

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité
Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**Audit des Pratiques de Responsabilité
Sociale de l'Entreprise :
Cas de SOCOTHYD EPE/SPA ISSER**

Présenté par :

BRAIK Lyliya
CHOUBANE Taous

Encadré par :

MADOUCHE Yacine

Membres du jury :

Président : GUERCHOUH Mouloud.....MCB à UMMTO
Examineur : AMIAR Habib.....MAA à UMMTO
Rapporteur : MADOUCHE Yacine.....MAA à UMMTO

Promotion : 2017/2018

Remerciement

Vous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la patience, la volonté et le courage pour l'élaboration de notre travail.

Vous tenons tout particulièrement à remercier notre encadreur M MADOUCHE Yacine et M^r DRIR pour leurs précieux conseils et leurs aides durant toute la période de travail.

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

Ainsi nous tenons à remercier M^r KHOUMERI Rezki A, et M^{me} KORICHI Amal de nous avoir ouvert les ports de leur lieu de travail.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation ce modeste travail.

Dédicaces

Avec un cœur débordant de joie et de Sensation j'ai un grand plaisir dédié ce modeste travail :

A mes très chers parent ; j'ai toujours pensé à faire ou offrir quelque chose à eux signe de patience. Voila, l'occasion est alors venue aujourd'hui.

A mon unique, adorable frère : lounis.

A mes grands parents et que dieu les protège.

A toute ma famille, cousins et cousines.

A ma meilleure amie :fahima.

A tous mes amis (es).

A mon binôme Taous et sa famille.

***A tous ceux qui ont contribué à la
réussite ce modeste travail.***

Lylia.

Dédicaces

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce travail qui est le fruit de :

Celle qui m'a donné de son amour, ses sacrifices pour que je puisse avoir une vie dans les meilleures conditions et qui ne cesse de m'encourager et de veiller pour mon bien, sans son soutien ce travail n'aurait jamais vu le jour.

A mon très cher père qui m'a toujours soutenu financièrement, moralement, m'a encouragé et m'a poussé à poursuivre mes études que Dieu le garde en bonne santé.

Mes très chères sœurs : Ouiza, Djadjiga et surtout Ferroudja et Jassadit qui m'ont encouragé au début de mes études.

Mes très chers frères : mouhamed et Akli.

A tous mes amis (es) qui m'ont soutenu et aidé, à toute personne qui s'est tenu debout avec moi, merci pour vos conseils, votre amitié et merci pour votre honnêteté, surtout Mahmoud, Kahina et Jaoues mlahnakh que j'aime beaucoup.

A ma binôme : Lilia

Enfin, à tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment.

Taous

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ACS	Algeria Chemical Specialies Algeria.
CA	Chiffre d'affaire.
CCIAS	Centre de Certification des auditeurs spécialisée.
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
CDI	Contrat à durée indéterminée.
CEE	Communauté économique européenne.
CFPA	Centres de Formation Professionnelle d'Apprentissage.
CHU	Centres Hospitalo universitaire.
COPOLCO	Comités pour Politique en Matière de consommation.
CPE	Conseil de participation de l'Etat.
DA	Dinars Algérien.
DD	Développement Durable.
DO	Donneur d'Ordre.
DRH	Directeur des ressources Humaines.
EPC	Environnemental Power Concepts.
EPE	Entreprise Public Economique.
EPI	Equipement de protection Individuelle.
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercial.
FCE	Forum des chefs d'Entreprise.
FLA	Faire Labour Organisation.
FRAP	Feuille de Révélation et d'analyse de problème.
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et compétences (est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise).
GPEC	Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences.
HURCOS	Human Ressources Costs Management.
IANOR	Institut Algérien de Normalisation.
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.
IIAS	Institut International de l'Audit Social.
ISO	International Organisation for Standardization (Organisation International de Normalisation).
KDA	: Milliard de Dinar Algérien.
MENA	Moyen Orient et d'Afrique du Nord.
NEP	Nouvelle Politique Economique.
NFCB	National Federation of Community Broadcasters.
OIT	Organisation Internationale de Travail.
ONG	Organisation Non Gouvernementale.
ONU	Organisation des Nations Unies.
OP	Organisation pilote.
PDG	Président directeur général
PDG	président directeur générale.
PP	Partie Prenante.
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne.
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance.
RCT	Relation et condition de travail.
RDD	Resilient distributed Datset (condition internationale de vent signifiant que le vendeur a remplis son obligation de livraison quand la marchandise a été mise à disposition au lieu

	convenu dans le pays d'importation.
RH	Ressource Humain.
RS	Responsabilité Sociale
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise.
SAG	Screen Actors Guild.
SGP	Société de Gestion des Participation.
SGS	société général de la surveillance (est une multinationale, dont le siège social est base à Genève en Suisse, qui propose des services dans les domaines du contrôle, de la vérification de l'analyse et de la certification).
SMI	Société musical indépendant.
SMQ	Système de Mangement de Qualité.
SMSST	systeme de management de la sécurité et santé au travail.
SPA	Société Par Action.
SR	Service de renseignement.
SSA	Société Suisse des Auteurs (est une société coopérative d'autres d'œuvres dramatiques, dramatico-musicales, chorégraphiques).

Depuis longtemps, les managers se sont focalisés sur les indicateurs financiers dans leur mission de gestion en négligeant au passage les volets sociaux et environnementaux de leurs activités. Dans ce contexte, ils se sont heurtés à d'énormes contraintes menaçant le déroulement de la mission de gestion, une mission qui ne peut être réalisée qu'à travers la présence effective de l'Homme, d'où le constat du rôle majeur de la responsabilité sociale.

De ce fait, le développement de la notion de RSE peut apparaître comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques permettant un meilleur être et une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société, ainsi l'idée de développement durable incarne une volonté de concilier la protection de l'environnement naturel et développement économique, définir des nouvelles règles de vie commune et répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire les leurs. Dans son ensemble, la responsabilité sociale de l'entreprise signifie essentiellement que celle-ci, décide de son propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Le concept RSE, se décrit comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités et correspondant à l'adaptation des principes du développement durable dans les pratiques et le fonctionnement des organisations.

Dans ce sens, de nombreuses entreprises, de toutes tailles et œuvrant dans tous les secteurs, ont réagi à ces nouvelles attentes, en redéfinissant leurs responsabilités à l'égard de la société, en mettant en place des actions visant à protéger l'environnement, en luttant contre l'exclusion et en contribuant au développement durable. Certaines entreprises sont allées encore plus loin, en intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales de la RSE dans leur cœur de métier.

Dans cette optique, l'audit social¹ peut accompagner ce processus et contribuer ainsi à évaluer et améliorer la compétitivité des entreprises. Il permet de faire apparaître les écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise (*audit de conformité*). De plus, ce processus peut participer à la généralisation du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (*RSE*) par la diffusion de meilleures pratiques de gestion. Les missions d'audit de la responsabilité sociale porte essentiellement sur les responsabilités sociales notamment dans la qualité des emplois offerts en termes de statut et

¹ En 2006, l'IAS, Institut International de l'Audit Social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social : « *audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leur parties intéressées internes et externes* ».

de qualification, développement des compétences² et de l'employabilité³ des salariés, celui des conditions et de l'organisation de travail : qualité des conditions de travail et de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail. Elles portent ainsi sur la mise en place des pratiques favorisant les comportements environnementaux à chaque niveau de l'entreprise.

Dés lors, les organisations voulant mettre en œuvre une démarche RSE peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000⁴ afin de concevoir et d'opérationnaliser leur stratégie. Cette norme internationale d'application volontaire qui ne peut faire l'objet de certification, étant donné qu'elle ne fixe pas d'exigences ambitionnées, mais de proposer des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations⁵. Le principal intérêt de la norme ISO 26000, réside dans une présentation très large des principes, des questions centrales, ainsi que des domaines d'action relatifs à la RSE, complétée par diverses recommandations pour l'intégration d'un comportement socialement responsable au sein de l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, la mission d'audit de la responsabilité sociale repose sur un référentiel bien défini. Le développement des labels et de normes fournit aux auditeurs sociaux de nouveaux référentiels.

La norme ISO 26 000 apporte un référentiel approprié en présentant des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de leurs décisions et activités et en rendre compte. La norme ISO 26 000 apporte un cadre de référence pour la responsabilité sociale.

Par ailleurs, le fait que la RSE ne constitue pas une « *science exacte* », la rend théorique pourtant sur la question audit des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, laisse penser que la voie normative est la plus adéquate pour adopter une démarche de responsabilité sociale, dans la mesure où ils existent, aujourd'hui, de nombreux textes de référence, à l'exemple de la norme ISO 26000 ou encore de l'ISO 14001, ayant pour ambition de promouvoir la RSE. De ce fait, il paraît intéressant, à travers ce présent

² La compétence est une qualification professionnelle. Elle se décline en savoirs (*connaissances*), en savoir-faire (*pratiques*) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

³ Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), l'employabilité est « *l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle* ».

⁴ En novembre 2010, l'ISO a publié une norme intitulée « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » après 5 années de rédaction et la participation de 400 experts.

Pour DIDIER G, président de la commission de la responsabilité sociale à l'Association Française de Normalisation (AFNOR) : « *la norme ISO 26000 n'est pas un document amené à faire l'objet de certification, c'est un document qui tiendra compte de la diversité des situations. C'est un outil de progrès dans une logique de RS et des progrès permanent et participatif, respectueux de l'environnement, respectueux des agents, et des hommes et des femmes à l'extérieur, tout en assurant la pérennité économique* ».

⁵ ISO, ISO26000 : Responsabilité sociétale. En ligne sur : <http://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsability.html> consulté le 08/12/2018

travail, de lancer une réflexion plus générale, sur la manière de concevoir et de mettre en place la démarche RSE en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO26000.

Le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule : « *Audit des Pratiques de la Responsabilités Sociales de l'Entreprise cas : SOCOTHYD⁶ EPE /SPA ISSER* », n'est pas fortuit mais découle d'une mûre réflexion motivée par plusieurs facteurs. L'entreprise se doit prendre en considération l'aspect social pour le développement et la compétitivité, car la prise en considération des intérêts des salariés permet leur motivation et mobilisation sur les objectifs de l'organisation.

En plus, la nouveauté du sujet RSE en ALGERIE via les différentes programmes la mise à niveau des entreprises publiques et privées, nous a motivés d'arrêter le choix de ce thème et de l'opérationnaliser au niveau de l'entreprise SOCOTHYD.

Cette recherche consiste en premier lieu à étudier la relation existante entre l'audit social et la responsabilité sociale de l'entreprise et en deuxième lieu montre que l'audit social et la mise en place d'une démarche RSE conformément à la norme ISO 26000 comme outil d'aide à la prise de décisions. C'est dans cette perspective que nous avons formulé notre question principale de recherche :

- **«Quel est l'apport de l'audit social dans le cadre de la démarche RSE vis-à-vis de ses salariés ? ».**

De cette problématique découle un certain nombre de questions :

1. Qu'est-ce que la responsabilité sociale d'entreprise ?et quelles sont ces dimensions ?
2. Quels outils et quelle démarche à suivre pour la réalisation d'une mission d'audit ?
3. Comment une entreprise peut-elle utiliser la norme ISO 26000 pour déployer sa démarche RSE ?

Pour tenter de répondre aux questions de recherche, nous avons établi les hypothèses suivantes :

- L'intégration d'une démarche RSE au sein d'une entreprise, sur la base de la norme ISO 26000 dans le domaine social ou environnemental, dans le but de réduire les impacts négatifs des activités de l'entreprise ;
- Il existe une relation positive entre la RSE et l'audit social à travers la protection des droits des salariés.

Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses, notre mémoire a connu deux parties essentielles : la première est consacrée au cadre théorique sur le rôle de la démarche de l'audit social dans la RSE ; la seconde aborde de façon empirique

⁶ SOCOTHYD est une entreprise certifiée, labellisée et applique la norme ISO 26000.

l'apport de l'audit social dans le cadre de la RSE vis-à-vis de ses salariés au sein de l'entreprise SOCOTHYD.

En premier lieu, sur une recherche bibliographique portant sur l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale conformément à la norme ISO 26000 à travers un audit social. Celle-ci consiste à une consultation des ouvrages, articles, documents divers et des mémoires de fin d'étude. Ceci s'est effectué au sein de la bibliothèque de notre faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion ainsi que les sites internet.

En deuxième lieu, la vérification et la validation des hypothèses nous pousse à la réalisation d'une étude empirique au sein d'une entreprise publique algérienne, connue sous le nom de EPE /SPA SOCOTHYD et située dans la wilaya de Boumerdes. Ce choix de ce cas d'étude nous a semblé pertinent, au regard de notre objectif de recherche, du fait que l'entreprise SOCOTHYD a été retenue par l'institut national de normalisation (*IANOR*), en 2013, pour bénéficier d'un programme d'accompagnement en vue de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale en son sein, conformément à la norme ISO 26000.

Notre travail de recherche est organisé en trois grands chapitres. A travers le premier chapitre, nous allons mettre l'accent sur les généralités se rapportant à la responsabilité sociale (*RSE*) et l'audit social. Pour ce faire, dans une première section, nous commencerons par une présentation des fondements théoriques, sa définition, ainsi que les concepts liés à la responsabilité sociale. La deuxième section, consistera à la présentation de l'aspect théorique de l'audit sociale, à savoir son historique, sa définition et d'autres notions voisines. La troisième section présentera le lien entre l'audit social et GRH ainsi que la RSE.

Durant le deuxième chapitre, nous évoquerons la démarche et les outils de l'audit social. Pour ce faire, nous exposerons dans la première et la deuxième section la démarche et les outils de l'audit social, dans la troisième section nous allons étudier la norme ISO 26000 comme mécanisme pour la RSE, tout en traitant les sept lignes directrices de cette norme.

A travers le troisième chapitre, nous allons présenter un exemple de l'intégration de l'audit social et la RSE au niveau de l'entreprise Algérienne SOCOTHYD. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la seconde section présentera la mise en œuvre de la RSE et la présentation de la synthèse du résultat de cette démarche (*évaluation IANOR*), la troisième section servira à l'analyse et à la présentation de la démarche effectuée par l'auditeur social et ses recommandations.

Introduction

La notion Responsabilité Sociale de l'Entreprise (*RES*) est l'un des concepts les plus utilisés dans le domaine économique de nos jours. Le rôle de l'organisation est devenu plus vaste, donc en plus de son objectif économique, l'entreprise prend en compte les préoccupations sociales et environnementales, du fait que l'humanité a pris conscience des finalités de ses activités économiques et leurs effets sur la planète et la société, qui sont de plus en plus très inquiétants.

C'est-à-dire que selon la notion de la RSE une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. La sensibilité de cette notion et les concepts qui sont liées à cette dernière ; tels que le développement durable, la concurrence ainsi que la compétitivité, de ce fait le besoin d'approfondir les recherches scientifiques dans ce domaine devient très nécessaire pour montrer la réalité de la RSE et son importance.

Par ailleurs, l'audit social est une discipline récente dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il a évolué au fil des années vers une plus grande globalité, depuis le recours aux approches juridiques jusqu'à la prise en compte des dimensions économiques et stratégiques de l'audit social. Les défis futurs que cette pratique d'audit devra relever concernent la nécessaire évolution de l'audit social vers un audit d'accompagnement des acteurs en présence dans un processus d'amélioration, sur la base des constats effectués par l'auditeur.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord intéresser de comprendre le thème de la responsabilité social d'entreprise cela à travers la comparaison des principales théories de la RSE, et sur plusieurs de ses définitions établies à travers le temps, qui permettront de mettre en avant les éléments les plus centraux de la RSE, nous passerons par la suite à l'audit social qui permet de connaître l'origine de l'audit social et la place qui occupe dans le monde actuelle et les différentes théories des précurseurs, de même que la définition de l'audit social et ses objectifs, et on termine par le lien existant entre l'audit social et gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises.

Section 01 : Genèse et développement de la responsabilité sociale d'entreprises

Le thème de la responsabilité social de l'entreprise (RSE) est à la mode. Le succès de cette notion auprès des dirigeants de l'entreprise traduit la volonté de mieux maîtriser la contrainte sociétale et de favoriser un développement commerciale et une performance économique durable. Au delà une finalité affichées, les préoccupations et les pratiques réel des entreprises correspondent-elles véritablement à la valeur véhiculée par le concept de la responsabilité social ?

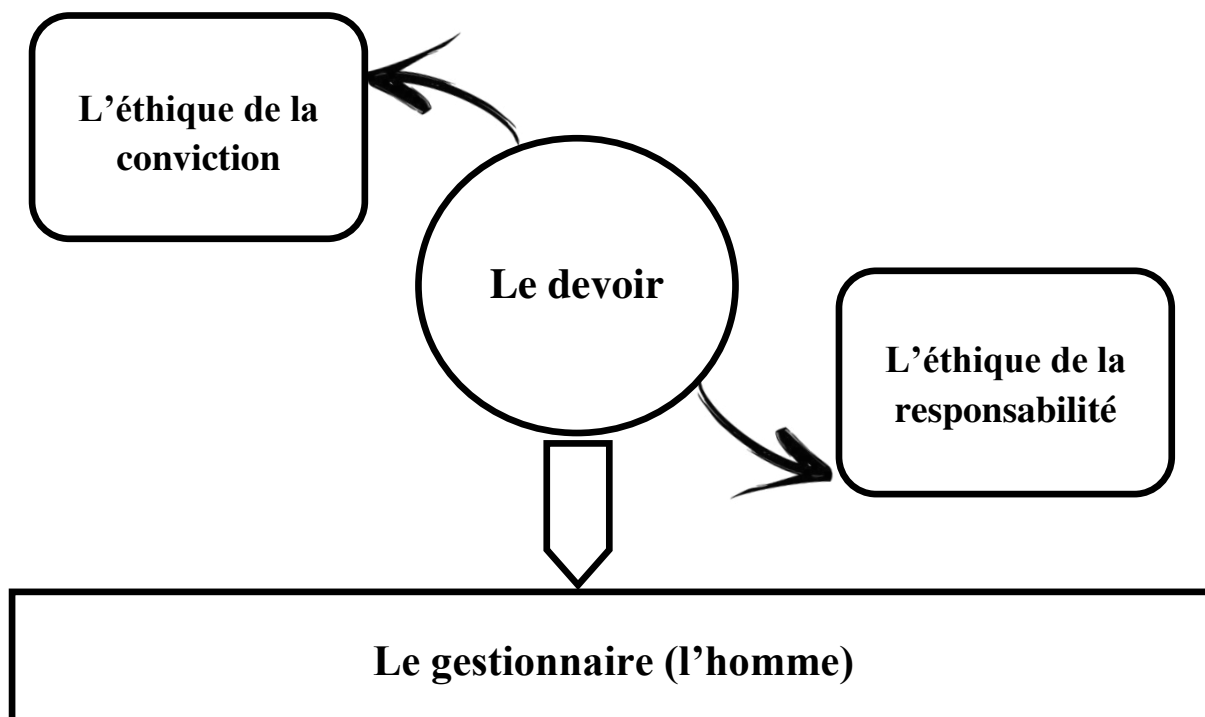
1.1. Les approches théoriques de la responsabilité sociale d'entreprise

On peut distinguer d'un coté les courants d'inspiration moraliste mobilisant les valeurs religieuses, morales et éthiques et de l'autre les approches économiques et sociologiques de la responsabilité sociale d'entreprise.

1.1.1. Les courants d'inspiration moraliste

On pourrait comme le montre le schéma suivant que nous empruntons à Ricardo Cuevas Moreno, résumer les courants d'inspiration moraliste de la RSE à travers le cadre conceptuel de Max Weber « *l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité* ».

Figure N°01 : Construction de l'éthique de l'entreprise



Source : Ricardo Cuevas Moren, 2005, « *la construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires. Première partie les formes à partir de l'adoption de l'éthique* ».

Par ce schéma, Ricardo Cuevas Moren montre la façon dont l'entreprise ou l'éthique des affaires se construit à partir de la contribution de la science de l'éthique.⁷

Il traduit le fait que l'attitude des hommes varie d'une éthique de la responsabilité et selon lui, l'homme agit en accord au devoir lequel est façonné par les valeurs morales et sociales. L'une et l'autre éthique ne s'excluent donc pas nécessairement et chacun est alors amené à arbitrer entre elle, ce qui laisse donc la place au compromis et à la négociation comme nous le verront dans le paragraphe suivant :

Conformément à ce schéma on peut dire que les courants d'inspiration moraliste attribuent à l'entreprise un statut d'agent moral par analogie avec la personne humaine. Parmi ces courants les plus importants ont été le courant de la « *Business Ethics* » ou « *moraliste-éthique* » et le courant de la « *business and society* » ou « *contractuel- sociétal* ».

Le courant de la « *Business Ethics* » ou « *moraliste-éthique* », selon Davis en peut la défini comme : « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement technique et économiques de l'entreprise* »⁸.

Ce courant transpose le comportement moral du manager à l'entreprise dans son ensemble en l'assimilant à son image, d'où sa définition comme un agent moral. Par la suite, l'idée que l'entreprise existe grâce à la société, qu'elle dispose d'un pouvoir, s'incarnera dans le courant dit de la Business and society. En France, on retrouvera ces idées à travers les travaux qui ont marqué autour des années 1970 la réforme de l'entreprise. Ces deux courants mettent en évidence l'existence d'une responsabilité morale de l'entreprise à l'égard de la société.

Il considère que l'entreprise a un devoir moral d'agir de façon responsable (*enrêfèrence au schéma de Ricardo Cuevas Moren*), mais ils n'éclairent pas davantage sur les modalités d'intégration de cette dimension morale dans les stratégies de l'entreprise. Nous les retrouvons dans certaines théories des organisations dans les approches économiques et sociologiques.

⁷ CUEVAS R, « *La construction de l'éthique de l'entreprise* », Première partie, Les formes à partir de l'adaptation de l'éthique, 2005. P. 216.

⁸ DAVIS k, « *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* », California Management Review, 3^{ème} édition, 1960. P.70.

1.1.2. Les approches économiques et sociologiques de la responsabilité sociale d'entreprise

Les fondements théoriques de la RSE reposent sur une double vision : l'une se fonde sur les principes de l'individualisme méthodologique, approche économique ; et l'autre, met en avant les valeurs sociales portées par les institutions et toutes les parties prenantes de l'entreprise. Dans la première vision s'inscrivent l'approche néo-classique, la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, et dans la deuxième vision la théorie de parties prenantes et les théories néo-institutionnelle.

1.1.2.1. Première vision : fonde sur le principe de l'individualisation méthodologique (*approche économique*)

A. L'approche néo-classique

Selon l'approche néo-classique de la RSE dont le principal auteur est Milton Friedman :⁹ « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* », au profit des actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la RSE en 1962 : « *rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires* ».

Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes. Il s'en suit alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales.

B. La théorie de l'agence

La relation d'agence constitue, depuis M.C.Jensen et W.H.Meckling (1976) : une grille de lecture de relations dirigeantes, des actionnaires dans l'analyse de la gouvernance des entreprises. Cette relation définie par un contrat entre un mandant (*le principal, dans ce cas l'actionnaire*) qui délègue à un mandataire (*l'agent ou le dirigeant*) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Ce modèle propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants¹⁰.

⁹ FRIEDMAN M, « *The Social Responsibility of Business is to Increase its profits* », the New York Times Magazine, 1970. P.122.

¹⁰ JENSEN M.-C & MECKLING W.-H., « *Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure* », Journal of Financial Economics, 1976.

Or, il peut y avoir des conflits d'intérêt et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant face à l'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information demandée par les actionnaires et diffusée par les dirigeants joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers.

Partant du constat que les actionnaires (*shareholders*) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (*stakeholders*), peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes. La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relation contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG.

C. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Les auteurs de référence de cette théorie en peuvent citée : J.Pfeffer et G.R.Salancik en 1978, l'entreprise dépend de son environnement et par conséquent sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

Cette théorie met en évidence le fait que la vulnérabilité de l'entreprise vient de son besoin en ressource qui sont contrôlées par son environnement, cette situation justifie davantage la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise notamment celle dont les actions pourraient mettre en péril la vie de l'entreprise mais elle fait intervenir une autre dimension, celle de la légitimité social concept au cœur des théories néo-institutionnelles.

1.1.2.2. Deuxième vision : les valeurs sociales portées par les institutions et toutes les parties prenantes de l'entreprise

A. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou « *stakeholders* » en anglais, est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de RSE. Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relation avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « *shareholders* », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise. On peut retenir les contributions des auteurs comme A.Carroll, M.B.E Clarkson, I.Henriques et P.Sadorsky.

Selon M. Freeman 1984 les parties prenantes définissent comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecter par l'accomplissement des objectifs de la firme ».

M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux : rationnel, de processus et transactionnel. Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes.

À un niveau de processus il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes. Selon Freeman, les processus déjà raisonnablement efficaces dans les firmes pourraient l'être encore davantage si une prise en compte des multiples parties prenantes était mise en place. Au niveau transactionnel, il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre la firme et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus. Cela signifie :

1. En premier lieu, que les gestionnaires sachent si ce sont des parties prenantes légitimes ;
2. En second lieu, s'il existe des processus réguliers permettant de mettre en avant les préoccupations de ces parties prenantes.

En résumé, Freeman propose de construire une approche de la gestion stratégique où les parties prenantes sont prises en compte de manière systématique¹¹.

A. Carroll en 1989 propose une typologie comprenant deux catégories de parties prenantes, les primaires et les secondaires.¹²

1. Les parties prenantes primaires sont celles qui sont directement impliquées dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ;
2. Les parties prenantes secondaires sont celles qui ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou morale : associations de riveraines, collectivités territoriales, ONG.

M.B.E. Clarkson en 1995 établit également une typologie à deux catégories de parties prenantes qu'il qualifie de volontaires et d'involontaires par rapport au risque que constitue la firme. Ainsi, pour lui les parties prenantes volontaires acceptent (*en général contractuellement*) d'être exposées à certains risques car ayant investi une forme de capital humain ou financier dans la firme de capital humain ou financier dans la firme ; et les parties prenantes involontaires sont ceux qui subissent le risque sans nouer aucune relation avec la firme.

