

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET
DES SIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

Eu vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines.

THÈME

***L'audit social : outil de performance dans les
entreprises publiques
Cas de l'électro-industri d'Azazga***

PRÉSENTÉ PAR :

AIT BELABBAS Lamia

HAMITECHE Dyhia

ENCADRÉ PAR :

Mme : H. OUCHALAL

MEMEBRES DE JURY :

Présidente : OUAMAR SABRIA MCB U.MM.TO

Examineur : MALAK NADIR MAB U.MM.TO

Rapporteur : OUCHALAL HOURIA MCB U.MM.TO

PROMOTION : 2019

Remerciement

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier tout particulièrement :

Le bon dieu qui nous a porté aide pour réaliser notre travail

Nous tenons également à remercier et à exprimer notre profonde gratitude, notre reconnaissance et vif remerciement à madame OUCHALLAL Houria, de diriger notre travail et pour toutes les informations et les conseils qu'elle nous a donné.

Notre profonde reconnaissance à :

Tous ceux qui ont su et pu nous transmettre un savoir très utile pour notre réussite dans nos études.

Sans oublié la sympathie du personnel de l'electro-industriel.

Merci

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à tous ceux que je porte dans mon cœur à:

Mon défunt père « allah yerahmo », que dieu l'accueille dans son vaste paradis

La prunelle de mes yeux ma mère

Mes adorables frères et tendres sœurs « Aghilas, Jugurtha, Amokrane, Lydia, Amel »

Mes rayons de soleil « Aksil, Rayane, Dacine, Elissa, Alynas et Eline »

Mes enseignants

Toute la promotion GRH 2019

Dyhia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à tous ceux que je porte dans mon cœur. A :

Mes très chères parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours.

Mon rayon de soleil « MAYAS »

Mon cher mari

Mes tendres sœurs « Sonia, Amel, kamelia, Imane, Céline »

Toute la promotion GRH 2019

Lamia

Liste des abréviations

abréviations	significations
DG	Directeur Général
DRH	Directeur des Ressources Humaines
E-I	Electro-Industriel
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
FQ	Fiche de Qualification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAEP	Indemnité reliée à l'Ancienneté et l'Expérience Professionnelle
IAS	Institut international de l'Audit Social
ISO	l'Organisation internationale de la normalisation
PDCA	Plan Do Check Acte
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
RH	Ressources Humaines
RSMI	Responsabilité Système Management Intègre
SMI	Système Management Intégrale

Sommaire

Introduction générale.....	8
Chapitre1 : les fondements théoriques de l'audit social	
Introduction	10
Section 1 : audit social ; une revue de la littérature.....	11
Section2 : démarche, méthodes et outils.....	18
Conclusion.....	18
Chapitre 2 : l'apport de l'audit social à la performance des entreprises	
Introduction.....	33
Section1 : généralités sur la performance de l'entreprise.....	33
Section2 : l'audit social comme levier de performance de l'entreprise.....	40
Conclusion.....	41
Chapitre 3 : la fonction RH et le déroulement d'une mission d'audit au Sein de l'ENEL	
Introduction.....	52
Section1 : présentation de l'ENEL.....	52
Section2 : le déroulement d'une mission d'audit.....	59
Conclusion.....	77
Conclusion générale.....	79

Les années soixante-dix, quatre-vingt et quatre-vingt-dix marquent le passage d'un environnement stable à un environnement complexe ; les entreprises de nos jours ne se réfèrent plus au même environnement que celui des entreprises des années précédentes.

L'apparition d'une concurrence acharnée et le développement rapide d'une technologie sophistiquée expliquent ce changement. La complexité de la situation et l'apparition de l'audit social vers les années quatre-vingt comme une nouvelle discipline promise à d'important développement sous la double influence : l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations, d'autre part l'essor considérable de l'audit et le souci de l'appliquer dans le domaine social et les outils qui ont assuré le succès en ce domaine.

La gestion des entreprises aujourd'hui ne peut être menée qu'à travers une présence effective de l'homme, d'où le constat du rôle majeur de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Progressivement, cette dernière apparaît comme une richesse principale de l'entreprise que les managers doivent mettre au centre de leurs préoccupations. Cependant, pour atteindre cet objectif de réussite managériale, il est nécessaire que les managers sachent évaluer l'efficacité et la conformité des différentes activités de cette fonction critique, d'où le rôle de l'audit social.

Autrement dit, pour s'assurer une bonne coordination et un bon déroulement des activités de l'entreprise, le dirigeant doit garder un œil sur toutes les activités ce qui n'est quasiment pas possible dans les entreprises de grandes tailles cela est inadapté. Donc la direction est dans l'obligation de mettre en place des dispositifs dans le but de s'assurer que chaque service remplit ses missions par efficacité et efficience afin d'en faire de cette entreprise une entreprise performante.

A cet effet, notre objectif principal dans ce travail de recherche est :

- D'une part, l'analyse de la notion d'audit social et de son rôle au sein de l'entreprise ;
- D'autre part, l'analyse de son apport sur la performance de l'entreprise publique.

Sur cette base, la question principale est ainsi formulée :

- **Comment l'audit social contribue-t-il à la performance des entreprises publiques ?». Autrement dit ; dans quelle mesure l'audit social agit sur la performance de l'entreprise publique Algérienne ?**

En plus de cette question principale, certaines questions secondaires peuvent être posées, à savoir :

- Comment peut-on décrire l'audit social et la performance ?
- Quels sont les fondements théoriques de l'audit social ?

Nous nous appuyons, pour guider notre recherche, sur l'hypothèse suivante :

L'audit social est un levier de performance non négligeable. En effet, la pratique de l'audit social à travers l'amélioration de la gestion sociale peut impacter positivement la performance sociale, économique, sociétale et environnementale de l'entreprise.

Afin de mener à bien notre travail de recherche nous avons adopté les techniques d'investigations suivantes :

1. Revue de la littérature : dans le cadre de ce travail nous mobiliserons la littérature relative aux domaines de la gestion des ressources humaines (Peretti 2016, Gazier 2015), de l'audit social (Martine Combemale 2012, Peretti-Igalens 2016) et de la performance de l'entreprise (Molho-Fernandez 2003).

2. Nous avons réalisé une étude empirique au niveau de l'entreprise électro-industries afin d'appréhender empiriquement la question de l'apport de l'audit social à la performance de l'entreprise, nous avons procédé par la réalisation d'une enquête par entretien auprès du chef de service des affaires sociales et l'auditeur de l'entreprise.

Notre travail est structuré en trois chapitres : Dans le premier nous présenterons un bref aperçu historique de l'audit social afin de cerner ses concepts de bases, ses objectifs, sa démarche ainsi que ses outils.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons l'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques.

Dans le troisième chapitre qui portera sur la présentation des principaux résultats de notre recherche effectuée au niveau de l'entreprise Electro-industries dans une première section. Et enfin, dans une deuxième section, nous allons citer les différentes étapes de l'audit au sein de l'EI.

Introduction

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

Pour mieux cerner la notion d'audit social nous allons, dans ce premier chapitre, remonter jusqu'à son historique, ses différentes définitions, ses types ainsi que ses objectifs dans la première section et nous allons présenter ses différentes démarches et outils dans la seconde section.

Section 1 : Audit social : Une revue de la littérature**1-1-Historique de l'audit social****1-1-1-De la conception traditionnelle de l'audit social à la conception élargie**

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

Bien que dans la discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine. Et 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, etc. Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante¹.

En France, l'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, dans les années soixante-dix, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. A partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle.

1 - J. M Peretti « Une démarche de lecteur du bilan social » in liaison ; no spécial « le bilan social », No 5011 ; paris 1997.

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

1-1-2-La construction progressive de la notion d'audit social

▪ En 1960

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

▪ En 1970

- Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se vérifie (notamment vers le social)
- Développement progressif du tableau de bord social

▪ En 1980

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

▪ En 1982

Raymond Vatier crée l'Institut international de l'audit social (IAS) en France.

▪ En 1990

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

▪ En 2000

Une sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociales », d'investissements socialement responsables et du développement durable. C'est à dire la notion sociale s'installe définitivement dans les entreprises pour mieux dire l'entreprise adopte et rassemble des démarches qui intègrent et prennent en considération des facteurs sociaux et environnementaux afin que l'entreprise soit plus performante du point de vue du développement durable.

1-2-Définitions de l'audit social

Définir l'audit social en tant que tel n'est pas une chose aisée, puisque plusieurs définitions ont tour à tour été proposées.

Pierre CANDAU² définit l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par, l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ».

Pour Jean-Marie PERETTI⁽³⁾ définit l'audit sur le site internet de l'institut d'audit social (IAS) « l'audit du social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité etc. Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux ».

Selon STEPHENS⁽⁴⁾ : « L'audit de personnel est l'analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation et l'évaluation de leur efficience et de leur efficacité ».

En 2006, l'IAS, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties Intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».

En général, on définit une preuve d'audit comme un ou plusieurs enregistrements, déclaration de fait ou autres informations, pertinents pour l'audit et qui sont vérifiés. Quant aux critères d'audit, ils sont définis par l'ensemble des politiques, procédures ou exigences auxquelles les preuves d'audit sont comparées. Ces définitions sont formellement acceptables

² Pierre CANDAU « audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace » 1985 p.52

³ ISA « l'audit du social et développement des entreprises et des gran sations » Moscou 2007.

Http ://fr.m.wikipedia.org/wiki/Stephens

nous semblent cependant réservées à ceux qui ont déjà un bon niveau d'information sur le sujet et nous les jugeons un peu trop abstraites pour découvrir ce qu'est l'audit social.

L'audit social est un processus qui consiste à contrôler l'état des relations entre les divers acteurs sociaux puis permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.

1-3- Les modalités de recours à l'audit social

Sur ce point, il convient de faire la distinction entre audit interne et externe. L'articulation nécessaire entre audit social interne et externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contrainte que sont le **temps** et la **compétence** : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétence des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes.

1-3-1-L'audit interne

D'après **SCHIEKN** Pierre « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » :⁽⁵⁾

1-3-2-L'audit externe

L'audit externe se définit comme une fonction indépendante de l'entreprise et dont la finalité est de porter une opinion sur les comptes et résultats de l'entreprise. Il s'agit ici d'une définition universelle. L'audit externe est souvent exercé par un cabinet indépendant et s'intéresse à la manière dont l'entreprise et ses entités définissent ses objectifs, les respectent, utilisent les moyens mis à la disposition de ses dirigeants. ⁽⁶⁾

Le tableau ci-après relate une comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.

5 Pierre schieken « mémento d'audit interne » Edition dunod, paris 2007, P5.

6 Jack renard « Théorie et pratique d'audit interne » 7ème Edition d'organisation, paris 2009.

Tableau n°1 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de service juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise.	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ce qui en ont besoin (actionnaires, fournisseurs...)
Les objectifs de l'audit	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs du contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes.

Source : Renard Jaques, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2009, p80

A partir de ce tableau comparatif, on remarque que les deux fonctions sont différenciées. Par exemple, l'auditeur interne fait partie du personnel de l'entreprise alors que l'auditeur externe est indépendant de l'entreprise. L'audit interne vise à apprécier la bonne

maitrise des activités de l'entreprise et les améliorer, en revanche l'audit externe cherche à certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle et les états financiers.

1-4-Les types de l'audit social : nous allons distinguer les trois types d'audit qui sont :

1-4-1-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, les affichages obligatoires et convention collective, etc.). Comme il doit s'assurer également du respect des droits collectifs des salariés au sein de l'entreprise (droit d'expression des salariés, négociation collective, droit à la participation...etc.). C'est-à-dire que l'auditeur en contrôle le respect, en évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante. 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 sociale)⁷.

1-4-2-L'audit d'efficacité

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

Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

Il s'agit de suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de gestion des ressources 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 résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

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'évolution des coûts sociaux, et la mesure des coûts cachés relatifs aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (absentéisme, accidents de travail, productivité, turnover, etc.).

⁷ Sylvie Guerrero « les outils d'audits social : option su la GRH » ; Edition Dunod, paris ; P2.

1-4-3-L'audit stratégique

Il est appelé également audit des directions, 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. Il vise aussi à s'assurer de la convergence entre la gestion des ressources humaines (GRH) 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.

1-5-Les objectifs de l'audit social

L'objectif primordial de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation. ⁽⁸⁾

L'audit a ainsi pour fin de renseigner sur le degré d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés. De manière plus générale, il tend à s'assurer de la crédibilité des informations et à montrer sur quels points celle-ci peut être améliorée.

