'audit social permet la mise en œuvre d'actions correctives au niveau des moyens, des objectifs ou des orientations.

Le troisième et dernier chapitre de la dimension théorique de ce mémoire est entamé par une section où nous avons présenté les fondements de la notion de performance à travers un bref historique et quelques définitions de grands auteurs, ensuite nous avons expliqué d'où vient la nécessité de raisonner en termes de performance globale et comment la performance a été interprétée à travers les deux notions d'efficacité et d'efficience.

Dans la deuxième section nous avons abordé l'audit social comme levier de performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons traité l'audit social selon une logique de performance, puis étudié ses apports pour la performance de l'entreprise, notamment pour le système de pilotage de la fonction RH, les différents domaines de la GRH, la RSE, les opérations des fusions-acquisition, la réduction des coûts de dysfonctionnement et la conduite du changement. En explorant ce dernier point par exemple, nous avons compris que les pratiques de l'audit social permettent de mettre à plat les difficultés et de s'interroger sur la manière d'y faire face sans gaspillage d'énergie inutile. Il permet en

Conclusion générale

outre d'inscrire son action dans une logique plus éthique et plus respectueuse des attentes et satisfactions des collaborateurs alors que l'on sait que l'implication est une variable importante de la performance de l'entreprise et que la réussite d'un changement repose en grande partie sur son acceptabilité par le collectif de travail.

Ainsi, nous avons démontré que l'audit social dépasse le champ de la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation en lui permettant 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.

La seconde partie de ce mémoire, dans sa dimension empirique, complète largement la première partie en explorant et analysant les résultats de l'audit que nous avons réalisé au sein de la société Hyproc SC.

Le premier chapitre de cette seconde partie expose l'expérience algérienne en matière de GRH et d'audit, en nous permettant d'identifier les insuffisances les plus marquantes et les vacuités qui empêchent la gestion des ressources humaines et l'audit social de se développer en Algérie. Sachant par exemple que l'établissement d'un bilan social au sein de nos entreprises est loin d'être systématique, ce qui représente une limite à la fonction de l'audit social.

L'audit social n'a pas encore toute l'importance qu'il mérite malgré les avantages qu'il peut apporter à l'entreprise algérienne en matière d'évaluation de la qualité de l'alignement entre la stratégie sociale et la stratégie générale, de conformité à la réglementation et aux normes, d'efficacité et l'efficience des processus RH et de maîtrise des risques inhérents aux activités humaines par leurs identification et leur évaluation.

Le deuxième chapitre de la deuxième partie de ce mémoire présente la société maritime de transport des hydrocarbures Hyproc SC. Nous avons d'abord donné un aperçu de la société à travers une présentation succincte de ses filiales, ses agences, les navires de sa flotte, son marché et enfin son organisation ; ensuite, nous avons présenté le département des ressources humaines à travers son organigramme et les tâches principales et secondaires de chacun de ses services ; puis, nous avons vu quelle est la place de l'audit interne au sein de Hyproc SC et surtout la place qu'accorde cette dernière à l'audit

Conclusion générale

social ; et enfin, nous avons abordé les différents indicateurs de performance de la société. Ces indicateurs nous ont permis d'avoir une idée plus claire sur les points forts et les points faibles de la société.

Malgré le rôle stratégique que joue la compagnie tant du point de vue économique que social, elle n'a pas encore recours à l'audit social. Bien que le bilan social soit élaboré chaque année et la DRH utilise des tableaux de bord avec un certain nombre d'indicateurs sociaux qui sont d'une importance capitale. En d'autres termes, les données sont disponibles il ne manque que la conscientisation des apports de l'audit social pour la performance et le développement de la société.

Enfin, le dernier chapitre du mémoire est consacré à un audit social que nous avons mené au sein de Hyproc SC. Cet audit 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 système de rémunération non compétitif, le turnover intensif, les démissions qui se multiplient, l'absentéisme, etc., sont autant de problèmes qui menacent la santé de Hyproc SC et qu'elle aurait pu éviter si elle avait recours à l'audit social. L'efficacité de la fonction RH de la société impacterait de plus en plus sa performance sociale et globale et pour être efficace, un audit social s'impose.

En revanche, comme les managers de Hyproc SC ne peuvent pas entamer un investissement à long terme sans faire un audit financier, ils doivent aujourd'hui avoir le même 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 qui pèsent sur les projets de la compagnie,
- renforcer la protection de la compagnie face aux risques sociaux que lui pose son environnement,
- renforcer la protection de la compagnie contre les risques qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à ses activités,

Conclusion générale

- doter la compagnie de systèmes de gestion performants grâce à l'évaluation des performances, des compétences et du potentiel,
- avoir conscience du fonctionnement de l'organisation grâce à l'analyse des conditions de travail et du climat social.

La pratique de l'audit social doit être courante dans les entreprises algériennes, ce qui ne fera que booster leurs performances, d'autant plus qu'aujourd'hui de nouveaux enjeux du commerce apparaissent : l'émergence du "client informé" nous conduit d'une économie classique à une économie humaine. En effet, la qualité sociale devient de plus en plus une nouvelle valeur marchande, ce qui ne laisse aucun doute sur le bel avenir de l'audit social.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris, 2006.
- ARDOUIN T. & LACAILLE S., *l'Audit de formation*, Ed. Dunod, Paris, 2005.
- ARDOUIN T., LACAILLE S. *L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*, Ed. Dunod, 2005.
- Ardouin T., Lacaille S., *L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*, Ed. Dunod, Paris, 2005.
- Ardouin T., Lacaille S., *L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*, Ed. Dunod, Paris, 2005.
- BOUQUIN H., *Les fondements du contrôle de gestion*, Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris, 1994.
- CANDAU P., *Audit social*, Ed. Vuibert, Paris, 1985.
- CANDAU P., *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*, Ed. Vuibert, Paris, 2002.
- CAPRON M. et QUAREL-LANOIZETEE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Ed. La découverte, Collection Repères, 2007.
- CITEAU, J.P., *Gestion des ressources humaines*, Armand Collin, 1997.
- Commission européenne, *Livre Vert sur la promotion de la RSE*, Bruxelles, 2001.
- COURET A., IGALENS J., *L'audit social*, Editions PUF, Paris, 1994.
- GALINDO G. et BENCHEMAN F., *Gestion des ressources humaines*, Ed. Lextenso, Paris, 4ème édition, 2013.
- GUERRERO Sylvie, *Les outils de l'audit social*, Ed. Dunod, Paris, 2008.
- Hartmann, L., Geismar, R., Leroy, F., *Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration*, Institut de l'Entreprise, Paris, 2003.
- HENRIET B., BONEU F., *Audit de la communication interne*, Ed. d'Organisation, Paris, 1990
- IfACI, *Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, IfACI, 2002 ; 2004.
- IGALENS J. & PERETTI J.-M., *Le bilan social de l'entreprise*, Que sais-je ? PUF, Paris, 3^e édition, 1997.
- IGALENS J. & ROGER A., *Master RH*, Ed. Eska, Paris, 2007.