¹¹ FREEMAN (E), « *Strategic Management A Stakeholder approach* », 1984. P. 46. Cité par Igalens (J) et Point (S), dans « *vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ces parties prenantes* », Dunod, Paris, 2009. P.07.

¹² <https://www.cairn.info> « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », pdf. Consulté le 20/08/2018.

Enfin, I.Henriques et P.Sadorsky, établissent une classification des parties prenantes en quatre catégories qui se distinguent par leur fonction et leur pouvoir sur la firme. Ce sont : les parties prenantes de régulation, organisationnelles, issues de la communauté et les médias

B. Les théories néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnelles partagent le point de vue selon lequel la responsabilité sociale est une construction des institutions. Les théories néo-institutionnalistes se composent à la fois d'approches sociologique et économiques, mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. Autrement dit, toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social (*à la fois économique, culturel et politique*), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques, sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

Pour le courant sociologique « *les néo-institutionnalistes soutiennent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétés dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise* ». Les sociologues renforcent l'idée de la prise en compte des parties prenante, celle-ci étant porteuses des valeurs de la société.

1.2. Définition et objectif de la responsabilité sociale d'entreprises

La responsabilité sociale des entreprises permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. À ce titre, ce concept majeur, tant dans le monde que dans l'Union européenne, s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable ; Y-a-t-il une définition universelle de la responsabilité sociale des entreprises ? Sans doute cette question est celle qui est la plus souvent posée par tous les auteurs ayant un lien direct ou indirect avec le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La réponse à cette question n'est pas définitive. Même aujourd'hui, après presque cinquante ans de recherche de la réponse juste, la définition et la délimitation du concept de performance sociale restent encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles, on peut citer quelques définitions suivantes :

1.2.1. Selon Howard Bowen

«La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre des lignes directrices répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ». ¹³

1.2.2. Selon World business council for sustainable development 1992

«La Responsabilité Sociale de l'Entreprise consiste en un engagement des entreprises à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble ».

D'après les deux définitions de la RSE que nous venons de citer, nous remarquons qu'il existe deux différentes visions de cette approche :

- Le premier est anglo-saxon, à tendance à comprendre la responsabilité sociale comme un engagement volontaire ;
- Le deuxième est latin, elle la considère comme une obligation ; c'est-à-dire d'une part on pratique les démarches volontaires, d'une autre part on réclame des réglementations publiques.

1.2.3. Selon le livre vert de l'Union Européenne

«L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes », car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La responsabilité sociale entreprise penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la responsabilité sociale d'entreprise. Malgré le terme anglais *corporate social responsibility*, la responsabilité sociale d'entreprises couvre les préoccupations sociales et

¹³ GOND J-P & IGALENS J, « La responsabilité sociale de l'entreprise », Dunod, 3^{ème} édition, 2012, P.07.

environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales.¹⁴

1.2.4. Selon la norme ISO26000

« La responsabilité sociétale des entreprises est la responsabilité d'une entreprises vis-à-vis des impacts de ses décision et ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé au bien être de la société ;
- Prendre en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et compatible avec les normes internationales ;
- Et intègre dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relation »¹⁵.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinent et fixer ses priorités, il convient que l'entreprise traite tout question centrales suivantes : la gouvernance de l'organisation, les droit de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratique, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local. On distingue certains objectifs :

La responsabilité sociale d'entreprises (*RSE*) concerne toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur activité. Elle correspond à l'application d'une démarche de développement durable globale qui se doit d'intégrer des stratégies environnementales, sociales et humaines. En somme la responsabilité sociale d'entreprises (*RSE*) vise à responsabilise les entreprises qui doivent désormais s'impliquer dans le développement de la société et veiller à la mise en valeur de l'humain.

Au départ avec des objectifs éthiques et non financiers, on reconnait aujourd'hui à la responsabilité sociale d'entreprises (*RSE*), la capacité à améliorer la performance économique de l'entreprise. Cette dernière doit fournir des informations sur des indicateurs environnementaux (*consommation d'énergie, émissions de CO2*) et sociaux (*création d'emploi, politiques de diversité*) qui sont facile à suivre d'année en année, surtout dans les rapports annuels. En France c'est une obligation pour les entreprises du plus de 500 salariés.

En veillant à renforcer sa participation à l'amélioration de la société, l'entreprise boots bien sur sa réputation et son attractivité auprès de ses clients et prospects. En accordant une attention particulière aux problématiques humaines, sociales et environnementales, elle

¹⁴ Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité social des entreprises, office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 2001, p.31. Disponible en ligne sur <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> consulté le 07/08/2018.

¹⁵ ISO 26000, « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », première édition, 01 /11/2010, P.04.

favorise le développement de ses salariés. Ces derniers renforceront leur implication ainsi que leur fidélité envers l'entreprise, et par là même leurs résultats et performance.

1.3. Les principes de la responsabilité sociale d'entreprise

Il nous paraît utile de clôturer cette sous-section avec les principes sur lesquelles repose la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : ¹⁶

1.3.1. Redevabilité

Le principe est le suivant « *il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement* »¹⁷. En effet, ce principe suggère que l'organisation accepte un examen approprié de ses activités et le devoir de réponse correspondant.

1.3.2. Transparence

Le principe est le suivant : « *il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement* »¹⁸. Le principe de la transparence stipule, qu'il convient que l'organisation diffuse de manière claire, juste et exhaustive les politiques, décisions, ainsi que les activités dont elle est responsable, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement.

1.3.3. Comportement éthique

Ce principe stipule qu'il convient que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'organisation se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et qu'elle s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes.

1.3.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Le principe est le suivant : « *il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde* »¹⁹. Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent, également, avoir des

¹⁶ ISO, NORME INTERNATIONALE ISO 26000, « *lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* », les éditions ISO/TMB, Suisse, 01/11/2010, p.12-16.

¹⁷ Idem, p.12.

¹⁸ Idem, p.13.

¹⁹ Idem, p.14.

droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte.

1.3.5. Respect du principe de légalités

Le principe de légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis²⁰.

Ce principe sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies.

1.3.6. Prise en compte des normes internationales de comportement

Ce principe stipule qu'il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité²¹. Autrement dit, les organisations, notamment les entreprises, sont contraintes de respecter des lois qui vont au-delà des réglementations internes à leurs pays.

1.3.7. Respect des droits de l'homme

Le principe est le suivant : « il convient qu'une organisation respecte les droits de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité »²². En effet, à travers ce principe, les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence, ainsi que de veiller à ce que leurs propres collaborateurs ne se rendent pas complices de violations de ces droits.

1.4. La démarche de responsabilité sociétale

Bien que les entreprises soient de plus en plus nombreuses à s'intéresser à la démarche responsabilité sociétale des entreprises (*RSE*), sa mise en place peut paraître compliquée. Il n'en est rien, voici les étapes à respecter pour formaliser celle de son entreprise de manière efficace.²³

▪ Etape 01 : identifier les parties prenantes

²⁰ ISO, op, cit, p.15.

²¹ Ibid.

²² Idem, p.16.

²³ FRANÇOIS L et JEAN-JACQUES R, « la responsabilité sociale des entreprises, théories et pratiques », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, P.25.

Il s'agit de savoir qu'est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.

- **Etape 02 : définir les attentes de la démarche**

Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.

- **Etape 03 : déceler les enjeux de responsabilité sociale des entreprises**

Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise.

- **Etape 04 : définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration**

A partir de ses enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer.

Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'une desquels ils seront mesurés.

- **Etape 05 : faire l'état des lieux actuels des performances durables de l'entreprise**

Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.

- **Etapes 06 : sensibiliser les parties prenantes à la démarche responsabilité sociale des entreprises**

Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leur être exposés afin de les sensibiliser.

- **Etapes 07 : former les collaborations à la démarche responsabilité sociale des entreprises**

Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (*au minimum le comité de direction*) doivent être formés à la démarche qui va être entreprises.

- **Etapes 08 : communication interne et externe sur les engagements et la performance de responsabilité sociale des entreprises**

Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.

- **Etapes 09 : implication des salariés dans la démarche**

Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.

• Etapes 10 : mise en place des recommandations par des actions

La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration.

En plus de son impact positif sur la société et l'environnement, une démarche responsabilité sociétale des entreprises est un avantage de communication certain et durable pour une entreprise. Enfin une telle démarche est également un accélérateur de performance économique pour l'entreprise qui s'y engage car elle modifie la façon dont les personnes vivant et organisent leur travail et leur rapport à l'organisation de façon globale.

1.5. La RSE et le développement durable

Le concept du développement durable est apparu dans les années 1980 par des scientifiques de l'Union internationale dans le cadre de la conservation de la nature. Il a connu une popularisation suite à la publication de 1987 de la commission sur l'environnement de l'ONU, « *le but de la commission réunie c'est de proposer un « programme de changement », ce rapport montrait l'urgence de repenser nos façon de vivre et de gouverner* ». ²⁴

1.5.1. Définition du Développement Durable

Cette dernière a défini le développement durable comme : « *Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations future à répondre a leur besoins* ». C'est-à-dire : « *Il s'agit, pour un groupe humain donné (une famille, une tribu, une nation), de pouvoir exercer, ici et maintenant, une activité économique. Produire des biens et services et pour cela utilise des ressources de divers types sans que cela nuise à d'autre groupes humains, dans l'espace et dans le temps* ». ²⁵

1.5.2. La relation entre le DD et la RSE

La relation qui existe entre la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable : le développement durable est un concept macro-économique et macro-social à l'échelle mondiale c'est-à-dire couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux

²⁴ OCDE Le développement durable – OCED, org./41903232. www.oecd.org/fr/lesessentiels.

²⁵ ROLAND P, « *Quelque réflexion sur le management responsable, le développement durable et la RSE* », la Revue des sciences de gestion, « *Direction et gestion* », n°211-212-R.S.E, P.37.

communs. Autrement dit c'est la réalisation de la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète.²⁶

Alors que la RSE est l'application de l'entreprise du concept de développement durable au niveau micro- économique, les entreprises sont donc un acteur majeur en matière de développement durable, ces dernières sont centrées sur leur responsabilité vis-à-vis de la société de l'environnement. Vu qu'elle base également sur ces trois dimensions :

A. La dimension économique

La Responsabilité social vise à améliorer la performance financière de l'entreprise qui reste le facteur clé pour sa réussite, son efficacité et pérennité tout en respectant les principes de l'éthique des affaires.

B. La dimension sociale

Cette dimension représente « *le facteur humain* » (*personnes internes et externes de l'entreprise*), elle vise à analyser les conséquences de l'activité économique de l'entreprises (*production des biens et services*), ainsi que ses décisions sur l'ensemble des parties prenantes (*sécurité, condition de travail, respect des cultures*).

C. La dimension environnementale

Cette dimension vise à étudier l'impact de l'activité de l'entreprise, ses produits et services sur son environnement interne et externe (*la production des déchets, les émissions polluantes*).

La notion de la Responsabilité sociale de l'entreprise existait dans le but que les entreprises prennent en charge les préoccupations sociales et environnementales, d'une manière volontaires afin de protéger l'environnement et de préserver les ressources naturelles, on les utilisant rationnellement afin de répondre aux besoins de la société sans nuire la nature et l'être humain aussi.

La RSE est la part de développement durable qui concerne l'entreprise dont cette dernière se retrouve dans une situation dont elle a intérêt de se soucier non seulement de sa croissance et sa rentabilité mais aussi des impacts environnementaux, sociaux actuels et futures.

²⁶ M^{elle}. BELKIS Chafia, « *Le financement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, impact sur les coûts et les résultats* », thèse présentée pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales ; promotion, 2015, P. 14-15.

Section 02: Les fondements de l'audit social

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 leur responsabilité. 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.

2.1. Historique del'audit social

L'institut international de l'audit social (IAS) est né dans un contexte de développement de pratiques tant en France qu'à l'étranger.²⁷

- En 1964 le national first City Bank of New York cherche à appliquer les principes d'audit au suivi de la gestion humain d'unités centralisées ou filialisées ;
- En 1973, John Humble publie « *social responsibility audit* » qui, traduit en français devient « *l'audit social au service d'un management de survie* » Au canada, on étudie « *la comptabilité social* » ;
- En France, la loi instaure en 1977 l'obligation du bilan social pour les entreprise de plus de 300 salariés ;
- En 1979 l'institut entreprise et personnel crée, sous la conduite de RaymoudVatier, une équipe de « *développement de l'expertise et de l'audit social* ».²⁸

Dans les années 80, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur des domaines spécialisées de la RH (*ressource humain*), surtout dans les domaines à enjeux forts juridiques, sociaux et/ou financiers(*masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social*), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructurations.²⁹

- En 1980, l'ordre des experts comptables travaille sur l'évaluation des couts et avantages sociaux.Raymond Vatiercréé, en 1982, l'IAS, dont il est le premier président ;
- En 1983,le groupe Hay à philadelphie, expérimente une nouvelle méthode pour analyser, évaluer et comparer les coûts lies aux ressources humaines :HURCOS (*Human Ressources CostsManagemant*) ;

²⁷ BERTIN E, « *Audit interne : enjeux et pratique à l'international* », éditionEyrolles, Paris, 2007, P. 271.

²⁸ VATIER R, « *Audit de la gestion sociale* », Edition d'organisation, Paris, 1988, P. 271.

²⁹ Disponible sur le site [www .audit-social. net](http://www.audit-social.net), l'évolution de concept d'audit social, rubrique : documentation. Consulté le 23/08/2018.

Chapitre I : La responsabilité social d'entreprise et l'audit social

- En 1983, l'association européenne pour la direction du personnel met l'audit social à l'ordre du jour de son congrès à Copenhague. Des auditeurs internes introduisent l'audit social dans le programme de formation de l'IFACI. Des enseignements spécialisés voient le jour, les articles et ouvrages se multiplient ;
- En 1984, JM Peretti et JL Vachette publient un ouvrage intitulé « *audit social* » (*Ed d'organisation*), l'année suivante P. Candau en fait autant (Vuibert).

Le « *père fondateur* » de l'audit social, Raymond Vazier, publie en 1988 « *Audit de la gestion sociale* ».

Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes³⁰ (*environnement social, clients, investisseurs*) avec la responsabilité sociale d'entreprise (*RSE*) et les nombreuses initiatives qu'elle suscite (*loi NRE en France, global compact de l'ONU, audits de fournisseurs ou sous-traitants*) des entreprises créent des chartes éthiques, ou souscrivent à des chartes extérieures.

D'autres communiquent, au nom du « *développement durable* », ou de leur responsabilité sociale, sur des engagements pris vis-à-vis de communautés d'implantation de leurs activités, ou de partenaires commerciaux. Tout ceci crée évidemment une forte demande de vérification par des auditeurs indépendants.

Des organismes, comme la FLA (*Fair Labour Organization*), ou SAI (*Social Accountability International*) créent des référentiels normatifs pour permettre ces vérifications, et réalisent des milliers de missions d'audit pour le compte d'entreprises. Les référentiels peuvent être différents, mais tous s'inspirent des conventions de l'OIT (*Organisation Internationale du travail*). Le terme nord-américain de « *social audit* » décrit ce type de missions, généralement courtes et rapides. Cette brièveté d'ailleurs est l'un des arguments mis en avant par certains acteurs du secteur, notamment les ONG, dans leurs critiques de ce type d'audit, dont ils contestent qu'il puisse apporter des preuves réellement démonstratives.

Le centre de certification des auditeurs spécialisés (*CCIAS*), crée 6 sections de certification, dont celle d'auditeur ressources humaines et d'auditeur responsabilité sociale d'entreprise (*RES*).

Au cours de toute cette période, alors que l'environnement normatif, les domaines d'application et les méthodologies évoluent, les bases conceptuelles de l'audit social sont restées les mêmes. Il s'agit toujours d'apporter à un commanditaire de l'audit une information

³⁰ BERTIN (E), *Op. cit.*, P.272.

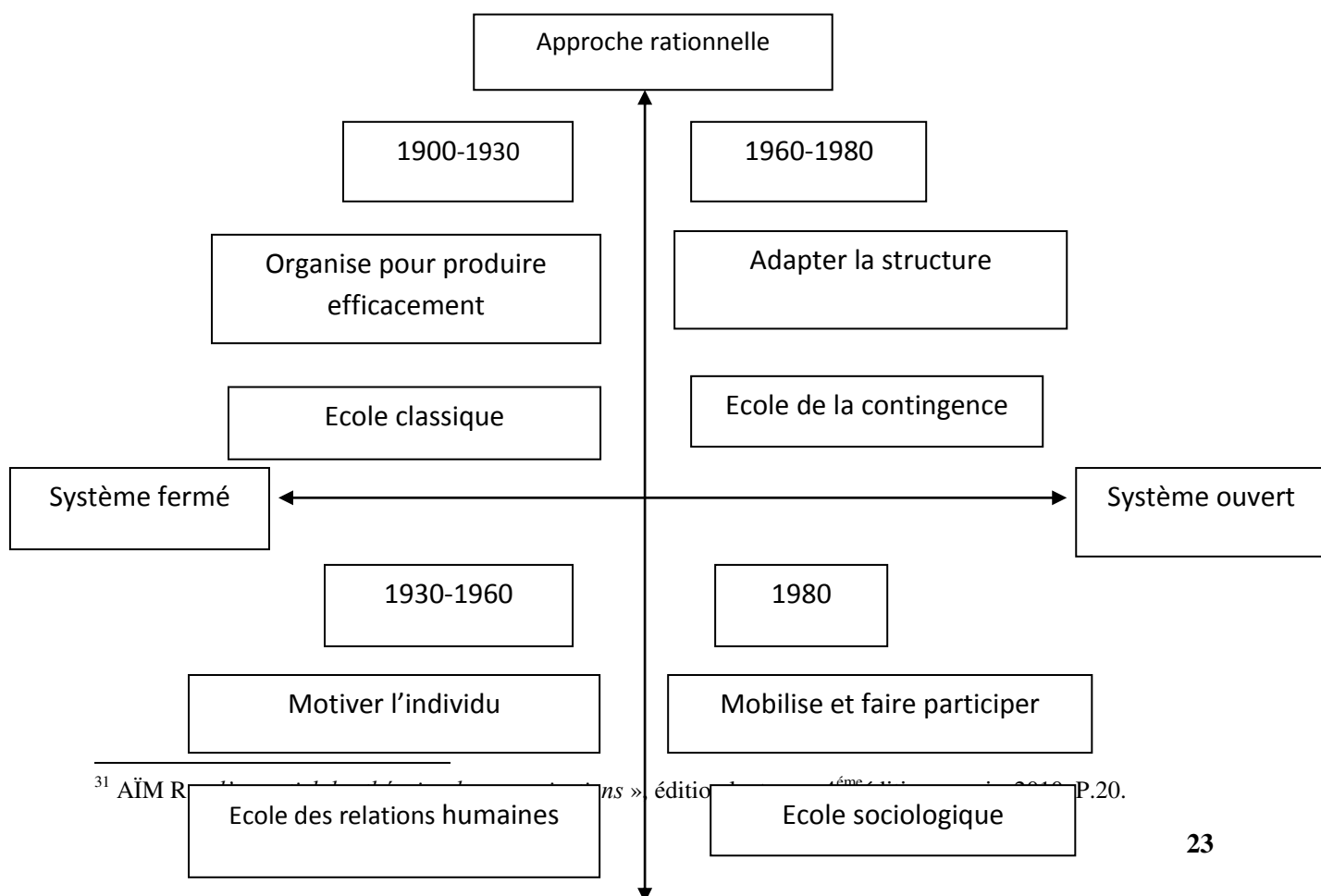
indépendante basée sur des faits vérifiés lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, système de contrôle, mise en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité.

- En 2006, le bureau de l'IAS valide la nouvelle version de son référentiel de l'audit social qui tient compte de ces évolutions. Le concept la pratique éveille un fort intérêt dans plusieurs pays, plusieurs d'entre eux créent des IAS nationaux qui s'associent au réseau international des IAS ;
- En 2008, un manuel d'audit social est publié en Russie sous la direction du professeur Youri Popov.

2.2. Les théories des précurseurs

Selon l'approche du schéma de Scott (1978) repris par AïM³¹ ; la théorie des organisations a effectué un parcours dans le temps de 1900 à nos jours et présente deux axes.

Figure N°02 :Schéma de Scott



³¹ AïM R... ns » édition... P.20.

Approche sociale

Source : AÏM (2010, p.20).

Selon AÏM, l'axe horizontal part du système fermé au système ouvert. Cette démarche s'appelle « *approche systémique* ». Selon celle-ci le système fermé correspond à une organisation dont le modèle universel forme un tout centré sur la gestion des paramètres interne à l'entreprise ; alors que le système ouvert considère que l'organisation est dépendent de son environnement qu'il soit économique, politique, culturel, social. Elle nécessite donc un effort permanent d'adaptation.

Selon le même auteur, l'axe vertical quant à lui part de l'approche « *rationnelle* » à l'approche social. La première conduit à la rationalisation du travail et correspond à une recherche d'efficacité technique et économique de l'entreprise. Cette recherche est rendue possible par la mise en œuvre d'une démarche d'organisation du travail rigoureuse, logique et formelle (*mécanique*), fondée sur la raison : alors que la deuxième constitue une approche fondée sur la consensus et la motivation des individus. Elle correspond à la recherche d'efficacité technique et économique de l'entreprise par la prise en compte de facteur humain. Cette démarche s'inscrit dans une logique de sentiment.

L'interprétation du schéma donné par AÏM ne s'arrête pas deux axes mais continue avec la présentation de quatre phases qui découlent de la subdivision des deux axes. Ces phases expliquent mieux les différents qu'à subi la théorie des organisations à travers le temps.

Ainsi, la première phase débute dans les 1900 et se termine dans les années 1930 avec pour objectif « *organise pour produit effectivement* ». Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche rationnelle et fonctionner dans un système fermé. Il s'agira donc pour les écoles classique, les écoles des ingénieurs et des praticiens d'utilise les sciences pour atteindre leur objectif. Cette période est marquée par l'émergence de la division technique du travail mené par Taylor et la division administrative du travail mené par Fayol.

Selon Plane³², Taylor décline quatre principe d'organisation qui subsiste jusqu'à ce jour. Il s'agit de la division horizontale du travail (*où le travail y est parcellisé afin de faire*

³² PLANE J- M, « *Théorie des organisations* », Dunod, 3^{ème} édition, Belgique, 2012.P.11-12.

ressortir « *the one best way* » ou la meilleure façon de faire), de la division verticale du travail (où l'on distingue les « cols bleus » ou exécutants des « cols blancs » ou concepteurs du travail. Ce principe incite à placer la meilleure personne à la bonne place), du système de salaire au rendement (on accorde au personnel des primes de salaires en fonction de leur rendement afin de les motiver) et du système de contrôle de travail (où chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé).

Finalement le principe de Taylor qui cherchait à faire converger les intérêts des dirigeants et des salariés vers une paix durable tout en augmentant la productivité, à fait ressortir en fin de compte que l'homme est supprimé de son initiative et de son autonomie au travail.

Toujours selon plane³³, Fayol quant à lui effectue ses recherches sur la continuité des travaux de Taylor et développe cinq principes universels en réponse aux fonctions de dirigeants et des concepts liés à ces principes. Les principes développés par Fayol (1998) sont les suivants :

- **Prévoir et planifier** : c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- **Organiser** : c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise (*matériaux, capitaux, personnel*) ;
- **Commander** : c'est tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ; Coordonner : synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- **Contrôle** : ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté aux principes admis.

Les résultats des recherches de Fayol montrent que pour une meilleure gestion, chaque ouvrier ne devrait avoir qu'un seul supérieur hiérarchique contrairement à Taylor qui en recommande plusieurs. De plus, Fayol introduit la notion de prévoyance c'est-à-dire la planification stricte, générale, autoritaire et contrôlée. Nonobstant, ces deux auteurs se complètent dans la mesure où Taylor étudie et organise le travail de l'ouvrier, tandis que Fayol fait de même mais depuis le directeur générale jusqu'à l'atelier de production. Comme autre auteurs de cette période ont peut également citer : Waber et ford.

La seconde phase selon AïM, débute des années 1930 et se termine dans les années 1960, son objectif est « *de motiver l'individu* ». Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche

³³ PLANE J-M, *Op.cit.*, P.18-21.

sociale et fonctionne dans un système fermé. Elle donnât le jour à l'école des relations humaines ce qui marque un grand pas dans l'évaluation de l'organisation de l'entreprise.

En effet, on passe des sciences de l'ingénieur aux sciences humaines et l'Homme devient le centre du fonctionnement de l'entreprise. Des recherches prouvent que la motivation de l'individu et la compréhension de ses besoins sont favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il s'agira principalement des recherches menées par Mayo, Lewin, Maslow, Gregor et Herzberg, il faut savoir cette école ne remet pas en cause les fondements de l'organisation taylorienne, en ce qui concerne la division verticale du travail, mais qu'elle la complète en intégrant la dimension psychologique dans les organisations.

En effet, c'est au lendemain de la deuxième guerre mondiale, que les relations humaines ont été enseignées.

L'initiateur de cette école est Mayo avec ses expériences réalisées aux ateliers Hawthorne de la Western Electric Company dont il attribue le nom aux résultats de ses recherches. Selon Plane³⁴, qui s'exprima sur les recherches menées par les autres auteurs, l'effet « *d'Hawthorne* » est une réaction positive du groupe de travail observé liée à la prise en compte de facteurs psychologique en situation de travail.

Ce qui veut dire que pour que le travail soit valorisant et pour maintenir une bonne relation de travail avec les supérieurs, le dirigeant doit prendre en compte le système formel (*structure, ordre*) et le système informel (*sentiment, relation entre le personnel*). Toujours selon Plane³⁵, Kurt Lewin distingue trois sortes de leadership. Il s'agit du leadership autoritaire, du leadership démocratique et du leadership laisser-faire. Ses résultats convergent vers celles de Mayo en ce sens que le leadership démocratique est le plus appropriée au management.