❖ L'audit vise à vérifier qu'une institution

- A effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait. La démarche d'audit vérifie la réalité des faits exposés, elle confirme ou infirme l'exactitude des mesures et informations collectées, elle certifie que les résultats obtenus sont bien ceux qui avaient été annoncés et elles qui indiquent les écarts avec les objectifs affichés et les effets attendus.
- Accomplit selon les règles de l'art. La démarche d'audit procède par recherche du degré de conformité des pratiques à la réglementation ; aux procédures et aux impératifs juridiques, techniques, politiques, voire scientifique...qui conditionnent la qualité des actions conduites. Elle s'assure que les moyens mis en œuvre l'ont été de manière optimale (efficacité).
- Est capable de réaliser ce qu'il dit vouloir faire La démarche d'audit examine la cohérence des décisions prises, des démarches engagées entre elles et avec les stratégies

8 - cours sur l'audit social, « boukersi Mourad » université A. Mira-E-I , Bejaia 2019.

définies, comme avec les moyens mis en œuvre. Elle permet de se prononcer sur la pertinence des choix opérés et sur le degré de fiabilité du fonctionnement.

- Peut connaître et estimer les risques qu'elle court Sur chacun de ces trois objets d'investigation, l'audit s'attache à détecter et mesurer les risques courus, inventorier les potentialités et estimer le degré de flexibilité du système de fonctionnement de l'organisation auditée.
- Peut anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements. Par ses projections et simulations auxquelles il peut procéder, l'audit apporte des éléments permettant de voir si l'entreprise est en état de réagir positivement face aux incertitudes de l'avenir.

Section 2 : Démarche, méthodes et outils de l'audit social

2-1-Démarche de l'audit social

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport.⁹

2-1-1-L'engagement de la mission

Sur ce point, il convient de faire la distinction entre audit externe et interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes que sont le temps et la compétence : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes

2-1-1-1-Audit externe

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

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

⁹ - jack Igalens et Raymond vatier « Démarche méthodes et outils d'audit social » Edition Eyrolles. 2008 : P 36-39.

❖ La responsabilité de l'auditeur externe se repose sur quatre points

- Le respect des règles d'éthique
- La planification de la mission
- Le choix des procédures
- L'évaluation du risque

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

2-1-1-2- Audit interne

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

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

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

Cette évaluation repose sur une démarche méthodique qui a pour but de recenser les risques de toute nature et les lieux (fonctions, pays, entités physiques) où ces risques ont le plus de chances d'apparaître.

En principes, on peut conduire une évaluation des risques sociaux à partir de deux critères, la probabilité et la gravité. Un risque peut être présent mais latent, la probabilité qu'il dégénère en conséquence dommageable est calculée si possible objectivement, sinon elle est évaluée subjectivement par des experts. L'évaluation des dommages potentiels sert à apprécier la gravité.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

Bien qu'il n'existe pas de modèle, un ordre de mission peut se présenter sous la forme ci-dessous.

Exemple d'un ordre de mission

ORDRE DE MISSION

Emanant de : le président de la société ALTAMATER

Date : 10 novembre 2007

Objet ; audit de la GPEC

Destination : DG, DRH DE la société ALTAMATER

L'audit de la GPEC de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des prévisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, de la maîtrise des processus concernant la variation d'emploi, les mutations et notamment les redéploiements au sein de la société.

Exclusion : La formation professionnelle, le budget formation

Période observée : 2003-2007

La mission se déroulera du 02/01/08 au 31/01/08

Chef de mission : X et un auditeur junior

2-1-2- La préparation de la mission

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques. Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les

différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.¹⁰

Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.¹¹

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

Législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;

- Politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigrammes.
- Descriptions de fonctions et instruments de délégation.
- Listes des membres clés du personnel.
- Plans ou diagrammes des processus et des systèmes ;
- Données et rapports opérationnels et financiers ;
- Evaluations des risques ;
- Etudes ou rapports de la direction, informations de la presse nationale, régionale, journaux ou presse d'entreprise, informations figurant sur les sites internet et intranet.

Afin de confirmer la compréhension de l'entité auditée, il est recommandé dans le cas de l'audit social de préparer un résumé de l'unité ou de l'activité faisant l'objet de l'audit et de le présenter sous la forme d'un profil. Ce profil peut contenir des renseignements contextuels utiles pour préparer les documents de planification de la mission. Le profil de l'entité (ou de l'activité) doit être passé en revue avec les responsables afin de confirmer si l'auditeur externe comprend bien les activités de l'entité vérifiée.

L'auditeur interne dispose souvent d'une connaissance partielle de ces différents éléments, car s'il appartient à l'entreprise qu'il audite, il ne connaît pas forcément chacun de

10 - Idem : « Démarche méthodes et outils d'audit social » 1988 ; P 39.

ses établissements ou chacune de ses filiales. En revanche, il dispose de plus grandes facilités pour rassembler ces informations, et il peut constituer des profils relatifs à chacune des entités auditées dans le passé, de sorte que la préparation d'une nouvelle mission s'appuie sur des éléments déjà connus.

❖ L'analyse du bilan social

Ce document récapitule les principaux résultats de l'entreprise et de chacun de ses établissements de plus de 300 salariés et consiste de sept rubriques :

- **Emploi** : effectifs, travailleurs extérieurs, embauches au cours de l'année considérée, départs, chômage, handicapés, absentéisme ;
- **Rémunérations et charges accessoires** : montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires ;
- **Conditions d'hygiène et de sécurité** : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par éléments matériels, maladies professionnelles, comité d'hygiène et de sécurité, dépenses en matière de sécurité ;
- **Autres conditions de travail** : durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, conditions physiques de travail transformation de l'organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine du travail, travailleurs inaptes ;
- **Formation** : formation professionnelle continue, congé formation.
- **Relations professionnelles** : représentants du personnel, communication, procédures ;
Autres conditions de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales.

Chaque rubrique comporte un nombre variable d'indicateurs, composés d'une douzaine de données et présenté pour trois années consécutives : n-1, n-2, n-3. Les indicateurs du bilan social constituent, pour l'auditeur social, une source d'information privilégiée. Dans la phase de préparation de la mission, une analyse bien menée lui permet de prendre rapidement connaissance des principaux résultats des politiques sociales.¹²

❖ Le rapport annuel

C'est l'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité de l'entreprise. Ces informations doivent être fournies par toutes les sociétés cotées sur un marché financier. Cette obligation résulte de l'article 116 de la loi concernant les

¹² Amélie MARÇAY « construire un bilan social » Dunod Ed. D'organisation paris 2011. P72.
www.decitre.fr//construire_un_bilan_social.html

nouvelles réglementations économiques. Un décret d'application a défini la nature des informations à communiquer dans le rapport annuel ; nous ne reproduisons ci-dessous que celles qui concernent le volet social :

- L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;
- Les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;
- L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs.

2-1-3-La réalisation de la mission

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

2-1-3-1-Le référentiel

Le référentiel constitue ce qui « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »). Telle pratique d'augmentation, tel ratio d'effectif ou telle règle sont-ils conformes au référentiel ?

Comment construire un référentiel d'audit social ? La réponse dépend essentiellement du type d'audit. Il existe des audits sociaux de conformité, des audits sociaux d'efficacité et l'audit social stratégique.¹³

▪ L'audit de conformité

Les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur devra rassembler les textes applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission. Ce

¹³ RAYMOND VATIER, audit de la gestion social « un instrument des stratégies d'entreprise » Ed. D'organisation 1988 paris p181 .

travail de préparation s'effectue en partie en cabinet (ou au sein du service) et en partie sur le terrain.

Il est grandement facilité par l'accès aux différentes bases de données juridiques, Extenso, Dalloz, etc.

▪ **L'audit d'efficacité**

Le référentiel décrit précédemment peut constituer une base de départ car, dans le domaine social, la non-conformité fait courir des risques à l'entreprise, risques de pénalités, de réputation, de dégradation des relations sociales et du climat social. Mais l'efficacité ne se réduit pas à la conformité, la notion de « bonnes pratiques » vient s'ajouter à l'ensemble des règles déjà enregistrées.

▪ **L'audit social stratégique**

Il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie. La construction d'un référentiel dans ce domaine repose essentiellement sur la théorie et l'observation. L'auditeur social qui réalise un audit stratégique doit connaître les bases de management stratégique.

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

2-1-3-2-La détermination des objectifs d'audit

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

Un objectif d'audit est souvent exprimé par un verbe d'action tels que :

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

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

vérification, constituent autant d'exemples qui, mis bout à bout, forment une procédure d'audit ¹⁴

2-1-3-3-La recherche de preuves d'audit

Il existe quatre types de preuve :

- **Preuve physique** : L'auditeur social voit, constate. La réalité de conditions de travail peut ainsi être constatée par une visite des ateliers, mais encore ne faut-il pas être abusé par ses sens car, par exemple, la sensation de chaud ou de froid dépend tout autant de la pièce d'où l'on sort que de la pièce dans laquelle on entre, et rien ne vaut un thermomètre.
- **Preuve testimoniale** : L'auditeur recueille un témoignage. L'entretien que l'auditeur pratique couramment peut ainsi l'amener à obtenir des informations qu'il n'aurait pu avoir par un autre moyen. Quelle crédibilité attacher à ces informations ? Évidemment, il n'y a pas de réponses absolues, et tout dépend des circonstances, des interlocuteurs, de leurs intérêts. Tel le journaliste qui cherche à obtenir deux fois la même information par des sources non connectées entre elles, l'auditeur social cherchera à corroborer une information en la croisant avec d'autres.
- **Preuve documentaire** : La preuve documentaire offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ?
- **Preuve analytique** : La preuve analytique est souvent celle qui ressort des calculs, des croisements, des procédures de validation auxquels s'est livré l'auditeur. Elle a en tant que telle la force de ces procédures, c'est-à-dire qu'elle peut être solidement établie aussi bien que fragile. Aucun moyen de preuve n'est à négliger mais, dans ce domaine, l'audit est un art avant d'être une science : rien n'est jamais définitivement prouvé. Dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude. L'expérience de l'auditeur n'est pas à négliger, car elle exerce souvent une influence importante sur cette démarche de recherche de preuve.

2-1-3-4-La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre. Du point de

¹⁴ Idem, audit social et stratégie de développement social ,paris 1988 p 76

vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile » (norme 2420). Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte des phrases courtes. Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique.

Pour P. Candau (1985) ¹⁵:« l'exactitude signifie non seulement la précision, mais aussi la fiabilité : le rapport doit être factuel et s'attacher uniquement aux points les plus importants observés par l'auditeur. La clarté ne suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phrases utilisées évoquent le plus souvent les idées d'efficacité et de rentabilité. »

2-2-Les outils de l'audit social

De nombreux outils existent pour réaliser un audit social mais ils doivent être distingués selon qu'ils sont utilisés en amont de la mission ou pendant la mission. ¹⁶

2-2-1-En amont de la mission

- **Le QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance : ce questionnaire comporte les questions suivantes :**

Pourquoi ?

Préparer l'arrivée sur le site.

Comment ?

Collecter toutes les informations et les documents utiles afin d'avoir une vision d'ensemble pour pouvoir organiser et entamer l'audit :

- Organigramme de la structure ;
- Organisation interne ;
- Contexte règlementaire, processus et procédures ;

¹⁵ P. Candau, audit social méthodes et techniques pour un management efficace, vuibert, 1985 p 73.

¹⁶ IFACI, la conduite d'une mission d'audit, dunod 1999.
Cours Mr Freddy Sisley, 3cycle CSFAC 2018 Paris.

- Problèmes passés ou en cours ;
- Système d'information : interne ? externe ?
- **Le QCI : Questionnaire de Contrôle Interne. Ce questionnaire contient les principales questions suivantes :**
 - Pourquoi ?
Orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission.
 - Comment ?
 - Qui : niveaux hiérarchiques et fonctionnels, analyses de postes ;
 - Quoi : objet de l'audit ;
 - Où : lieu où se déroule l'audit ;
 - Quand : début, fin, durée, périodicité ;
 - Comment : description du mode opératoire ;
 - Pourquoi : ce qui a motivé l'audit, ce qui doit être identifié (atouts, problèmes, pistes de solution...)
- **Le sondage : ce sondage contient les questions suivantes :**
 - Pourquoi ?

Lorsque le nombre d'éléments à étudier est suffisamment important en termes de salariés à interroger, de documents à analyser (bulletins de paie par exemple), de problèmes à étudier. On retient généralement la limite de 100 éléments au minimum.

- Comment ? Au moyen de deux techniques :

Le sondage aléatoire : on sépare chaque catégorie de l'échantillonnage (un échantillon de cadres, un échantillon de salariés par exemple) et on détermine la taille de l'échantillon, le nombre de personnes à sonder. On choisit ensuite au hasard le premier élément parmi les dix premiers éléments de l'échantillon, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, puis encore dix rangs plus loin etc.

Le sondage par choix raisonnés : c'est la méthode des quotas qui consiste à reproduire dans l'échantillon certain caractéristique jugé essentielles par l'auditeur.

