

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire

En vue de l'obtention d'un diplôme de fin de cycle en Master

Option : Gestion de ressources humaines

Thème

**La démarche de l'audit social appliqué au sein de
l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia**

Réalisé par :

- M^{elle} ALLOUACHE Sabrina
- M^{me} H AMMOUCHE Katia

Encadré par :

M^{me} HAMITOUCHE F

Membres de jury

- SLIMANI Radia, Président
- HAMITOUCHE Fairouze, Rapporteur
- KASRI-BOUDACHE Souad, examinateur

Année universitaire : 2016/2017

REMERCEMENT

Nous tenons à remercier tout d'abord le bon dieu qui nous a donné la force, le courage et la volonté pour pouvoir réaliser notre travail et pour suivre nos études avec succès. Nous remercions notre encadreur M^{me} HAMITOUCHE F. qui nous bien orienté et pour ces conseils et surtout pour sa disponibilité et son aide précieuse et son soutien tout au long de notre travail.

Ainsi tous les enseignants de master GRH qui nous ont permis de maîtriser les bases théorique de domaine de la gestion des ressources humaines et tout les membres département de gestion qui nous aide avoir notre cursus avec succès.

Nous exprimons également nos remerciements aux personnels de la NAFTAL GPL et notre encadreur TALBI AMIROUCHE qui nous soutenus durant notre stage pratique.

Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

DEDICACE

C'est avec reconnaissances et amour que je dédie chaleureusement ce modeste travail :

A deux personnes les plus nobles et les plus chères au monde ma mère et mon père qui ont sacrifié les plus belles années de leur vie pour me voir un jour réussir et m'ont soutenue jusqu'à la fin.

A mes très chers sœurs : SOUHILA et son mari et son fils RAYANE, NOURA, ABLA, MAROUA et ROUFAILA.

A mes très chers frères: SOUFIANE, SALIM et A/SELAM.

A ma chère grand-mère : ZIANAB.

A toute ma famille et mes amis sans oublier ma binôme.

A tous ceux qui me connaissent et ceux qui m'ont soutenu de près et de loin.

SABRINA.

Dédicaces

Ce travail est dédié à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours en leur souhaitant une longue et heureuse vie. Je leur serai éternellement reconnaissant.

- A tous mes frères Massi, Walid, Mouloud et Yanis.
- A mon mari Daoud.
- A notre encadreur.
- A ma fille Zahra.

Katia

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : L’audit social en tant qu’outil de pilotage des ressources humaine.....	03
Introduction de chapitre.....	03
Section 01 : Introduction au terme d’audit social.....	03
Section 02 : Pilotage des ressources humaines	20
Conclusion de chapitre.....	27
Chapitre 02 : la démarche de l’audit social au sein d’une entreprise.....	28
Introduction de chapitre	28
Section 01 : La méthodologie et les outils de l’audit social.....	28
Section 02 : Les composantes de la mission de l’audit social.....	38
Conclusion de chapitre.....	48
Chapitre 03 : l’audit social au sein de l’entreprise NAFTAL district GPL.....	50
Introduction de chapitre.....	50
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil de l’entreprise NAFTAL district GPL.....	50
Section 02 : La démarche de l’audit social au sien de l’entreprise NAFTAL GPL.....	56
Conclusion de chapitre.....	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	72
Annexe	
Table de matière	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

Au 19^{ème} siècle, l'homme était au centre de réflexions. Aujourd'hui, encore, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer.

L'évaluation des ressources humaines est la préoccupation première du manager soucieux de canaliser le comportement du personnel. Cependant le comportement de l'homme au travail est loin d'être aisément contrôlable. La complexité de cette tâche pour le manager justifie le recours à l'audit social.

Le terme d'audit, très souvent assimilé à la vérification comptable, est considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions.

L'audit a ainsi pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence ses caractéristiques sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représentés par les problèmes et les risques qui en découlent, notamment à cause de l'absence de contrôle. Dans le domaine des ressources humaines (RH), la mission de l'auditeur est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction RH.

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

Une grande importance a été accordée à l'audit social dans plusieurs pays. La majorité d'entre-eux ont créé et développé des instituts et cabinets d'audit qui s'associent au réseau international d'audit social (IAS). Ce réseau a pour objectif d'accroître la performance des entreprises privées et publiques en développant les compétences de leur facteur humain.

L'objectif de ce mémoire est de cerner le champ d'application de l'audit social, de montrer que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide aux managers en leur donnant les moyens d'être plus efficaces, surtout que l'Algérie est un pays membres du réseau IAS.

Notre travail de recherche s'inscrit dans le domaine des Ressources Humaines (RH) sous le thème : «la démarche de l'audit social dans l'entreprise». Nous avons choisi comme lieu de stage l'entreprise publique NAFTAL district GPL Bejaia, qu'est une filiale de SONATRACH, créée en 1981 par le décret n° 80/101. La diversité des activités de l'entreprise NAFTAL mais surtout l'importance de son effectif sont pour autant les facteurs qui nous ont encouragé à opter pour cette entreprise.

Nous avons traduit notre objectif sous forme d'une question principale formulée comme suit :

« Quelle est la démarche de l'audit social telle appliquée par l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia ? »

De cette question principale découlent des questions secondaires dont les plus importantes sont :

- L'entreprise NAFTAL accorde-t-elle une importance à l'audit social ?
- Quels sont les acteurs chargés de l'audit social ?
- La démarche de l'audit au sein de l'entreprise NAFTAL est-elle bien établie ?