En effet, ce dernier encourage ses membres à faire des suggestions, des discussions ou encore à faire preuve de créativité. Maslow quant à lui s'intéresse à la motivation de l'homme au travail et élabore la pyramide des besoins dont les deux premiers niveaux de la base correspondes aux besoins primaires présenter par Taylor de les trois autres correspondent aux besoins secondaires ou sociaux, qui ne peuvent être réalisés.

Mc. Gregor³⁶ (2012 :41) élabore une théorie sur la manière de conduire des hommes à travers de ses théories X et Y. Il ressort de ses recherches que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des

³⁴ PLANE J-M, *Op.cit*, P.31.

³⁵ Idem, p.34-35.

³⁶ www.audit-social.net, *relation de l'audit social et responsabilité sociale*. Pdf. Consulté le 28/08/2018.

Chapitre I : La responsabilité social d'entreprise et l'audit social

motivations plus profondes (*la confiance*) qui peut conduire l'entreprise à des décentralisations.

Pour Plane³⁷, Herzberg travail sur la motivation du personnel au travail et distingue les facteurs de satisfactions et les facteurs d'insatisfactions. Selon lui ces deux sentiments ne sont pas opposés si bien que l'impact essentiel de ses recherches sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

La troisième phase toujours selon AÏM, commence dans les années 1960 et s'étend jusqu'aux années 1980. Son mot d'ordre est « *d'adapter la structure* » on note durant cette période l'apparition de l'école de la contingence qui est diamétralement opposée à l'école des relations humaines. En effet, l'organisation passe d'une approche sociale à une approche rationnelle et d'un système fermé à un système ouvert.

Ainsi, la structure qui était considérée comme idéale (*système fermé*) s'ouvre sur un environnement externe dépendant de son environnement c'est ce qu'on appelle système ouvert ou les dirigeants recherchent des éléments pouvant influencer sur cet environnement. Comme auteurs qui ont impactés cette période, on peut citer : Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch et Mintzberg.

Burns et Stalker, selon plane³⁸, étudient l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt (20) firmes. Ils distinguent ainsi, deux types d'organisation et de structures d'entreprises : les organisations mécanistes adaptés à des environnements stables et des organisations organiques liées à des environnements plus instables. En effet, dans le premier cas, les structures sont complexes, formalisées et centralisées. Les décisions se prennent au sommet de la structure et la communication se fait sous forme de directives.

Le prestige et la valorisation des individus sont essentiellement liés au statut social de chaque personne et au système de qualification (*ingénieur, informaticien*). Dans le second cas, les structures sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes. Le système d'autorité est davantage basé sur l'échange d'information plutôt que sur des directives. La valorisation et le prestige au sein de ce type de structures sont liés à la contribution personnelle, à la loyauté de tout un chacun à un groupe et à un projet. En somme, pour Burns et Stalker les organisations ne sont ni totalement mécanistes ni totalement organiques mais tentent de se situer vers un pôle ou l'autre.

³⁷ Idem, p,41-42.

³⁸ PLANE j-M, *Op.cit.*, P.48-49.

Selon plane³⁹, Lawrence et Lorsch travaillent sur la relation environnement, structure et énoncent les concepts, l'on observe que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Le second cas, montre l'importance pour une entreprise diversifiée de s'intégrer sur le plan interne afin de coordonner les actions des différents services.

En définitive, les autres de cette époque énoncent différents facteurs qui influencent sur le fonctionnement des organisations mais toutes montrent que l'entreprise évolue désormais dans un environnement instable dont elle n'a pas la maîtrise.

La quatrième et dernière phase selon AïM, commence dans les années 1980 et se poursuit jusqu'à nos jours. Son objectif est de « mobiliser et faire participer » il s'agit là d'une approche sociologique qui présente de nouveaux principes tels que le management participatif ou le projet d'entreprise.

Cette approche replace tout simplement l'homme dans un système ouvert (*environnement technique et économique complexe*) avec une position encore plus déterminante qu'elle ne l'était auparavant. On peut citer comme auteurs de référence : Crozier et Friedberg qui ont travaillé sur l'analyse stratégique.

Selon les deux acteurs, chaque acteur entre dans l'entreprise avec des objectifs propres et des stratégies pour les réaliser. On dit qu'il dispose d'une liberté relative qui va s'exercer à travers des jeux de pouvoir dans l'entreprise.

En effet, le pouvoir et la capacité d'un acteur à se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée différente des contraintes que peut donner une position hiérarchique supérieure. Les résultats de ses recherches montrent que celui qui maîtrise le mieux ses compétences, son réseau de communication et de relations et son niveau d'expertise peut donc prévoir ces incertitudes. Il détient ainsi une plus grande source de pouvoir.

Mais de tous les auteurs précédemment cités, la véritable pionnière des relations humaines. Selon AïM⁴⁰, est Mary Parker Follett née à Quincy dans le Massachusetts, Sociologue d'origine, elle s'intéresse au management des entreprises, ses recherches sur les questions de pouvoir et d'autorité l'ont amenée à la conclusion qu'on ne peut séparer les considérations humaines de l'efficacité mécaniste. Elle se défend en affirmant que le pouvoir est commun et l'autorité découle de la fonction, si bien que « *la responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme* » de ce fait, l'homme

³⁹ *Idem*, p.50-51.

⁴⁰ AïM (R), *Op.cit*, p.43.

n'est plus instrumentalisé mais devient une part importante dans la réalisation et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2.3. Définition et objectif de l'audit social

La définition de l'audit social permet d'apprécier la diversité des missions qui sont rassemblées sous cette application. Cette diversité ne fait pas obstacle à la présentation unifiée de la démarche intellectuelle de l'auditeur social et au découpage en phases et niveaux de l'audit social, donc en distingue plusieurs définitions ont été proposées au fil des années qui reflètent la diversité et l'évaluation des attentes à l'égard de l'audit social et de la responsabilité sociétale des entreprises.

2.3.1. Selon la norme ISO version 2000

La définition de l'audit qui est celle de la norme ISO 9000 dans sa version 2000 met l'accent sur les notions de preuve et de critère :

*« 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 ».*⁴¹

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

2.3.2. Selon le livre vert

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

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

*« Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement ».*⁴²

Ces deux définitions ne sont pas assez précises, car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle ; on peut également remarquer que les définitions reprennent un des termes à définir (« social » pour audit social, « éthique » pour audit éthique), ce qui n'est pas très éclairant.

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social a produit un document qui définit ainsi l'audit social : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des*

⁴¹ Martine c & JACQUES L, *Op.cit.*, p.13.

⁴² IGALENS & PERETTI J-M, « *audit social : meilleurs pratiques, méthode outils* », Edition Eyrolles, paris, 2008, p.36-37.

individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ».

2.3.3. Selon Pierre CANDAU

« L'audit social est une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et des recommandations reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par apport a des référentiels explicités ,d'identifier dans une première étape, point fort les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme des coûts et des risques, cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formation de recommandation ou proposition d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ».⁴³

2.3.4. Selon VATIER R

« 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 ».⁴⁴

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 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. On distingue deux objectifs essentiels :

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique social dans le cadre des orientations stratégique de l'entreprise ;

⁴³ CANDAU P, « *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* », Edition Vuibert, paris, 1985, P. 40.

⁴⁴ VATIER R, « *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations* », Enseignement et gestion, n° 16, Hivers 1980.

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

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

2.4.La typologie de l'audit social

On distingue classiquement trois niveaux ou types d'audit : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

2.4.1.L'audit de conformité

Visé à contrôler l'application des dispositifs légaux, réglementaire et conventionnels et participe ainsi de l'audit juridique.

Donc l'audit de conformité c'est un audit juridique qui s'applique au droit social, Il consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables et que la direction des ressources humaines respecte les lois.L'auditeur se doit de prendre connaissance des obligations sociales de l'entreprise telle que les obligations administratives (*registre de personnel, bilan social règlement intérieur*) comme il doit s'assurer également du respect des droit collectifs des salariés au sein de l'entreprise (*droit de participation, négociation collectives, d'expression des salariés*).

Ainsi l'audit de conformité analyse le statut juridique des hommes dans l'entreprise (contrat de travail). Enfin il s'assure de respect des obligations de l'entreprise, il s'agit d'une obligation financière (*cotisation et sécurité social*).⁴⁵

2.4.2. L'audit d'efficacité

Consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité. Il vise à répondre à deux questions suivantes :⁴⁶

- Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

Il s'agit de suivre les écarts qui peuvent existe entre les prévisions et les réalisations en matière de gestion des ressource humaines, donc l'auditeur commence par l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- Les résultatsont-ils été obtenus au moindre coût ?

⁴⁵ BERTIN E, *Op.cit.*, P.275

⁴⁶ GUERRERO S, « *Les outils de l'audit social : optimisé la gestion des ressources humaines* », Edition Dunod, Paris, 2008, P.2.

Il s'agit de mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité s'intéresse aux coûts d'obtention des résultats. L'auditeur évalue alors la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évaluation des coûts sociaux et la mesure des coûts cachés relatif aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (*absentéisme, accident de travail, productivité, qualité*).

2.4.3. L'audit stratégique

Appelé également audit de direction. Il traduit la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, l'auditeur étudie la stratégie sociale et son opérationnalisation concrète. Il procède donc à l'analyse des différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier examine les modalités de suivi et d'évaluation permettant l'adéquation des politiques sociales.⁴⁷

Il vise aussi à s'assurer de la convergence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise. L'auditeur interroge la stratégie sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale, comme il doit vérifier la cohérence entre les principaux directeurs de la GRH et les valeurs affichées par l'entreprise.

2.5. Les domaines et niveaux de l'audit social

2.5.1. Les domaines de l'audit social

L'audit social peut s'appliquer à :

- La fonction ressource humaine dans son ensemble ;
- La une sous-fonction : recrutement, formation... ;
- A un point particulier :
 - Les cadres ;
 - Le personnel CDD (*contrat a durée déterminée*) ;
 - La paie ;
 - L'absentéisme.⁴⁸

2.5.2. Les niveaux de l'audit social

Trois niveaux distincts :

- Gestion administrative du personnel ;
- Système et procédure de gestion des ressources humaines ;

⁴⁷Idem P.3.

⁴⁸ M^r. MAHTOUT Idir, « *Audit social : Outil au service de la performance des entreprises* », mémoire présenté pour l'obtention d'un diplôme de magister en sciences de gestion, UNIVERSITE Mouloud MAMAAERI DE TIZI-OUZOU, P.48.

- 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.

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 ?

▪ **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 ?

Les origines de l'audit social sont doubles. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit informatique, logistique, achats. Par cette première approche, l'audit sociale contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années 1950. Le souci d'appliquer au domaine du social et des ressources humaines la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel a été l'un des déterminants de l'émergence et succès de l'audit social depuis plus de quarante ans.

Section 03 : La relation entre l'audit social et gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale d'entreprise

L'audit social s'attardait sur la gestion des ressources humaines au sien d'une entreprise. Mais, face à l'internationalisation des entreprises, il à dû évoluer et englober également l'analyse de la responsabilité sociale d'entreprise. C'est pourquoi la commission européenne définit l'audit social comme *«une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes»*. Cependant, l'incohérence de cette définition réside dans la difficulté à définir des normes reconnues internationalement en matière sociale, cela explique par la diversité culturelle des rapports au travail et la disparité des droits du travail qui en découle.

3.1. Le lien entre l'audit social et la gestion des ressources humaines

L'audit social par excellence, l'audit des politiques sociales ou de la GRH correspond à l'audit traditionnel qui a pendant longtemps servi de modèle aux enseignements de l'audit social selon les dires de Igalens & al.⁴⁹

Bertinquant à elle fait une remarque sur les différences de périmètres et d'objectifs entre l'audit sociale et l'audit de fonction ressources humaines.

D'après ses observations, le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. Et son objectif de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de fonction des ressources humaines à pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et ne s'intéresse essentiellement qu'au fonctionnement de ce service. Elle ajoute que l'objectif de cette fonction opérationnelle réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service.

Ainsi, faire l'audit des ressource humaines, revient à faire un audit de fonction, au même titre que ceux des fonctions logistique, finance ou encore de la comptabilité.

3.2. Le lien entre l'audit social et la responsabilité sociale des entreprises

Considérée comme une grande question du XXI^{ème} siècle la responsabilité social des entreprises n'est pas encore de définition universellement admise. Selon Dwight il ressort de ses différentes définitions certaine élément communs que sont sa nature volontaire, l'accent mis sur les initiatives prises par la direction et sur la gestion de l'impact social ainsi que l'idée selon laquelle les intérêts des entreprises ont des parties prenantes doivent être pris en compte.

⁴⁹ IGALENS J & PERETTI J-M, *Op.cit*, P.50.

Toutefois, la responsabilité sociale des entreprises (*RES*) ne peut aucun cas être un substitut au gouvernement parce que ce dernier à l'obligation de faire respecter aux entreprise les normes international de l'organisation international de travail (*OIT*).⁵⁰ Ainsi le concept de responsabilité social d'entreprise (*RSE*) a donné naissance à une prolifération de rapport de plus en plus élaborés sur sa responsabilité social ou sur sa performance en matière de développement durable de sorte que toute une série d'agences de notification et de certification sociale. La responsabilité sociale d'entreprise (*RSE*) et le développement durable constituent à cet égard un véritable défi à l'utilisation de références communes si nous considérons la diversité des cadres politiques nationaux et des réglementations en vigueur.⁵¹

La mondialisation, l'internalisation des entreprises rendent les préoccupations autour de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable comme des champs de réflexion et de pratique universels.

L'audit et l'auditeur social sont par conséquent amenés à prendre en compte cette dimension dans le cadre de leurs interventions qui ne cessent de s'élargir à d'autres perspectives. Il serait peut-être nécessaire de parvenir à une certaine convergence des concepts, des instruments et des pratiques tout en formalisant les attentes liées à la *RSE* et au développement durable afin d'apporter une meilleure transparence.

3.3. Avantage et inconvénient liés au rôle des entreprises en tant qu'agents sociaux

La prise en charge des problèmes sociaux, économiques et environnementaux par les entreprises comporte des avantages et inconvénients notamment :⁵²

3.3.1. Avantage liés au rôle des entreprises en tant qu'agents sociaux

- **L'image** : toute entreprise qui assume ses responsabilités sociales apparait comme un bon citoyen aux yeux des autres agents économiques (*consommateurs, gouvernement, fournisseurs, employés...*) et bénéficie d'une meilleure image. Cette attitude peut produire un effet positif sur ses relations avec d'autres groupes au sein de la société (*tel que syndicats, la communauté et les investisseurs*) et améliore sa rentabilité économique et financière ;
- **L'amélioration de l'environnement** : si les entreprises améliorent l'environnement dans lequel elles évoluent, il en résulte une plus grande prospérité à long terme. Les programmes de qualités de vie au travail par exemple, permettront aux employés de

⁵⁰ JUSTICE Dwight w, « *la responsabilité sociale des entreprises : Mythes et réalités* », éducation ouvrière, 2003.P.130.

⁵¹ ALLOUCHE J, « *Encyclopédie des ressources humaines* », Vuibert, Paris, 2003, P.103-106.

⁵² MICHEL D & FRANCOISE QUARIEL L, « *La responsabilité sociale des entreprises* » ; Edition « *la découverte* », Paris, 2007, p.54.

travailler dans un milieu plus agréable. Ce qui augmentera sa productivité tout en réduisant le taux de renouvellement et d'absentéisme du personnel ;

- **La viabilité à long terme** : dans le cas où les entreprises ne joueraient pas leur rôle social, d'autres pourraient s'en charger, ce qui risquerait fort de réduire leur pouvoir et leur responsabilité au sein de la société ;
- **L'intervention réduite de l'Etat** : plus les entreprises participent à la résolution des problèmes sociaux, moins l'Etat interviendra en adoptant des réglementations. Or ses dernières tendent à l'imiter la liberté des entreprises et de la société dans son ensemble ;
- **La rentabilité possible** : les difficultés sociales peuvent devenir souvent des bénéfices. Dans le cas où les entreprises utiliseraient efficacement les compétences, l'esprit d'innovation et de créativité de leur employé pour remédier tant au problème social qu'aux difficultés d'affaires, elles pourraient en tirer bénéfices.

3.3.2. Les inconvénients liés au rôle des entreprises en tant qu'agents sociaux

- **La perte de bénéfices** : advenant que les entreprises consacraient leurs ressources financières et humaines à résoudre des problèmes sociaux plutôt qu'économiques leur rendement et leur compétitivité risquerait de s'amenuiser. Cela aura comme conséquences une hausse des coûts et de prix. Or la diminution de rendement économique représente une perte sociale beaucoup plus importante que toute forme d'avantage social que pourraient générer les entreprises ;
- **L'élément coût** : pour les entreprises disposant des ressources limitées. Dans le cas où elles consacrent trop à des programmes sociaux. Cela pourrait compromettre le rendement de leurs activités à long terme. Elle aurait en effet moins d'argent à dépenser pour l'agrandissement de leurs usines, la modernisation de leurs installations ainsi que la recherche et développement ;
- **Le manque de compétence dans le domaine social** : certains dirigeants ont une formation axée sur la résolution des problèmes économiques et sociaux, ils ne possèdent ni l'expérience, ni les compétences requises pour s'occuper de programmes sociaux et ne seraient pas dans leurs éléments s'ils devaient le faire et peuvent donc pas relever ce défi avec succès ;
- **La manque de soutien** ; les groupes de la société ne s'entendent guère sur l'ampleur du rôle que doit jouer les entreprises dans le domaine social. Advenant ce fait que l'état leur accorde plus de pouvoir, elles évolueraient dans un environnement hostile.

Chapitre I : La responsabilité social d'entreprise et l'audit social

L'audit social était jusqu'ici l'audit de la gestion des ressources humaines, il devient également l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Dans une économie mondialisée, les missions d'audit social s'élargissent, l'auditeur effectue son travail à l'échelle de la planète, ce qui fait de cette discipline l'une des branches les plus variées et les plus créatives de l'audit opérationnel. La démarche intellectuelle de l'auditeur, les compétences nécessaires pour devenir auditeur social sont également placées sous le signe d'un profond renouvellement.

Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises signifie que l'entreprise n'a pas seulement un rôle économique dans la société, mais un rôle social vis-à-vis de l'environnement dans lequel elle opère. Ce rôle social est plus ou moins pris en compte par les entreprises elles mêmes ; le champ habituellement réservé pour la « *R.S.E* » est beaucoup plus large que celui dont s'occupe le collectif de l'éthique sur l'étiquette. Il couvre en plus des filières d'approvisionnement, la question du bien être des salariées de l'entreprise et leur famille, de l'insertion sociale des populations vivant autour des lieux d'implantation de l'entreprise, du respect de l'environnement naturel de l'entreprise, du respect de pratique éthiques. La RSE peut être appréhendée comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologique des entreprises à leurs activités commerciales.

L'audit social constitue un véritable savoir-faire, il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion, au contrôle et au pilotage des organisations. Il repose sur des compétences indispensables à la mise en œuvre d'une stratégie de développement du potentiel humain de l'entreprise. L'audit social doit en outre suggérer des orientations pour l'adoption des procédures et des actions, et contribuer ainsi à l'amélioration des performances futures de l'entreprise et de ses salariés.

L'audit social cherche à améliorer l'efficacité de l'entreprise auditée, et replace les hommes comme facteurs de production et de succès, l'objectif à terme est d'apprécier la place du social dans la gestion de l'entreprise.

L'audit social possède une démarche et des outils auxquelles nous allons recourir pour effectuer une mission d'audit du climat social ; c'est ce que nous expliquons dans le deuxième chapitre.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Introduction

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsabilités des ressources humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

Pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation des outils et de techniques pour recueillir l'information, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace.

La normalisation de la RSE joue un rôle important car elle répond à la fois au besoin des entreprises préférant les solutions volontaires à la réglementation ainsi qu'au besoin de régulation dans le cadre de la gouvernance mondiale.

Ainsi, nous présentons dans la première section de ce chapitre, la démarche de l'audit social, la seconde étant consacrée à la présentation d'outil et technique pour recueillir l'information, et enfin, la dernière consiste à la présentation de la norme ISO 26000.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Section 01 : Les étapes de la démarche de l'audit social

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement trois étapes: la phase de préparation de la mission, de la réalisation de la mission et enfin la conclusion de la mission.

1.1. La phase de préparation de la mission

La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise c'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel.

1.1.1. L'ordre de mission

Pour l'audit externe, on parlera de "lettre de mission" alors que pour l'audit interne, on parlera "d'ordre de mission", dans notre cas c'est l'ordre de mission qui nous intéresse.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale ou le comité d'audit; et il délimite avec précision la nature et le périmètre de la mission, un ordre de mission est à la fois un mandat et un sésame car il permet à l'auditeur de se voir accorder les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission et notamment l'accès à l'information.

L'ordre de mission est signé par l'autorité dont il émane, mais souvent sa rédaction est effectuée par le responsable de l'audit interne.⁵³

- L'ordre de mission répond à trois principes essentiels:
 - Le service d'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas;
 - L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un;
 - L'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement à l'auditeur interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (*audités*).⁵⁴

1.1.2. La prise d'identification

Tout audit commence par la connaissance des processus ou des activités de l'entreprise à auditer. Ainsi l'auditeur doit remplir des exigences dites d'ordres générales. C'est-à-dire que l'auditeur doit bénéficier au moins d'une culture générale assez satisfaisante pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et plus généralement, se faire admettre aisément.

⁵³ COMBEMALE M & IGALENS J, « *L'audit social, Que sais-je ?* » PUF, 2^e, Paris, 2012, p.25-26.

⁵⁴ Renard J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Editions Eyrolles, 7^{ème} édition, Paris, 2010, P.217.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Il doit avoir aussi une grande capacité de lecture et un bon esprit de compréhension et de synthèse et disposer également d'une bonne capacité à organiser son travail et d'une méthodologie adéquaté.⁵⁵

Imaginer qu'il soit possible de réaliser l'audit de la trésorerie ou l'audit des installations de fabrication d'une usine chimique sans rien connaître ni de la gestion de la trésorerie ni de l'industrie chimique, serait évidemment se leurrer. Sans connaître nécessairement le « *métier* » de celui qu'il a audité, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et plus généralement, pour se faire admettre aisément ; On distingue trois facteurs qui peuvent influencer la durée de la prise de connaissance :

1.1.2.1. La complexité du sujet

Celui-ci est en général en relation avec l'importance de la mission à effectuer. Un audit des notes de frais peut être abordé plus rapidement qu'un audit des nouveaux instruments financiers.

1.1.2.2. Le profil de l'auditeur

En effet, selon sa formation, ses expériences professionnelles antérieures, il est préférable pour une mission d'audit, de choisir ceux qui sont plus à l'aise dans le domaine à étudier. Cela permet de gagner en temps et en compétence.

1.1.2.3. La qualité des dossiers d'audit

Ce facteur influant la durée de la préparation est la qualité des dossiers d'audit. Ces derniers regroupent papiers de travail, document, information réunis lors des audits antérieurs : la prise de connaissance des dossiers de travail du dernier audit réalisé sur le sujet va considérablement aider l'auditeur dans sa prise de connaissance. Ces derniers doivent être complet, organisé, référencés.

1.1.3. Identification et évaluation des risques

Selon IFACI lorsque la prise de connaissance a été bien menée, l'auditeur dispose alors d'information sérieuse pour évaluer et identifier les risques. Ces données vont permettre à l'auditeur de construire son référentiel et dans le même temps, de concevoir son programme de travail en tenant compte des menaces mais également de ce qui à pu être mise en place pour y faire face.⁵⁶

⁵⁵ RENARD J, *Op.cit.*, p.224.

⁵⁶ IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de conduite d'une mission d'audit interne, France, IFACI 2011, P. 189.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

1.1.4. Définition du référentiel

Le référentiel que l'auditeur élabore peut être « *rapport d'orientation* » ou encore « *termes de référence* ». Il s'agit d'un document auquel l'auditeur se réfère et qui comprend les objectifs de la mission.⁵⁷

Le référentiel c'est pour orienter 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 la solution techniquement possible et économiquement réalisable à mettre en œuvre pour éliminer ou réduire les causes des problèmes décelés.

1.1.5. Le programme de travail

Le programme de travail est un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation⁵⁸. Il comprend deux (02) points essentiels :

- Les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit ;
- Les techniques, outils dont il faut l'utilisation.

Il est défini dans la norme NEP-300 : il décrit la nature et l'étendue des diligences estimées nécessaires à la mise en œuvre du plan de mission. Le programme de travail a pour objectif de définir la nature, le calendrier, le champ et l'ampleur des procédures d'audit à mettre en œuvre pour l'application du plan de mission.

Leur objectif est de déterminer les travaux à conduire au cours de la phase de terrain, de vérifier qu'ils vont permettre d'apprécier le risque résiduel sur les sujets à enjeux (*risques fort et moyen*) ; Il permet également de répartir les travaux entre les membres de l'équipe et de planifier d'éventuels déplacements, Il permet aussi au superviseur de s'assurer que les travaux prévus sont compatibles avec les délais de restitution prévus et de procéder aux ajustements nécessaires.

1.2. La phase de réalisation de la mission

Durant cette phase, l'auditeur ne reste pas cloîtré dans son bureau mais passe tout temps sur le terrain. Il fait des entretiens, des sondages, des revues littéraires, des circularisations et d'autres tests afin de recueillir des informations qu'il croise pour comprendre les écarts et les causes de ces écarts. En d'autres termes, cette phase consiste en la mise en œuvre des contrôles qui ont été préalablement programmés et validés par le chef de la mission au cours de la phase de planification.

⁵⁷ RENARD J, *Op.cit.*, p.240.

⁵⁸ IFACI, *Op.cit.*, p.195.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

1.2.1. La réunion d'ouverture

C'est pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. Il s'agit là d'avertir le différent responsable de la structure auditée de la mission d'audit et de s'assurer de leur collaboration dans l'atteinte de ses objectifs. Durant cette réunion, on y déroule l'ordre du jour constitué de la présentation des auditeurs et des audités, du rappel de la fonction d'audit interne, de la prise des contacts et des rendez-vous, de la validation du référentiel et de la logistique (*matériels*) qui sera utilisé pour la réalisation de l'audit.⁵⁹

Cinq points, et pas un de plus, sont à aborder au cours de cette réunion : ils ont été indiqués dans l'ordre du jour envoyé avec la convocation aux participants et accompagné du rapport d'orientation.