2-2-2-Pendant la mission : pour les outils de l'audit pendant la mission il y a lieu de distinguer ce qui suit :

Entretien et observation

- Pourquoi ?

Obtenir des informations précises sur des données, des procès, des habitudes de travail, des perceptions, des opinions etc.

Comment ?

- **Entretien individuel**

Il permet aux personnes interrogées de répondre selon un ordre de priorités qu'ils établissent eux-mêmes, et d'obtenir une collecte d'informations détaillées. Entretien de groupe cela permet de susciter la créativité et de confronter les points de vue de chacun.

Observation directe et indirecte des conditions de travail, du climat social, du respect des règles de droit du travail par exemple. Cela permet de vivre en quelque sorte le travail à la place du salarié lui-même et de réduire ce que l'on appelle en psychologie du travail, l'effet Hawthorne.

- **L'ordre des questions**

Bien souvent, quand les questions appartenant à un même thème se suivent, la personne interrogée est tentée de répondre par automatisme ou penser que la question est proche d'une autre précédemment posée dans le même thème. Varier l'ordre des questions en ne faisant pas nécessairement suivre les questions d'un même thème de l'une à l'autre, permet de maintenir l'attention et la concentration du répondant.

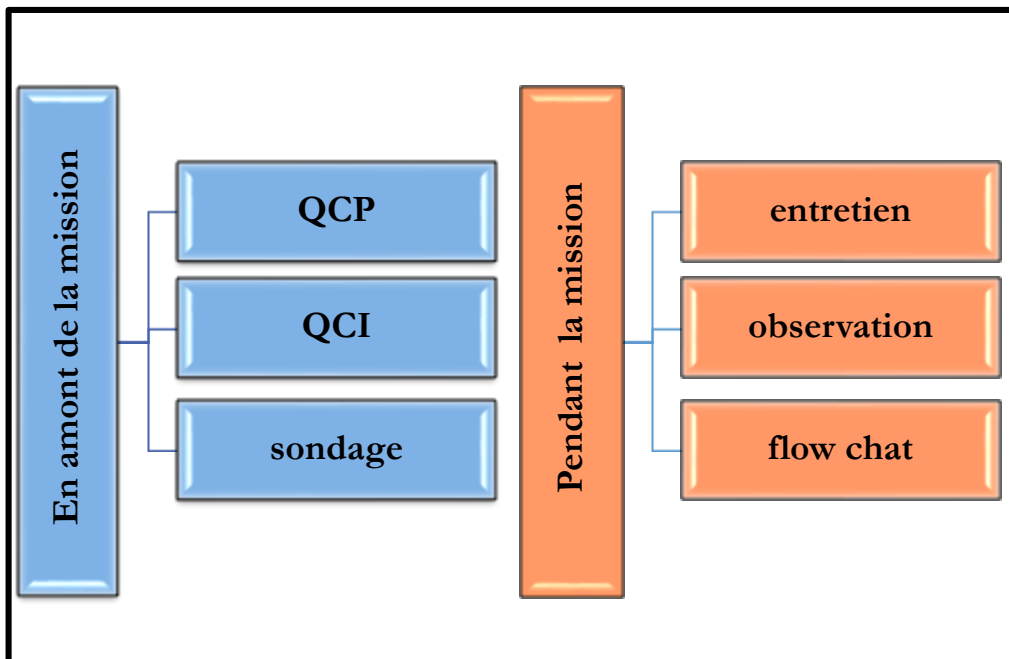
- **Flow chart : diagramme de circulation des documents ou d'un processus.**

- Pourquoi ?

Visualiser le flux de traitement de l'information et de documents. Cela permet donc à l'auditeur d'accéder à l'ensemble des informations importantes concernant les processus, et de prendre en compte chaque étape pour identifier une éventuelle anomalie.

La figure suivante résume schématiquement les outils de l'audit social :

Figure n°1 : Les Outils de L'audit Social

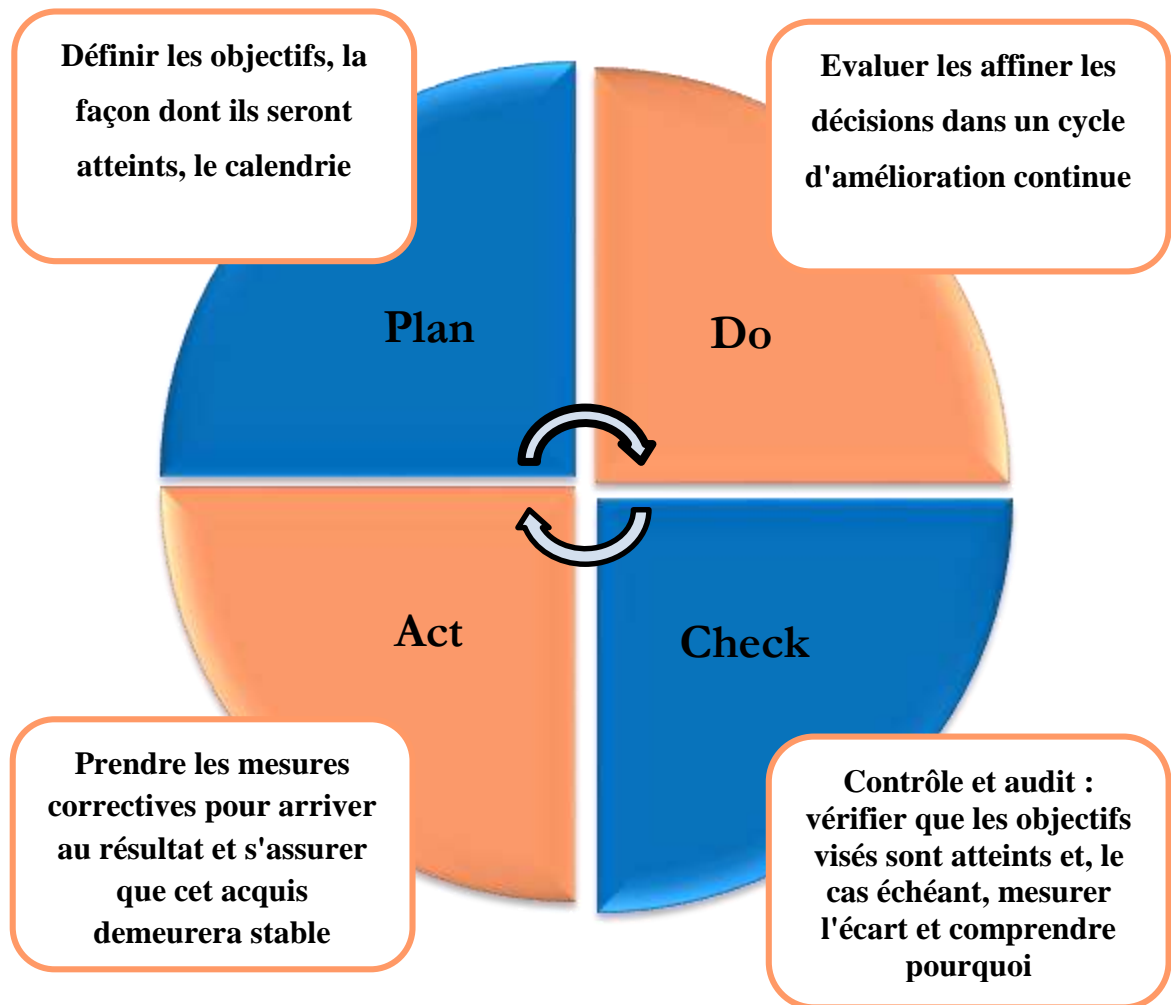


Source : Igalens, Peretti, 2008

Par ailleurs, deux autres outils sont à prendre en considération, similaires aux outils utilisés dans une démarche qualité (Lentilleux, 2013) :

- **ISO 19011** : audit du système de management de la qualité et de l'environnement. Cette norme fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audit et sur les compétences des auditeurs. Elle peut s'appliquer à toutes les formes d'audit dès lors qu'on a identifié les compétences requises pour les membres de l'équipe.
- **Le PDCA** (Plan DO CHECK ACT) : permet de montrer quelle procédure on peut mettre en place dans la partie préconisations.

Figure n°2 : La roue de Deming.



Source : VOYNNET-FOURBOUL CATHRINE (2005)

Le cercle PDCA ou la roue de Deming est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes pour améliorer la qualité d'une entreprise.

Cet outil permet à l'auditeur de trouver facilement les racines des écarts mesurés et appliquer les actions correctives et définir et atteindre les objectifs pour de nouvelles améliorations.

Conclusion

L'audit social est en définitive un instrument d'aide à la décision dans le processus de gestion d'entreprise et contribue à la performance de l'entreprise.

Un audit est conçu dans le but du recensement des conformités et défaillances d'une entreprise dans l'application de ses obligations vis-à-vis des tiers. La démarche d'audit apporte donc un point de vue référent est compétent sur la situation d'une entreprise face à ses obligations et ses principes de fonctionnement.

La démarche d'audit est un des principaux moyens en vue d'améliorer le système d'une entreprise donnée ainsi que son efficacité dans les diverses tâches à accomplir mais est également conçu dans le but d'observer la bonne réalisation de ses objectifs. Sa réussite dépend de l'implication de la Direction.

Dans le chapitre suivant nous allons traiter un point portant sur l'apport de l'audit social sur la performance des entreprises publiques.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

Introduction

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. Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une entreprise est reconnue, l'audit social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet de proposer des recommandations appropriées et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons traiter la notion de la performance en présentant ses différentes interprétations, définitions, sa typologie et sa relation avec les pratiques de la GRH en première section, et expliquer l'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques dans la deuxième section.

Section 1 : généralités sur la performance de l'entreprise

Pour éclaircir ce concept nous allons d'abord jeter un coup d'œil sur son historique, proposer quelques définitions, citer ses dimensions et ses formes, ses objectifs et enfin montrer la relation entre les pratiques GRH et la performance d'une organisation.

1-1-Les différentes interprétations de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées. G. Raad, présente une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action.

La « performance », substantif féminin de la fin du XVe siècle dérivée du terme anglais to perform « réaliser, accomplir », issu de l'ancien français performer, verbe d'action dérivé de former, empruntée à l'ancien français performance, dont l'usage est attesté en 1571 dans une lettre de MARIE STUART.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

Au début du XVIII^e siècle, le terme « performance » est synonyme « d'accomplissement, réalisation, résultats réels », désignant également « l'exécution d'une œuvre littéraire ou artistique » et par extension « exécution en public, représentation Spectacle».

Ce détour confère deux acceptions possibles au concept, la première le définit comme le processus de formation de la perfection, mot avec lequel il partage son préfix « per », « formance » renvoyant à l'idée de « processus en cours de formation ».

L'autre définition, plus étroite est inspirée de l'Anglais, renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs. La différence entre ces deux définitions repose sur la portée normative ou non du concept.

1-2-Définition et concepts de base de la performance

- **Selon LORINO Philippe** : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût) ». ¹
- **Selon ANGELE Dohou et NICILAS Berland** : « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part du marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales» ².
- **Selon VAN DOOREN**, la performance constitue la principale promesse faite par le secteur public depuis 1945, et devient le thème central de l'ensemble de réformes administratives dans le monde ; c'est ainsi que la performance est devenue l'idéal vers lequel l'administration tend. ³
- **Selon AUBERT**, de l'idée initiale d'une perfection en train de s'accomplir, la notion de performance est passée à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus. ⁽⁴⁾

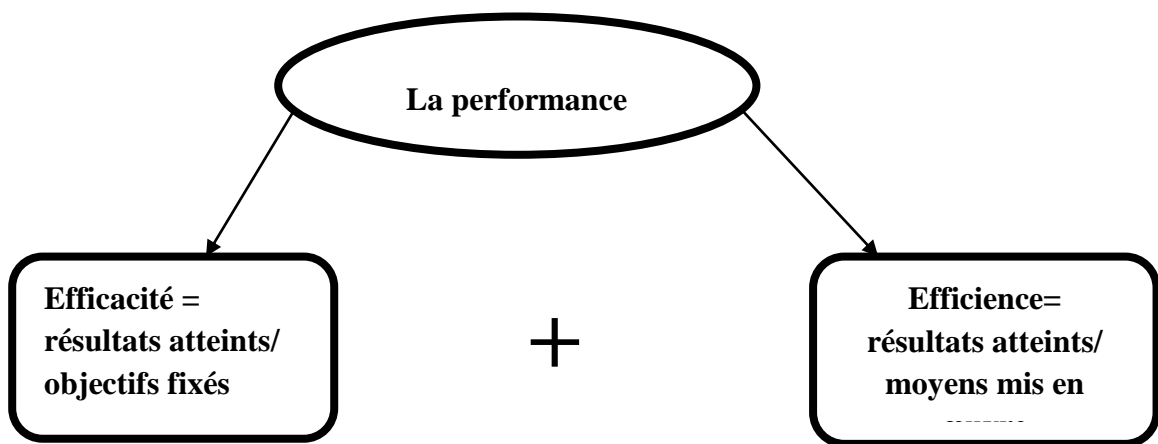
1 - LORINO Philippe : « Méthode et pratique de la performance » Edition des organisations paris 2003, P5.