- IGALENS J. et PERETTI J.-M., *Audit social*, Ed. Eyrolles, Paris, 2008.
- IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, Edition Liaisons, Paris, 3^e édition, 2000.
- IGALENS J., JORAS M., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- ISEOR, *Audit social au service du management des ressources humaines*, Ed. Economica, Paris, 1994.
- Kaplan R.S. et Norton D.P., *L'alignement stratégique*, Éditions d'Organisation, 2007.
- KHELASS Réda, *Audit social Audit GRH*, Ed. Houma, Alger, 2014.
- LEMANT Olivier, *Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?* Ed. Dunod, Paris, 1999.
- LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisation, 3^e édition, Paris, 2003.
- MARTORY B. et CROZET D., *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Ed. Dunod, Paris, 2001.
- MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Ed. Liaisons, Paris, 2005.
- MARTORY B., *Les tableaux de bord sociaux*, Ed. Entreprises et carrières, 2004.
- MEIER Olivier, *DICO du manager*, Ed. Dunod, Paris, 2009.
- MEIGNANT Alain, *Manager la formation*, Ed. Liaisons, Paris, 7^e édition, 2006.
- MELBOUCI L., *Economie de l'entreprise algérienne*, Ed. El-Amel, 2009.
- PERETTI J.-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris, 4^e édition, 2005.
- PERETTI J.-M., *L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS*, Ed. Economica, 1994.
- PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris, 10^e édition.
- RENARD J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'Organisation, Paris, 7^e édition, 2010.
- ROBBINS S. et al., *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, Ed. Nouveaux Horizons, Paris, 2011.

- SICARD Claude, *L'audit de stratégie*, Ed. Dunod, Paris, 1997.
- Simard L. et al., *Le débat public en apprentissage. Aménagement et environnement. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2005.
- VATIER Raymond, *Audit de la gestion sociale*, Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- VATIER Raymond, *Les règles de l'audit social*, Ed. Enseignement et Gestion, Paris, 2002.
- YANAT Z. et SCOUARNEC A., *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc -Tunisie*, Ed. Vuibert, Paris, 2005.

2. Articles de revues, rapports et colloques :

- Allouche J. et al., « Performances de l'entreprise et GRH », *Entreprise et Personnel*, n° 238, 2003.
- Bertin Elisabeth et Godowski Christophe, « Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 3/2012
- Boisselier Yves, « RSE et formation des Ressources Humaines : le projet HERMES-OSR. », *Management & Avenir* 3/2009 (n° 23).
- Bonnet Marc et Beck Emmanuel, « Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie. », *Management & Avenir* 8/2010 (n° 38)
- Brasseur Martine, « Audit social et Changement Organisationnel. Le rôle du cynisme », *Humanisme et Entreprise* 3/2009 (n° 293).
- CARDIN J.L. et PERETTI J.-M., « Performances économiques et performances sociales », Actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, IAS & IAST, Hammamet, Tunisie, 2005.
- Cuevas Fernando, « Audit des attentes mutuelles entre les chefs et les collaborateurs. », *Management & Avenir* 8/2010
- Dali A., « La gestion des ressources humaines en Algérie », in : Scouarnec A. et Y. Zanat, *Penser la GRH au Maghreb*, Ed. Vuibert, Paris, 2005.

- Fesser M., « Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines », Personnel N° 371 Juillet, 1996.
- Frimousse S. et Peretti J.-M., « Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne ? », Actes de la 22^e Université d'été des Auditeurs Sociaux, IAS Luxembourg, 2004.
- Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. », Management & Avenir 3/2005 (n° 5).
- GILBERT P., CHARPENTIER M., « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 53, 2004.
- HAMIZI S.-A., « Les systèmes de management intégré », PME magazine d'Algérie, N°40 (Juillet – août 2006), p. 39-43.
- IFACI, « Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence », 4/2001.
- Igalens J., « Comment évaluer les rapports de développement durable », Revue française de gestion n° 52, septembre – octobre 2004.
- Igalens J., « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », Management & Avenir 3/2009 (n° 23).
- Igalens Jacques et al., « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 47, janvier-février-mars, 2003.
- KADRI-MESSAID A., « Audit social et GRH : Un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », 11^e Université de printemps de printemps de l'Audit Social Sidi fredj – Algérie, mai 2009.
- Khiat A., « Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. », Actes de la 13^e journée africaine de R. H, Tunis, 2004.
- Laalou Amal et Bakadir Bouchra, « Audit Social au Maghreb ... Une pratique embryonnaire ! », Acte de la 33^e Université de printemps de l'Audit Social, Montréal (Québec) Canada, 2015.
- Martory Bernard, « Audit social. Pratiques et principes », Revue française de gestion 6/2003 (n° 147).

- Pichault F., « Call Centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, Septembre- Octobre 2000.
- Richard Chrystelle, « L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques », Revue française de gestion 6/2003 (n° 147).
- Rivière-Giordano Géraldine, « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », Comptabilité - Contrôle - Audit 2/2007
- Vatier R., « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? » ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.
- Vatier R., « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.
- VATIER Raymond. « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

3. Thèses et mémoires :

- BELGHANAMI W. N., « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister, présenté et soutenu à l'Université d'Oran, 2014.
- BOUKHEROUF B., « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes », mémoire de magister, présenté et soutenu à l'Université Mouloud MAMMARI Tizi-Ouzou, 2011.
- BROYE G., « Choix d'un auditeur externe de qualité différenciée et évaluation des titres à l'émission », thèse de doctorat, présentée et soutenue à l'Université de Bourgogne, 1998.
- BRUNNER J.-M., « Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale », thèse présentée et soutenue à l'Université de Neuchâtel, 1991.
- POTTIEZ J., « Évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique », thèse de doctorat, présentée et soutenue à l'Université de Lille, 2011.