1. Présentation

Consiste à présenter l'équipe des auditeurs en charge de la mission.

2. Rappel sur l'audit interne

Un rappel fondamental s'impose sur les objectifs généraux de l'audit interne dont la connaissance est indispensable pour réaliser une parfaite collaboration auditeurs /audités.

3. Rendez-vous et contacts

Cette réunion est l'occasion de définir avec précision les personnes que les auditeurs doivent rencontrer :

- Soit pour réaliser des tests sur leurs travaux ;
- Soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations.

4. Logistique de la mission

Au cours de la réunion d'ouverture les points suivants sont donc passés en revue :

- Transport des auditeurs sur les lieux de l'audit (*usine, aéroport, hôtel...*)
- Bureau avec téléphone, fax photocopies ;
- Déjeuner : restaurant (*sur quel budget ?*) ;
- Laissez-passer pour entrer dans les lieux visités ;
- Heures d'ouverture et de fermeture ;
- Règles de sécurité à respecter sur le site.

⁵⁹ RENARD J, *Op.cit.*, p.246.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

5. Rappel sur la procédure d'audit

L'équipe d'audit va rappeler :

- L'information systématique sur les constats ;
- La réunion de clôture ou les mêmes participants vont se trouver ;
- Quand va être rédigé le rapport d'audit ;
- A qui le rapport d'audit va être distribué ;
- La procédure de suivi des recommandations ;
- L'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

Le point le plus important est de profiter de cette réunion pour créer un climat de coopération.

1.2.2. La mise en œuvre du programme d'audit

Au cours de cette étape, l'auditeur va procéder au déroulement de son QCI au travers des entretiens, des vérifications physiques ou documentaires, des inventaires, des tests de conformités et de régularité. Il effectue aussi des visites de site et fait recourt à des circularisations.

On l'appelle aussi « *programme de vérification* » ou encore « *planning de réalisation* » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.⁶⁰

1.2.3. Phase de travail sur le terrain

Selon l'IFACI, la phase de terrain ou des résultats des investigations sont consignés sur des papiers de travail référencés et les problèmes importants sur des feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP). Ces derniers servent à documenter les informations obtenues et les analyses faites afin d'étayer les conclusions et les résultats de la mission. En effet, l'auditeur doit toujours disposer de preuve.⁶¹ Pour cela, l'information qui recueille doit présenter les caractéristiques suivantes :

- L'information doit être nécessaire donc indispensable ;
- L'information doit être fiable et donc permet d'aboutir à une conclusion précise ;
- L'information doit être pertinente c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations et conforme aux objectifs de la mission ;
- L'information doit être utile afin de permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

⁶⁰ Renard(J), *Op.cit.*, p.252.

⁶¹ IFACI, *Op.cit.*, p.203-205.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Après avoir fini de dérouler tous les points d'audit ou de contrôle, le chef de mission s'assure que tous les constats ont fait l'objet de validation auprès du responsable de la structure auditée. Ensuite, les dossiers d'audit sont conservés. Les modalités de conservation de ces dossiers varient en fonction des juridictions et de l'environnement légal dans lequel l'entreprise opère.

1.3. La phase de conclusion de la mission

Il s'agit de la phase de restitution du rapport de mission, se matérialise par la remise d'un rapport d'audit contenant les résultats de la mission de l'audit à partir desquelles des missions de mise en conformité pourront être proposées dans l'entreprise.

Cette information est présentée selon diverses modalités, elles doivent répondre à plusieurs exigences. Sa qualité est nécessaire, l'information porte sur trois points⁶² :

- Les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- L'opinion de l'auditeur ;
- Les recommandations permettant d'orienter l'action.

1.3.1. Les réalisations (*travaux effectués et constatation*)

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

1.3.2. L'opinion

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

1.3.3. Les recommandations

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales.

Donc la démarche de 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.

⁶² PERETTI (J.M), « Ressource humaine », 11^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2009, p.211.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Section 02 : Les outils de collecte et d'analyse des données

Pour la réalisation d'une mission d'audit sociale, l'auditeur dispose d'une multitude d'outils parmi lesquels il choisira ceux les plus aptes selon le contexte dans lequel il se trouve et selon les objectifs qu'il cherche à atteindre, c'est dans cette optique ; Nous distinguerons les outils de collecte et d'analyse des données.⁶³

2.1. Les outils de collecte des données

Les outils de collecte de l'information portent sur le « *comment* » dans la démarche de l'audit social. Les outils choisis doivent être pertinents par rapport à la taille de l'échantillon (le *qui*), au temps disponible pour mener l'audit social (*le quand*) et au type d'information à recueillir (*le pourquoi*)⁶⁴. Les principaux outils de collecte des informations sont :

2.1.1. L'analyse des documents

L'analyse documentaire présente l'avantage d'être rapide, de permettre une collecte facile et systématique de l'information et de permettre de traiter beaucoup de dossier de salariés. Toutefois, elle ajoute que cet instrument doit être utilisé en complément d'autres outils de collecte pour une meilleure efficacité.⁶⁵

2.1.2. Questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Le questionnaire des prises de connaissance intervenant lors de la phase de préparation, il permettra de prendre connaissance de l'application du code de travail, du système de contrôle interne. La prise de connaissance portera également sur la gestion du personnel et du climat dans lequel il évolue. Donc La prise de connaissance est l'une des étapes les plus importants d'une mission d'audit. Sa durée varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs.⁶⁶

Pour aider dans sa démarche d'apprentissage, il doit utiliser un questionnaire : Questionnaire de prise de connaissance (QPC). Le QPC récapitule les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer ; c'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- Bien définir le champ d'application de sa mission ;
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- Préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne (QCI).

⁶³ IGALENS J, & PERTTI J-M, *Op.cit.*, P.53.

⁶⁴ GUERRERO S, *Op.cit.*, P.23.

⁶⁵ *Idem*, p. 24.

⁶⁶ *Idem*, p.53.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Chaque auditeur construit son questionnaire de prise de connaissance en fonction de ses acquis, ses expériences, ce qu'il sait et ce qu'il a besoin d'apprendre. Quelles que soient ses dimensions, il est indispensable à la comprendre du sujet par l'auditeur.

La structure globale du questionnaire se présente donc comme suit :

- **Connaissance du contexte socio-économique :** taille et activités du secteur audité ; situation budgétaire et commerciale ; effectifs et environnement de travail ;
- **Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :** organisation générale et structure ; organigramme et relation de pouvoirs ; environnement informatique ;
- **Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :** méthode et procédure ; système d'information ; information réglementaires, organisation spécifique de l'entité, problèmes passés ou en cours, réformes en cours ou prévues.

L'auditeur attachera importance tout particulière à ces deux dernières rubriques car elles signalent des zones à risque :

- Ou bien on est en présence d'une activité « à problèmes », donc une attention toute particulière va être nécessaire ;
- Ou bien on est en présence d'une activité ou se préparent d'importantes réformes.

Le tableau ci-après présente un exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC.

Tableau N°01 : Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC

Objectif : Connaitre les outils de la GPEC et leur application.		Demande de : (auditeur)	
		Destinataire :	
N°	Questions	Réponses	Commentaire
1	Nombre de familles d'emplois ?		
2	Existe-t-il un référentiel de compétence ?		
3	Logiciel de prévision d'effectif ?		
4	Degré d'association des partenaires sociaux ?		
DEMANDE DE PRÉPARATION DE DOCUMENTS			
<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions de départs à la retraite pour les années 2008,2009, 2010, 2011 et 2012 ; • Pyramides d'âge et d'ancienneté au 1^{er} janvier 2007 ; • Trois derniers rapports de GPEC ; • Documents présentés aux IRP ; • Plans de formation des dix dernières années et taux de réalisation de ces plans. 			

Source : Peretti (J-M) & IGALENS (J), audit social, Édition Eyrolles, 2008, p.54.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

2.1.3. L'entretien individuel ou de groupe

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupes ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des processus, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers le vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.⁶⁷

On distingue deux types d'entretiens : un entretien individuel et un entretien de groupe :

2.1.3.1. L'entretien individuel

Il s'agit d'une discussion entre l'auditeur et un salarié de l'entreprise. L'auditeur aborde les thèmes et les points qui lui permettront de compléter ses recherches débutés avec la revue documentaire.

Cette méthode bien qu'il soit longue, permet d'obtenir des informations riches et détaillées de la part du salariés. Cependant, l'ors d'un entretien certains salariés pourraient être réticent à donner des informations surtout lorsque le thème abordé est sensible.

2.1.3.2. L'entretien de groupe

L'entretien de groupe est une technique qui peut faire gagner du temps lorsqu'il est utilisé face à des audités polyvalents. Dans ce cas, les réponses des uns complètent celle des autres.

2.1.4. L'observation

L'observation est une nécessité et une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse des conditions de travail, de climat social, de respect de règles des droit de travail. L'auditeur et avant tout un observateur curieux. Pour ceux auditeurs, l'observation peut être direct ou indirecte. Elle est directe lorsque l'auditeur observe les conditions de travail, les facteurs physiques et environnementaux mais aussi des problèmes éventuels lies aux équipements personnels ou collectifs. Elle est indirecte, lorsque la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail, les relations hiérarchiques.⁶⁸

2.1.5. Le choix de la population d'étude

La procédure d'échantillonnage permet de savoir qui sera interrogé au cours de l'audit social ? La question du qui est essentielle pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon choisi.

⁶⁷ IGALENS J & PERETTI J-M, *Op.cit.* p 58.

⁶⁸ *Idem* ; p.58-59.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

La procédure d'échantillonnage vise à interroger moins de personnes, dans la mesure où ce nombre réduit permet de généraliser les résultats à tout le monde sans marge d'erreurs élevée. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques d'échantillonnages probabilisé qui assurent une bonne estimation de la population totale.⁶⁹

- **L'échantillon aléatoire simple**

Consiste à tirer au sort plusieurs individus au sein de la population d'étude totale.

- **L'échantillonnage stratifié**

Suppose que l'on scinde la population totale en sous-groupe homogènes, selon l'âge, le niveau de diplôme, le sexe, ou toute autre caractéristique jugé pertinente. On obtient ainsi des sous-groupes, et l'on n'a besoin que d'un petit échantillon de chacun des sous-groupes pour avoir une estimation précise de la population totale. Cet échantillon doit être tiré au sort pour que l'échantillonnage soit probabiliste.

- **L'échantillonnage systématique**

Signifie qu'il existe un écart ou intervalle identique entre chaque unité sélectionnée dans l'échantillon.

- **L'échantillonnage de convenance**

Consiste à interroger le salariés en fonction des règles qui arrangent l'entreprise et /ou l'auditeur : une liste de noms donnée par l'entreprise, une liste de personne volontaire, etc.

- **L'échantillonnage par quota**

S'appuie sur les mêmes principes que l'échantillonnage stratifié, mais au lieu de tirer au sort les personnes de chaque sous-groupe, on les choisit arbitrairement.

2.1.6. Le bilan social

C'est un indicateur de performance sociale qui aide à démontrer la valeur ajoutée créée par les hommes et les femmes de l'entreprise.

Le bilan social constitue un véritable instrument pour analyser les conditions sociales des salariés au sein de leur entreprise et d'avoir une vue d'ensemble sur les modifications qui se sont produites lors des trois années écoulées ; On distingue :⁷⁰

- **Emploi** : Il est intéressant de suivre le niveau d'emploi, la nature des emplois offerts, la sécurité de l'emploi, l'intégration des nouveaux, la stabilité, la politique de promotion, l'emploi des femmes, des handicapés, travailleurs extérieurs, embauches au cours de l'année considérée, départ, chômage, absentéisme ;

⁶⁹ GUERRERO S, *Op.cit.*, p20.

⁷⁰ IGALEENS J & PERETTI J-M, *Op.cit.*, p.44.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

- **Rémunération et charge accessoire** : les points suivis sont le niveau relatif des rémunérations, l'évolution dans le temps, la structure interne des rémunérations, le montant de rémunération, mode de calcul de rémunération, charges accessoires ;
- **Conditions d'hygiène et de sécurité** : accident de travail et de trajet, maladies professionnelles, comité d'hygiène et de sécurité ;
- **Autres condition de travail** : durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, médecine du travail ;
- **Formation** : formation professionnelles continue, congé formation, apprentissage ;
- Relation professionnelles : représentants du personnel, information et communication, procédures ;
- **Autre condition de vie relevant de l'entreprise** : œuvre social.

2.1.7. Le tableau de bord social

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux.⁷¹

Un tableau de bord fournit des informations essentielles significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions.

Le tableau de bord n'est pas seulement un outil de communication de service RH ; il est utile à tous les niveaux de l'entreprise et permet d'améliorer la gestion des hommes. Le tableau de bord social est conçu en fonction des attentes de ses utilisateurs. En général, le service des ressources humaines demande des informations quantitatives brutes au terrain, puis se charge de les agréger, de calculer les indicateurs et communiquer les résultats.

Le tableau de bord social outil d'aide à la décision, est indispensable pour tous les types de choix. En matière sociale, l'importance des enjeux et la variété des données exigent de traiter cette matière avec une attention particulière.⁷²

2.1.8. Le flow-chart ou diagramme de circulation des documents

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents entre les différents fonctions et les centres de responsabilité, il

⁷¹ GUERRERO S, *Op.cit.*, p.100.

⁷² MARTORY (B), « *Tableaux de bord sociaux* », 2^{ème} édition, Paris, Liaisons, 2010, p.20.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

permet de voir d'où ses éléments proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie et les stocks.⁷³

Pour Renard le diagramme de circulation est un tableau dynamique, et donne une vision complète du cheminement des informations ainsi que leurs supports. Pour lui cette méthode de schématisation remplace une longue description (*ce qui présente plus d'avantage que d'inconvénients*).

Comme avantage, il s'agit d'un document figuratif, donc facile à lire et à comprendre et chaque opération est matérialisée par un symbole différent ce qui permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus. C'est aussi un document logique ; c'est-à-dire que les opérations sont montrées dans leur ordre séquentiel, permettant de faire ressortir les points forts et les points faibles du processus et de minimiser les risques d'omission, car le diagramme permet de les suivre à la trace. C'est également un outil d'autocontrôle dans la mesure où il permet de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournis.

Comme inconvénient, on peut noter qu'il s'agit d'une technique difficile et qu'il faut pratiquer souvent pour bien la maîtriser. Un autre inconvénient tient au fait que, le diagramme de circulation ne peut pas tout traduire en symbole, et nécessite souvent la rédaction de notes complémentaires qui l'alourdissent d'où la nécessité d'utiliser le minimum de notes possibles.

2.1.9. Les FRAP (*feuille de révélation et d'analyse de problème*)

La FRAP est un document normalisé qui s'utilise durant la phase de terrain. Celui-ci aide l'auditeur interne à documenter chaque dysfonctionnement ou un problème, il rédige une FRAP.

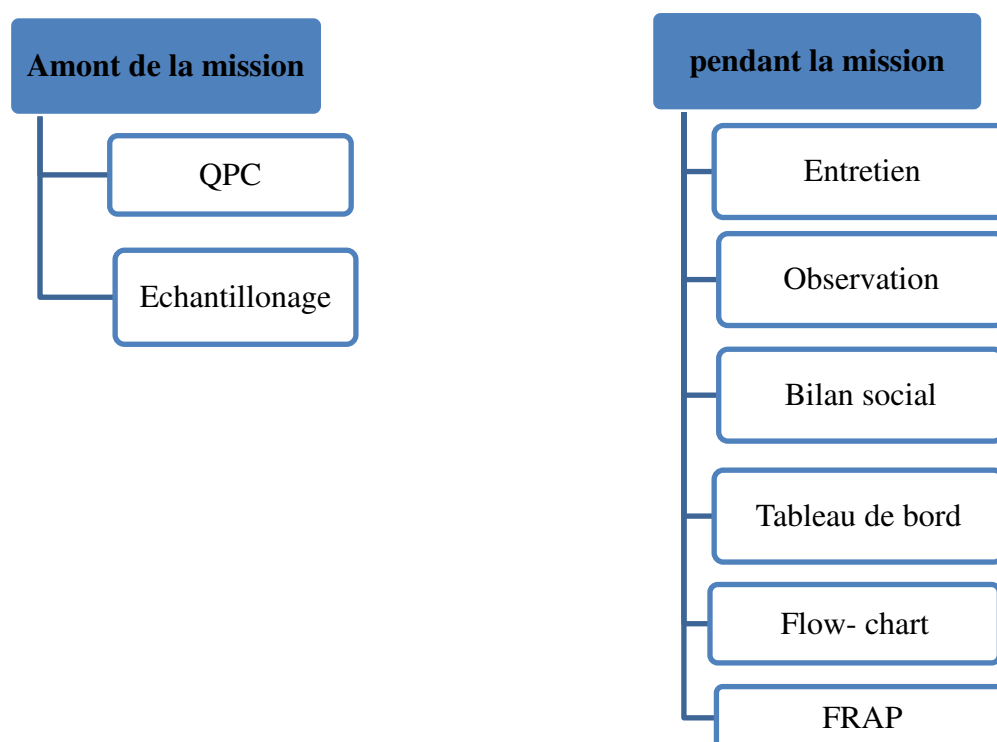
La finalité de la FRAP est de formuler des recommandations et sert également de base pour la rédaction du rapport.

Pour résumer schématiquement les outils de l'audit social :

⁷³ IGALEN J & PERETI J-M, *Op.cit.*, 2008, P, 59.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Figure N°03 : Les outils de l'audit social an amont et pendant la mission



Source : Igalens, Peretti, 2008.

2.2. Les outils d'analyse des données

Les outils de collecte des données tiennent compte du « *qui* », du « *comment* », et du « *pourquoi* » pour permettre à l'auditeur social de présenter les résultats de sa mission.

L'importance de ces outils ne doit pas être négligée car seule une bonne analyse garantit la solidité des résultats. Comme outils d'analyse ; nous utiliserons l'analyse de contenu et l'arbre de cause.⁷⁴

2.2.1. L'arbre de cause

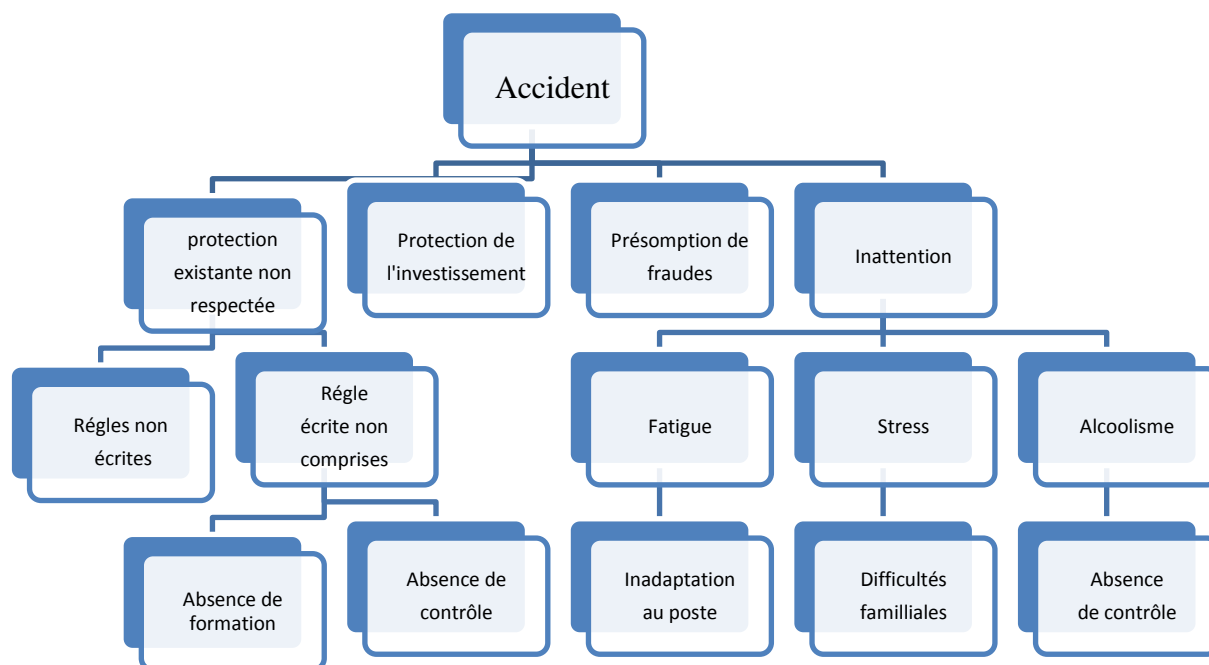
L'arbre de cause illustre l'enchaînement des causes qui ont concouru à l'apparition de résultat. Cet arbre est construit à partir de l'événement final en remontant la chaîne causale. Chaque fait recueilli cause fait l'objet d'une série de questions : ce fait a-t-il un antécédent ? Si ou ; le quel ? A-t-il été suffisant pour entraîner l'événement ? Si non ; quels autres fait sont intervenues ; L'arbre de cause 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 contenant pas de considérer comme causes les plus récents événements survenus.

⁷⁴ GUERRERO (S), *Op.cit.*, p.26.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

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

Figure N°4 : Arbre des causes des accidents de travail.



Source : M^r. MAHTOUT, « *Audit social : Outil au service de la performance des entreprises* », mémoire présenté pour l'obtention d'un diplôme de magister en science de gestion.

2.2.2. L'analyse de contenu

L'analyse du contenu présente des avantages. Celui de permettre de comprendre une situation et d'avoir des analyses précises et détaillées. Toutefois il n'a pas que des avantages. Son inconvénient est qu'il est très long et demande beaucoup de rigueur. Cette dernière note également une pertinence dans l'utilisation de cet outil dès lors que l'on procède à des entretiens ou à de l'observation.⁷⁵

Selon Bardin, l'analyse de contenu comporte trois phases : le pré analyse, l'exploitation du matériel, le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation ; Le pré analyse est la phase d'organisation et de comprendre trois missions très liées l'une à l'autre. il s'agit du choix des documents, la formulation des hypothèses et celle des objectifs.

Pour la réalisation de ces missions, il faut réaliser certaines activités telles que la lecture « flottante » qui consiste en une lecture des documents et en l'émission d'hypothèse. Le choix des documents ou il faut constituer un corpus.

⁷⁵ Guerrero (S), *Op.cit.*, p.28.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Le corpus étant « *l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques* ». Ensuite vient la formulation des hypothèses et des objectifs qu'il faudra confirmer ou infirmer. Ces dernières ne sont pas obligatoires. Il y a également le repérage des indices et l'élaboration d'indicateurs. Les indices sont choisis en fonction des hypothèses si elles ont été énoncées et organisées en indicateurs.

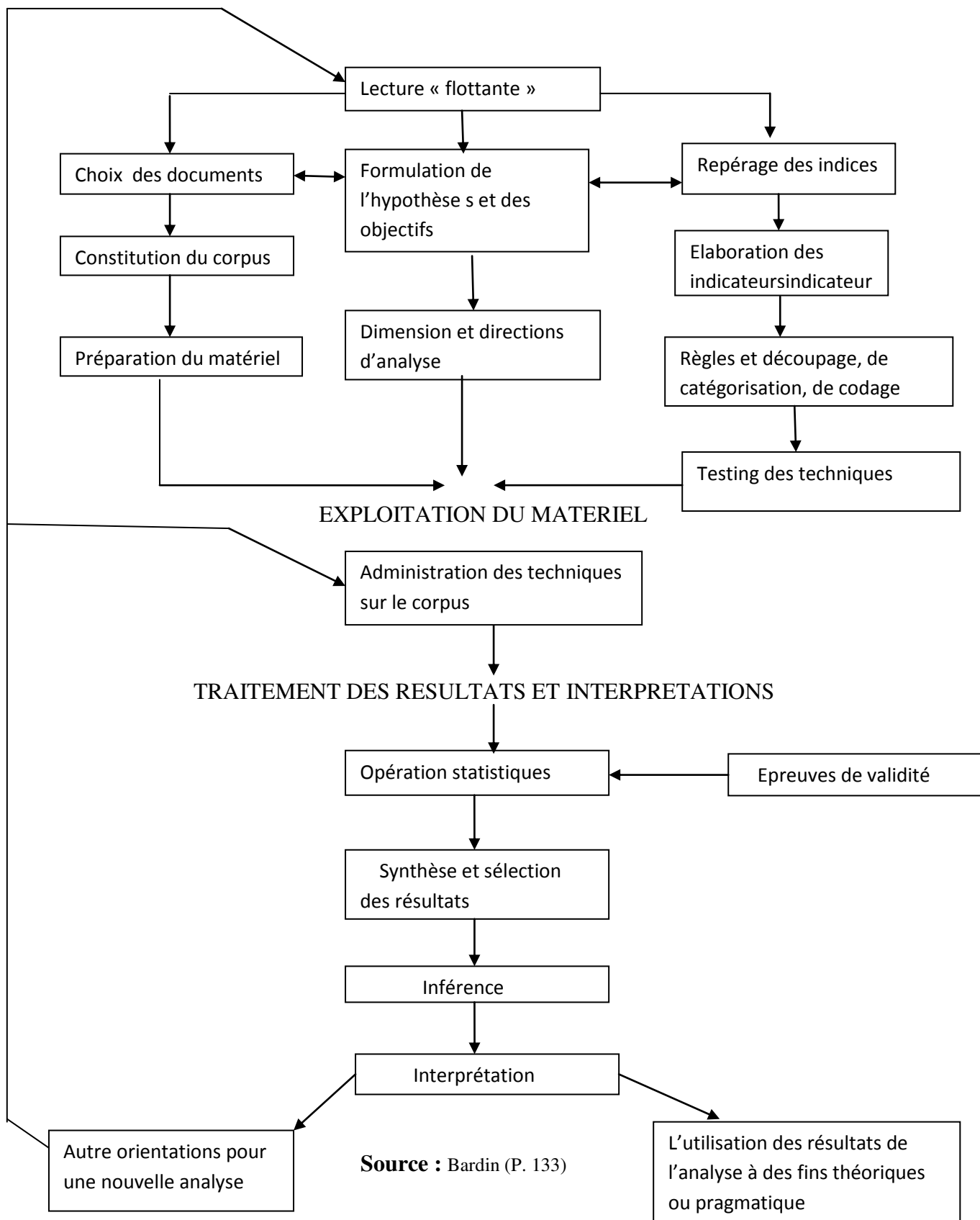
Et enfin la préparation du matériel. Il peut s'agir de la retranscription par écrit des enregistrements ou du découpage du texte. C'est dans le pré analyse que le corpus est codifié.