2 - ANGELE Dohou et NICILAS Berland : « Mesure de la performance globale des entreprises 28^{ème} congrès de l'ITES 23, 24, 25 Mai 2007.

3 - VAN Dooren w: performance, measurement en the Flemish public sector supply and demand approach

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

- Selon CHANDLER, la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma ci-après



Source : réalisée par nos soins

1-2-2-Les concepts de base de la performance

Les concepts de base de la performance sont les suivants :

- **L'efficacité** : « elle se définit par rapport à un objectif donné, elle indique à quel point l'objectif est atteint, elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production »
« Elle détermine la capacité d'une entité à réaliser les objectifs fixés. Elle est représentée par le rapport entre les résultats réalisés par une entité et les objectifs visés. A cet égard, plus les résultats sont proches des objectifs visés, plus l'entité est considérée efficace. De ce fait, l'efficacité peut être déterminée par la capacité d'une entité à réaliser les objectifs sociaux qu'elle s'est fixée. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.⁵

5 - RAYMOND VATIER « audit de la gestion social » Edition des organisations, P186

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

- **L'efficience** : peut se définir comme la capacité d'une entité à réaliser le maximum d'objectif en utilisant un minimum de ressources, elle se réfère au fait de maîtriser le coût du processus. Autrement dit, l'efficience exprime le rapport entre les objectifs réalisés et les moyens mis en œuvre pour les réaliser. Cependant, divers indicateurs peuvent être utilisés pour la mesurer.
- **L'économie** : Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.
- **La pertinence** : la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

1-3-La typologie de la performance

Il existe quatre types de la performance qui sont :

1-3-1-La performance organisationnelle

Cette performance concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

1-3-2 La performance sociale

Cette performance concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2010).⁶

C'est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ces ressources humaines. Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance mesure la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le

⁶ J. Igalens et J.-P. Gond, la responsabilité sociale de l'entreprise »2003p 25.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

niveau de satisfaction des salariés, le turne over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

1-3-3-La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al. 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.⁷

1-3-4-La performance commerciale

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

1-4-Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :⁸

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les compétences individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts du marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

⁷ R. CALORI et AL. « Stratégie de l'entreprise » 1989, p93

⁸ CALLAT Allain « management des entreprises » Edition hachette livre, France 2008, p38
<https://hal.archive-ouvertes.fr>

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

- Identifier et évaluer les compétences clés.

1-5-La relation entre les pratiques GRH et la performance

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

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

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

- **L'approche économique** : selon « Milton Friedman » dans cette approche, se sont surtout les facteurs externes qui contribuent à la performance de l'organisation, pendant que les facteurs internes n'ont qu'une contribution marginale.
- **L'approche organisationnelle** : selon cette approche la performance de l'entreprise dépend d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette approche est confortée au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (ressource- based théorie) qui considère que les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'entreprise aux variations du marché et à l'environnement externe de façon générale.

L'identification d'une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise. Selon certains auteurs comme Le Louarn⁹ (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnels, financiers et de la valeur de l'action.

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

⁹ J.Y.LE LOUARN « évaluation de la gestion des ressources humaines »2001 p247.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

- **L'approche universaliste** : selon « pfeffer(1994) et husielid (1995)¹⁰ »elle ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi.
- **L'approche de contingence** : cette approche postule que l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, WRIGHT et al (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leurs stratégies.

Cette relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

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

2-1-L'audit social selon une logique de performance

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

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

¹⁰ Husielid « impacte des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle »1995 Edition dunod, p 107.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

Dans le référentiel économique, deux visions majeures inspirées classiquement des travaux de Porter ¹¹(1982, 1986) ont été distingués par la suite, ces visions ont structuré durant ces dernières décennies la plus grande partie des décisions stratégiques dans les organisations.

2-2-L'audit social selon une logique de performance économique

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

Tableau 2 : les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

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

Source : Réda KHELLAS « audit social audit GRH » ED Houma, Alger, 2014

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

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

Tableau 3 : Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Etre le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovation exploitable

¹¹ M. Porter « l'avantage concurrentiel » 1986 Edition Dunod paris, p 249.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les personnes durent plus que les activités

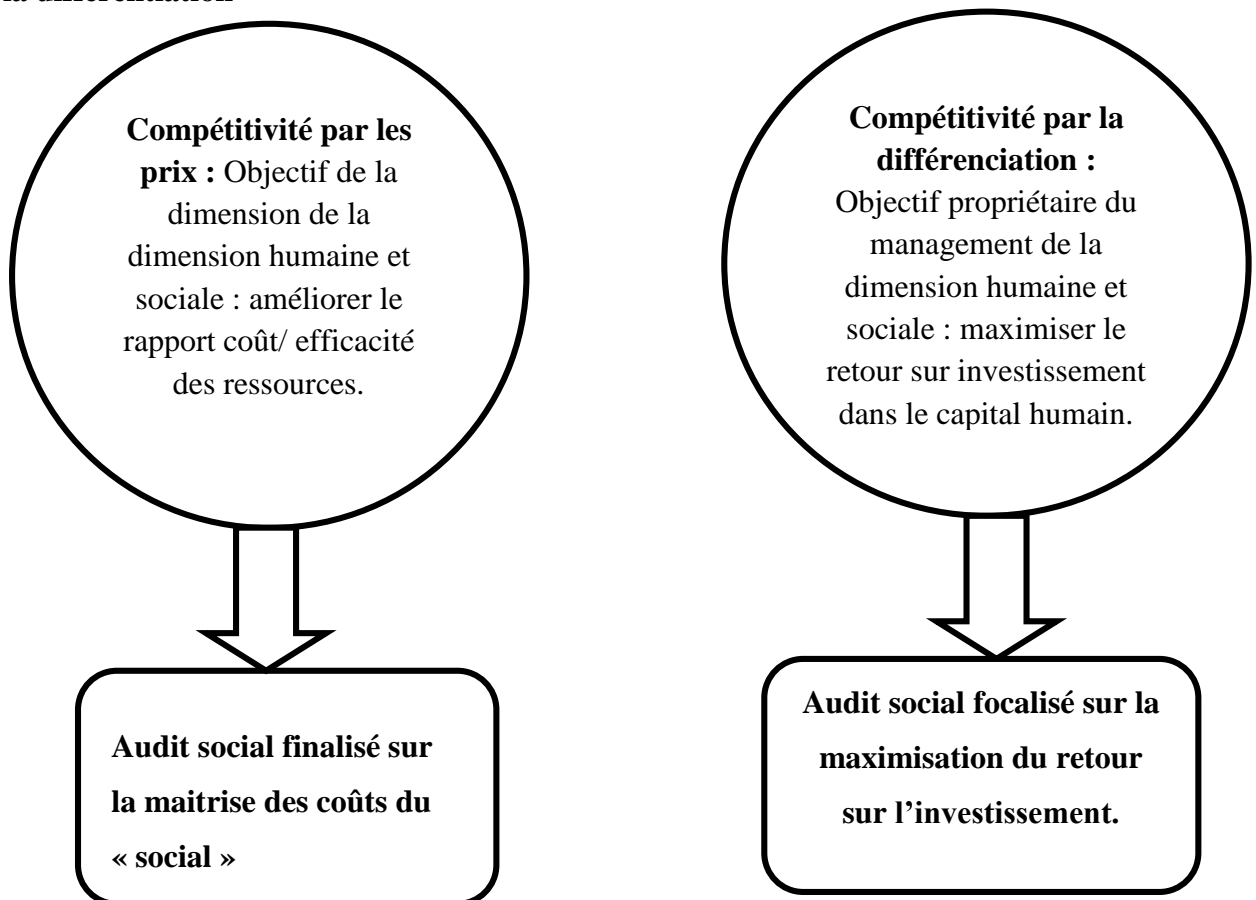
Source : Réda KHELLAS, « audit social Audit GRH », Ed Houma, Alger, 2014

Dans ce deuxième contexte, l'audit social vise à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements fait pour l'acquisition, la mobilisation, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise.

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

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

Figure n°3 : Le rôle de l'audit social dans un contexte de compétitivité par les prix et par la différenciation



Source : Réalisé par nos soins

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

2-3-L'audit social selon une logique de performance globale

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

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

2-4-Apport de l'audit social pour la conduite du changement

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

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

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

Ainsi, la dimension humaine de l'entreprise doit être prise en considération dans la conduite du changement afin d'anticiper, de définir et de mettre en place un plan d'actions qui va de l'identification et l'annonce de ce changement sur les métiers et l'organisation à la mise en place d'une solution. Le changement est donc un processus qui amène l'individu à traverser nécessairement plusieurs places.

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

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

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

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

2-4-1- Anticipation du changement et des résistances

Anticiper le changement et les résistances qui apparaîtront par une analyse fine des risques encourus et de leurs impacts sur l'organisation, les processus, les hommes et leur métier. A cette étape, l'audit social a un rôle primordial à jouer, le diagnostic qu'il va réaliser permettra d'élaborer un plan de communication interne afin d'informer les managers sur les changements qu'ils seront amenés à affronter et les conseiller sur la manière de gérer la situation. En même temps, il établira un planning détaillé et un plan de formation avec des apports méthodologiques des groupes de travail.

2-4-2-Accompagnement du changement

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

2-4-2-1-Evaluation des actions menées et leur portée

Durant cette étape les actions menées et leur portée, ainsi que leur impact seront évalués par l'auditeur social, sur le plan quantitatif et qualitatif. Cela permet de clôturer le projet sans rien n'exclure ni oublier et d'identifier les changements à venir. Cette évaluation est réalisée au travers les bilans et les entretiens. L'accompagnement passe avant tout par l'écoute et la compréhension de la situation des hommes ; acte naturel de tout auditeur social averti.

2-4-2-2- L'audit social permet de réduire les coûts cachés de dysfonctionnement

L'audit social permet de cerner les coûts de gaspillage des ressources et contrecarrer les coûts cachés, et contribuer ainsi à créer de la valeur ajoutée. Si un audit social a pour but de détecter les dysfonctionnements, c'est souvent une logique de réduction des coûts cachés. La

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

mise en lumière de certains de ces coûts permet de créer une stimulation chez les acteurs de l'organisation pour entreprendre des actions d'amélioration.

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

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

- La rotation du personnel.
- L'absentéisme.
- Les accidents de travail.
- Les écarts de productivité directe ou sous-productivité.

2-5-L'évolution historique de la GRH en Algérie : en Algérie, la gestion de la ressource humaine a traversé plusieurs étapes :

▪ **Les années 60**

Cette période est connue par la situation d'urgence causée par le départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une bonne partie du savoir-faire. La priorité du gouvernement Algérien à cette période était la reconstruction de l'Etat et de ses institutions de base, en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût et sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation. ¹²

▪ **Les années 70**

Les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construire à long terme une économie aut centrée basée sur l'industrie lourde. Posséder une industrie nationale est en effet un enjeu d'indépendance économique et politique. Loin d'être un

¹² MAHTOUT, *Op.cit.* , p121.

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

modèle proprement Algérien découlant d'une réalité socio-historique. C'est à l'entreprise publique de réaliser la politique de l'Etat.

La GRH était l'équivalent de ce qu'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises.

Il n'est pas nécessaire de travailler plus pour gagner plus et accéder aux biens et services sur le marché. La coopérative créée au sein même de l'entreprise fournit tout ce dont a besoin le travailleur (téléviseur, réfrigérateur, café...).

Le travailleur au lieu d'investir dans un effort de production investi dans les relations sociales. Il est plus utile d'avoir une bonne relation avec son supérieur que d'investir dans une compétence.¹³

▪ Les années 80 et 90

Durant les années 80, l'Algérie a connu la baisse des recettes pétrolières qui l'installe dans une profonde crise économique. Le développement du chômage et le ralentissement des investissements provoquent l'explosion sociale d'Octobre 1988. Une nouvelle constitution est votée. Le parti unique cède la place au multipartisme. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990 sont édictées par les quelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Ces lois reconnaissent le droit de grève dans le secteur public (il était déjà reconnu dans le secteur privé) et définissent un cadre de règlement des conflits individuels et collectifs de travail. Elles Limitent l'intervention de l'Etat et introduisent la négociation sociale par la convention collective comme instrument fondamental des relations de travail dans l'entreprise et reconnut la pluralité syndicale.

En 1993, l'allocation du chômage est instituée, elle autorise les licenciements à caractère économique, c'est ainsi qu'environ la fin des années 90 des centaines de milliers des salariés du secteur public ont été mis au chômage (les pertes d'emplois globales s'élèvent à 405000 postes dont : 212960 licenciements ; 50700 départs volontaires ; 100840 mis en chômage technique et 40531 départs en retraite anticipée).