4. Sites internet :

- **Actualité marine :** <http://www.meretmarine.com>

- **Association française des capitaines de navires** : <http://www.afcan.org/>
- **Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne** : www.ifaci.com/
- **Institut international de l'audit social** : <http://www.auditsocial.net>
- **La Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines** :
<http://www.fmrh.org>
- **Organisation internationale de normalisation** : www.iso.org/

Annexes

Annexe N° 1 : Les routes d'exportation GNL

Annexe N° 2 : Extrait du code ISM

Annexe N° 3 : Gestion de l'emploi et recrutement

Annexe N° 4 : Grille d'appréciation de la qualité du plan de formation

Annexe N° 5 : Grille d'analyse d'un poste de travail

Annexe N° 6 : Grilles d'analyse des risques GRH

Annexe N° 7 : La communication interne

Annexe N° 8 : Fiche technique du navire Cheikh Bouamama

Annexe N° 1 : Les routes d'exportation GNL

Les routes d'exportation GNL.

Annexe N° 2 : Extrait du code ISM

CHAPITRE 160-3

DOCUMENTS ET TITRES DE GESTION DE LA SECURITE

Article 160-3.01

Définitions

Pour l'application du présent chapitre, les définitions de l'annexe 160-1.A.1 et de l'article 160-2.01 s'appliquent.

Article 160-3.02

(Modifié par arrêté du 17/10/07)

Document de conformité

1. Le document de conformité est délivré par le sous-directeur chargé de la sécurité maritime, après vérification initiale et avis de la commission centrale de sécurité, aux compagnies exploitant au moins un navire relevant de ladite commission.

Le document de conformité est délivré par le directeur régional des affaires maritimes, après vérification initiale et avis de la commission régionale de sécurité, pour les compagnies n'exploitant que des navires relevant de cette commission. Lorsqu'une compagnie exploite des navires du ressort de plusieurs directions régionales, le directeur régional compétent est celui dont le siège de la direction est le plus proche du siège de la compagnie.

2. La composition et les qualifications de l'équipe d'audit chargée d'évaluer la conformité au code international de gestion de la sécurité (code ISM) du système de gestion de la sécurité de la compagnie sont fixées à l'annexe 160-3.A.1.

Pour les compagnies visées au premier alinéa du paragraphe 1 ci-dessus, les membres de l'équipe d'audit sont désignés par le sous-directeur chargé de la sécurité maritime.

Pour les compagnies visées au deuxième alinéa du paragraphe 1 ci-dessus, les membres de l'équipe d'audit sont désignés par le directeur régional des affaires maritimes compétent.

3. Nonobstant toute autre disposition, la première vérification périodique du document initial de conformité est effectuée par une équipe d'audit constituée comme celle prévue au paragraphe 2.

4. Nonobstant les dispositions du paragraphe 2 ci-dessus, le sous-directeur chargé de la sécurité maritime peut procéder à la désignation des membres de l'équipe d'audit, indépendamment de la compagnie.

Article 160-3.03

Certificat de gestion de la sécurité

1. Le certificat de gestion de la sécurité est délivré par le président d'une commission de visite spéciale chargée d'évaluer la conformité au code ISM du système de gestion de la sécurité appliqué au navire.

2. La commission de visite est composée du chef du centre de sécurité des navires ou de son délégué, président, et d'une équipe d'audit dont la composition et les qualifications sont fixées à l'annexe 160-3.A.1. Le chef du centre de sécurité des navires compétent désigne les membres de la commission de visite après, s'il y a lieu, avis du chef du centre de sécurité des navires concerné.

Article 160-3.04

Auditeurs

1. Les inspecteurs de la sécurité des navires et de la prévention des risques professionnels maritimes remplissant les critères de l'annexe 160-3.A.1 peuvent être habilités pour effectuer les audits et recevront à cet effet une attestation délivrée par le sous-directeur chargé de la sécurité maritime.

2. Les sociétés de classification habilitées à évaluer les systèmes de gestion de la sécurité des compagnies proposent, selon le cas, au chef du bureau du contrôle des navires ou au chef du centre de sécurité des navires, un auditeur figurant sur la liste prévue au I de l'annexe 160-

3.A.2, qui sera chargé de participer à l'audit.

L'habilitation n'est accordée qu'aux sociétés de classification reconnues qui répondent en outre aux critères spécifiés dans l'annexe 160-3.A.2 et qui sont désignées dans cette annexe.

ANNEXE 160-3.A.1

QUALIFICATION ET COMPOSITION DES EQUIPES D'AUDIT

I. GENERALITES

Pour la vérification du respect du code ISM, les auditeurs sont soit :

1. Des inspecteurs de la sécurité des navires et de la prévention des risques professionnels maritimes, qualifiés ;
2. Des ingénieurs qualifiés en poste au secrétariat de la commission centrale de sécurité ;
3. Des experts qualifiés appartenant à une société de classification habilitée suivant l'annexe 160-3. A2.

II. COMPETENCES DE BASE REQUISES POUR PROCEDER AUX VERIFICATIONS

1. Le personnel appelé à participer à la vérification du respect des prescriptions du Code ISM doit avoir reçu, au minimum, un niveau d'enseignement formel comprenant :

- 1.1. Des qualifications obtenues auprès d'un établissement supérieur reconnu par l'Administration ou par un organisme habilité dans une discipline appropriée des sciences physiques ou techniques (programme d'une durée minimale de deux ans) ; ou
- 1.2. Des qualifications obtenues auprès d'un établissement maritime ou d'une école de navigation maritime et un service approprié en mer en tant qu'officier breveté.