L'exploitation du matériel consiste la mise en œuvre de la procédure décrite dans la pré analyse. Elle peut se faire manuellement ou par ordinateur.

Le traitement du résultat, l'inférence et l'interprétation consiste à partir des résultats bruts à procéder à des analyses statistiques, des résultats factoriels, d'établir des tableaux de résultat afin de mettre en relief les résultats obtenus. A partir de ces résultats, l'analyse peut proposer des inférences et avancer des interprétations à propos des objectifs prévus ou concernant d'autres découvertes imper.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Figure N°05 : Déroulement d'une analyse de contenu



Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

En fin, les outils de l'audit social sont très variés. Certains supposent de la part de l'auditeur des qualités comportementales telles que la capacité d'écoute, de reformulation. D'autres font appel à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel, ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse, ce qui signifie qu'ils trouvent leur place dans un programme de travail précis. Chaque outil est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini.

Section 03 : La norme ISO 26000

En 2007, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a fêté ses 60 ans d'existence et la publication de plusieurs milliers de normes ; et parmi ces normes on cite : l'ISO 9001 (*management de qualités*), l'ISO 140001 (*management de l'environnement*), l'ISO 18000 (*Management de la santé et de la sécurité au travail*) et l'ISO 26000, le projet ISO 26000 a émergé en 2001 par le biais du Comité par la Politique en matière de consommation (COPOLCO), a identifié la nécessité d'un travail global et de niveau international sur la Responsabilité Sociale, L'ISO 26000 qui devrait être publiée fin 2009, établira les lignes directrices pour la Responsabilité Sociale.

3.1. Les fondements normatifs de la RSE

Comme nous l'avons souligné précédemment, un ensemble de normes et de standards appliqué à la RSE ont été définis par des organisations institutionnelles. En effet, ces référentiels sont plus que des définitions, ils fournissent les termes, les principes, les pratiques et les grilles d'analyse de la RSE. Nous allons focaliser sur le concept de la norme, puis une présentation de synthèse des principales normes se rapportant à la RSE.

3.1.1. Le concept de la norme et la norme ISO

Le terme de « *norme* » est polysémique et nécessite avant tout une définition stricte avant d'en présenter quelques exemples représentatifs du panorama en RH/RSE.

3.1.1.1. Le concept de la norme

Lorsqu'un phénomène est considéré comme dans la norme, cela signifie qu'il est statistiquement dans la moyenne acceptable. Communément utilisée pour décrire ce qui est acceptable ou en générale constaté⁷⁶. Une norme est un document de référence qui apporte des réponses à des questions techniques, commerciales, sociales.

⁷⁶ Olivier charpateau,thierry wiedemann-goiran. Norme en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises,Encyclopédie des ressources humaines, vuibert, 2012, p.2 Disponible sur le site <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-600680331.pdf>. Consulté le 10/09/2018.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Les normes définissent les principes de base qui régissent le travail de l'auditeur. Ce travail doit être exécuté en respectant un cadre référentiel normalisé et reconnu par l'ensemble de la profession. Pour cette raison, la norme sera toujours accompagnée d'un numéro de version ou d'une date, donnant une information essentielle quant à son âge et donc son degré de pertinence.

3.1.1.2. Le concept de la norme ISO

L'organisation internationale de normalisation (*ISO*) est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de la normalisation de 165 pays. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées norme ISO.

Les normes ISO apportent une contribution positive au monde dans lequel nous vivons. Elles facilitent le commerce, favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et des bonnes pratiques de management et d'évaluation de la conformité.⁷⁷

Les normes ISO qui prévoient des exigences ou des lignes directrices sur les pratiques de bonne gestion sont parmi les plus connus de l'offre de l'ISO. Beaucoup, mais pas toutes, sont claquées sur la structure du système de management de la norme ISO 9001 et ISO 14001. En outre, les normes de management sont devisées entre celles qui peuvent être utilisées pour la certification, telles que ISO 9001 et ISO14001, et celles qui ne sont pas des normes d'exigence certifiables, mais donnent des orientations, telles que ISO 26000 et ISO 31000.⁷⁸ Nous présenterons dans ce qui suit la conception de l'ISO 9001, l'ISO 14001, et l'ISO 18001.

3.1.1.2.1. La norme ISO 9001

Depuis son introduction en 1987, la norme internationale ISO 9001, de management de qualité s'est largement répandue dans le monde entier et est utilisée aujourd'hui dans nombreux de domaine du secteur privé, dans les administrations publiques et dans d'autres organisations offrant des services sociaux.⁷⁹

⁷⁷ <http://www.iso.org/iso/fr/discovering-iso> 26000.pdf.

⁷⁸ Brodhag C, mémoire de fin d'étude, « *Mise en œuvre des lignes directrices ISO 26000 : processus de négociation et le contenu* », Ecole des Mines de Saint-Etienne(France), disponible sur le site :<http://www.mediaterrre.org>.

⁷⁹ www.sqs.ch-bausteine.net.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

La norme ISO 9001 est une norme généraliste de management de la qualité au sein de toute organisation. Son objectif est d'assurer une méthodologie systématique de gestion de la qualité, c'est-à-dire de la capacité de satisfaire un lien interne ou externe.⁸⁰

La norme ISO 9001 a connu une évolution marquée, elle concernait un produit ou un service ; aujourd'hui elle concerne le processus qui permet de produire le produit ou le service commercialisé. La certification de la norme ISO 9001 peut être attribuée à toutes les entreprises qui souhaitent avoir une démarche qualité. Comme nombreuse certification, la certification ISO 9001 s'appuie sur :

- Connaissances de ses clients ;
- Impact de tous les personnels aussi bien les travailleurs que les cadres ;
- Le management des ressources ou des activités comme des processus ;
- Le management de l'organisation et de l'efficacité comme des systèmes ;
- La prise de décision à la suite d'analyse ;
- La bonne relation avec les fournisseurs et les distributeurs ;
- L'amélioration continue.

3.1.1.2.2. La norme ISO 14001

L'organisation internationale de normalisation ISO a publié pour la première fois en 1994 une norme internationale ISO 14001 définissant des exigences relatives au management environnementale et au système de management environnementale, Elle a permis de créer la transparence à l'échelle mondiale sur les critères, les méthodes et les exigences de performance touchant à l'environnement.

Cette norme vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement, initiée en 1996, révisée en 2000. Elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

3.1.1.2.3. La norme ISO 18001

Cette norme s'attache à définir les règles de gestion des risques de sécurité et de santé des personnels sur le lieu de travail. Si les thèmes abordés ressemblent fortement à ceux que le droit du travail français a inscrits dans la mise en œuvre du document unique, la norme est cependant plus exigeante.

⁸⁰ IGALEN J & PERETTI J-M, *Op.cit.*, p.19.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

En effet elle est attentive aux méthode d'amélioration continue, telles que préconisées par l'ISO 9000 , posant comme principe que l'atteinte d'un niveau donné de sécurité n'est pas satisfaisant , mais que cela doit impérativement s'inscrire dans une tendance régulière, soutenue et croissante de progrès.⁸¹

Et la norme sur laquelle nous allons focaliser c'est la norme ISO 26000, dans un premier lieu nous présentations la conception de cette norme, cette norme viendra en quelque sorte chapeauter cet ensemble de normes, en élargissant le champ au-delà de l'organisation de l'entreprise, au-delà de la prise en compte des besoins des clients, au-delà de sa responsabilité environnementale, en la situant dans sa responsabilité globale vis-à-vis de la société.

3.1.2. Définition de l'ISO 26000

La norme ISO 26000-2010 propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociétale des organisations dans son universalité, elle permet de comprendre les grandes lignes de la norme internationale d'application volontaire. Elle est structurée autour de sept thèmes : domaine d'application, terme et définition, appréhender de la RSE, principes de RSE, dialogue avec les parties prenantes, lignes directrices sur la RSE, intégration de la RSE dans l'organisation.

L'ISO 26000 s'adresse à tout type d'organisation (*entreprise grande ou petite, Etat, association, ONG...*) dans tout lieu géographique et n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et condition de travail, l'environnement, les questions relative aux consommateurs et les communautés et le développement local.

En effet, ISO 26000 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi et un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale.⁸²(*Voir annexe N°01*).

Le tableau ci-après, expose de manière synthétique les éléments et la structure de la norme ISO 26000.

⁸¹ Olivier charpateau,thierry wiedemann,*Op.cit*, p.6.disponible sur le site [https://halshs.archives-ouvertes .Fr/halshs-600680331.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-600680331.pdf).

⁸² *Idem*. p.6.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Tableau N°02 : Synthèse de la structure et des éléments de la norme ISO 26000.

Titre de l'article	N° D'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifier certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Identifier et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser ISO 26000.
Appréhender la Responsabilité sociale	Article 3	Décrit les facteurs et conditions importants ayant eu une incidence sur le développement de la RSE et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de RSE en soi-ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations.
Principe de la Responsabilité sociétale	Article 4	Introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa Responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.
Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées en termes de RSE.
Lignes directrices relative à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.
Exemple d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	Annexe A	Présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Contient les abréviations utilisées dans la norme ISO 26000.
Bibliographie		Comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux normes ISO, auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps de la norme ISO 26000.

Source : ISO, norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, les éditions ISO/TMB, Suisse, 2010, p.9.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

3.2. Intégration de la RSE au sein d'une entreprise au regard de la norme ISO 26000

Outre les questions centrales permettant de circonscrire et de faciliter la compréhension de la responsabilité sociale, la norme ISO 26000 propose une méthodologie d'intégration de la RSE au sein d'une organisation au moyen de lignes directrices et de textes d'orientation.

3.2.1. Développement la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 a été développée par un groupe de travail très différents des comités techniques habituellement chargés de cette opération, suite aux recommandations de deux instances internes : le COPOLCO, qui représente plus spécifiquement les consommateurs au sein de l'ISO, et le SAG, SR, un comité consultatif ayant pour mandat d'analyser la pertinence et la faisabilité d'une norme internationale de responsabilité sociale.

Ce groupe de travail a compté pas moins de 400 experts provenant de près de 80 pays différents, notamment du sud, et il a été co-présidé par un pays du nord (*Suède*) et un pays du sud (*Brésil*). Chaque délégation nationale était constituée de représentants de six catégories d'acteurs sociaux : les consommateurs, les travailleurs, les ONG, les gouvernements, l'industrie et les « *autres* ».⁸³

Le terme de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, d'assumer la responsabilité des impacts que ses activités et ses décisions induisent sur la société et l'environnement et, d'autre part, d'en rendre compte. Cela implique un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, la prise en compte des attentes des parties prenantes ainsi que le respect des lois et des normes internationales. La norme précise le rôle des parties prenantes qui peuvent aider une organisation à identifier la pertinence de domaines d'action particuliers vis-à-vis de ses activités, elles ne remplacent pas la société au sens large lors de la détermination des normes et des attentes en termes de comportement.

Dans ce qui suit, nous essayerons de faire une petite synthèse sur les questions centrales et les domaines d'action associés à chacune d'elles en matière de responsabilité sociales de l'entreprise on se réfère à la norme dite sociale ISO 26000 « *lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » 2010.

⁸³ MICHEL C, Françoise Q-L & Marie-France T, « *ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale* ». ECONOMICA, Paris, p.19-23.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

3.2.1.1. Gouvernance de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.⁸⁴

La gouvernance de l'organisation est une fonction essentielle de tout type d'organisation car c'est le cadre des prises de décision au sein de l'organisation. Il convient qu'une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociale dans le processus de décision et de mise en œuvre. Ces principes sont la redevabilité, la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et le respect du principe de l'égalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme.

Ainsi, huit domaines d'action peuvent caractériser cette question centrale⁸⁵, à savoir :

- Principes, vision et valeurs ;
- Approche stratégique et objectifs ;
- Déploiement de la RSE ;
- Surveillance des performances ;
- Amélioration de l'organisation ;
- Application du principe de redevabilité ;
- Relation avec les parties prenantes ;
- Respect des lois.

3.2.1.2. Droit de l'homme

La reconnaissance et respect des droits de l'homme sont considérées comme essentiels pour le principe de l'égalité et les concepts de justice et d'équité, et comme fondamentaux pour les institutions essentielles de la société telles que le système judiciaire.

Les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière de droit de l'Homme sont :⁸⁶

- Devoir de vigilance ;
- Situation présentant un risque pour les droits de l'Homme ;
- Prévention de la complicité ;
- Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme ;
- Discrimination et groupes vulnérables ;

⁸⁴ ISO, *Op.cit.*, p.3.

⁸⁵ AUBRUN M, « ISO 26000 ,responsabilité sociétale : comprendre, déployer et évaluer », Edition AFNOR, Paris, 2010, p.107-108.

⁸⁶ ISO, *Op.cit.*, p.30-38.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

- Droits civils et politiques ;
- Droits économiques, sociaux et culturels ;
- Principe fondamentaux et droits de travail.

3.2.1.3. Relation et condition de travail

Les relations et condition de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratique liées au travail réalisé au sein d'une organisation par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance. Les relations et condition de travail vont au-delà de la relation d'une organisation avec ses employés directs ou des responsabilités qu'une organisation assume sur un lieu de travail qu'elle contrôle directement.

Les domaines d'actions que la norme présente propose pour l'organisation en matière de relations et conditions de travail :⁸⁷

- Emploi et relation ;
- Condition de travail et protection sociale ;
- Dialogue social ;
- Santé et sécurité du travail ;
- Développement du capital humain.

3.2.1.4. L'environnement

Les décisions et les activités des organisations ont inmanquablement un impact sur l'environnement, quel que soit le site d'implantation de ces organisations. Ces impacts peuvent être liés à l'utilisation de ressources par l'organisation, à la production de la pollution et des déchets et aux impacts de ses activités sur les habitats naturels. Pour réduire leurs impacts sur l'environnement, il convient que les organisations adoptent une approche intégrée qui prend en compte les implications directes et indirectes et leurs activités d'un point de vue économique, social, sanitaire et environnemental.

Les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière environnementale :

- Prévention de la pollution ;
- Utilisation durable des ressources ;
- Atténuation des changements climatiques et adaptation ;
- Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.

⁸⁷ ISO, *Op.cit.*, p.30-38.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

3.2.1.5. Loyauté des pratiques

Dans le domaine de la responsabilité sociétale, la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise des relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs. Des résultats positifs peuvent être obtenus en assurant une position d'exemplarité et en encourageant une adoption plus large de la responsabilité sociétale dans toute la sphère d'influence de l'organisation.

Les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière de l'environnement :

- Lutte contre la corruption ;
- Engagement politique responsable ;
- Concurrence loyale ;
- Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur ;
- Respect des droits de propriété.

3.2.1.6. La question relative aux consommateurs

Les organisations qui fournissent produits et services aux consommateurs ainsi qu'à d'autres clients ont des responsabilités vis-à-vis de ces consommateurs et de ces clients. Les domaines d'action concernent principalement les personnes qui font les achats à des fins privées (*consommateurs*). Des éléments particuliers, pourraient toutefois concerner les clients ou les consommateurs.

Les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière de l'environnement :

- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats ;
- Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
- Consommation durable ;
- Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs ;
- Protection des données et de la vie privée des consommateurs ;
- Accès aux services essentiels ;
- Education et sensibilisation.

3.2.1.7. Communautés et développement local

De nos jours, il est largement admis que les organisations aient les relations avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. Il convient que ces relations reposent sur une implication auprès des communautés afin de contribuer à leur développement.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

L'implication auprès des communautés-soit individuellement soit par l'intermédiaire d'associations cherchant à améliorer les biens publics-aide à renforcer la société civile. Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec la communauté et ses institutions reflètent les valeurs démocratiques et civiques et les renforcent.

Les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière de l'environnement :

- Implication auprès des communautés ;
- Education et culture ;
- Création d'emplois et développement des compétences ;
- Développement des technologies et accès à la technologie ;
- Création de richesses et de revenus ;
- La santé ;
- Investissement dans la société.

Figure N°06 : Les sept questions centrales de la RSE



Source : www.iso.org.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

3.2.2. L'ISO 26000 n'est pas une norme « certifiant »

L'ISO 26000 est une norme publiée le 1^e novembre 2010, et s'applique de manière internationale. Quel que soit la taille ou le domaine d'intervention d'une entreprise, la norme ISO 26000. Cette norme décrit les principes et les thèmes que recouvre la responsabilité sociétale et propose une méthode de mise en œuvre.

ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à utilisation réglementaire ou contractuelle. Toute offre de certification, ou prétention de certification selon ISO26000 serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de cette norme internationale. Etant donné qu'ISO 26000 ne contient pas d'exigences, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à cette norme internationale.

3.3. Audit et responsabilité social dans le cadre de référentiel

Le renouvellement progressif des politiques et pratiques RH entraîne de nouvelle mission l'individualisation croissante des décisions RH, notamment en matière de rétribution, et à l'implication croissante de la hiérarchie dans les domaines d'action que la norme présente propose pour l'organisation en matière de l'environnement.

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.

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.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

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 financière et les préoccupations sociales et environnementales de la société.

Dans cette section, nous avons abordé la conception de la norme ISO 26000, qui est une norme sociale de la responsabilité sociale de l'entreprise que celle-ci doit prendre en considération lors de la prise de décision et de son activité économique. Cette norme est faite pour compléter et renforcer les normes qu'elle la précède : 14001 (*Management de l'environnement*), 9001 (*Management de qualité*), cette norme offre pour l'entreprise un guide pour la compréhension et la mise en œuvre d'une pratique de la RSE à son niveau, ainsi de la sensibiliser l'importance de les prendre en considération les préoccupations sociales et environnementales de la société dont elle opère qui vont lui servir à la réalisation du profits, préservation de l'environnement et de la société et contribuer au développement durable.

Chapitre II : Le rôle de la démarche d'une mission d'audit social dans la RSE conformément à la norme ISO 26000

Conclusion

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'audit social possède une démarche et des outils auxquelles nous allons recourir pour effectuer une mission d'audit du climat social.

Enfin, la norme distingue les concepts de responsabilité sociétale et de développement durable pour le replacer l'un par rapport à l'autre et dissiper certaines confusion : le développement durable ne réfère pas à la durabilité des entreprises. Il concerne la planète alors que la responsabilité sociétale concerne l'organisation. La responsabilité sociétale peut aider les organisations à contribuer au développement durable.

La RSE est la part de développement durable qui concerne l'entreprise dont cette dernière se retrouve dans une situation dont elle a intérêt de se soucier non seulement de sa croissance et sa rentabilité mais aussi des impacts environnementaux, sociaux actuels et futures.

Dans le troisième chapitre de notre travail, nous allons dans un premier temps présenter SOCOTHYD de ISSER ainsi que son mode de fonctionnement, ensuite une étude des travaux en matière de RSE réaliser à son niveau et l'application de l'audit sociale au sein de cette entreprise.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Introduction

Dans ce chapitre, il nous paraît utile de présenter le lieu où s'est déroulé notre enquête de terrain au niveau de l'entreprise SOCOTHYD d'ISSER. Nous avons traité la confrontation des domaines théoriques aux données collectées sur le terrain, dès lors, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, ainsi qu'apporter une réponse valable à notre problématique.

Le but de ce chapitre est de présenter et de discuter sur la mise en œuvre de la RSE et le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la stratégie des entreprises algériennes.

Pour atteindre les objectifs de ce chapitre, nous l'avons constitué comme suit :

Dans un premier lieu, nous présenterons l'organisme d'accueil soit l'entreprise SOCOTHYD. Sous tous ses volets, historique, situation géographique, organisation, différentes fonctions, unités filiales, etc. En deuxième lieu nous allons étudier la mise en œuvre de la démarche RSE au niveau de l'entreprise SOCOTHYD et le résultat obtenu par l'évaluation de l'institut Algérien de normalisation (*IANOR*), Enfin nous terminerons avec la démarche de l'audit social effectué au sein de cette entreprise.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section nous allons présenter la structure de l'organisme d'accueil, soit l'entreprise SOCOTHYD d'une manière générale, puis nous allons étudier son organisation, son organigramme et les éléments relatifs à sa création, à sa mission, à ses objectifs, afin de mieux connaître et définir l'entreprise au sein de laquelle nous avons exécuté notre cas pratique.

1.1. Présentation de la SOCOTHYD

SOCOTHYD est une entreprise publique et économique (*EPE*) constituée en société par action (*SPA*). Elle est régie par le code de commerce, ses statuts et la législation en vigueur. Elle appartient au groupe « *Algeria Chemical Specialities* » (*ACS*), dont le capital social de ce groupe est de 40 295 000 000,00DA.

SOCOTHYD est une entreprise industrielle ayant pour métier de base, la production des produits Parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Ses clients traditionnels sont principalement, le secteur sanitaire, hôpitaux, cliniques et pharmacies, ainsi que les agents agréés répartis sur les quatre coins du pays et qui représentent son réseau de distribution, et cela afin d'assurer la proximité des produits SOCOTHYD aux clients. Cette section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise SOCOTHYD, en mettant en évidence ses statuts juridiques et raison sociale, sa stratégie et ses objectifs.

1.1.1. Historique

SOCOTHYD est créée par l'arrêté interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11 Mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous la dénomination de Société de Coton Hydrophile, en abrégé « *SOCOTHYD* ».

La SOCOTHYD a commencé la production en 1970 avec un seul produit à savoir le « *coton* » sous plusieurs formes (*hydrophile, cardé, etc.*).

En mars 1975, elle a procédé à une extension, pour la fabrication de produits gaze, en 1978 elle a élargi ses gammes de produits qui sont devenues plus importantes : produits destinés tant au marché national qu'à l'exportation (*gaze, coton, couches bébés, serviettes périodiques....*).

En 1997, avec l'évènement des réformes économiques et l'arrivée surtout de l'autonomie de gestion des entreprises publiques, cette entreprise a changé de statut juridique ou devenir une entreprise publique économique (*EPE*), société par action au capital de

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

100 000 KDA, sous la tutelle de la société de Gestion des Participations (*SGP*) de l'Etat Chimie Pharmacie (*GEPHAC*). Son capital social a été augmenté en date du 9 décembre 1999 à 300 000 KDA puis à 540 000 KDA en date du 12 avril 2004, en suite à un capital social de 1 170 000 KDA en 2013.

Cette entreprise ne cesse d'évoluer et de se développer, après la mise en place d'un atelier de production pour la fabrication des bandes plâtrées en 2000.

A partir de l'année 2012, et dans le cadre du plan d'assainissement et développement accordé par les pouvoirs publics suivant la résolution du conseil des participations de l'Etat CPE N°07/124/27/03/2012 portant sur la modernisation de l'outil de production, des nouveaux équipements par lesquels les gammes de produits SOCOTHYD ont été diversifié, à savoir : les produits de sparadrap, les bandes de crêpes.

Le 23 février 2015, la SOCOTHYD a été transférée de GEPHAC (*SGP*) au groupe de l'industrie chimique (*CHIMINDUS*), suite à la résolution du Conseil Des Participations de l'Etat (*CPE*) du 28 août 2014 portant sur une réorganisation du secteur public marchand industriel, il a été procédé à la suppression des sociétés de gestion des participations (*SGP*) et la création des groupes industriels par le ministère de l'industrie et des mines pour absorber les anciennes sociétés de gestion du portefeuille ,la dénomination du groupe a été modifié le mois d'octobre 2016 « *Algeria Chemical Specialities* » (*ACS*).

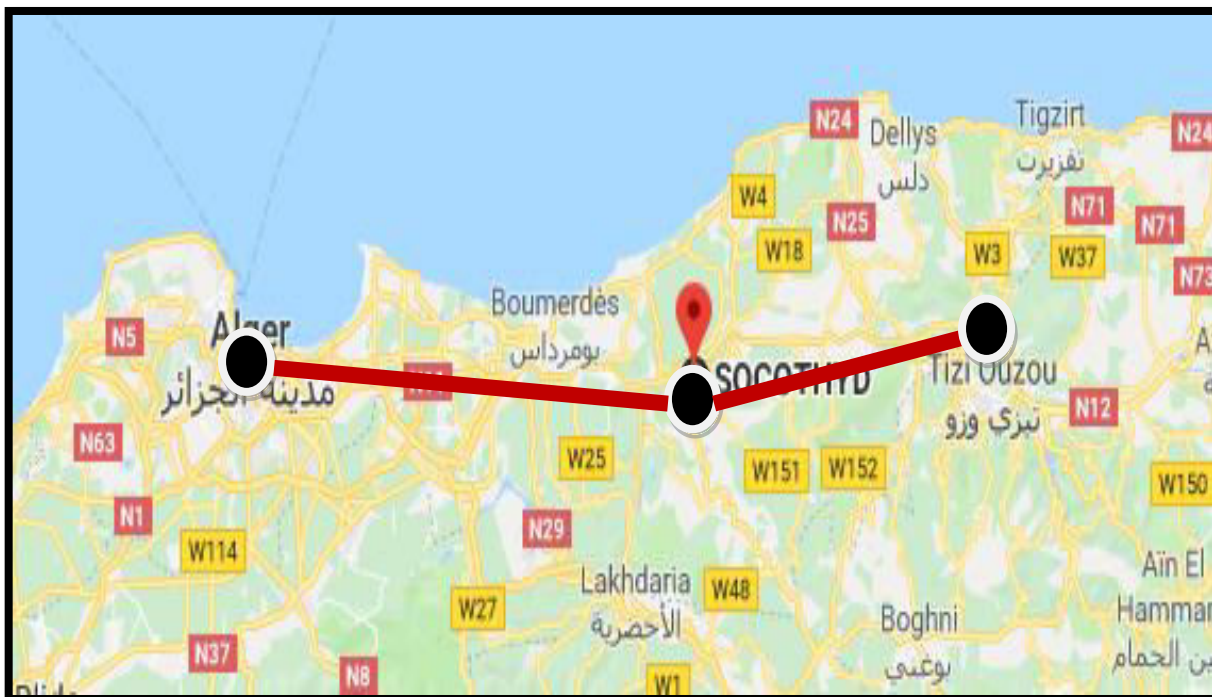
Le siège social de la société est situé à la commune des ISSER wilaya de BOUMERDES ; Ville des ISSER situé à l'est de la capitale sur l'axe Alger, Tizi-Ouzou elle est distante de 55 Km d'Alger et 45 Km de TIZI-OUZOU.