Pour résumer cette batterie de lois, on peut avancer leur caractère novateur selon les points suivants :

¹³ Thèse de doctorat : KERZABI A, l'évolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne, université de Tlemcen, p3

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

- Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise.
- La création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs licenciés pour des raisons économiques.
- Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.
- La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

▪ Les années 2000 à nos jours

C'est durant cette période que l'entreprise Algérienne serait appelée à innover dans le développement de nouvelles pratiques GRH ce qui fait surgir l'importance du facteur humain par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte la fonction RH prend une nouvelle dimension en portant sur les techniques de gestion, de valorisation et d'anticipation, afin que ses membres conjuguent leur énergie pour atteindre les objectifs fixés, dans une logique de performance.¹⁴

La pénurie de compétences ainsi que l'exode du potentiel humain qualifié et formé vers les pays étrangers, handicape fortement le développement des entreprises. De ce fait, au-delà du rôle stratégique de la fonction RH, la principale problématique en Algérie semble concerner la formation et la conservation du capital humain.

2-6-La pratique de l'audit social en Algérie

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

¹⁴ MAHTOUT I, *Op.cit.*, p122

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

printemps de l'audit social à Alger en 2009, et la 14^e Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012.¹⁵

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

Dans le contexte algérien, pour le cas des entreprises publiques, l'étude effectuée conjointement par l'Association des auditeurs consultants internes en Algérie (AACIA) et le cabinet français d'audit et de conseil Délite sur près de 200 entreprises publiques économiques (EPE) ont démontré que plus du tiers (38%) des fonctions d'audit interne sont mises en place depuis moins de cinq ans. Pour l'audit social.

Pour le cas des entreprises privées Le secteur des PME/PMI en Algérie est encore limité. Selon les statistiques l'Algérie dispose de 600 000 à 750 000 PME/PMI généralement sous le contrôle d'intérêts familiaux, tant dans sa gestion que dans son capital. Selon les statistiques de l'ONS, plus de 90% de nos entreprises sont des TPE (très petites entreprises) ce qui signifie que le nombre des employés ne dépassent pas les 10 personnes, dont la plupart sont employés dans le cadre de CDD. Pour les 10% restantes qui sont des entreprises nouvellement créées, il y a des pratiques d'audit opérées, mais le volet social n'est pas encore à l'ordre du jour.¹⁶

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

¹⁶ J.PERETTI, A.SCOUARNEC « audit social et renouvellement de GRH » SIDI FREDJ 2009

Chapitre II L'apport de l'audit social à la performance des entreprises publiques

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons élucidé la notion de la performance de l'entreprise et présenter l'ensemble de ses aspects. Cette dernière est considérée comme la réalisation du couple valeur-coûts.

Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires dans le nouvel contexte économique mondial actuel ce qui oblige, de plus en plus, les entreprises à mettre en place une fonction d'audit social.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les principaux résultats de notre étude empirique réalisé au niveau de l'Electro- industries de Azazga.

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Introduction

Nous avons, dans les deux premiers chapitres, cerner les aspects théoriques en relief avec notre thématique à savoir : l'évolution historique de l'audit social, ses outils, sa démarche, et enfin, l'audit social et la performance sociale.

Nous avons, dans un troisième chapitre, essayer de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une mission d'audit au sein du service ressources humaines de l'entreprise ELECTRO/INDUSTRIES, et cela pour une période allant du 1^{er} septembre au 30 décembre 2019.

Durant notre stage pratique, nous avons accompagné l'auditeur dans sa démarche et nous sommes passées par les suivantes phases ; phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion par lesquelles nous arrivons à porter des réponses à notre problématique.

Le présent chapitre contient deux sections : la première consiste en une présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. Dans la deuxième, nous avons présenté les résultats de notre étude de cas qui porte sur le déroulement d'une mission d'audit social auprès du service RH.

Au cours de notre stage pratique, nous sommes intéressés à la direction ressources humaines, en comparant son processus avec celui du référentiel prédéfini afin de dégager d'éventuels écarts qui nous mèneront à formuler des recommandations.

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-industries

L'objectif de cette section est la présentation de l'entreprise en général et de la direction ressources humaines, son évolution, ses ressources et son organisation en particulier.

1-1-Situation géographique et caractéristiques de l'entreprise

ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale N°12, distance de 30 km du chef-lieu de la wilaya de Tizi Ouzou et de 08 km du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA.

Elle a été créée sous la forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et Transformateurs de distribution.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité Transformations ;
- Unité Moteurs Electriques ;
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'ELECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre de 1.8 Milliards de Dinars.

La capacité de production ,de transformations de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Ses ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production.

Il est à signalé qu'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

L'entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres, 34% de maîtrise et 47% d'exécution.

En matière de qualité ELECTRO-INDUSTRIE dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, ELECTRO-INDUSTRIES utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

1-2-Evolution et missions

La configuration actuelle D'ELECTRO-INDUSTRIES peut être considérée comme un résultat de tout un processus de construction émaillé de moments de crispation et de décrispation amorces depuis les années 1980, années de début de réorganisation du secteur industriel Algérien. Ce mouvement de restructuration a abouti, en 1999, à la décomposition de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des industries électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles apparaissent ELECTRO-INDUSTRIES.

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication des transformateurs et des moteurs électriques a été mise en activité suite à un partenariat avec les entreprises allemandes :

SIENENS pour la réalisation des produits, et FRITZ WARNER pour l'engineering et la construction, sans oublier les entreprises algériennes : ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL chargées de réaliser l'infrastructure de ladite entreprise.

Depuis sa création, ELECTRO-INDUSTRIES s'est investie dans une politique de développement de son portefeuille de produits tant sur le plan de la gamme que sur le plan technique. Cette politique a constitué et constitue encore le fondement de ses missions. Celles-ci peuvent être résumées dans les points suivants :

- Augmentation de la capacité de production ;
- Extension de la gamme des produits : moteurs et transformateurs ;

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

- Mise à jour technologique des produits ;
- Rationalisation des coûts de production ;
- Amélioration permanente des matériaux utilisés ;
- Participation active au développement technologique régional et national ;
- Protection de l'environnement ;
- Satisfaction et recherche de solutions optimales pour les besoins de la clientèle.

Force est d'analyser ces missions, il nous paraît suffisamment clair qu'ELECTRO-INDUSTRIES veut rompre avec la notion d'usine en adoptant la notion <<entreprise>> comme espace organisationnel ou la compétitivité puise son essence. Cette rupture peut être explicitée par la prise de conscience de dépasser les frontières de l'atelier de production en s'intéressant pas seulement à la qualité des produits, transformateurs et moteurs, Mais également à d'autres parties prenantes telle que : les clients et l'environnement économique-écologique. Cette prise de conscience est traduite dans les faits par un processus de certification du management de la qualité totale dont les lignes directrices sont mises en exergue dans un ensemble de normes telle que :

- ISO 9001 vs 2000 pour le management qualité ;
- ISO 14000 pour le respect de l'environnement ;
- OSHAS pour hygiène et sécurité.

L'un des arguments officiels mis en avant par les clients captifs et autres d'ELECTRO-Industries est la qualité technique des produits de l'entreprise ainsi que leur gamme.

1-3-La direction ressources humaines et organisation (DRHO)

La gestion des ressources humaines d'Electro-Industries est centralisée au niveau de la direction ressources humaines et organisation (DRHO), c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins des différentes catégories du personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

En lien avec la Direction Générale, les cadres de la direction ressources humaines orientent et accompagnent la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

Le tableau ci- après retrace l'évolution de l'effectif de l'Electro- industries pour une période allant de 2000 à

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

1-3-1-L'évolution des ressources humaines au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES :

Tableau n°3 : L'évolution de l'effectif de l'ELECTRO-INDUSTRIES entre 2000 et 2007

Année Catégories	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cadres	147	178	181	170	127	141	119	115
Maitrises	260	299	289	289	327	291	268	266
Exécution	559	448	477	476	466	441	412	396
Total	966	965	947	935	920	837	799	777

Source : Documentation interne à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

Après l'analyse de données qui montrent l'évolution de l'effectif de L'ELECTRO-INDUSTRIES, nous avons constaté que le nombre total du personnel est en baisse d'une année à une autre, et cela pour les raisons suivantes :

- Départ à la retraite ;
- Démission ;
- Cas de décès ;
- Cas de licenciement ;
- Fin de contrat ;
- Cas d'invalidités

Les postes vacants ne sont pas toujours pourvus, ce qui implique la dégression du nombre total de l'effectif.

1-3-2-Les difficultés rencontrées par ELECTRO-IDUSTRIES en matière de ressources humaines

Dans notre pays la disponibilité de ressources humaines ne pose pas problème, par

Contre c'est la performance et le savoir-faire des jeunes diplômés qui pose un réel problème.

ELECTRO-INDUSTRIES rencontre les problèmes suivants en matière de RH :

- Le pouvoir des postes vacants n'est pas systématique, ce qui engendre parfois des difficultés en matière de surcharge de travail après la fusion des postes devenus vacants avec ceux de la même catégorie, sans contrepartie financière ;
- L'insatisfaction du personnel des indemnités et primes octroyées ;
- Le budget de formation qui est fixé à 2% de la masse salariale n'est pas toujours suffisant.

1-3-3-Les moyens de motivation des salariés adoptés par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont :

1-3-3-1- La rémunération

Le système de rémunération est fondé sur le salaire au temps. L'élaboration des bulletins de paie se fait suite à la transmission d'information nécessaire au calcul.

Les éléments constitutifs d'un bulletin de salaire sont :

▪ Les primes fixes

- IEP : indemnité d'expérience professionnelle ;
- Indemnité de nuisance : elle diffère d'un poste à un autre, en fonction du degré de nuisance ;
- IFF (indemnité fraîche de fonction) : est une prime de responsabilité pour les cadres moyens, son taux est de 5 à 30% du salaire de base et diffère en fonction de l'importance du poste (cette prime est soumise à l'impôt) ;
- Prime de panier : 160 DA/jour pour les exécutants, 250 DA/jour pour les cadres dirigeants, et 300 DA/ jour pour le PDG ;
- Prime de transport : elle est fixée en fonction de l'éloignement du salarié.

▪ Les primes variables

- PRC (prime de rendement collectif) : elle est plafonnée à 30% du salaire de base ;
- PRI (prime de rendement individuel) : elle varie en fonction de la note donnée par le supérieur hiérarchique.

En résultat, de motivation par ce système de rémunération, la satisfaction influence le comportement des salariés tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise.

1-3-3-2-La promotion

Deux types de promotion se distinguent :

- **Avancement horizontal** : l'avancement à l'échelon sanctionne la performance et le mérite des travailleurs liés à l'entreprise par un contrat de travail à durée indéterminée. Il est matérialisé par une progression du salaire de base dans le même poste de travail.
- **Avancement Vertical** : il se traduit par le passage des travailleurs méritants à une catégorie socioprofessionnelle supérieure, l'avancement vertical, est le passage d'un poste à un autre poste supérieur, devenue vacant ou nouvellement créé.

1-3-3-3-La formation

Le responsable du service formation et emploi établit un plan de formation annuel par l'intermédiaire des besoins exprimés par les unités et les différents départements.

Le département finance fixe un budget de formation de 2% de la masse salariale, et dans le cas où le budget est insuffisant, l'entreprise sera subventionnée par l'Etat.