2. Ce personnel doit avoir suivi une formation garantissant qu'il possède les compétences et les aptitudes requises pour procéder à la vérification du respect des prescriptions du Code ISM, notamment en ce qui concerne :

- 2.1. La connaissance et la compréhension du Code ISM ;
- 2.2. Les règles et règlements obligatoires ;
- 2.3. Les recommandations que les compagnies sont tenues de prendre en considération en vertu du code ISM ;
- 2.4. Les techniques d'évaluation (examen, entretiens, analyse et établissement des rapports) ;
- 2.5. Les aspects techniques ou opérationnels de la gestion de la sécurité ;
- 2.6. Les connaissances élémentaires des transports maritimes et des opérations à bord ;
- 2.7. La participation à un audit au moins d'un système de gestion de type maritime.

Ces compétences doivent être démontrées par le biais d'examens, écrits ou oraux, ou d'autres moyens jugés acceptables.

III. COMPETENCES REQUISES POUR PROCEDER AUX VERIFICATIONS PERIODIQUES INTERMEDIAIRES ET PROVISOIRES

Le personnel chargé d'effectuer une vérification périodique, intermédiaire ou provisoire doit satisfaire

aux prescriptions de base applicables aux personnels participant aux vérifications et avoir participé au moins à deux vérifications initiales, périodiques ou aux fins de renouvellement. Il doit avoir reçu les instructions nécessaires visant à garantir qu'il possède les compétences voulues pour déterminer l'efficacité du système de gestion de sécurité de la compagnie. Il doit être capable de comprendre le français, écrit et parlé.

IV. COMPETENCES REQUISES POUR PROCEDER A LA VERIFICATION INITIALE ET DE RENOUELEMENT

1. Pour pouvoir évaluer pleinement si la compagnie ou le navire satisfait aux prescriptions du Code ISM. Outre les compétences de base énoncées dans le 11. Le personnel appelé à effectuer une vérification initiale ou une vérification aux fins du renouvellement d'un document de conformité ou d'un certificat de gestion de la sécurité doit posséder les compétences lui permettant :

1.1. De déterminer si les éléments du système de gestion de la sécurité sont conformes ou non aux prescriptions du Code ISM ;

1.2. De déterminer l'efficacité avec laquelle le système de gestion de la sécurité de la compagnie, ou du navire, permet de garantir le respect des règles et règlements sur la base des registres des visites réglementaires et de classification ;

1.3. D'évaluer l'efficacité avec laquelle le système de gestion de la sécurité permet de garantir le respect d'autres règles et règlements qui ne sont pas couverts par des visites réglementaires ou des visites de classification, et de faciliter la vérification du respect de ces règles et règlements ;

1.4. D'évaluer si les pratiques sûres recommandées par l'OMI, les Administrations, les sociétés de classification et les organismes du secteur, maritime, ont été prises en considération.

Ces compétences peuvent être réunies au sein d'une équipe qui possède l'ensemble des compétences requises.

2. Le conducteur d'audit doit avoir au moins cinq ans d'expérience dans des domaines intéressant les aspects techniques ou opérationnels de la gestion de la sécurité comme :

- activité d'inspection des navires liée à la délivrance de certificats de sécurité ;
- activité d'expertise liée à la classification des navires ;
- navigation en tant qu'officier de la marine marchande ;

- activité de capitaine d'armement ou d'ingénieur d'armement dans une compagnie de navigation ; ou une combinaison de ces quatre types d'activité.

Il doit en outre avoir participé à trois audits initiaux ou de renouvellement incluant un audit compagnie et un audit navire.

La participation à la vérification du respect d'autres normes de gestion peut être considérée comme équivalente à la participation à la vérification du respect du Code ISM.

V. COMPOSITION DES EQUIPES D'AUDIT

Les équipes d'audit chargées des vérifications initiales et de renouvellement en vue de la délivrance et du renouvellement des documents de conformité et des certificats de gestion de la sécurité sont composées comme suit :

- un conducteur d'audit qualifié en application du IV :
- un auditeur qualifié en application du 11.

Au moins un des auditeurs de l'équipe est soit un inspecteur de la sécurité des navires et de la prévention des risques professionnels maritimes, soit un ingénieur en fonction au secrétariat de la commission centrale de sécurité.

ANNEXE 160-3.A.2

SOCIETES DE CLASSIFICATION HABILITEES A EVALUER LES SYSTEMES DE GESTION DE LA SECURITE

I. Critères à remplir par les sociétés de classification habilitées

La société de classification doit :

1. Avoir été reconnue en application des dispositions de la division 140 ;

2. Avoir prévu dans la relation de travail préalable à la reconnaissance des dispositions prévoyant les opérations liées à la vérification du respect des dispositions du code ISM et ne désigner pour procéder aux vérifications du système de gestion de la sécurité d'une compagnie que du personnel n'ayant pas précédemment participé à la mise en œuvre de ce même système :

3. Avoir mis en œuvre un système documenté pour la formation et la mise à jour continue des connaissances et des compétences du personnel appelé à procéder aux vérifications du respect du code ISM, en relation avec les critères énoncés à l'annexe 160-3.A. 1.

Ce système doit comprendre des cours de formation théorique portant sur toutes les compétences requises et les procédures applicables en matière de

certification, ainsi qu'une formation pratique dirigée, et doit être étayé par des documents prouvant que la formation a été accomplie avec succès et fournir à l'administration, à chaque mise à jour, la liste à jour des agents habilités à effectuer les opérations de vérification du respect du code ISM ainsi que l'étendue de ces habilitations.

4. Avoir mis en œuvre un système documenté qui garantisse que le processus de certification se déroule conformément au présent règlement.

Ce système doit notamment comprendre des procédures et des instructions concernant :

- les accords contractuels avec les compagnies ;
- la programmation, la planification et l'exécution des vérifications ;
- la notification des résultats des vérifications ;
- l'information de l'administration.

5. Les systèmes cités aux paragraphes 3 et 4 doivent être acceptés par l'administration après avis de la commission centrale de sécurité.

II. Sont habilitées à évaluer les systèmes de gestion de la sécurité les sociétés de classification suivantes :

- Bureau Veritas ;
- Lloyd's Register of Shipping.
- Det Norske Veritas.
- Germanischer Lloyd.