La SOCOTHYD est organisée en mono unité, qui comprennent deux (02) sites :

1. Le site ISSERS : orientée vers la fabrication des produits de coton, gaze, et autres dérivées (*Produits de coton, de Gaze, Bande Plâtrée, sparadrap et Bandes de crêpe*) ;
2. Le site de BORDJ MENAIEL : spécialisé dans la production des produits hygiéniques (*couches pour bébés, serviettes périodiques...*).

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Figure N°07 : Le siège social de la société



Source : Document interne de SOCOTHYD, 2018.

1.1.2. Stratégie et objectifs de la SOCOTHYD

On distingue certains points sur la stratégie de SOCOTHYD ainsi que ses objectifs :

1.1.2.1. Stratégie

Pour le bon développement, la SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers la diversité des produits à haute valeur ajoutée et de niveau élevé de qualité.

Au stade actuel de son développement, la SOCOTHYD est située dans un environnement favorable caractérisé par les facteurs suivants :

- Attractivité forte du marché ;
- Produits de bonne qualité certifiée ISO ;
- Prix compétitifs.
- Et des actions stratégiques à poursuivre à savoir :
 - Augmentation des parts de marché ;
 - Elargir la gamme de produits ;
 - Présence et force commerciale ;
 - Rigueur en contrôle interne ;
 - Formation en management afin de mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

1.1.2.2. Objectifs

La SOCOTHYD a pour missions principales la production, la commercialisation des produits Parapharmaceutiques (*produit de coton hydrophile, produits de gaze, produit de sparadrap et la bande plâtrée*) et produits d'hygiène corporelle (*serviette périodique et couche pour bébé*) on veillant à l'atteinte des objectifs suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;
- Minimiser les coûts d'achats ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer le chiffre d'affaire, valoriser les ressources humaines ;
- Respecter les règles et les modalités d'achat et d'approvisionnement.

1.1.3. Principales familles de produits

La SOCOTHYD, leader dans le domaine de la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutique, offre à sa clientèle une large gamme de produits, répondant à ses exigences et ces besoins. A noter que les produits phares de SOCOTHYD sont :

- Les produits de Gaze ;
- Les produits de Coton ;
- La Bande Plâtrée ;
- Sparadrap et bande de crêpe.

1.1.4. Organigramme de la SOCOTHYD

SOCOTHYD SPA est dirigée par un conseil d'administration présidé par un président directeur général (PDG). Ses principales missions sont :

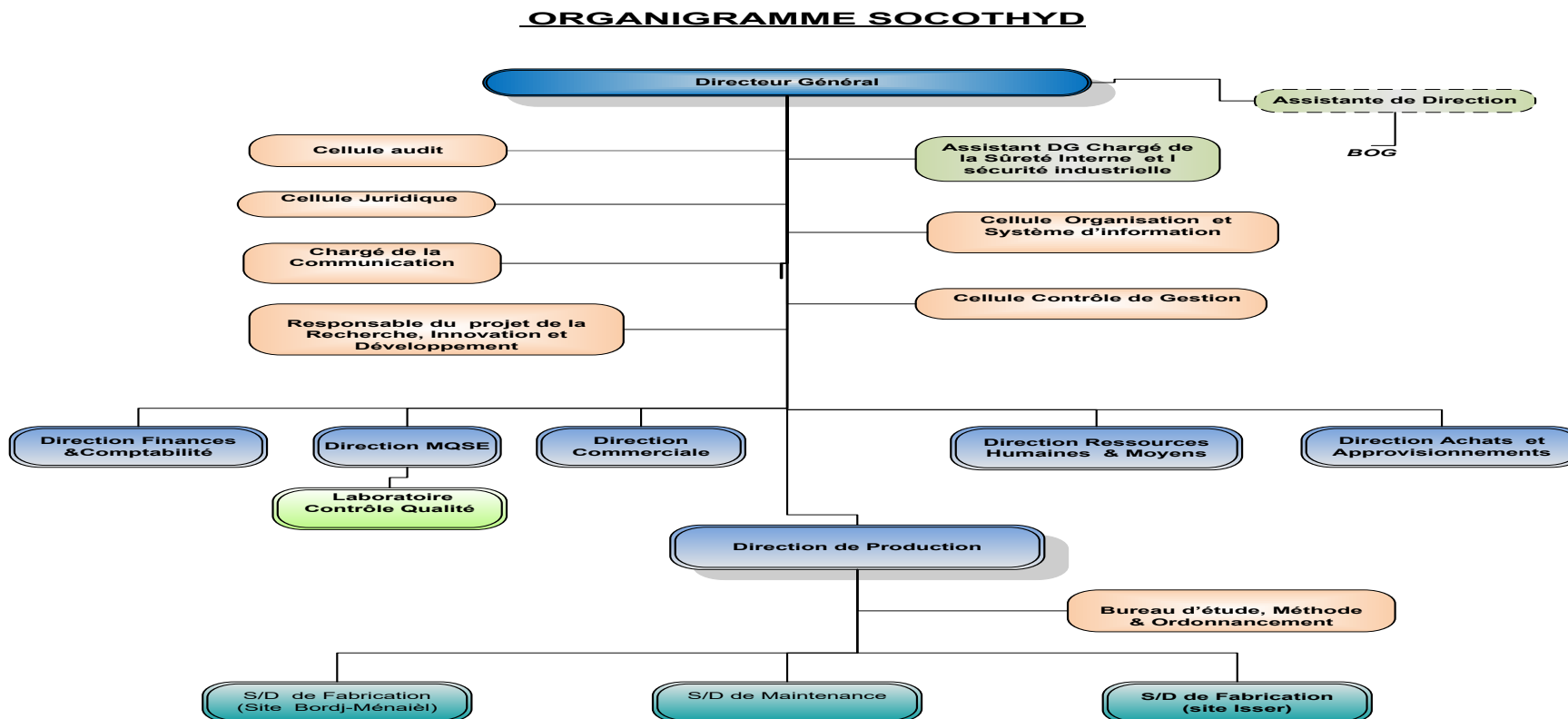
- La définition des programmes de l'entreprise ;
- L'approbation des programmes et des budgets et suivi des performances des sites ;
- La gestion directe des sites de production : ISSERS et BORDJ MENAIEL.
- Le staff du PDG est composé des structures fonctionnelles suivantes :
 - Direction générale ajointe ;
 - Cellule audit ;
 - Direction finances et comptabilité ;
 - Direction commerciale ;
 - Direction management qualité, sécurité et environnement ;
 - Direction de production ;
 - Direction ressources humaines ;

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

- Direction approvisionnements ;
- Direction des moyens.

La SOCOTHYD comme tout autre entreprise, suit dans sa gestion et son organisation de ses affaires (*travaux*) un organigramme général qui lui permet de contrôler et suivre ses action.

Figure N°08: Organigramme de la SOCOTHYD



Source : Document interne de la SOCOTHYD, cellule d'audit, 2018

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Au sommet de l'organigramme, nous distinguons la première responsabilité hiérarchique qui est la direction générale, suivi directement de la direction générale adjointe et de la direction de production, et puis les responsabilités sont subdivisées hiérarchiquement sur l'ensemble des départements et services de l'entreprise.

1.1.5. Les activités de la SOCOTHYD

Les activités principales de la SOCOTHYD se décomposent principalement en :

- Traitement du coton et de la Gaze, Bande plâtrée, Sparadrap et Bande de crêpe ;
- Fabrication et commercialisation des produits parapharmaceutiques et articles d'hygiène.

1.1.5.1. Activités de production

A partir des principales matières premières que sont le coton et la gaze, le sparadrap et le Fil polyester ; la SOCOTHYD produit une large gamme de produit répartis par famille comme suit :

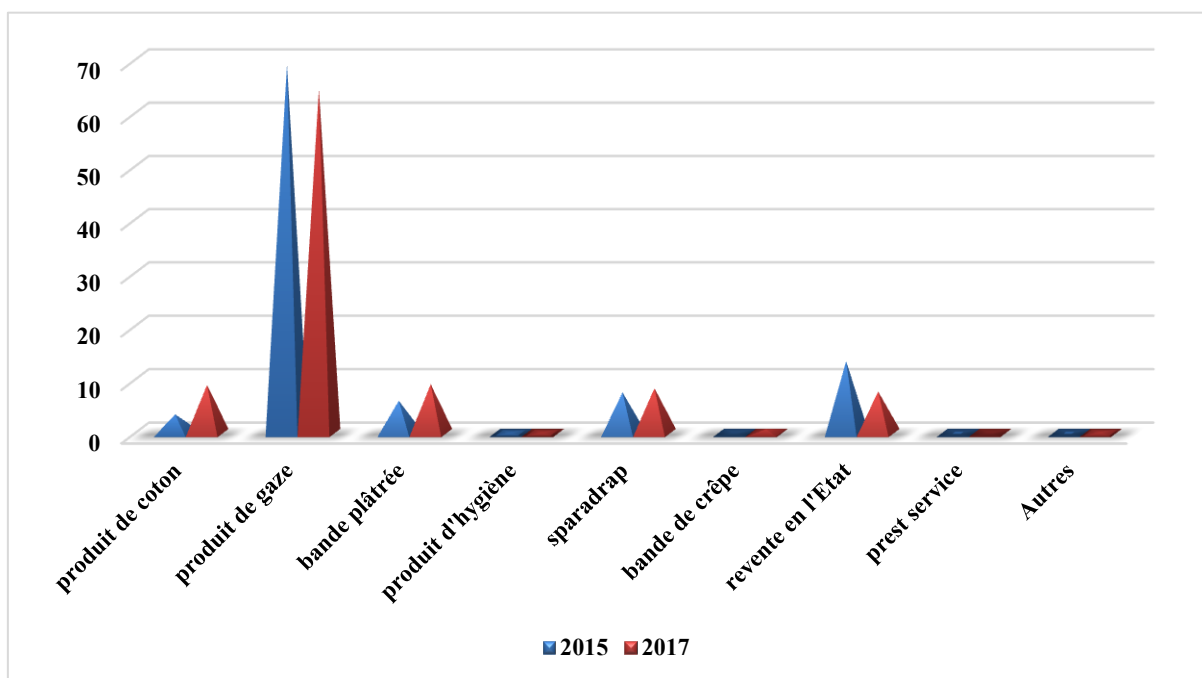
- **Traitement du coton** : les besoins annuels de la société sont estimés à 600 tonnes de coton traité par an. La matière première coton hydrophile et la blouse de coton écru (80% achat local et 20% importé) subit un traitement de blanchiment au niveau de l'atelier cardage ;
- **Traitement du gaze** : les besoins annuels de la société sont de 34 000 000 de mètres cubes de gaze blanchi par an, dont 30% environ sont constitués de gaze écrue blanchie au niveau de l'atelier de l'entreprise ;
- **Fabrication des produits de coton** : Coton Hydrophile, Coton en Boules, Coton Cadré, Coton à Lustrer, Coton Mèche et Coton Nappe, Tampons Dentaires ;
- **Fabrication des produits de gaze** : Bandes de Gaze Hydrophile, Bandes de Toile et de Tangeps, Pièce de Gaze Hydrophile, Compresse Non Stériles, Compresse Stériles, Compresse Oculaire Stériles et Non Stériles, Bandes Elastiques.
- **Fabrication des Bandes Plâtrées** : toutes dimensions (3mx5cm, 3mx10cm, 3mx15cm, 3mx20cm, 3mx30 cm) ;
- **Fabrication des produits de Sparadrap** : Sparadrap Perforé, non-Perforé, multi-extensible et Sparadrap micropore ;
- **Fabrication des produits de Bandes de Crêpe** : toutes Dimensions (4mx5cm, 4mx7cm, 4mx10cm, 4mx15cm, 4mx20cm, 4mx25cm, 4mx30cm) ;
- **Fabrication des produits d'hygiène corporelles** : Couche Bébé et Couches Culottes 1er âge et 2ème âge, Serviettes Hygiénique normale et extra mince.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

1.1.5.2. Activités commerciales

SOCOTHYD offre à sa clientèle une large gamme de produits, répondant à ses exigences et ses besoins, ce qui fait d'elle un leader national dans le domaine de fabrication et de la commercialisation des produits parapharmaceutiques.

Figure N°09 : Répartition du CA par produits en 2015-2017



Source : Document interne de la SOCOTHYD.

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2017 s'élève à 1 433 732 KDA, nous constatons une régression du chiffre d'affaire de 744 493 KDA par rapport à l'exercice 2015 soit une baisse de 34.18% par rapport à l'exercice 2015 ; Egalement, une prédominance des produits de gaze avec une part relative de 64.48% en 2017 et une régression de l'ordre de 38.59% par rapport à 2015 ceci explique par la baisse de la demande des établissements de santé publique.

Au second rang nous retrouvons les produits bandes plâtrés avec une part de 9.13% et une diminution d'un taux de -0.58% par rapport à 2015 cela explique par l'existence de marques concurrentes sur la marché local, suivi respectivement des produits de coton 8.98% soit une évolution de 69.67% par rapport à 2015 qui s'explique par l'élargissement de notre réseau de distribution par le recrutement de nouveau agents agréés a augmenté la demande sur ces produits et qui sont considérés comme produits d'appel pour d'autre consommable médicaux chirurgicaux.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Le sparadrap médical avec une part relative 8.39% et une diminution d'un taux de -27.31% par rapport à 2015, cette régression s'explique par la baisse de la demande des établissements de santé publique ainsi que la baisse des prix SOCOTHYD durant l'année 2017 et la revente en l'Etat avec une part de 7.78%, soit une régression de -61.94% par rapport à l'année 2015 qui s'explique par la baisse des prix des produits durant l'année 2017 par rapport à 2015 ainsi que le recul de la demande des établissements de santé publique suite à la politique de rationalisation des dépenses adoptée par les pouvoirs publics (voir l'annexe N°02), la répartition du chiffre d'affaires par familles de produits durant l'année 2015-2017 est présentée comme suit :

Cette position de leader dans son domaine, exige plus d'efforts et de présence sur le terrain et nécessite un état d'esprit et une dynamique permanente afin de se maintenir sur le marché.

La SOCOTHYD réunit dans son portefeuille les clients :

Tableau N°03 : Principaux clients et usagers de la SOCOTHYD

Principaux clients et usagers
▪ Les Centres Hospitalo-universitaire (CHU)
▪ Les Etablissements Hospitaliers Spécialisés (EHS)
▪ Les Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH)
▪ Les Etablissements Publics de Santé et de Proximité (EPSP)
▪ Les Etablissement Publics Hospitaliers (EPH)
▪ Le Secteur de Santé Militaire (MDN)
▪ Les Etablissement Hospitaliers Universitaires (EHU)
▪ Paramilitaire (Police, Protection Civile.....)
▪ Les Dépositaires (Agent Agréés)

Source : Document interne de la SOCOTHYD.

1.1.5.3. Activités ressources humaines

Suite, à un rapport d'effectif de l'activité des ressources humaines, l'effectif global au 31/12/2016 est de 583 salariés dont 24 Pré-emploi, soit une baisse de 11 salariés par rapport à l'année 2015, équivalente à un taux de 2% qui s'explique par une forte demande de départ à la retraite. Ainsi, la répartition et l'évolution des effectifs 2015/2016 sont présentées dans ce tableau comme suit :

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Tableau N°04: Répartition et évolution des effectifs 2012/2016

Categories	Années				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cadre dirigeant	7	7	7	5	6
Cadre supérieur	28	29	25	26	21
Cadre moyen	69	72	68	63	69
La maîtrise	67	63	52	53	55
L'exécution	435	442	440	431	408
Dont pré-emplois	44	52	34	34	24
Total	650	665	626	612	583
Apprentis	71	51	41	51	53

Source : Document interne de la SOCOTHYD

Dans le cadre de la Formation, la SOCOTHYD a mis en place un plan de formation pour l'année 2016 contenant 97 actions de formation. Les actions menées durant l'exercice 2016, ont pour objectif le développement des compétences du personnel, en l'accompagnant dans la modernisation des technologies, processus de fabrication ainsi que les nouvelles méthodes de gestion, dans une optique de satisfaction des exigences des clients.

Aussi, il est à signaler que les actions de formation qui ont touché toutes les catégories socioprofessionnelles, en particulier la catégorie d'exécution (*maintenance et technique*).

1.1.6. Positionnement de l'entreprise

L'objectif stratégique de la « SOCOTHYD » est la satisfaction des besoins du marché national en produits parapharmaceutiques destinés essentiellement au secteur de la santé. Cet objectif a été atteint. Aujourd'hui, la « SOCOTHYD » détient un quasi-monopole sur la production des articles de coton et de gaze. Ces produits sont destinés en grande partie à une seule catégorie de client (*les hôpitaux publics*). D'après les études menées par l'entreprise, les parts de marché national détenues par la « SOCOTHUD » par famille de produits sont de l'ordre de :

- Produits de coton 70% ;
- Produits de gaz 80%. ;
- Articles d'hygiène 02%.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Comme relevé dans le tableau N°03 précédent, le portefeuille de la « *SOCOTHYD* », est composé de :

- La pharmacie centrale des hôpitaux ;
- Les établissements hospitaliers ;
- Les secteurs sanitaires ;
- Les dépositaires (*agent agréés*) ;
- Les détaillants (*pharmacie*) ;
- Les cliniques privées.

La « *SOCOTHYD* » s'est inscrite, également dans la stratégie nationale de promotion des exportations hors hydrocarbures, La certification qu'elle a obtenue et l'apposition du marquage sur ses produits peuvent lui conférer une envergure internationale.

1.1.7. Certification et Labels obtenus

La SOCOTHYD, a mis en place un Système de Management Qualité (*SMQ*) depuis 1999. Elle a obtenu et maintenu avec succès les certificats et labels suivants :

- Certificat ISO 9001-2015 relative aux systèmes de management de la qualité – Exigences, délivré par le AFNOR, obtenu le mois d'octobre 2018 ;
- Certificat ISO 13485-2003 relative aux dispositifs médicaux – systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaire, délivré par le SGS France relatif aux dispositifs médicaux ;
- Marquages CE 0120 relatif aux produits stériles selon la directive 93/42 CEE annexe V, délivré par le SGS France ;
- Certificat ISO 14001-2015 relatif aux managements de l'environnement, obtenu le mois de septembre 2018 ;
- Labellisation BASSMA par le FCE.

Pour conserver et accroître ses parts de marché, la SOCOTHYD a mis en place un système d'écoute de la clientèle qui assure une connaissance de leurs besoins et attentes et lui permettant d'anticiper et de préparer les produits et services de demain.

Cette section nous a permis de présenter l'entreprise SOCOTHYD, cette présentation de l'entreprise nous a vraiment été instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise, il nous reste à passer à l'analyse de la démarche RSE conformément à la norme ISO 26000 et l'évaluation de l'IANOR, dans l'optique d'apporter une réponse pertinente à notre problématique de recherche, ainsi que de juger nos hypothèses de départ.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Section 02 : La démarche de la RSE et l'évaluation de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) au sein de SOCOTHYD

Dans cette section nous abordons le résultat de l'étude empirique menée au sein de l'entreprise SOCOTHYD et d'en discuter le contenu dans le but d'appréhender des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées.

A cet effet, nous exposerons à travers cette section le projet RSE de l'entreprise SOCOTHYD ainsi que, Le résultat obtenu au travers de l'évaluation de l'IANOR.

2.1. La responsabilité sociale au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région MENA, l'ISO a lancé entre 2011 et 2013 un projet d'assimilation, d'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale (RS) dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA).

Le projet financé par l'Agence suédoise de coopération et de développement international(Sida) a ciblé huit (08) pays pilotes à savoir : l'Algérie, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, et la Tunisie et couvre une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux et régionaux, qui pourront assister un certain nombre d'organisation pilotes volontaires à appliquer l'ISO 26000 dans les différents pays.

L'objectif principal est de renforcer les capacités d'actions dans chacun des pays sélectionnés, en s'appuyant sur l'organisme national de normalisation en priorité. Il vise à construire des capacités locales spécifiques à la mise en œuvre de l'ISO 26000 pour permettre aux organisations d'en appliquer les principes au sein de leurs activités. L'intérêt de la démarche est de :

- S'inscrire dans une démarche régionale suivie mondialement ;
- Mettre en place des recommandations de responsabilité sociétale en harmonie avec une démarche de développement durable ;
- Anticiper l'application future d'un référentiel international.

Dans chaque pays, un pool d'experts nationaux de l'application d'ISO 26000 a été créé dans le cadre du projet pour aider un choix d'organisations dans les pays partenaires et la région à appliquer les principes de la responsabilité sociétale dans leurs activités. Pour cela, les échanges d'expérience et de bonnes pratiques entre les pays pilotes et les pays partenaires de la mise en œuvre de l'ISO 26000 ont eu lieu.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

A cet effet, une rencontre régionale du comité mixte pour évaluation et partage d'expérience dans la région MENA été organisé chaque année, le 9 et 10 décembre 2013 la rencontre a eu lieu en Algérie.

A l'issue de cette rencontre, une attestation a été attribuée le 11/12/2013, à la SOCOTHYD par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et l'institut algérien (IANOR), par laquelle, ces deux organismes reconnaissent la participation de SOCOTHYD dans la phase pilote du projet (*voir annexe N° 03*).

2.1.1. Présentation de l'ISO 26000-2010 « Responsabilité Sociétale »

Publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 26000 présente les principaux thèmes et lignes de force du concept de responsabilité sociétale (ou responsabilité sociale), ainsi qu'une méthode de mise en application destinée à tout type de structure (*entreprise, ONG, collectivité, syndicat...*).

A. L'importance de la responsabilité sociétale

Les organisations sont actuellement conscientes ainsi que leurs parties prenantes de la nécessité d'adopter un comportement responsable et des bénéfices qui y sont associés.

B. Objectifs de la responsabilité sociétale

Est de contribuer au développement durable, la protection de l'environnement, l'équité sociale, la bonne gouvernance et les relations et les conditions de travail, d'une façon générale.

Toute organisation privée ou publique souhaitant établir le périmètre de sa responsabilité sociétale selon les critères de la norme ISO 26000 doit amorcer une réflexion sur un axe composé de sept (07) questions centrales :

- La gouvernance de la structure ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les conditions et relations de travail ;
- La responsabilité environnementale ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur ;
- Les communautés et le développement local.

Chacune se subdivise en plusieurs domaines d'action qui peuvent différer ou se recouper d'une question centrale à l'autre. Sur chacune de ces questions, l'ISO 26000 propose des lignes directrices et un guide permettant à l'organisation de s'évaluer, de se fixer des objectifs d'amélioration, et de les atteindre.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Les lignes directrices pour la mise en œuvre de la norme internationale ISO 26000 s'appliquent quant à elles aux champs suivants :

- Concepts, définitions et terminologie de la responsabilité sociétale ;
- Origines, orientations et caractéristiques de la RS ;
- Principes et pratiques relatifs à la responsabilité sociétale ;
- Questions centrales et domaines d'action de la RS ;
- Intégration, mise en œuvre et promotion de comportements responsables dans l'ensemble de la structure et via les réseaux d'influence ;
- Inventaire des différentes parties prenantes et mise en place d'un dialogue ;
- Communication active sur les engagements et performances en matière de RS.

L'ISO 26000 n'est pas une norme de certification. Il s'agit avant tout d'une norme de recommandations qui fournit un cadre de réflexion et d'action. Elle donne à l'organisation des lignes directrices, des conseils et une méthode pour définir et agir sur sa responsabilité sociétale, mais elle ne fixe pas d'objectif à atteindre qui puisse justifier une certification.

Sa mise en œuvre peut cependant conduire à une démarche de certification ISO 9001 (*management de la qualité*) et/ou ISO 14001 (*management environnemental*), normes avec lesquelles elle entretient un rapport de complémentarité dans la plus absolue compatibilité.

2.1.2. Les avantages retirés de la mise en œuvre de L'ISO 26000

La perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur :

- Ses avantages concurrentiels ;
- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et retenir ses salariés et ses clients ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement et ses employés ainsi que de leur productivité ;
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des sponsors et de la communauté financière ;
- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

2.2. La démarche de la participation de SOCOTHYD dans le projet RSE-MENA

En 2012, SOCOTHYD était désignée par l'IANOR pour être une des entreprises pilotes pour la mise en place de la norme ISO 26000, une décision volontaire pour participer

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

au projet et un engagement ont été pris par la direction générale de la SOCOTHYD. Pour la concrétisation de ce projet, plusieurs étapes ont été réalisées :

1. Engagement avec IANOR juin 2012 (*voir annexe N°04*).
2. Démarrage et sensibilisation Octobre 2012 : durant cette étape il a été enregistré :
 - La désignation d'un groupe de travail (*Comité de pilotage*) au niveau de la direction générale ;
 - Des réunions de sensibilisation et de travail ont été tenues avec le consultant désigné par l'IANOR ;
 - Des rencontres avec les experts nationaux et internationaux.
3. Diagnostic RS Janvier 2013 : Le diagnostic est utilisé pour effectuer un état des lieux rapide sur l'ISO 26000, il peut être utilisé par le consultant qui travaillera avec l'entreprise et établira au regard des éléments déclarés ou observés qui seront mis à disposition de l'entreprise pour un travail d'auto évaluation (*voir annexe N° 05*).
4. Plan d'action MAI 2013 suite au diagnostic : un plan d'action a été arrêté suite au diagnostic afin de prendre en charge les questions centrales de la norme ISO26000 (*voir annexe N°06*).
5. Méthodologie de l'identification des Parties prenantes Juillet 2013 (*voir annexe N°07*).