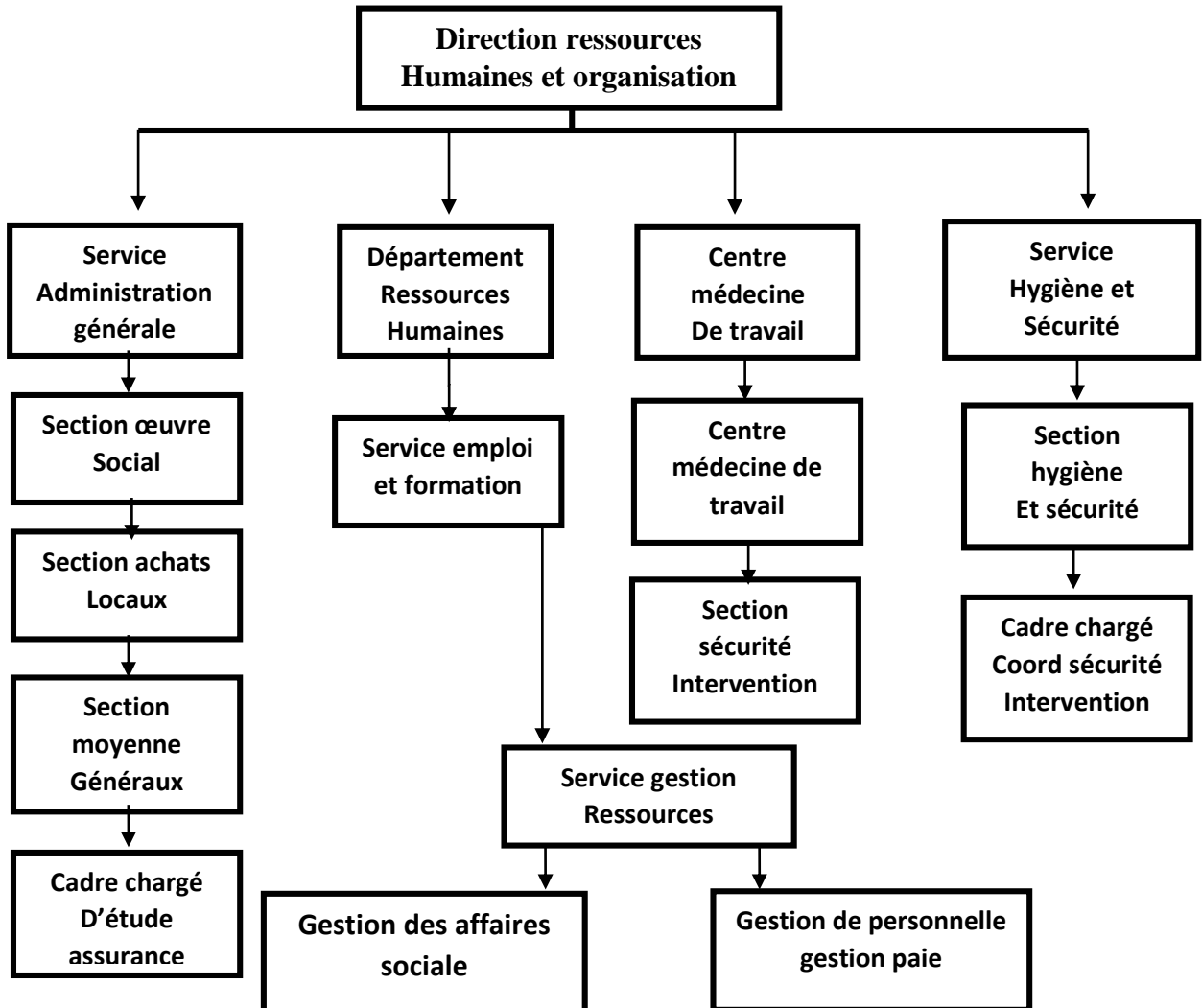
Le besoin en formation s'exprime dans les cas suivants : le pourvoi des postes vacants, acquisition de nouvelles technologies, assurer la relève, et le recrutement.

Méthodologie de recherche

Notre étude sur le terrain s'est faite à l'aide de la réalisation d'une enquête par entretien auprès des différents services RH de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, dont l'objectif est d'apprécier et mettre au clair le rôle de l'audit social et l'impact de sa mission sur la performance de l'entreprise.

L'organigramme de la direction ressources humaines et organisation est ainsi retracé :

Schéma N° 04 : L'organigramme de la direction ressources humaines et organisation



Source : Documentation interne à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE ,2019.

Section 02 : Le déroulement d'une mission d'audit interne

Au cours de cette section nous allons assister à une mission d'audit au sein du service RH de l'entreprise Electro-Industries.

2-1-Phase de préparation

Pendant cette phase l'auditeur a réalisé tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, après la réception d'un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer, et identifier les points de contrôles et les risques associés.

2-1-1-L'ordre de mission.

Avant d'entamer sa mission au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, il a reçu le mandat donné par la direction générale (voir annexe3). Sachant qu'une copie a été rédigée pour informer la direction des ressources humaines qu'elle sera auditée le 12/11/2019.

❖ La prise de connaissance

L'auditeur commence d'abord par l'acquisition d'une culture et des connaissances dans le domaine qu'il va auditer (la direction ressources humaines). Dans le but de :

- Avoir dès le départ une bonne vision du processus à auditer ;
- Identifier les risques associés ;
- Définir les objectifs de la mission, afin de l'organiser et de la planifier ;

Les premiers éléments que l'auditeur a examiné sont les référentiels que la direction ressources humaines utilise : la procédure système management intégré (formation et compétence), la norme ISO 9001 version 2008 (voir en annexe10), et la convention collective.

Ensuite, la répartition des tâches et l'organisation de la direction et enfin pour prendre bien connaissance, qui s'est déroulé le 12 novembre 2019 entre l'auditeur et le directeur des ressources humaines.

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

ELECTRO-INDUSTRIES	PROCEDURE SMI	Edition du 10.12.13
15300 AZAZGA ALGERIE	FORMATIONS ET COMPETENCES	Réf : PR.6.44.02 Page : 1/10

OBJET

Décrire les modalités suivies par l'entreprise pour évaluer les besoins en formation (ou expérience) et qualifications/compétences, ainsi que pour le suivi des dites formations et expériences.

Tableau n°4 : Evaluation de besoins en formation

Présent document doit se retrouver sur les points de diffusion des cases grisées									
DIR	RSMI	Point	Point	Point	Point	Point	Point	Point	P.de T
		1	2	3	4	5	6	7	

Source : document interne de l'entreprise

Historique des 5 dernières éditions		
N° D'Ordre	Date d'édition	Création, modification, refontes, nature des modifications
N-0	19.05.02	Création
N-1	10.12.13	Refonte
N-2		
N-3		
N-4		

Source : document interne de l'entreprise

▪ Composantes du référentiel

- Besoin en qualifications ;
- Revues de compétences ;
- Plans de formation et d'expériences guidées ;
- Suivi des actions ;
- Maitrise des actions ;

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

- Opportunité d'application : qualifications préalables ;
- Schéma récapitulatif ;
- Annexes

Dans ce qui suit nous allons expliquer brièvement, point par point, les composantes du référentiel :

a- Besoins en qualification

Indépendamment de la personne qui occupe un poste quelconque dans l'organigramme, l'entreprise défini au préalable :

- L'expérience que la personne devrait avoir : Type et durée ;
- La formation initiale que la personne devrait avoir : Formation générale ;
- Les formations complémentaires qu'elle devrait avoir : Formation spécifiques.

Ceci est fait par obligation, pour tous les postes ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit selon la liste jointe en (annexe05.), dans une fiche comme celle montrée dans l'annexe 6. (Formulaire FQ-6.221-1) :

Ces fiches sont approuvées par le directeur des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO) et par le directeur d'unité ou central (2-DUTR) et vérifiées par le responsable système management intégré (2-RSMI). Elles portent la référence du poste de l'organigramme précédé de la lettre FQ (fiche de qualification).

Elles signalent la date d'édition (approbation et vérification), qui sert d'indice de validité. Ces fiches sont disponibles auprès de la direction des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO), et de chaque direction centrale et des directions des unités.

Pour assurer la maîtrise documentaire de ces fiches :

Ces fiches mentionnées dans la liste des documents en vigueur, voir procédure PR-444.01 ;

Toute modification de fiche induit une mise à jour de cette liste, puis la destruction (ou l'identification de l'ancienne fiche).

b- Revues de Compétences

Une fois par an, le directeur des ressources humaines et de l'organisation (2-DRHO)

Mène une revue de compétence avec l'aide :

- Du directeur unité/central ;
- Du responsable système management intégré/assistant QHSE.

Cette revue de compétence consiste à comparer les enregistrements « formations et expérience individuelles » du personnel (voir spécimen du FO-6.221-2 en annexe 07).

Ainsi que les éventuelles difficultés à tenir le poste, d'une part, avec les « fiches de qualification » des divers postes que le personnel occupe, d'autre part. De cette comparaison on déduit :

- Les besoins en formation ;
- Les besoins en expériences guidées.

c- Plan de formation et d'expériences guidées

L'ensemble des besoins, identifiés comme signalé ci-avant, donne lieu à l'établissement d'un plan annuel de formation et/ou formation sur site (par tuteur) sur poste voir annexe 8 (formulaire FQ-6.221-3).

La formation est comprise ici comme toute activité d'acquisition de compétences via :

- Des stages externes ou internes à dominante formation en salle ;
- Des formations sur site consistant à la mise d'un (e) collaborateur (trice) sur un poste,

avec un tuteur interne (collaborateur confirmé) qui surveille le travail fait et à qui il peut demander de l'aide à tout moment.

Il s'agit donc d'acquérir des connaissances par une activité sur le poste de travail.

A titre de rappel, le plan de formation d'une entreprise est constitué des actions de formation, des bilans de compétence et de validation des connaissances acquises lors des expériences que les salariés suivent.

d- Suivi des actions

Toutes les actions de formation (interne ou externe) et d'expériences guidées, réellement menées, font l'objet d'enregistrement individuel sur des formulaires FQ-6 221-2 (voir annexe 7 « Historique individuelle de formation »).

Les enregistrements complémentaires suivants sont conservés :

- Pour la formation externe : les certificats et programme de stage établis par l'organisme extérieur ;
- Pour les formations pourvues en interne : les listes de présence et une copie du programme et/ou support des cours en salle, la liste de présence de l'expérience Guidée/poste avec durée et nom du tuteur.

e. Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements suivants sont classés et archivés selon les modalités et durées

Signalées dans la procédure PR 444.01 :

- FO-6.221-2 —————> Historique individuelle de formation.
- FO-6.221-3 —————> Plan de formation et formation sur site.
- FO6.221-4 —————> Evaluation des formations /expérience pourvues.

f- Opportunité d'application : Qualifications préalables.

Comme, il est déjà signalé auparavant, l'ensemble des dispositions signalées dans la présente procédure sont applicables par obligation à tous les postes.

Pour tous les postes, le profil de la fiche de qualification est un profil de formation et expérience « idéale » et le caractère obligatoire ne concerne que le fait de mener :

- Les revues de compétence annuelles.
- Les suivis correspondants.

Par ailleurs, et pour les postes signalés ci-après, ceci est fait en plus, à chaque

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Modification de personne sur cette fonction et avant de nommer les nouvelles personnes à ces postes :

❖ Auditeur interne

Le profil de la fiche de qualification est une exigence obligatoire, à vérifier avant la prise de fonction, avec si nécessaire, l'envoi en formation, avant la prise de fonction dans tous les cas de figure, toute formation pourvue fait l'objet d'une évaluation postérieure, enregistré dans un formulaire FQ-6.221-4 « évaluation de formation pourvue » (Voir annexe 9).

Après avoir présenté et examiné le premier référentiel qui est la procédure *Système Management intégré*, nous allons passer au deuxième qui est la *convention collective*. *Convention collective*.

Une convention collective est un accord conclu entre un employeur ou une organisation patronale et un ou des syndicats de salariés représentatifs, pour fixer le cadre général des conditions d'expression des salariés, de leurs conditions de travail et de rémunération, de l'échelle hiérarchique de classement (classification), ainsi que des conditions relatives au recrutement et à l'embauchage, d'une part, et à la fin du contrat de travail, d'autre part. La convention collective peut notamment fixer les salaires minimums en fonction de la classification hiérarchique, le régime des primes d'ancienneté, les salaires minimums à l'embauche, le régime des congés payés, les congés spéciaux pour événements familiaux, les conditions de travail de catégories particulières de salariés (femmes enceintes, jeunes), la durée des périodes d'essai, des préavis en cas de rupture du contrat de travail, l'âge de mise à la retraite, le contingent d'heures supplémentaires annuel.

Nous allons la présenter à travers quelques-uns de ses articles.

▪ Article 74

La formation réservée aux travailleurs liés à l'entreprise par contrats à durée indéterminée, est développée par l'employeur pour élever le niveau de qualification du personnel, pour recycler et perfectionner en permanence les travailleurs appelé à acquérir toutes nouvelles connaissances et savoir-faire susceptible de leur permettre de maîtriser toujours mieux l'exercice de leur fonction.

L'entreprise encourage par ailleurs ses travailleurs à acquérir, par leurs moyens propres, des connaissances supplémentaires présentant un intérêt en rapport avec ses activités.

▪ **Article 75**

Un plan de formation est établi annuellement sur la base des recommandations inscrites sur les fiches d'évaluation des travailleurs en application du système d'appréciation.

Conformément aux dispositions de la législation, le plan de formation qui définit les différentes actions de formation continue, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage, est soumis à l'avis consultatif du comité de participation.

▪ **Article 76**

Les conditions d'accès aux actions de formation, les obligations du travailleur pendant la durée de formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont définies par des procédures et le cas échéant par le contrat de formation pour les formations de durée supérieure ou égale à 2 mois.

La durée d'engagement contractuel de fidélité est calculée à raison de 2 fois la durée de la période de formation : elle ne peut toutefois être inférieure à 1 année pour toute formation comprise entre 2 mois et 5 mois et à 2 ans pour les formations de durée supérieure à 5 mois.