ANNEXE 160-3.A.3

RESPONSABILITES DES AUDITEURS

1. Examen préliminaire

A titre préliminaire, le conducteur d'audit devrait pouvoir examiner le manuel de gestion de la sécurité afin de déterminer si le système de gestion de la sécurité permet de satisfaire aux prescriptions du Code ISM. Si cet examen révèle que le système n'est pas adéquat, l'audit devra être reporté jusqu'à ce que la compagnie ait pris les mesures correctives nécessaires.

2. Préparation de l'audit

Le conducteur d'audit désigné doit prendre contact avec la compagnie et établir un plan d'audit.

L'équipe d'audit doit être en mesure de communiquer efficacement avec les audités.

3. Réalisation de l'audit

3.1. La première étape de l'audit doit être la tenue d'une réunion initiale pour présenter l'équipe d'audit à la direction de la compagnie, rappeler les objectifs et principes de l'audit, confirmer que tous les moyens

prévus sont disponibles, arrêter le programme de déroulement de l'audit et apporter les précisions nécessaires.

3.2. L'équipe d'audit doit évaluer le système de gestion de la sécurité en se fondant sur les documents présentés par la compagnie et les preuves objectives de son application effective.

3.3. Les entretiens et les documents présentés doivent servir à recueillir les preuves.

On peut également, si nécessaire, faire la constatation d'une activité et des conditions pour déterminer l'efficacité avec laquelle le système de gestion de la sécurité permet de respecter les normes spécifiques de sécurité et de protection de l'environnement, prescrites par le Code.

3.4. Les constatations faites lors de l'audit doivent être documentées. Après avoir vérifié toutes les activités, l'équipe d'audit doit passer en revue l'ensemble de ses constatations pour voir quelles sont celles qui doivent être signalées comme défaut de conformité, aussi bien du point de vue des prescriptions générales que des prescriptions particulières du Code ISM.

Les constatations pourront être établies sur le modèle de fiche rapport d'audit figurant à l'appendice de la présente annexe.

3.5. A la fin de l'audit et avant de rédiger son rapport, l'équipe d'audit doit tenir une réunion avec la compagnie et les responsables des fonctions visées afin de présenter ses constatations de manière à s'assurer que les résultats de l'audit sont bien compris.

4. Rapport d'audit

4.1. Le rapport d'audit doit être établi sous la direction du conducteur d'audit, lequel doit veiller à ce qu'il soit précis et complet.

4.2. Le rapport d'audit doit comprendre les éléments suivants :

- Plan de l'audit ;
- Identification des membres de l'équipe d'audit ;
- Date de l'audit ;
- Identification de la compagnie ;
- Les défauts de conformités constatés ;
- Les constatations portant sur l'efficacité avec laquelle le système de gestion de la sécurité permet de réaliser les objectifs spécifiés.

4.3. Un exemplaire de l'audit doit être adressé à la compagnie. Il faut recommander à la compagnie de fournir au navire intéressé un exemplaire des rapports des audits de la gestion à bord.

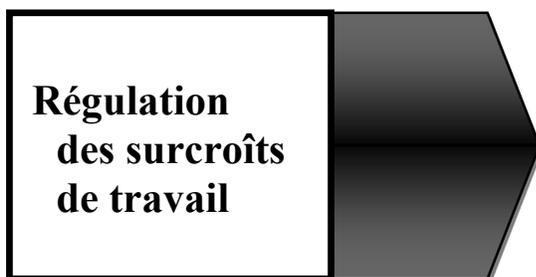
Annexe N° 3 : Gestion de l'emploi et recrutement



- Basée sur la gestion préventive
- Non définie et non formalisée
- Cherche à adapter l'organisation



- De bouche à oreille
- Annonce de presse / vivier
- Prospection Ecoles et Universités
- Cabinets de recrutement/ALEM



- Recours aux heures supplémentaires
- Recours à l'emploi temporaire
- Recours à la sous-traitance

CRITERES	NOTATION		
	BON	MOYEN	MAUVAIS
Toutes les actions sont individualisées et décrites par une fiche technique			
Chaque action de formation est individualisée en fonction des objectifs à atteindre et de la population à former			
Chaque action de formation est justifiée par sa contribution à résoudre un problème de l'entreprise			
Chaque action de formation est finalisée sur des objectifs opératoires de formation			
Chaque formation identifie les postes de travail et les effectifs concernés			
Chaque action de formation est planifiée			
Les caractéristiques des modalités d'évaluation à mettre en œuvre sont précisées			
Les coûts de formation sont estimés			
Les durées de formation sont en adéquation avec les objectifs à atteindre			
Les modalités des actions de formation sont diversifiées			
La durée de chaque action de formation est précise			

Annexe N° 4 : Grille d'appréciation de la qualité du plan de formation

Annexe N° 5 : Grille d'analyse d'un poste de travail

1/ INFORMATIONS SUR SERVICE
- Activités du service ?.....
- Effectif ?
- Type d'organisation ?.....
-Caractéristiques ?
2/ INFORMATIONS GENERALES
- Nom - Qualification - Ancienneté dans le poste - Direction de rattachement
3/ RÔLE ET FINALITE
- Quelle est la formation du poste par rapport à l'activité du service ? - Quels sont les résultats du poste par rapport à l'objectif du service ? - Quelle est la production du poste ? - Quels services rend ce poste ?
4/ TÂCHES PRINCIPALES
- Quelles sont les tâches du poste et leur fréquence ?
5/ SYSTEME RELATIONNEL
- Avec qui est-il en contact et avec qui travaille-t-il ? - Influence réciproque avec d'autres postes en amont ou aval ? - Autres types de liaisons ? -Quelles sont les liaisons les plus importantes ?

Annexe N° 6 : Grilles d'analyse des risques GRH

• Contrat de travail

	ANALYSES			CONSEQUENCES
	Questionnaires	Constat		Principaux risques de contentieux
		OUI	NON	
Contrat de travail				
CDI et CDD	1 / Les contrats sont-ils rédigés par écrit ?			
	2/ Les CDD sont-ils signés et écrits ?			
Contrat à temps partiel	3/ Les contrats sont-ils écrits ?			
	4/ La limite des heures complémentaires est-elle respectée ?			
Modification du contrat de travail	5/ Des modifications aux contrats de travail sont-elles prévues par le repreneur (fonction, rémunération, temps de travail) ?			
Rupture de contrat de travail	6/ Des licenciements les 12 mois précédents ?			
	7/ Une ou plusieurs licenciements sont-ils envisagés avant la cession ?			