Les parties prenantes peuvent être définies comme un individu ou groupe d'individus ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.

Les activités de l'entreprise ont pour but de créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes et d'éclairer les décisions de l'organisation.

A. Catégories de parties prenantes

On peut distinguer :

1. L'Etat ;
2. Les entreprises ;
3. Les consommateurs ;
4. Les ONG ;
5. Les syndicats ;
6. Les universités ;
7. Les centres de recherches ;
8. Autres.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

B. Echelle d'évaluation du niveau de relation de l'entreprise vis à vis des parties prenantes

« Est-ce que je connais la partie prenante ? Quelle est aujourd'hui ma relation avec les parties prenantes ? Quelle influence peut-elle avoir en termes de RS sur cette partie prenante dans l'entreprise SOCOTHYD ? ».

- **Relation 01** : FAIBLE, Aucune information ou simple connaissance ;
- **Relation 02** : MOYENNE, L'entreprise sollicite la PP en cas de besoin ;
- **Relation 03** : FORTE, L'entreprise et la PP ont défini un cadre d'échange d'information ou ont Initié, une étroite collaboration.

C. Echelle d'évaluation du niveau d'importance des parties prenantes

« Que se passe t'il si l'entreprise collabore ou pas avec la partie prenante ? »

- **Importance 1** : FAIBLE, la Partie Prenante n'a pas ou peu d'influence sur l'entreprise ;
- **Importance 2** : MOYENNE, la Partie Prenante peut remettre en cause la réussite de certains projets de l'entreprise ou indispensable à sa réalisation ;
- **Importance 3** : FORTE, la Partie Prenante peut remettre en cause l'ensemble des projets de l'entreprise voire sa pérennité ou être indispensable à la réalisation de ses projets voire de sa survie .

2.2.1. L'application de la norme ISO 26000 au niveau de la SOCOTHYD

A. La stratégie RSE de la SOCOTHYD

- **La vision** : Entreprise leader dans l'activité Produits de pansement (*coton, gaze et bande plâtrée*) ;
- **Slogans**
 - Entreprise citoyenne ;
 - Santé et bien être.
- **Les valeurs**
 - La compétence et la qualification de notre personnel ;
 - La qualité/conformité de nos produits ;
 - La communication interne et externe ;
 - La transparence ;
 - Le développement durable ;
 - Le respect de la réglementation.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

B. L'intégration des questions centrales au niveau de l'entreprise

1. La gouvernance

a. Objectif

- Assurer une pérennité de l'entreprise dans le cadre des valeurs et engagements d'entreprise citoyenne.

b. Actions engagées

- Implication des travailleurs et partenaire social ;
- Engagement de politique de rajeunissement des effectifs ;
- Engagement d'un plan de développement à long terme (*horizon 2022*) ;
- Implication de l'entreprise au recrutement de nouveaux diplômés ;
- Délégations de pouvoirs à des niveaux appropriés.

2. Les droits de l'homme

a. Objectifs

- Assurer le respect des droits de l'homme ;
- Garantir les droits des catégories vulnérables ;
- Assurer les situations à risques.

b. Actions engagées

- La Planification et réalisation des formations pour l'amélioration des compétences ;
- La prise en charge et le traitement des recours, des doléances et des réclamations des travailleurs ;
- Identification de la réglementation applicable à l'entreprise en matière de santé et sécurité des travailleurs ;
- La mise en place du système de management de la santé et sécurité au travail ;
- Mise en application de Convention collectives, règlement intérieur et accords paritaires avec le partenaire social ;
- Elaboration et la mise en place d'un guide de maîtrise des sous-traitants et fournisseurs pour le respect des exigences qualité, environnement et santé et sécurité au travail conformément à la réglementation et les normes en vigueur ;
- Assurance de la couverture sociale au travailleur et ayants droit ;
- La médecine de travail.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

3. Relation et conditions de travail

a. Objectifs

- Assurer les conditions de travail ;
- Associer les parties intéressées ;
- Se conformer aux exigences légales .

b. Actions engagées

- Développement des ressources humaines par :
 - a. Un plan de formation pour l'ensemble des travailleurs ;
 - b. Engagement de mise en place d'une grille salariale dynamique et évolutive ;
 - c. Financement et mise en place de moyenne protection (*EPI et EPC*) ;
 - d. Engagement de la démarche de certification SMSST en plus des systèmes existants qualité et environnement ;
 - e. La mise en place d'un plan d'action pour répondre aux enquêtes de satisfactions du personnel.
- Organisation d'actions sociales au profil des travailleurs :
 - a. Les circoncisions ;
 - b. La fête du premier mai ;
 - c. Les fêtes nationales et religieuses ;
 - d. 08 mars journée de femme ;
 - e. Les cérémonies de remises de cadeaux pour les retraités et ayants droits ;
 - f. Journée de sensibilisations (*maladie du diabète, don de sang...*) ;
 - g. Sponsoring d'actions caritatives (*éducation, actions sportives, associations*).

4. Environnement

a. Objectifs

- Prévention de la pollution et Protection de l'environnement ;
- Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles ;
- La conformité réglementaire en matière d'environnement.

b. Actions engagées

- Mise en place d'un système de management ISO 14001/2004 depuis 2011 ;
- Engagement d'un Contrat de performance environnementale avec le ministère de l'environnement 2007 ;
- La réalisation d'un audit énergétique pour optimiser la consommation d'énergie ;
- La gestion des déchets (*Tri sélectif, Récupération et valorisation des déchets*).

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

5. Loyauté des pratiques

a. Objectifs

- Assurer la transparence, l'équité et l'égalité de traitement ;
- Assurer le respect de la concurrence loyale.

b. Actions engagées

- Mise en place et maîtrise de la traçabilité des transactions ;
- Maîtrise de la procédure des achats ;
- Mise en place de commissions d'ouverture des plis, commission d'évaluation et commission interne des marchés conformément à la réglementation en vigueur ;
- Mise en place d'un ERP pour améliorer les règles de gestion pour plus de transparence.

6. Question relatives aux consommateurs

a. Objectifs

- Assurer la santé et sécurité des utilisateurs de nos produits ;
- Communication avec les consommateurs ;
- Assurer la traçabilité des produits proposés.

b. Actions engagées

- Etude des segments de marchés ;
- Enquête de satisfaction client chaque 06 mois ;
- Elargissement du portefeuille client par la mise en place d'un réseau d'agents agréés ;
- Renforcement de la force de vente par le biais des délégués commerciaux.

7. Communautés et développements local

a. Objectifs

- Participer à la création de l'emploi au niveau locale ;
- Encadrer les apprentis (CFPA, instituts, université) ;
- Promouvoir les activités sportives ;
- Donner de l'aide aux associations à caractère social.

b. Actions engagées

- Renouvellement des effectifs ;
- Convention avec les centres de formation professionnelle ;
- Action de sponsoring de programmes de sensibilisations (*Santé et sociaux*) ;
- Prise en charge d'actions sociales ;

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

- Parrainage d'événements (*sports ou dans le cas des sinistres*).

2.3. Résultats du projet (*évaluation de l'IANOR*)

L'adoption de la norme ISO26000 au sein de la SOCOTHYD nous a permis de :

1. Faire un diagnostic de l'entreprise conformément aux lignes directrices de la norme ;
2. Tracer un plan d'action pour sa mise en œuvre ;
3. identifier les parties prenantes de l'entreprise ;
4. faire des états de suivi du plan d'action.

*« L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) est un Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'Institut est chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algérienne. Il contribue également à l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation dont l'Algérie et partie prenante».*⁸⁸

Dans ce contexte, le rôle de l'IANOR est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins. L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour élaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques et aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs.

L'IANOR est la principale structure en charge de la promotion et du développement de l'ISO 26000 en Algérie. Son site propose une information complète autour de la norme.

A l'issue de la mise en œuvre de la RS, une évaluation a été réalisée par l'IANOR le 15/10/2014, un rapport a été établi (*ci-joint*) au sujet de trois questions centrales (*développement dans le tableau suivant*) :

Cette évaluation porte sur les questions centrales suivantes (*voir annexe N° 08*) :

- Gouvernance ;
- Relations et conditions de travail ;
- Environnement.

⁸⁸ IANOR Institut National de Normalisation, disponible sur le site : www.ianor.dz, consulté le 08/10/2018. à 16 h45.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l’audit social au sein de l’entreprise SOCOTHYD

Tableau N°05 : Les axes stratégiques RS validés par l’IANOR

2.3.1. Question centrales : Gouvernance

Domain d’action	Question	Pratiques identifiées (Diagnostic-Constata)	Pistes de progrès (Recommandation)
1. Gouv-principes, vision et valeurs	Comment l’entreprise a-t-elle identifiée ses valeurs ? sont-elles partagées par l’ensemble des collaborateurs ? quelles sont-elles ?	Valeurs sont mise en place par une déclaration du PDG. Ces valeurs sont : compétence et qualification du personnel, qualité et conformité des produits, communication interne/ externe, transparence, développement durable.	Penser a un code éthique et afficher la déclaration dans l’ensemble de L’OP.
2. Gouv-structure de prise de décision	Comment est organisée la prise de décision dans l’entreprise ? Existe-t-il une responsabilité identifiée en matière de santé, sécurité, environnement, ressources humaines, responsabilité sociétale ?	Une direction de management existe son directeur au statut de cadre dirigeant. L’OP possède un organigramme structurel et nominatif.	
3. Gouv- intégration de la RS dans la stratégie	Comment la stratégie de l’entreprise est-elle définie ? Comment les objectifs généraux de l’entreprise sont-ils déterminés ? Si elle a été identifiée, les éléments de la responsabilité sociétale sont-ils hiérarchisés en fonction de leur pertinence et de leur importance.	Un plan de développement et un business plan de L’OP sont établis jusqu’ en 2022.	
4. Gouv- identification des réglementations	Comment l’entreprise s’assure-t-elle qu’elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires dans toutes les juridictions où elle opère ?	Une veille juridique est mise en place.	
5. Gouv- relation avec les parties prenantes	Comment l’entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement)	Les parties prenantes sont identifiées et évaluées.	Cette évaluation est à revoir en fonction de l’importance et la pertinence des PP.
6. Gouv- déploiement de la responsabilité sociétale	Comment l’entreprise déploie-t-elle sa stratégie à tous les niveaux (politique, méthodes, outils, système de management) ?	L’OP déploie sa stratégie lors des RDD et par le biais de la déclaration du PDG.	Il serait judicieux d’introduire les valeurs de la déclaration du PDG dans l’engagement de la direction mise en place pour le SMI.
7. Gouv- surveillance des performances	Comment l’entreprise assure-t-elle le pilotage de ses performances ? quel est le rôle des parties prenantes dans la revue des performances de l’entreprise en matière de responsabilité sociétale ? Quels sont les axes et les leviers de pérennisation de l’entreprise ?	aucun indicateur de performances n’est mis en place pour la RSE. Les performances transmises aux pp sont des indicateurs de gestion (production, CA, etc.).	Réfléchir à la mise en place d’indicateurs de performances RSE tels que : Baromètre social, Baromètre du bien être.
8. Gouv- communication (recevabilité et transparence)	Quelle importance de l’entreprise accordée –t-elle à la nécessité de rendre compte auprès de ses parties prenantes ? comment l’entreprise identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations en fonction des différentes parties prenantes ?	L’OP rend compte auprès de SES PP par communication documentaire et électronique vie intranet et internet telle que la SGP, le CA, le ministère de tutelle la direction de l’environnement. Mais pas avec l’ensemble des PP identifiées.	Elargir aux fournisseurs et clients grands comptes et autres PP pertinentes. Les inviter.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

2.3.2. Question centrale : relations et conditions de travail

Domaines d'action	Pratique identifiées (Diagnostic-Constat)	Pistes de progrès (Recommandation)
1. RCT- Emploi et relation employeur employé	Respect des obligations légales et procédures réglementaires, du recrutement à la cessation de la relation de travail. Un seul conflit collectif, en 2006, constats de l'inspection du travail = aucune infraction ou mise en demeure.	Renforcement en compétences et procédures de la DRH + affecter les tâches logistiques de "moyens généraux" à une autre structure utilisation du logiciel informatique aux autres domaines de la GRH, autre que la paie du personnel. Veille juridique, tableau de bord social avec indicateurs de performance.
2. RCT- Condition de travail et protection social	Travail en équipes de 2*8, avec transport et cantines assurés. Dotation des EPI/EPC, à l'exception de stagiaires. Analyse des risques avec projet SMI+OHSAS 18001. Installation climatiseurs, rénovation sanitaires, équipement insonorisés, bruits supportables dans les ateliers. Couverture socio-médicale de tout le personnel (620 agents, dont 130 femmes à fin 2014) + visite médicale annuelle.	Généraliser affichage consignes qualité, environnement et HSE pour personnel analphabète. Electronique (intranet, bulletin infos). Suivi et mise en œuvre du plan d'action RS/ISO 26000.
3. RCT- dialogue social	relations régulières avec représentants du personnel (syndical et comité de participation) + participation de conseil d'administration enquêtes régulières de satisfaction du personnel+ AG des collectives actions correctrices les revues de direction.	utilisation des canaux d'intermédiation avec le personnel (hiérarchique, médiatique) complémentaires au dispositif représentatif et participatif.
4. RCT- santé et sécurité au travail	Identification, analyse et cotation des risques avec formation du personnel (projet OHSAS 18001 en cours) Implication des principales structures.	dépistage et suivi des maladies professionnelles potentielles. suivi et mise en œuvre du plan d'action RS/ISO 26000.
5. RCT- développement de capitale humaine	Elaboration d'un plan de formation avec analyse des besoins de formation + budget sélection organisme de formation. Opération annuelle d'évaluation des compétences (avec fiche ISO 9001). Fonds de 34 millions prévus pour la formation, jusqu'à 2022.	mise en œuvre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois & compétences), notamment sur le métier stratégique de l'entreprise. organisation d'action de formation « interne avec recours aux cadres spécialisés comme formateurs.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

2.3.3. Question centrale : environnement

Domaines d'action	Questions	Pratique identifiées (Diagnostic-Constat)	Piste de progrès (Recommandation)
1. Envi- les principes et les valeurs environnementaux.	Quels sont les principes et valeurs environnementaux mis en œuvre et défendus par l'entreprise.	des effluents, un diagnostic du réseau électrique est en cours pour Mise en pratique des bonnes pratiques SSA, gestion de l'eau, de l'énergie électrique, tri des déchets, gestion diminuer les déperditions et mettre en normes les réseau.	
2. Envi- prévention des pollutions.	Comment l'entreprise a-t-elle identifié les aspects et impacts de ses activités sur l'environnement, notamment ses sources potentielles de pollutions : eaux usées et pluviales, air, sols, nuisances sonores et olfactives, déchets ?.	L'OP est certifiée ISO 14001 depuis 2011, les aspects et impacts de ses activités sont identifiés. Ils font l'objet de mesures et de suivis.	
3. Envi- utilisation durable des ressources	Comment l'entreprise s'assurer-t-elle de l'optimisation des ressources qu'elle utilise, sur tout le cycle de vie de ses activités : rendement de l'utilisation des matières premières, rendement énergies, conservation de l'eau, autres ressources ?	il n'y a pas de preuve d'optimisation des ressources. le calcul se fait sous forme de ratio par rapport au kg produit pour l'eau, l'électricité mais pas pour le gaz. une station de traitements des eaux est budgétée. Elle sera réalisée en 2015.	voire la possibilité de réutiliser les eaux industrielles après leurs traitements et de mettre en place une méthode d'optimisation des ressources.
4. Envi-atténuation des changements climatiques et adaptation	Comment l'entreprises mesure-t-elle ses rejets de gaz à effet de serre : chaudières, processus, véhicules, achats de matières... ?	pas de mesure de rejet de gaz a effet de serre.	chercher un organisme de mesure des rejets.
5. Envi-protection de l'environnement biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	Comment l'entreprise prend- elle en compte le respect des espèces végétales et chaine de valeur, et en particulier sur les zones où elle opère ?	ne sont pas concerne dans leur activité.	

Source : Document interne de SOCOTHYD ,2014

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

2.4. Les Organisations algériennes pilotes au projet ISO 26000 RES-MENA

Lance en juin 2011 le projet RS MENA d'implémentation de la norme ISO 26000 dans les organisations a intéressé les entreprises et organisation suivantes (*voir annexe N°09*).

Ces Organisations se sont appropriées la norme avec les outils et l'assistance technique nationale et internationale fournis par l'ISO et ont pris le temps pour partager leurs réflexions et expériences sur la responsabilité sociétale.

Cette section nous à permis d'approfondir et de construire une synthèse sur le projet RSE, afin de permettre une appropriation de la démarche RSE par les dirigeants et managers d'une part, et un pilotage stratégique à long terme d'autre part, ainsi l'IANOR montre l'évaluation sur ce qui est déjà fait et propose des pistes de progrès qui contribue dont l'amélioration de la situation du salarié, de l'environnement et de la société dans son ensemble.

Section 03 : La démarche de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Dans cette section nous abordons la méthodologie à suivre au préalable de l'opération de l'audit social, présentée en quatre parties, la première qui est l'ordre de la mission, la deuxième le pré-diagnostic, la troisième c'est l'opinion, et enfin les recommandations.

3.1. L'ordre de mission de l'audit social

Cette phase préliminaire comprend le cadre de la mission de l'audit auprès de SOCOTHYD pour la pratique de l'audit social au niveau de la direction des ressources humaines (*DRH*)

Cette mission d'audit n'est pas consécutive à l'apparition d'un problème dans les pratiques ressources humaines au niveau de l'entreprise SOCOTHYD mais c'est beaucoup plus pour l'apprentissage de notre champ théorique sur le terrain ; pour le comprendre et le découvrir davantage. Ainsi cet essai au niveau de SOCOTHYD consiste à faire un audit de conformité et d'efficacité pour un contrôle de réalisation des objectifs de la direction des ressources humaines.

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

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

- L'état de l'effectif SOCOTHYD;
- Des données sur le climat social à savoir : l'absentéisme, accident de travail, et la

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

formation au sein de SOCOTHYD.

- Le rapport d'audit.

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

3.2.1. L'état de l'effectif de SOCOTHYD

Répartition et évolution des effectifs par C.S.P 2016/2017:

Tableau N°6: La répartition des effectifs selon la catégorie socio-professionnelle

C.S.P	Exercice 2016			Exercice 2017			Evolution		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	6	0	6	4	0	4	-2	0	-2
Cadres supérieurs	20	1	21	19	1	20	-1	0	-1
Cadres moyens	57	12	69	51	11	62	-6	-1	-7
Maîtrise	46	9	55	49	7	56	3	-2	1
Exécution	375	33	408	355	39	394	-20	6	-14
Effectif global	504	55	559	478	58	536	-26	3	-23

Source: Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

L'effectif global au 31/12/2017 est de 536 salariés dont 34 Pré-emploi, soit une baisse de 23 salariés (-4%) par rapport à l'exercice 2016, qui s'explique par une forte départ a la retraite.

3.2.2. Des données sur le climat social de SOCOTHYD

3.2.2.1. L'absentéisme

Tableau N°07 :L'évaluation de taux d'absentéisme, taux turn over et taux de mobilité

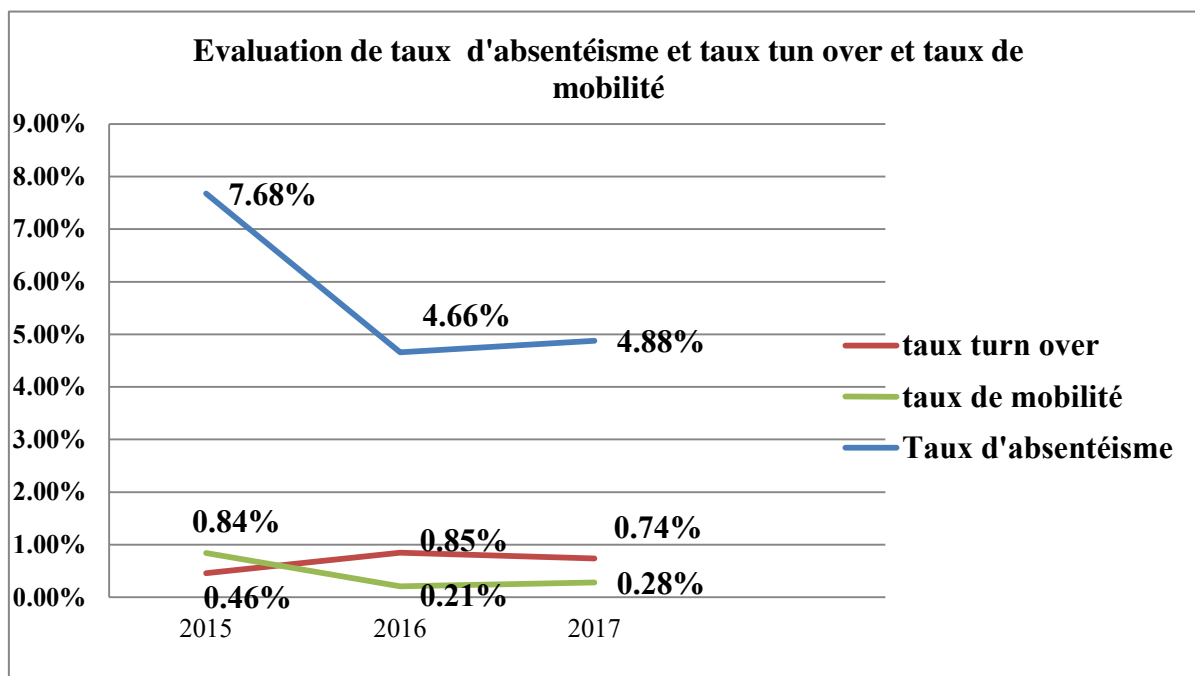
Mesure	2015	2016	2017
Taux d'absentéisme	7.68%	4.66	4.88
Taux turn over	0.46%	0.85	0.74
Taux de mobilité	0.84%	0.21	0.28

- **Le taux d'absentéisme :** c'est un indicateur important qui nous renseigne indirectement sur l'adhésion et la satisfaction des salariés. En 2017, le taux d'absentéisme enregistré est de 4.88 %.
- **Taux du turn over :** le taux a observé une légère augmentation en 2016 suite aux départs à la retraite de 49 agents.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

- **Taux de mobilité interne :** ce taux montre le mouvement interne du personnel (*changement de poste, promotions...*), le taux de mobilité interne 2017 est de 0.28%.

Figure N°10: Evaluation de taux d'absentéisme, taux turn-over et taux de mobilité



Source : Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

La figure ci-dessus nous indique une évolution décroissante de nombre d'absentéisme. En effet, le taux est passé de 7.68% en 2015 à 4.66 % en 2016, Néanmoins une petite hausse de 0.22% par rapport en 2016.

Le taux turn-over nous indique une évolution croissante de taux de turn over entre 2015 et 2016, en effet le taux est passé de 0,46% en 2015 à 0.85% en 2016, néanmoins une petite diminution de 0.15% par rapport en 2016.

Le taux de mobilité nous indique une baisse remarquable entre 2015 et 2016, le taux est passé de 0.84 à 0.21 et une petite augmentation de 0.7 par rapport en 2016.

3.2.2.2. Accident de travail

Tableau N°08: Evaluation de nombre d'accident

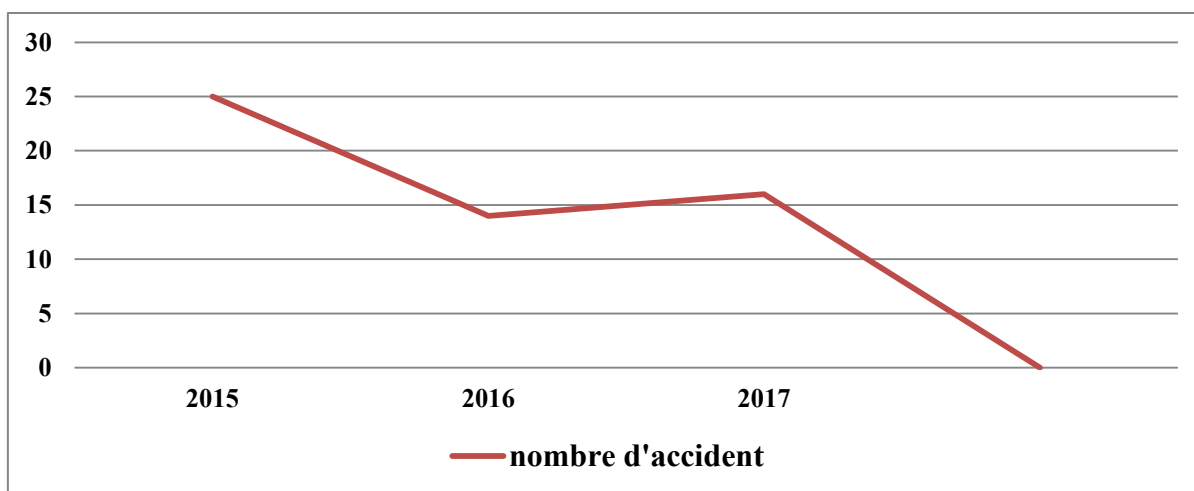
Désignation	2015	2016	2017
Nombres d'accidents	25	14	16
Taux d'accident	0.041	0.025	0.029
Nombre jours arrêts de travail	370	163	100
Effectif	612	559	536

Source: Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Taux d'accidents du travail : cet indicateur nous renseigne sur les conditions et l'ergonomie des postes de travail (*santé et sécurité du personnel*). Il est enregistré pour les années 2016 et 2017 une baisse du nombre des accidents de travail, cela est dû aux nombreuses actions de sensibilisations et de protections mises en œuvre.