▪ **Article 77**

L'inscription d'un travailleur à une formation ou à un perfectionnement est fondée sur les critères de sélection suivants :

- Appréciation accumulée en cours de carrière, sur les performances et les résultats ;
- Avis de la hiérarchie ;
- Réussite aux examens et concours d'accès ;
- Niveau requis et capacité à suivre la formation prévue.

▪ **Article 78**

Lorsque à l'initiative de l'entreprise le travailleur est appelé à suivre une formation professionnelle en Algérie, il perçoit mensuellement et pendant toute la durée de la formation une indemnité totalisant :

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

- Un montant équivalant au salaire de base correspondant au classement du dernier poste occupé ;
- Le montant de l'indemnité liée à son ancienneté et expérience professionnelle ;
- Les prestations sociales.

Il bénéficie, en outre, de la prise en charge de son hébergement et de son transport dans les conditions définies par le contrat et /ou la convention collective de formation.

▪ Article 79

Pendant la durée de la formation, le travailleur habituellement bénéficiaire du conventionnement de son véhicule pour assurer son propre transport, continue à utiliser son véhicule et à percevoir L'IUVP qui lui était habituellement servie.

▪ Article 80

Lorsque sur l'initiative de l'entreprise, le travailleur est appelé à suivre une formation professionnelle à l'étranger, il perçoit durant cette formation une indemnité totalisant :

- Le montant de son salaire de base correspondant au classement du dernier poste occupé ;
- Le montant de l'indemnité liée à son ancienneté et à son expérience professionnelle ;
- Les prestations sociales en vigueur.

Il bénéficie, en outre, de la prise en charge des frais de transport aller et retour vers le Pays d'accueil dans les conditions définies par la réglementation interne.

▪ Article 81

Les conditions d'accès aux actions de formation à l'étranger, les obligations du travailleur pendant la durée de formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont exhaustivement définies par le contrat de formation.

2-2-1-Questionnaire de prise de connaissance

Questions	Réponses
Comment la DRH est organisée et quels sont ses objectifs ?	<p>Elle est attachée à la DG, dirigée par le directeur des ressources humaines et suivie par le cadre chargé de la formation et le cadre chargé de l'emploi.</p> <p>Nos objectifs sont :</p> <p>Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés. Améliorer le statut des salariés par les promotions. Permettre à la DG de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion. Assurer la performance de nos salariés par des formations de plus en plus qualifiantes.</p>
Selon vous Quel est l'objectif de la formation ?	Rendre le personnel de notre entreprise de plus en plus apte pour accomplir leurs missions
Comment vous récoltez les besoins en formation ?	Une revue de compétences est établie chaque année afin d'anticiper les besoins en formation pour les années à venir
Quel sont les documents de référence que vous tenez au sein de votre direction ?	-La procédure SMI (formation et compétence) ; -la norme ISO ; -La convention collective ; -La revue de compétences.
Respectez-vous la procédure système management intégré (formation et compétence) au sein de vos services ?	Oui bien sûr.
Faites-vous la conservation des enregistrements concernant la formation, le savoir-faire et l'expérience selon les modalités signalées dans la norme ISO 9001 version 2008 ?	Oui, tous ces enregistrements sont classés et enregistrés selon les modalités signalées dans la norme.
Respectez-vous les articles concernant la formation citée dans la convention collective ?	Oui, bien sûr.
Comment récoltez-vous les besoins en formation ?	Selon la revue de compétences qui est établie chaque année et les besoins exprimés par les différentes unités de l'entreprise

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Faites-vous un plan de formation annuel pour vos employés ?	Oui. Il y a des formations que nous faisons pendant l'année en cours et d'autres sur le long terme.
Comment vous procédez à la réalisation de la formation ?	D'abord on sélectionne les candidats qui nécessitent ou bien sont prioritaires à la formation, ensuite, On sélectionne l'établissement qui répond à nos exigences, et enfin, on procède à la réalisation.
Comment vous sélectionnez les organismes de la formation ?	Selon la disponibilité de la formation en question, son prix, la durée de réalisation de la formation et sa qualité.
Les formations faites, font-elles l'objet d'une évaluation ?	Oui, nous faisons des évaluations. A chaud au terme de la formation et à froid après six mois.
Comment vous faites le suivi des compétences de votre personnel ?	Selon deux méthodes : -l'évaluation de la formation ; -et la revue de compétences.
La revue des compétences est-elle mise à jour chaque année et fait suite d'un plan de formation pour les années à venir ?	Oui, elle est mise à jour chaque année et fait toujours suite d'un plan de formation pour les années à venir.
Comment mesure-t-on l'atteinte des objectifs en formation ?	Selon l'évaluation faite pour chaque formation qui dépasse cinq jours (à chaud et à froid)
Est-ce que le personnel ayant une incidence sur la qualité du produit a les compétences nécessaires pour accomplir ses missions ?	Oui, bien sûr.
Selon vous les ressources humaines de votre entreprise sont-elles efficaces et efficientes ?	Oui, bien sûr

Source : réalisé par soi-même.

2-2-2-Identification des risques au sein de la direction des ressources humaines (DRH)

Afin de mieux identifier les risques, l'auditeur procède à un découpage du processus audité pour cerner les zones qui présentent des risques. Ces derniers deviendront par la suite des objectifs d'audit.

Tableau n°5 : Les risques aux quelles l'entreprise fais face

Risque identifié	Outils
Inexistence d'une revue de compétences.	
Non élaboration d'un plan de formation annuel.	
Exercice d'une fonction sans avoir fait une formation associée au préalable.	

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Non évaluation postérieure de la formation effectuée.	Examen Documentaire Entretien
Non conservation des enregistrements pour les formations, savoir-faire et l'expérience.	
Non demande par la DRHO de l'établissement d'une fiche de besoins en qualification par les différentes unités.	
La DRHO non organisée et ses objectifs non connus.	
Non-respects des articles cités dans la convention collective.	
Les besoins en formation de personnel ne sont pas réalisés à court terme (d'une manière efficiente).	
Incompétence du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit fini.	
Absence d'une fiche de qualification pour les postes de l'organigramme.	
Inefficacité et inefficience des organismes de formation choisis.	

Sources : l'auditeur de l'entreprise Electro- industries

Après avoir vérifié, examiné les référentiels utilisés par l'entreprise et un entretien entre l'auditeur et le responsable du service audité, l'auditeur a constaté et identifié certains dysfonctionnements et écarts au niveau des processus, ce qui représente des risques à l'entreprise tels qu'ils sont mentionnés dans le tableau ci-dessus.

2-2-3-Elaboration du programme de travail

Ce document permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Tableau n°6 : programme de travail.

Objectif d'audit	Test d'audit	Procédures d'audit
01. s'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme.	Rapprochement des postes de l'organigramme avec les fiches de qualification correspondantes.	Demander l'organigramme de l'entreprise. Sélectionner quelques postes et demander les fiches de qualification correspondantes

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

02. S'assurer de l'existence d'une revue de compétence et sa mise à jour.	Observation de la revue de compétences, vérifier sa mise à jour, ses écarts et sa signature par les responsables concernés.	Demander à l'auditer le document et ensuite l'examiner.
03. s'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel	Observation du plan de formation.	Vérifier l'élaboration d'un plan de formation pour l'année N+1. Vérifier est-ce qu'il est élaboré par rapport à la revue de compétences de l'année N.
04. s'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée	Examiner des fiches d'évaluation de la formation.	Demander le registre des fiches d'évaluation des formations faites. Sélectionner quelques fiches et les examiner en se référant à la convention collective et la procédure PR.6.44.02
05. s'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit.	Examen des fiches de qualification du personnel figurant dans la liste de ceux qui ont une incidence sur la qualité du produit.	Consulter la liste du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit dans la procédure (SMI) formation et compétence. Consulter quelques fiches de qualification et faire le rapprochement.
06. S'assurer de la maîtrise des enregistrements par la DRHO.	Examen des documents concernant la formation et la compétence	Examen de la procédure SMI (formation et compétence). Examen de quelques documents et vérifier qu'ils sont enregistrés et archivés selon les modalités signalées dans la norme ISO 9001.

Source : réalisé par soi-même

Une fois que l'auditeur a mieux cerné les zones de risques et identifié les différents types de risques celui-ci mènera des actions correctives afin de diminuer les risques.

2-2-Phase de réalisation

Après avoir finalisé la phase préparatoire, l'auditeur entamer la phase de réalisation, en tenant d'abord une réunion d'ouverture chez l'audité, ensuite de tester les documents dans le but de détecter les anomalies qui le conduiront à constituer des FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème)

2-2-1-Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture s'est déroulée le 14/11/2019 chez l'audité, son ordre du jour est synthétisé dans le tableau ci-après.

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Tableau n°7 : Présentation des objectifs et des périmètres de la mission

<p>Objectifs : s'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme, s'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa mise à jour, s'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel, s'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, s'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit, enfin s'assurer de la maîtrise des enregistrements par le service de la formation</p> <p>Le périmètre : Bureau de la DRHO</p>	<p>Présentation visuelle</p>
--	------------------------------

Présentation de la méthodologie de conduite de la mission

<p>La phase de préparation de la mission sera centrée sur une analyse des risques du processus formation.</p> <p>Cette analyse de risque se fera en collaboration avec l'audit.</p> <p>Le programme de travail découlera de cette analyse des risques.</p> <p>La phase de réalisation de la mission visera à tester les contrôles mis en place au sein du service formation pour maîtriser les risques les plus importants.</p> <p>Si les résultats de ces tests font apparaître des dysfonctionnements, les actions correctives à mettre en place feront l'objet de recommandations élaborées conjointement par les auditeurs et audité.</p>	<p>Présentation visuelle</p>
---	------------------------------

Suite de la réunion d'ouverture

<p>Finaliser le calendrier de la mission et prendre les premiers rendez-vous</p>	<p>Outil</p>
<p>La mission d'audit se déroulera du 12/11/2019 au 10/12/2019</p> <p>La phase terrain se déroulera du 15/11/2019 au 17/11/2019</p> <p>Nous souhaitons rencontrer le responsable du service formation le 15/11/2019 de 13h à 15h</p> <p>Les tests d'audit commenceront le 15/11/2019</p> <p>La réunion de clôture se tiendra le 19/11/2019</p> <p>Le rapport final sera publié le 21/11/2019</p>	<p>Fiche de suivi de mission</p>

Source : réalisé par soi-même

2-2-2-Les observations physiques

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Afin de constituer des preuves suffisantes pour les risques déterminés au préalable, nous avons demandé à la DRHO la consultation des documents. Cette observation s'est déroulée comme prévue dans le programme de travail et elle a donné lieu à la rédaction des fiches de teste suivantes.

Fiche de teste 1 :

Objectif d'audit 01
S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme comme décrit dans la procédure SMI PR.6.44.02. Et la norme ISO v2008
Source d'information
Le responsable du processus de formation La procédure (SMI)-PR.6.44.02 et la norme ISO v 2008
Teste d'audit -01-
Rapprochement des postes de l'organigramme avec les fiches de qualification correspondantes
Résultat du teste d'audit
Il n'y a pas d'écart entre le processus décrit par le responsable du service formation et le processus décrit dans la procédure PR.6.44.02. Et la norme ISO 9001 V2008

Source : Réalisé par soi-même

Fiche de teste 2

Objectif d'audit -2-
S'assurer de l'existence d'une revue de compétences et sa conformité à la procédure PR.6.44.02
Source d'information
Le responsable du processus de formation La procédure SMI PR6.44.02
Teste d'audit *2*
Observation de la revue de compétences, vérifier sa mise à jour et sa signature par les responsables concernés /examen de la procédure PR6.44.02 faire le rapprochement .
Résultats du teste d'audit
il y a un écart entre le processus décrit par le responsable du service formation et le processus décrit dans la procédure PR6.44.02

Fiche de test 3

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Objectif d'audit 3
S'assurer de l'élaboration d'un plan de formation N et sa conformité par rapport a la revue de compétences N-1
Source d'information
Le responsable du processus de formation La revue de compétences
Teste d'audit 3
Vérifier l'élaboration d'un plan de formation pour l'année N+1 Vérifier est-ce qu'il y'est des élaboré par rapport à la revue de compétences de l'année N
Résultats du teste
Il Ya des écarts entre la revue de compétences de l'année N et le plan de formation pour l'année N+1

Source : Réalisé par soi-même

Fiche de teste 4

Objectif d'audit 4
S'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée conformément à la procédure PR6.44.02 et la convention collective.
Source d'information
Le responsable du processus de formation La procédure SMI PR6.44.02 Convention collective
Teste d'audit 4
Examiner des fiches d'évaluation de la formation Examen de la procédure (SMI) et la convention collective Faire la comparaison entre les fiches d'évaluation des formations et le référentiel.
Résultats d'audit
Il n y'a pas d'écart entre le processus décrit par la direction ressources humaines et le processus décrit dans la norme ISO.