- Application de la convention collective

	ANALYSES			CONSEQUENCES
	Questionnaires	Constat		Principaux risques de contentieux
		OUI	NON	
Application de la convention collective				
Détermination de CC (l'applicable)	1 / L'entreprise applique-t-elle la convention collective qui correspond à son activité principale ?			
Application de la convention collective	2/ Les salaires minimums conventionnels sont-ils respectés ?			
	3/ L'entreprise a-t-elle adhérer à l'organisme de prévoyance désignée dans la convention collective ?			

- Bulletin de paie et rémunérations

	ANALYSES			CONSEQUENCES
	Questionnaires	Constat		Principaux risques de contentieux
		OUI	NON	
Bulletin de paie et rémunération				
Bulletin de paie	1 / Les bulletins de paie comportent-ils les mentions obligatoires ?			
Prime annuelle	2/ Existe-t-il une prime annuelle ?			

- Temps de travail et congés payés

	ANALYSES			CONSEQUENCES
	Questionnaires	Constat		Principaux risques de contentieux
		OUI	NON	
Temps de travail et congés payés				
Organisation du temps de travail	1/ L'organisation du temps de travail est-elle conforme à la convention collective ou au code du travail ?			
	2/ Les heures supplémentaires sont-elles payées ?			
	3/ Contingent d'heures supplémentaires est-il respecté ?			
Congés payés	4/ Les salariés ont-ils acquis des congés payés qui doivent être pris après la cession ?			

Annexe N° 7 : La communication interne

LIBELLES	OBSERVATIONS	Cocher
Existence de traditions de communication en général	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de traditions ▪ Existence de traditions 	
La communication descendante		
Nature des informations descendantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande d'informations 	
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 le besoin utilitariste 	
La communication ascendante		
Nature des informations ascendantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilans périodiques sollicités ▪ Reporting ▪ Oralement en général 	
Mode de remontée de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport / en liaison avec les bilans ▪ Oralement 	
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faibles ▪ Moyenne ▪ Forte 	
La communication horizontale		
Mode de regroupement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues ▪ Réunions 	
Régularité, fréquence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible ▪ Moyenne ▪ Forte 	
Journal d'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 : Fiche technique du navire Cheikh Bouamama

Fiche technique du navire Cheikh Bouamama

Armateur.....	Skikda Liquefied Natural Gas Transport Corporation (SLTC)
Séance d'ouverture des plis.....	29 Mai 2004
Signature du contrat de construction.....	09 mars 2005
Pose de la quille.....	16 Avril 2007
Mise à l'eau.....	06 Juillet 2007
Jour de baptême.....	11 juillet 2008
Longueur hors toute.....	220,00 m
Longueur entre perpendiculaires.....	210,70 m
Largeur.....	35,00 m
Creux sur quille.....	22,55 m
Tirant d'eau.....	9,75 m
Tonnage.....	53.500 T
Port en lourd.....	37.760 t / 44.250 t
Classification.....	Bureau Veritas
Capacité.....	75.000 m ³
Chantier de construction.....	Universal Shipbuilding Corporation, TSU Shipyard, Japon

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux :

	Titres	Pages
Tableau N° 1	Complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe	13
Tableau N° 2	Divergences entre l'audit interne et l'audit externe	14
Tableau N° 3	Spécificités de l'audit interne et de l'audit externe	14
Tableau N° 4	Ressemblances entre le contrôle de gestion et l'audit interne	15
Tableau N° 5	Complémentarité entre le contrôle de gestion et l'audit interne	16
Tableau N° 6	Complémentarités entre l'audit interne et l'inspection	16
Tableau N° 7	Divergences entre l'audit interne et l'inspection	17
Tableau N° 8	Complémentarité entre l'audit interne et l'inspection	18
Tableau N° 9	Similitudes entre l'audit interne et l'inspection	18
Tableau N°10	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	19
Tableau N° 11	Définitions de l'audit social	46
Tableau N° 12	Les activités à auditer	50
Tableau N°13	Les actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel	52
Tableau N°14	Quelques indicateurs généraux	60
Tableau N°15	Echelle de CARTER et DOHERTY	65
Tableau N° 16	Echelle adoptée par XEROX	66
Tableau N° 17	Pyramide des âges	69
Tableau N° 18	Fréquences cumulées temps perdu Machine	73
Tableau N° 19	Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix	88
Tableau N° 20	Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification	89
Tableau N° 21	Évolution progressive de la fonction ressources humaines dans les organisations	120
Tableau N° 22	Les navires de la compagnie	136
Tableau N° 23	Bilan 2012-2013	145
Tableau N° 24	Evolution du chiffre d'affaires par segments	146
Tableau N° 25	Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière	156
Tableau N° 26	Evolution de la structure des effectifs par CSP (CDI et CDD) et du taux d'encadrement	166
Tableau N° 27	Evolution de la structure des effectifs par activité et par CSP	168

Tableau N° 28	Le niveau de formation scolaire de base des travailleurs par CSP pour l'année 2013 (CDI uniquement)	169
Tableau N° 29	Pyramide des âges (CDI uniquement)	172
Tableau N° 30	Pyramide des anciennetés pour l'année 2013 (CDI uniquement)	173
Tableau N° 31	L'absentéisme entre 2011 et le premier trimestre 2014	175
Tableau N° 32	Le turnover par CSP	176
Tableau N° 32	Climat social entre 2010 et 2013	178
Tableau N° 33	La formation par SCP	181
Tableau N° 34	Les spécialités les plus concernées par les actions de formation	183
Tableau N° 35	La communication interne	184
Tableau N° 36	Synthèse du diagnostic de la fonction ressources humaines	187

Liste des figures :