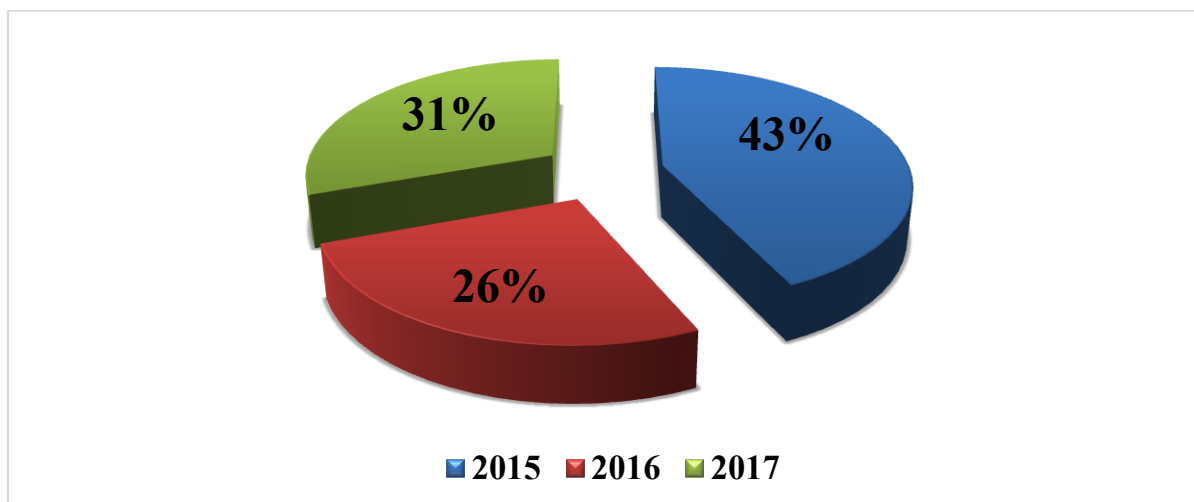
Figure N°11 : Evolution du nombre d'accident du travail



Source: Document de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Nous constatons à travers le schéma ci-dessus une baisse remarquable du nombre d'accidents, de 25 accident en 2015 jusqu'à atteindre les 16 accidents pour l'année 2017.

Figure N° 12: Evolution de taux d'accident (2015-2017)



Source : Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Dans ce cadre, SOCOTHYD s'est engagée dans une démarche de mise en place du système de santé, sécurité au travail, selon le référentiel OHSAS 18001 :2007, afin de pallier au problème d'accident et satisfaire ses salariés en matière de sécurité et de santé sur le lieu de travail (*amélioration des conditions de travail*).

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

3.2.2.3. Formation

La SOCOTHYD a mis en place un plan de formation pour l'année 2017 contenant 109 actions de formation, les réalisations sont illustrées dans le tableau qui suit :

Tableau N°09 : Evaluation des formations

Types de formation	Nombres d'actions prévues	Nombres d'actions réalisées	Taux	Personnel touché par la formation	Coût HT/KDA
Formation longue durée	6	8	133%	8	2 558
Formation moyenne durée	0	0	0%	0	0
Formation courte durée	102	103	101%	213	2 228
Sous-total formation	108	111	103%	221	4 786
Apprentissage	1	1	100%	96	2 517
Total	109	112	103%	317	7 303

Source : Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Les actions réalisées durant l'exercice 2017 sont de l'ordre de 112 actions sur 109 actions programmées soit un taux de réalisation de 103%.

Les actions menées durant l'exercice 2017, ont pour objectif le développement des compétences des salariés de l'entreprise et du processus de fabrication, l'acquisition des nouvelles méthodes de gestion, ainsi que la préparation à la transition vers les nouvelles normes ISO 9001 version 2015 et ISO 14001 version 2015, dans une optique de satisfaction des exigences de nos clients.

Aussi, il est à signaler que les actions de formation réalisées ont touché toutes les catégories socioprofessionnelles.

SOCOTHYD est partie prenante avec les différents centres de formation (CFPA) et instituts en prenant en charge, durant l'exercice 2017, un nombre de 96 stagiaires dans de nombreux domaines tels que la maintenance industrielle et l'administration (*DRH-Finance et comptabilité, marketing et informatique*).

Le montant des frais de formations réalisées au titre de l'année 2017 s'élève à 7 303KDA, Contre 6 029 KDA en 2016, soit une évolution d'un taux de 21%.

3.2.2.4. Compétence

La Direction des Ressources Humaines réalise annuellement une opération d'évaluation des compétences qui touche l'ensemble du personnel actif, en application de l'instruction de travail évaluation des compétences et aptitudes et ce en collaboration avec les responsables des structures.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

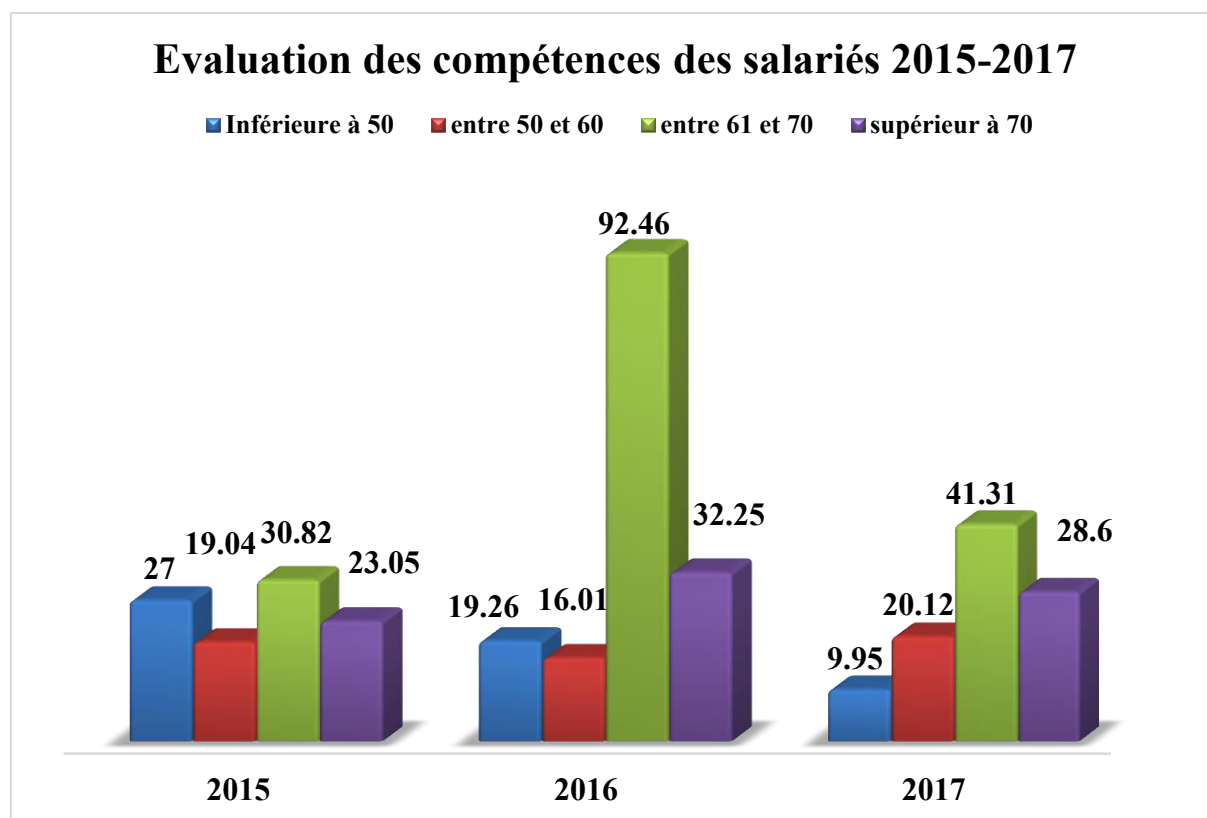
Les résultats enregistrés sur la période 2016-2017 sont comme suit :

Tableau N°010 : Evolution de compétences des salaries (2016-2017)

SCORE	2016	2017	Interprétation
Inférieure à 50	19.26%	9.95%	Compétences insuffisantes -risque élevé pour la qualité.
Entre 50 et 60	16.01%	20.12%	Qualification moyenne, le risque pour la qualité est potentiel.
Entre 61 et 70	32.46%	41.31%	Compétence satisfaisante, les personnes possèdent les savoir, savoir-faire et savoir être nécessaires pour être efficaces.
Supérieur à 70	32.25%	28.60%	La compétence est optimale, indice d'une qualification qui permet de maitriser les activités de son processus, les personnes sont efficaces mais aussi effcience à un niveau appréciable.

Source : Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Figure N°13 : Evaluation des compétences des salariés



Source : Document interne de la DRH de SOCOTHYD, 2017.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

D'une manière générale, nous pouvons dire que près des $\frac{3}{4}$ des effectifs de SOCOTHYD sont réputés compétents (90.05%, *des employés sont en dessus de la moyenne*), bien que celle-ci doit être entretenue (*perfectionnement*). Les 9.95% ayant obtenu un score inférieur à 50 points. Les écarts significatifs constatés seront pris en charge dans le plan de formation exercice 2018.

Après analyse des résultats des deux exercices 2016 et 2017, nous avons enregistré :

- Un écart de 9.31% pour la catégorie ayant obtenu un score inférieur à 50 points, cet écart s'explique par le basculement des employés vers les catégories supérieures, par le fait d'acquisition d'avantage de compétences et de l'expérience ;
- Pour la catégorie qui a eu un score entre 50 et 60, une évolution de 4.1 ;
- Une évolution de 8.85% dans la catégorie ayant obtenu un score entre 61 et 70 points ;
- Une régression de 3.65% dans la catégorie ayant un score supérieure à 70 points ;

Nous pouvons dire, qu'il y a une évolution de compétences des employés pour l'exercice 2017.

3.2.3. Le rapport d'audit

Dans ce rapport nous allons présenter les travaux de l'audit qu'on a effectué auprès de SOCOTHYD.

3.2.3.1. La recherche de l'efficacité

Il est donc nécessaire de déterminer les critères de performance, pour cela il convient de se référer à des objectifs qui sont des points de référence, auxquels un résultat peut répondre.

Ainsi, nous allons passer à notre audit d'efficacités qui consiste à :

- Vérifier et s'assurer au près des salariés que les pratiques de gestion des RH au sein de SOCOTHYD sont conformes aux dispositions de l'entreprise à savoir : les relations sociales, le style de management, formation, condition de travail, etc.

3.2.3.2. Le questionnaire

Le questionnaire porte sur un certain nombre de questions portant sur les facteurs de satisfaction et de motivation et leur contribution dans le développement des performances humaines qui sont :

- La rémunération ;
- Condition de travail ;
- Promotion ;

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

- Style de management ;
- Formation ;
- Communication ;
- Relation sociale.

Les réponses suivent une échelle de mesure qui est celle d'approbation depuis la plus négative à la plus positive. La réponse indique un degré d'adhésion à une affirmation :

- Pas du tout d'accord ;
- Pas d'accord ;
- Sans opinion ;
- D'accord ;
- Tout à fait d'accord.

3.2.3.3. La présentation de l'échantillonnage étudié

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de SOCOTHYD. Etant donné le nombre considérable des travailleurs (*plus de 500*), nous avons construit un échantillon en suivant la méthode des quotas. Ce qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques choisies à savoir : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, et le sexe. Notre échantillon est composé de 80 salariés pour lesquels des questionnaires ont été distribués. Au total, nous n'avons récupéré que 63 questionnaires. Ceci nous amène à dire que la taille réelle de notre échantillon est de 63.

3.3. L'opinion

Après avoir mené notre travail de l'audit au sein de l'entreprise SOCOTHYD nous avons constaté que la fonction GRH aura à rester en veille et être prête à mettre à la disposition des structures interne les moyens humaines qui leurs sont nécessaires afin de leur permettre de gérer efficacement leurs missions respectives et faire face aux contraintes externes auxquelles les personnels doivent faire face en permanence, tels que les concurrents et tant d'autre prétendants à identifier, où les personnes doivent jouir de compétences adéquates.

On distingue es points forts et points faibles :

3.3.1. Les points forts

- SOCOTHYD a opté pour l'individualisation organisationnelle de la fonction ressources humaines, ce qui est en soit à noter. C'est un avantage structurel qui lui permet d'assurer la GRH dans des meilleures conditions à une seule condition qui est tous les postes prévus par l'organigramme soient pourvus en personnel qualifié et actif ;

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

- En effet, avec l'individualisation de la DRH, La direction est exempte de toutes contraintes de gestion quotidienne qui freinent lourdement le gestionnaire de cette direction à assurer efficacement ses missions et à se consacrer exclusivement à la GRH ;
- Les conditions de travail sont favorables ;
- La formation répond aux besoins de l'entreprise.

3.3.2. Les points faibles

- Problème lié au non collaboration du personnel ;
- L'interprétation des textes ;
- Insuffisances constatées dans la communication des objectifs ;
- Insuffisances constatées dans la prise en charge des revendications des salariés.

3.4. Recommandations

- Déceler les indices présents. Il est important de gérer les mal entendus et les fausses perceptions au fur et à mesure qu'ils se présentent ;
- Veiller à ce que les processus de travail et les ressources mises en place soient équitables pour l'ensemble des individus. Il n'est pas toujours simple de faire cette équité mais à tout le moins, un gestionnaire qui se soucie de cet aspect obtiendra un plus grand respect de ses salariés même si tout n'est pas parfaitement équitable ;
- Faire appel à un coach ou à une aide extérieure lorsque l'on est moins habile avec les dimensions relationnelles au travail ;
- Développer une connaissance plus profonde des besoins motivationnels de chaque membre de son équipe. Une autre des sources les plus fréquentes de conflit est le conflit sur des valeurs individuelles. Le gestionnaire avisé sait adapter son style de gestion en fonction des différences de personnalité de son équipe, Il sait également faire appel aux ressources et compétences de chacun ;
- Associer le juridique et des consultants spécialisés dans les relations de travail
- Formaliser un dossier de fond qui doit comporter toutes les pièces à charge et à décharge (*contrat, règlement intérieur...*).

Au sens de l'entreprise de SOCOTHYD on a constaté que l'audit social est un moyen important au fonctionnement des activités de l'entreprise et sa réussite dans le domaine des ressources humaines.

Chapitre III : La démarche de la responsabilité sociale et de l'audit social au sein de l'entreprise SOCOTHYD

Conclusion

Ce troisième et dernier chapitre de notre travail est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise SOCOTHYD industrie parapharmaceutique d'ISSER.

Cette étude réalisée au sein de l'entreprise SOCOTHYD Industrie parapharmaceutique nous a permis de présenter et de construire une synthèse sur la démarche de projet RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000 afin d'assumer ses responsabilités sociales et à la création de la valeur ajoutée pour maintenir la pérennité de l'entreprise et atteindre l'excellence, ainsi de mettre l'audit social comme un dispositif essentiel au management de l'entreprise 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 et contribue à l'amélioration et la performance au sein de l'entreprise.

En effet, l'application de programme de l'Institut Algérien de Normalisation IANOR nous a aidé à évaluer la démarche de l'audit social et celle de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organismes afin de mettre en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption et aussi pour apprécier la fiabilité et la validité de notre travail.

Notre étude nous a permis de conclure que ce lien entre l'audit social est l'audit de responsabilités sociales résident dans la coordination des comportements ainsi que la convergence des valeurs des différentes parties prenantes pour le bien être de l'entreprise.

A l'origine, les entreprises tiraient leur légitimité de leurs capacités à produire des biens et services marchands, en utilisant les ressources nécessaires. Cependant, les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production, de jadis, sont actuellement significativement négatifs. Ainsi, la prise en considération de ces éléments est, depuis quelques années, au fondement d'un vaste mouvement militant pour l'adoption d'une logique de développement soutenable (*ceux qu'on appelle les mouvements écologistes*).

Avec l'apparition de nouveaux mécanismes du marché, la mondialisation, la croissance économique, etc. L'entreprise se trouve dans une situation qui lui exige d'assumer une double responsabilité ; la première consiste à assurer sa rentabilité avec le développement et l'amélioration de son activité, ses compétences, et aussi dans le but d'être concurrente sur le marché que ça soit au niveau national ou international, garder une place importante et une bonne image ; la deuxième consiste à prendre en considération les préoccupations sociales et environnementales afin d'assumer les impacts négatifs et les préjudices de ses activités sur l'environnement et la sociétés, et de contribuer à la préservation du capital humain et du capital naturel.

Le monde actuel n'est que la résultante des actions qui ont été menées et des décisions qui ont été prises par le passé. Par conséquent, l'évolution du monde a conduit la progression de la responsabilité sociale, qui consiste à prendre en considération le côté social et environnementale dans la prise de décision des entreprises, et induit la création de l'audit social dans un processus d'aide à la prise de décision. De ce fait, l'étude du thème sur l'audit des pratiques de la responsabilité sociale d'entreprise au sein de SOCOTHYD, nous a permis d'acquérir des connaissances en matière de démarche de réalisation, de la mise en œuvre de la démarche RSE et la réalisation d'une mission d'audit social.

De ce fait, la RSE a connu un développement considérable, c'est pour agir de manière responsable voire consciente de ses impacts sur son environnement, entendu en sens large. L'intérêt d'une politique RSE est la conservation de la nature et du capital humain en exerçant l'activité économique afin de satisfaire les besoins de la société. La RSE vient pour inciter l'entreprise à contribuer au développement durable, puisqu'elle a l'impacte le plus important sur l'environnement.

Ainsi, la responsabilité sociale est toujours marginalisée dans la plupart des entreprises. Le plus souvent c'est un petit département où une partie du service responsable des relations publiques qu'est en charge de la mise en œuvre de ce concept. Ceci peut être suffisant pour entamer la création d'une culture corporative de la RSE.

Ensuite, la complexité de la fonction personnelle et des comportements humains au sein de l'entreprises et relative à la base de la création de l'audit social imposant un effort méthodologique et conceptuel important. Au cours de sa réalisation, ce dernier permet de prévoir une amélioration rapide des techniques et outils utilisés, en élargissant son champ d'action.

Etant donnée, l'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un examen professionnel qui conduit à l'expression d'une opinion et de recommandations qui permettent d'améliorer la qualité de la GRH.

L'Algérie est membre de comité ISO qui est une organisation internationale de normalisation, elle a intégré la forme de responsabilité de l'entreprise par la mise en place des lois et règlements. Pour veiller à l'application de ces initiatives relatives aux enjeux de la RSE, l'Algérie a mis en place plusieurs organismes qui collaborent pour la sensibilisation de l'entreprise algérienne, sur les avantages que la RSE peut lui apporter, au sein de la société dont elle opère, cette dernière lui permet d'être en contact avec différentes entreprises privées ou publiques pour s'échanger de l'expérience en matière des pratiques de la gouvernance de l'entreprise.

Ensuite, les normes ISO apportent des avantages et des contributions positives aux entreprises, dont la norme ISO 9001, ISO 14001 et ISO 18001 qui ne sont pas des normes d'exigences mais qui donnent des orientations en matière de management, d'environnement de qualité et de management de la santé et de la sécurité au travail pour l'amélioration de la performance de l'organisation, l'Algérie a encouragé l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dont but est d'améliorer le comportement éthique de tous types d'organisation, la responsabilité sociétale et le développement durable.

L'entreprise SOCOTHYD nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquis à partir de notre étude théorique et de mieux cerner l'audit de la RSE au cœur d'une entreprise certifiée, labellisée et applique la norme ISO 26000. Nous avons essayer de donner réponse à notre question principale qui s'intitule « *quel est l'apport de l'audit social dans le cadre de la démarche RSE, et quel est son impact sur le plan social* », en faisant une présentation des différentes démarches très organisée et séquencé par plusieurs étapes afin de mieux gérer le processus de l'audit social et la mise en œuvre de la démarche RSE de cette entreprise (SOCOTHYD).

A l'issue des entretiens conduits au sein de l'entreprise SOCOTHYD, nous avons constaté que l'intégration de la démarche RSE se base, principalement, sur les lignes directrices se rapportant aux sept questions centrales exposées dans la norme internationale

ISO 26000, les résultats obtenus, démontrent que celle-ci devrait être gérée stratégiquement par l'entreprise, en effet, l'adoption d'une démarche RSE est éminemment s'intégrer de façon substantielle dans le cœur de métier de l'entreprise, ainsi que dans son organisation, dans la mesure où celle-ci est source de profonds changements avec de nouveaux engagements à intégrer et à respecter, des comportements à faire évoluer et à promouvoir ; dans ce cadre SOCOTHYD s'est engagée dans une démarche de mise en place du système de santé, sécurité au travail selon le référentiel OHSAS 18001 et le développement de plan de formation pour ses salariés, et aussi elle s'engage dans la mise en place d'un système de management ISO 14001, la réalisation d'un audit énergétique pour optimiser la consommation d'énergie et la gestion des déchets, Ces constats nous autorisent, dès lors, à confirmer notre première hypothèse(**H1**).

L'entreprise SOCOTHYD s'appuie sur l'audit social qu'elle considère comme un outil d'aide à l'atteinte de ses objectifs ceci à travers le respect des normes, référence et des procédures en matière de responsabilité sociale d'entreprise. A l'issue de la mise en place de la démarche de l'auditeur social sur la RSE au sein de SOCOTHYD, une évaluation a été réalisée par l'institut algérien de normalisation (*IANOR*) pour les aider à améliorer la situation des salariés, de l'environnement et de la société de son ensemble ; ainsi que pour la création d'un pool de compétence et des bonnes pratiques sur la responsabilité sociale pour appuyer l'application d'ISO 26000. Ceci confirme notre deuxième hypothèse(**H2**).

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites, nous avons eu des difficultés pour avoir l'accès à l'information et au manque de recherche consacré à l'étude de la relation entre la RSE et l'audit social. Ensuite, nous n'avons pas pu prendre part à une réelle mission d'audit social. Cependant, à notre connaissance la RSE est une notion qui prévoit la transparence et l'honnêteté et les dirigeants doivent être cultivés dans ce sens.

Par ailleurs, ce travail nous ouvre quelques perspectives de recherches à venir. En effet, il serait pertinent à nos yeux de prolonger notre recherche et de compléter notre analyse à travers l'exploration sur le long terme de la stratégie d'engagement RSE au sein des entreprises, de ce fait notre perspective de recherche et d'analyser le caractère volontaire de la norme ISO 26000 sur la RSE et la possibilité de sa certification.

Liste des tableaux

Tableau N°	Titres	Pages
Tableau N°01	Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC	50
Tableau N°02	Synthèse de la structure et des éléments de la norme ISO 26000.	64-66
Tableau N°03	Principaux clients et usagers de la SOCOTHYD	84
Tableau N°04	Répartition et évolution des effectifs 2012/2016	85
Tableau N°05	Les axes stratégiques RS validés par l'IANOR	96
Tableau N°06	la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.	104
Tableau N°07	L'évaluation de taux d'absentéisme, taux de turn over et taux de mobilité.	104
Tableau N°08	Evaluation de nombre d'accident.	106
Tableau N°09	Evaluation des formations	107
Tableau N°10	Evolution de compétences des salariés (2016-2017)	108

Liste des figures

Figure N°	Titres	Pages
Figure N°01	Construction de l'éthique de l'entreprise	08
Figure N°02	Schéma de Scott	24
Figure N°03	Les outils de l'audit social an amont et pendant la mission	55
Figure N°04	Arbre des causes	57
Figure N°05	Déroulement d'une analyse de contenu	59
Figure N°06	Les sept questions centrales de la RSE	71
Figure N°07	Le siège social de la société	79
Figure N°08	Organigramme de la SOCOTHYD	81
Figure N°09	Répartition de CA par produit en 2015-2017	84
Figure N°10	Evaluation de taux d'absentéisme, taux turn-over et taux de mobilité	105
Figure N°11	Evolution du nombre d'accident de travail	106
Figure N°12	Evolution de taux d'accident (2015-2017)	107
Figure N°13	Evaluation des compétences des salariés.	109

Résumé

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Ainsi, l'audit social est perçu comme un outil de pilotage et un moyen important dans le développement des activités de l'entreprise et pour s'assurer de leur fiabilité et de leur capacité à s'adapter au changement et celle par une démarche intellectuelle de l'auditeur social et au découpage en phase et niveaux de l'audit social.

L'objectif de cette recherche est de déterminer l'audit des pratiques de la RSE au regard de la norme ISO 26000. Ainsi, en vue de conceptualiser et de circonscrire le processus par lequel les entreprises intègrent dans leurs stratégies les principes de la RSE tout en s'appuyant sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise SOCOTHYD de ISSER. A ce titre, les résultats de cette étude démontrent que l'entreprise a adopté un engagement durable et proactif en matière de RSE, ce qui la conduit à formaliser un réel projet structuré, intégrant, ainsi, de façon substantielle dans sa politique d'entreprise. Ainsi, l'entreprise SOCOTHYD accorde une très grande importance à l'audit social en établissant une démarche adéquate qui permet d'aider au pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats des analyses objectives.

Mots clés : Responsabilité Sociales des Entreprises(RSE), ISO 26000, Audit Social, Démarche de l'Audit Social.

Abstract

Corporate social responsibility arouses today an increasing interest throughout the world. For companies, the introduction of a CSR policy and good governance make sense to promote transparency and dialogue with stakeholders, while strengthening its credibility and reputation on the market. In order, Social Audit is perceived as a tool of piloting and it is an important mean in the development of different activities in any company and buy their reliable and their capacity adopted to the changes of the intellectual procedure of the social audit and its division on the steps and levels.

The objective of this research is to determine Audit of Social Responsibility Practices with respect to the ISO 26000 standard. In order to conceptualize and define the process by which companies integrate into their strategies the principles of CSR while relying on the guidelines of the ISO 26000 standards, we conducted an empirical study within the Socothyd of ISSER. As such, the results of this study demonstrate that the company has adopted a long-term and proactive commitment to CSR, which leads it to formalize a real structured project, thus integrating itself substantially into its corporate social responsibility policy business. In order, SOCOTHYD has a great importance of social audit to establish a suitable procedure which allows the society to make a real decision and give objective analysis.

Keywords : Corporate Social Responsibility(CSR), ISO 26000, Social Audit, Social Audit Approach.