Source : Réalisé par soi-même

Fiche de test 5

Objectif d'audit
S'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit conformément à la norme ISO 9001 v2008
Source d'information
Responsable du service formation La procédure SMI PR.6.44.02 et la norme ISO.
Teste d'audit *5*
Consulter la liste du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit dans la procédure (SMI) PR.6.44.02 Et la norme ISO.
Résultats d'audit
Il n y'a pas d'écart entre le processus décrit par la direction ressources humaines et le processus décrit dans la norme ISO.

Source : réalisé par soi-même

Fiche de teste 6

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Objectif d'audit
S'assurer de la maîtrise des enregistrements par la direction ressources humaines conformément à la procédure SMI PR6.44.02 ET la norme ISO.
Source d'information
Responsable du service formation La procédure SMI PR 6.44.02 La norme ISO 9001 version 2008
Teste d'audit *06*
Examen de la procédure SMI PR6.44.02. Examen de quelques documents utilisés au sein de la direction concernant la formation, la compétence. Et le savoir-faire, et vérifier qu'ils sont enregistrés et archivés selon les modalités signalées dans la procédure et la norme ISO.
Résultats du test d'audit
Il n'y a pas d'écart entre la processus décrit par la direction ressources humaines et le processus décrit dans la procédure PR.6.44.02 et la norme ISO.

Source : réalisé par soi-même

2-3-Les FRAP

A chaque fois que nous rencontrerons un dysfonctionnement, une erreur, une insuffisance au cours des tests précédents nous procédons à la rédaction d'une FRAP suivante :

FRAP 1

Feuille de révélation et d'analyse de problème
Référence papier de travail : plan de travail 635/2015 FRAP N°/01
Problème : absence de la formation «nouveau système comptable et financier » inscrite dans la revue de compétences de l'année précédente de l'assistant PDG chargé du contrôle de gestion
Constat :l'écart entre les qualifications de la personne et les qualifications exigées pour son poste n'a pas été éliminé.
Cause : formation non prioritaire par rapport aux autres.
Conséquences :compétences exigé non atteinte.
Recommandation :planifier le besoin en formation

Source : réalisé par soi-même

FRAP 02

Feuille de révélation d'analyse de problème
Reference papier de travail : fiche d'évaluation de formation(F6.2214) FRAP n° 2
Problème : manque de critère sur la fiche d'évaluation.
Constat : l'évaluation à chaud ne reflète pas la réalité.
Cause : manque de détails sur les conditions qui entourent la formation
Conséquence : manque d'efficacité sur l'interprétation de l'évaluation de la formation
Recommandation : éclater l'évaluation a chaud en plusieurs critères

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Source : réalisé par soi-même

FRAP 3

Feuille de révélation et d'analyse de problème
Référence papier de travail : réalisation des actions de formation de l'année 2015 réf 450/2016.
Problème : non réalisation de la formation « gestion de production » apparue dans le plan de formation 2015.
Constat : l'écart entre le plan de formation de l'année 2017 et les réalisations des formations de l'année 2018
Cause : absence du personnels remplaçant les ouvriers qui vont partir en formation.
Conséquence : capacité de produire 20 000 moteurs or que sur le terrain seulement 9000 sont produits.
Recommandation : réorganiser les équipes prioritaires à former par le recours aux heures supplémentaires, et le recrutement des intérimaires

Source : réalisé par soi-même

2-3-Phase de conclusion

L'objectif de cette phase est de faire valider par le responsable du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations, et cela au cours de la réunion de clôture. Enfin, la rédaction du rapport d'audit contenant des recommandations portées sur les écarts rencontrés et les points à améliorer.

2-3-1 Réunion de clôture

Elle est composée des mêmes membres ayant participé à la réunion d'ouverture.

Tableau n°8 : Résumé des résultats de la mission d'audit.

Rappeler les objectifs de la mission d'audit	Outils	Date
S'assurer de l'existence des fiches de qualification pour les postes de l'organigramme. S'assurer de l'existence d'une revue de compétence et sa mise à jour, s'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel s'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, s'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit, enfin s'assurer de la maîtrise des enregistrements .	Présentation Oral	Le 19/09/2019
Présenter les points forts		

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Maitrise des enregistrements suivant les modalités de la procédure(SMI) PR.6.44.02 et la norme ISO 9001 version 2008. Processus organisé et ses objectifs sont bien connus.		
Faire valider les observations d'audit		
Les observations suivantes ont fait l'objet d'une validation par l'audité : L'écart entre les qualifications de la personne et les qualifications exigées n'a pas été éliminé. L'écart entre le plan de formation de l'année 2017et les réalisations des formations de l'année 2018.l'évaluation a chaud ne reflète pas la réalité.		
Présenté les modalités de suivi de la mission		
Le rapport d'audit sera diffusé au PDG, au DRH, et au responsable du service formation le 21/11/2019		

Source : Réalisé par soi-même

2-3-2-Rapport d'audit

Dans le but de communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et au responsable du processus audité, nous avons rédigé un rapport d'audit présenté dans le tableau Ci-dessous.

Tableau n°9 : Le rapport d'audit

Rapport d'audit
Introduction
<ul style="list-style-type: none"> - L'événement déclenchant : la lettre de mission. - Les clients : direction générale et l'audité - Le champ de la mission : la DRH, du 12/11/2019 au 17/11/2019 - Les objectifs de la mission sont d'assurer de l'existence d'une revue de compétence et sa mise à jour, s'assurer de l'élaboration d'un plan de formation annuel ; s'assurer de l'évaluation postérieure de la formation effectuée, s'assurer de la qualification du personnel ayant une incidence de la qualité du produit, enfin, s'assurer de la maitrise des enregistrements.
Synthèse
<p>Les principaux points forts du processus audité sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les enregistrements sont maitrisés selon les modalités signalées dans la procédure PR6.44.02 et la norme ISO 9001v.2008. - Le service formation est bien organisé est ces objectifs sont bien connus <p>Les principaux points à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La compétence des ouvriers par l'élimination des besoins en formation apparus dans la revue de compétences, le gonflement du budget alloué à la formation : qui représente 2% de la masse salariale(insuffisant). - L'évaluation de la formation par l'éclatement et diversification de ces critères. - Intégration des logiciels de traitement automatique de l'information au sein de la DRH

Chapitre III La fonction Rh et le déroulement d'une mission d'audit au sein de l'ENEL

Résultats
<p>Observation 1 : la formation NSCF Inscrit dans la revue de compétences de 2017 ne figure pas dans le plan de formation 2018. Référentiel : revue de compétences, Cause : formation non prioritaire par rapport aux autres. Conséquences : compétence exigés non atteinte. Recommandation : planifier le besoin en formation.</p> <p>Observation 2 : l'écart entre me plan de formation de l'année 2017 et les réalisations des formations de l'année 2018(la formation gestion de la production non réalisé). REF : procédure SMI (formation et compétences) PR 6.44.02 Cause : absence du personnel remplaçant les ouvriers qui vont partir en formation. Conséquence : capacité de production de 20 000 moteurs or que sur le terrain seulement 9000 sont produits. Recommandation : réorganiser les équipes prioritaires à former par le recours aux heures supplémentaires et le recrutement des intérimaires.</p> <p>Observation 3 : manque de critère sur la fiche d'évaluation de la formation. Réf : procédure SMI (formation et compétence) PR : 6.44.02 Cause : manque de détails sur les conditions qui entoure la formation Conséquence : manque d'efficacité sur l'interprétation de l'évaluation de la formation. Recommandation : éclater l'évaluation à chaud en plusieurs critères.</p>

Source : réalisé par soi-même

Conclusion

Ce chapitre, nous a permis de faire une étude de la fonction audit social à l'entreprise électro-industries. Tout d'abord, nous avons présenté la structure de l'entreprise, ensuite, nous avons accompagné l'auditeur lors de la réalisation d'une mission d'audit en analysant les écarts pour lesquels l'auditeur avaient proposées des recommandations afin d'améliorer les dysfonctionnements.

Notre étude de cas visait à affirmer la nécessité de l'existence et le rôle d'une fonction audit social laquelle sert d'outil de performance dans les entreprises publiques.

Les analyses et les recommandations faites par l'auditeur et globalement toute la mission nous a permis d'aboutir et d'apporter réponses et confirmations sur certains points à savoir que : la fonction d'audit social est non négligeable, a un rôle primordial et elle est un outil d'aide, de sauvetage et surtout de performance social pour l'entreprise enquêtée.

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des activités de l'entreprise obligent et forcent les entreprises à reconsidérer la place du personnel dans leurs organisations. Car la ressource humaine est désormais le moteur de développement et la clé de la réussite de toute entreprise qui se veut performante.

Les entreprises qui souhaitent préserver leurs existences ne négligent guère leur ressource humaine laquelle est considérée comme un facteur de maintien et de compétitivité. Dans la présente recherche nous avons montré que l'audit social est la fonction permettant aux entreprises de répondre aux nouveaux défis auxquelles sont confrontés, une fonction qui accompagne le changement qui a son tour contrarié le bon fonctionnement des organisations particulièrement en Algérien.

Notre investigation empirique menée au sein de l'Electro- industries d'Azazga nous a permis de synthétiser que l'audit social (son champ d'application) s'est élargie dans quasiment tous les domaines de l'entreprise ainsi ; par la mission d'audit l'entreprise arrive à mobiliser ; fidéliser son personnel et ses potentiels.

L'électro-industries s'appuie sur l'audit social qu'elle considère comme un outil d'aide à l'atteinte de ses objectifs particulièrement en matière de ressources humaines et ce en évaluant ses différents processus de management des ressources humaines ; de leur contrôles et proposant des recommandations qui renforcent leur efficacité ce qui porte une réponse à notre problématique dans la mesure où l'audit social contribue à la performance des entreprises. D'où la confirmation de notre hypothèse de recherche.

En somme, l'importance croissante accordée au facteur humaine accroît parallèlement la demande de l'audit social.

Bibliographie

Ouvrages

- Amélie MARCAY « construire un bilan social », Dunod 2011.
- ANGELLE Dohou et NICILAS Berlan « Mesure de la performance globale des entreprises » 28^{ème} congrès de l'ITES 23 24 25 Mai 2007
- CALLAT Allain « management des entreprises », édition hachette livre, France 2008
- HUSELID « impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle » 1995, édition DUNOD
- J. IGALENS et J P GOND, « la responsabilité sociale de l'entreprise » 2003
- J M Peretti « une démarche de lecteur du bilan social » Paris 1997
- J Y LOUARN « évaluation de la gestion des ressources humaines » 2001
- Jack IGALEN et Raymond VATIER « démarche méthodes et outils de l'audit social »
- Jack RENARD « théorie et pratique d'audit interne » 7^{ème} édition d'organisation, Paris 2009
- Lorino PHILIPPE « méthode et pratique de la performance » édition des organisations, Paris 2003
- M PORTER « l'avantage concurrentiel » édition DUNOD 1986
- OLIVIER Lemant « la conduite d'une mission d'audit » édition DUNOD, Paris 1991
- Pierre CANDAU « audit social, méthodes et techniques pour un management efficace » 1985
- Pierre SCHIEKEN « mémento d'audit interne » Paris 2007
- Raymond VATIER « audit de la gestion sociale »
- Sylvie GUERRERO « les outils d'audit social, option la GRH » Paris

Mémoires

- ALLOUACHE Sabrina, AMMOUCHE Katia « la démarche de l'audit social appliquée au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL de Béjaïa » mémoire de master université Abderrahmane Mira de Béjaïa 2016/2017
- KICHOU Djegdjiga « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises cas des entreprises Algériennes » mémoire de magister en sciences économiques, UMMTO 2014/2015
- OUERDANI Aghilas, TEMMAR Nabila « audit d'efficacité et efficacité des ressources humaines » mémoire de master UMMTO 2016/2017

Le résumé

D'après notre modeste recherche ; on peut synthétiser que les champs d'application de l'audit social s'est élargie dans tous les domaines de l'entreprise. Ainsi par la mission d'audit l'entreprise arrive à fidéliser son personnel et ses potentiels.

L'instabilité économique et la compétitivité accrue dans la plus part des activités de l'entreprise, obligent et forcent les entreprises à considérer la place du personnel dans leur organisation, car la ressource humaine est désormais le moteur du développement et la clé de la réussite de toute entreprise qui se voit performante.

Notre investigation empirique menée au sein de l'électro- industrie nous a permis de synthétiser que cette dernière considère l'audit social comme un outil d'aide à l'atteinte de ses objectifs particulièrement en matière de ressource humaine, de les contrôler et proposer des recommandations qui renforcent leur efficacité ; ce qui porte une réponse à notre problématique dans la mesure où l'audit social contribue à la performance des entreprises.

Mots clés : audit sociale. Champs d'application. Mission d'audit .ressource humaine. Performance