	Titres	Pages
Figure N° 1	Le processus d'audit	56
Figure N° 2	Diagramme de PARETO du temps perdu Machine	73
Figure N° 3	Arbre des causes des accidents de travail	74
Figure N° 4	Les différents axes de la performance	82
Figure N° 5	Les dimensions de la performance globale	83
Figure N°6	Efficienc e et efficacité	85
Figure N° 7	Le rôle de l'audit social dans un contexte de compétitivité par les prix et par la différenciation	90
Figure N° 8	Rôle de l'audit social compétitivité par la qualité de la réponse aux attentes des parties prenantes	91
Figure N° 9	Vue d'ensemble d'ISO 26000	103
Figure N° 10	Les sept questions centrales de la RSE	106
Figure N° 11	Organigramme de Hyproc SC	138
Figure N° 12	Organigramme et tâches principales du département « Human Ressource » au sein de la fonction « Finance & Administration »	140
Figure N° 13	Organigramme et tâches secondaires du département « Human Ressources » au sein de la fonction « Finance & Administration »	141
Figure N° 14	Le département « Risks & Compliance » au sein de la fonction « Marine support »	142
Figure N° 15	Répartition du chiffre d'affaires par segment d'activité	147
Figure N°16	Evolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GNL en DA	147

Figure N° 17	Evolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GNL en USD	148
Figure N° 18	La répartition du chiffre d'affaires réalisé par méthanier	148
Figure N° 19	Évolution du chiffre d'affaire réalisé par l'activité GPL en DA	149
Figure N° 20	Évolution du chiffre d'affaires réalisé par l'activité GPL en USD	149
Figure N° 21	La répartition du chiffre d'affaires par navires GPL	150
Figure N° 22	Chiffre d'affaires réalisé par l'activité Transport des produits raffinés et chimiques en DA	150
Figure N° 23	Chiffre d'affaires réalisé par l'activité transport des produits raffinés et chimiques en USD	151
Figure N° 24	Chiffre d'affaires (en million DA) réalisé par l'activité ship-management	151
Figure N° 25	Chiffre d'affaires (en million USD) réalisé par l'activité ship-management	152
Figure N° 26	Chiffre d'affaires réalisé par les activités de consignation en DA	152
Figure N° 27	Chiffre d'affaires réalisé par les activités de consignation en USD	153
Figure N° 28	Nombre d'escales traitées par les agences de consignation	153
Figure N° 29	Le taux de disponibilité technique enregistré pour la flotte entière	157
Figure N° 30	Disponibilité Flotte GNL	157
Figure N° 31	Disponibilité de la flotte GPL	158
Figure N° 32	Disponibilité Flotte Bitumiers	158
Figure N° 33	Situation du personnel par niveau d'instruction	170
Figure N° 34	Situation du personnel de l'entreprise par l'ancienneté	173

Table des matières

Introduction générale	1
Première partie : L'audit social comme levier d'amélioration de la performance...	7
Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne	8
Introduction	9
Section 1 : La notion d'audit interne	10
1. Historique et définition	10
1.1. Historique de la fonction d'audit.....	10
1.2. Définition de l'audit interne.....	11
2. Notions voisines.....	12
2.1. Comparaison avec l'audit externe.....	13
2.2. Comparaison avec le contrôle de gestion	15
2.3. Comparaison avec l'inspection	16
2.4. Comparaison avec le contrôle interne	18
3. Les objectifs de l'audit interne	20
3.1. L'audit de conformité	20
3.2. L'audit d'efficacité	21
3.3. L'audit de management.....	21
3.4. L'audit de la stratégie	22
Section 2 : La pratique de l'audit interne dans le cadre de l'IIA	23
1. L'organisation internationale de l'audit interne	23
2. Les normes de l'audit interne	24
2.1. Le code de déontologie	25
2.1.1. Principes fondamentaux	25
2.1.2. Règles de conduite	26
2.2. Les normes de qualification	27
2.3. Les normes de fonctionnement	30
2.4. Les normes de mise en œuvre	33
3. Documents, dossiers et papiers de travail	34
3.1. Les documents de l'audit interne	34
3.1.1. La charte de l'audit	34
3.1.2. Le plan annuel d'audit	35
3.1.3. Le manuel d'audit interne	35
3.2. Les dossiers et les papiers de travail	36
3.2.1. Le dossier d'audit interne	36
3.2.2. Les papiers de travail	37
Conclusion du premier chapitre	38

Table des matières

Chapitre II : Les fondements de l'audit social	40
Introduction	41
Section 1 : Présentation de l'audit social	42
1. Historique de l'audit social	42
2. Définitions de l'audit social	46
3. Les objectifs de l'audit social	47
4. Les domaines et niveaux de l'audit social	48
5. Les activités à auditer	50
6. Liste des actes décisionnels en matière de gestion administrative du personnel	52
Section 2 : Méthodologie, outils et techniques de l'audit social	55
1. Méthodologie de l'audit social	55
1.1. La spécificité méthodologique de l'audit social	55
1.2. Le processus de l'audit	56
1.2.1 Le recueil d'information	56
1.2.2 L'analyse des informations recueillies	56
1.2.3 La vérification	57
1.2.4 L'évaluation	57
1.2.5 Les recommandations ou propositions d'actions	57
2. Les outils et les techniques de l'audit social	58
2. 1. Les bases de mesure	58
2.1.1. Les indicateurs	59
2.1.1.1. Définition et types d'indicateurs	59
2.1.1.2. Les conditions d'utilisation des indicateurs	61
2.1.2. Normes, référentiels et écarts	63
2.1.3. Coûts et risques	64
2.1.3.1. Les coûts	64
2.1.3.2. Les risques	65
2.2. Outils et techniques pour le recueil d'information	66
2.2.1. Le recueil d'information	66
2.2.2. Le recueil d'opinions	68

Table des matières

2.3. Outils et techniques d'analyse	68
2.3.1. L'organigramme	68
2.3.2. La pyramide des âges et des anciennetés	69
2.3.3. Le diagnostic des responsabilités	70
2.3.4. Flow-chart	71
2.3.5. Le diagramme de PARETO (ex: temps perdu Machine)	72
2.3.6. L'arbre de causes	74
Conclusion du deuxième chapitre	75
Chapitre III : Apports de l'audit social pour la performance des entreprises	77
Introduction	77
Section 1 : Le sens et l'interprétation de la performance.....	78
1. Les fondements de la notion de performance.....	78
1.1. Bref historique de la notion de performance	78
1.2. Définition de la performance	79
1.2. Vers la performance « globale »	81
1.3. L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité.....	83
2. La relation entre les pratiques de la GRH et la performance.....	86
Section02 : L'audit social comme levier de performance de l'entreprise.....	88
1. L'audit social selon une logique de performance.....	88
1.1. L'audit social selon une logique de performance économique.....	88
1.2. L'audit social selon une logique de performance « globale ».....	91
2. Apports de l'audit social pour la performance de l'entreprise.....	92
2.1. Apports de l'audit social au système de pilotage social.....	92
2.2. Apports de l'audit social pour les différents domaines de la GRH.....	93
2.2.1. Apports de l'audit social pour le recrutement.....	93
2.2.2. Apports de l'audit social pour la formation.....	98
2.2.3. Apports de l'audit social pour la rémunération.....	99
2.3. Apports de l'audit social pour la RSE	101
2.3.1. Le concept de développement durable appliqué à l'organisation.....	101
2.3.2. L'aspect normatif de la RSE.....	102
2.3.3. Les champs d'action de la RSE	104
2.3.4. Le volet social de la RSE.....	107
2.3.5. Le recours à l'audit social de la RSE.....	107
2.4. Apport de l'audit social pour la conduite du changement.....	108
2.5. Apport de l'audit social pour les fusions-acquisitions.....	110
2.6. L'audit social permet de réduire les coûts cachés de dysfonctionnement	111
Conclusion du troisième chapitre	113
Conclusion de la première partie.....	115

Deuxième Partie : Cadre empirique (démarche et étude de cas)	116
Introduction.....	117
Chapitre I : Expérience algérienne en matière de GRH et d’audit.....	118
Introduction.....	119
Section1 : Expérience algérienne en matière de GRH.....	120
1. Evolution historique.....	121
1.1. Les années 60.....	121
1.2. Les années 70.....	122
1.3. Les années 80 (1980-1988).....	122
1.4. Les années 90.....	123
1.5. La situation actuelle (de 2000 à nos jours)	123
2. Difficultés majeures rencontrées par la fonction RH.....	124
Section 2 : Expérience algérienne en matière d’audit.....	126
1. Les années 70.....	126
2. Les années 80.....	126
3. De 1990 à nos jours.....	127
Conclusion du premier chapitre	130
Chapitre II : Hyproc SC spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques.....	131
Introduction.....	132
Section 1 : Aperçu de la Compagnie HYPROC SC.....	133
1. Quelques généralités sur la compagnie.....	133
1.1. Présentation succincte.....	133
1.2. Filiales et agences maritimes de la Compagnie.....	134
1.2.1. Filiales de la Compagnie.....	134
1.2.2. Agences de consignation de la Compagnie.....	135
1.3. Flotte de la Compagnie.....	135
1.4. Marché de la Compagnie	137
1.5. Organisation de la compagnie	138
2. Organisation du département Ressources Humaines	140
2.1. Organigramme et tâches principales	140
2.2. Les tâches secondaires	141
3. L’audit interne au sein de Hyproc SC	142
Section 2 : Les principaux indicateurs de performance de Hyproc SC pour l’année 2013....	145
1. Indicateurs financiers	145
1.1. Chiffre d'affaires réalisé	145

Table des matières

1.2. Evolution et répartition du chiffre d'affaires par segment d'activité	146
1.2.1. Evolution du chiffre d'affaires par segment d'activité	146
1.2.2. La répartition du chiffre d'affaires selon les segments d'activités	147
1.2.2.1. Activité GNL.....	147
1.2.2.2. Activité GPL.....	149
1.2.2.3. Transport des produits raffinés et chimiques.....	150
1.2.2.4. Ship-management.....	151
1.2.2.5. Activités de consignation.....	152
2. Indicateurs non financiers.....	154
2.1. Qualité, santé, sécurité et environnement.....	154
2.2. Situation technique de la flotte.....	155
2.2.1. Flotte GNL.....	157
2.2.2. Flotte GPL.....	158
2.2.3. Flotte Bitumiers.....	158
2.3. Autres faits marquants.....	159
Conclusion du deuxième chapitre.....	160
Chapitre III : Analyse empirique et vérification des hypothèses.....	161
Introduction.....	162
Section 1 : Problématique, objectifs et démarche de l'enquête.....	163
1. Rappel.....	163
3. L'objectif de l'enquête.....	164
4. La démarche adoptée.....	164
Section 2 : Audit social appliqué à la Société Hyproc SC.....	166
1. Analyse et interprétation des résultats.....	166
1.1. Evolution de l'emploi	166
1.2. Le niveau de formation scolaire de base des travailleurs par CSP pour l'année 2013 (CDI uniquement).....	169
1.3. La structure des effectifs selon l'âge et l'ancienneté	172
1.3.1 Pyramide des âges (CDI uniquement)	172
1.3.2 Pyramide des anciennetés pour l'année 2013 (CDI uniquement)	173
1.4. La stabilité du personnel	175
1.4.1 L'absentéisme (CDI et CDD)	175
1.4.2 Le turnover	176
1.5. Le climat social	178
1.6. Politiques des ressources humaines	179
1.6.1. Gestion de l'emploi et recrutement.....	179
1.6.2. Le système de rémunération et de classification des postes de travail	180
1.6.3. L'évaluation des ressources humaines et la gestion de carrière	180

Table des matières

1.6.4 La formation.....	181
1.6.5 La communication interne en matière de ressources humaines.....	184
1.6.6 La gestion administrative du personnel.....	186
2. Synthèse du diagnostic de la fonction ressources humaines.....	187
3. Plan d'amélioration.....	189
3.1. Synthèse des forces et faiblesses de Hyproc SC.....	189
3.2. Recommandations et actions pour l'amélioration de la performance sociale et de la performance globale.....	190
Conclusion du troisième chapitre.....	194
Conclusion de la deuxième partie.....	195
Conclusion générale.....	197
Bibliographie.....	203
Annexes.....	210
Liste des tableaux et figures.....	224
Tables des matières.....	227