Comme supposition de réponse, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise NAFTAL considère l'audit social comme une étape importance dans le cadre de sa stratégie RH.

H2 : L'entreprise NAFTAL charge le service RH pour la mission de l'audit social.

H3 : L'entreprise NAFTAL planifie l'opération de l'audit social et définie au préalable une méthodologie adéquate.

Notre plan de travail est scindé en trois chapitres :

Les deux premiers chapitres traitent du cadre théorique relatif à notre thème de recherche.

Le premier chapitre est centré sur le concept d'audit social. Le deuxième chapitre est consacré à la démarche de l'audit social.

Le troisième chapitre est consacré à la vérification de nos hypothèses et la confirmation de notre problématique (cadre pratique).

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I :
L'AUDITE SOCIAL EN TANT Q'OUTILE DE PILOTAGE DES
RH

Introduction de Chapitre 01 :

L'audit social couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations. Parmi les aspects du management où il a montré ses vertus, il y a le domaine social.

Section 01 : Introduction au terme de l'audit social

2-1- Définition de l'audit social : Plusieurs définitions ont été données à l'audit social mais nous retiendrons ici les plus importantes.

L'IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social : « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court »¹.

Selon TORRENCE²: l'audit peut être défini comme une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques.

D'après Alain MILON et Michèle JOUVE(1996)³: l'audit se définit comme un examen critique d'informations sur différents domaines, examen mené par un expert indépendant afin qu'il puisse se faire une idée.

L'audit est une évaluation mesurée d'une situation précise à un moment donné. Par audit social, on entend l'application des principes et de la méthodologie d'audit à l'aspect de la gestion qui couvre les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui l'anime tout en occupant ces emplois.

¹ IAS « audit social et développement des entreprises et des organisations », Moscou, 2007.

² W.D.TORRENCE; «Some personnel Auditing in an Industry»; Personnel journal.

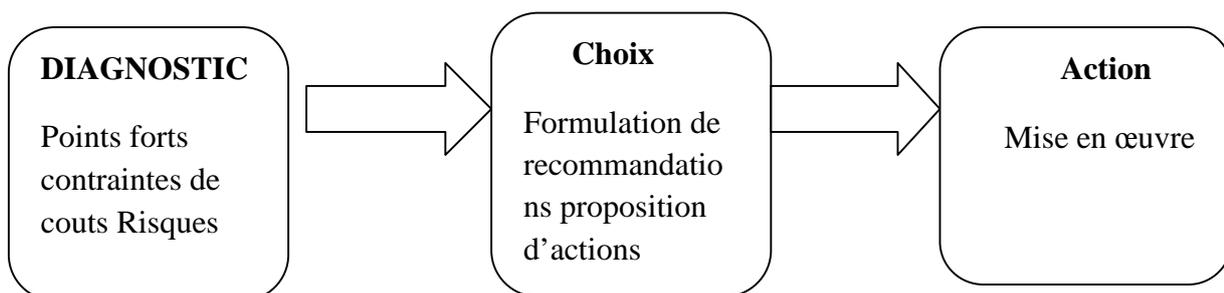
³ Milon Alain, Michèle Jouve, « communication et organisation des entreprise », collection synergie, édition Bréal, 1996

R. VATIER(1980)⁴ lui, définit l'audit social comme un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans un domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son environnement.

Alain COURET et Jacques IGALENS(1988)⁵ proposent la définition suivante : « l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire».

P.Candau(1985)⁶, pour sa part : nous dit qu'il s'agit d'une démarche permettant d'identifier les atouts, les déficiences, les insuffisances, les complications, les risques engendrés par la GRH mise en place et conduisant à la mise en œuvre de recommandations finales. Nous pouvons résumer sa définition de l'audit social selon le schéma suivant :

Figure 1 : L'audit social :



Source : Candau (1985)

Selon Guerrero (2004) : pour lui l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décèlés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

⁴ VATIER Raymond, «l'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations», Enseignement et gestion, n°16, hivers 1980, p.25.

⁵ A.COURET et J.IGALENS, Audit social, PUF, 1988.

⁶ CANDAU (P), «Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.

2-2-les origines de développement d'audit social

2-2-1-les origines de l'audit social:

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, ou il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social⁷.

• Les Dates importantes :

>1964 : la National First City Bank of New York a cherché à appliquer les principes de l'audit à la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées.

>1973 : publication de l'ouvrage titré en anglais « Social responsibility audit », Signifiant « L'audit social au service d'un management de survie » par John Humble.

>1977 : loi instaurant l'obligation du bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés.

>1982 : création de l'Institut International de l'Audit Social par Raymond Vatier dont il sera le premier président.

>1983 : expérimentation de la méthode HURCOS (Human Resources Costs Management) par le groupe Hay à Philadelphie, aux fins d'analyse, de comparaison et d'évaluation des coûts liés aux ressources humaines.

>1983 : l'audit social est mis à l'ordre du jour par congrès de l'AEDP (Association Européenne pour la Direction du Personnel) à Copenhague.

>1984-1985 : publication des premiers ouvrages inhérents à l'audit social sous l'impulsion de Pierre Candau, Jean-Luc Vachette et Jean-Marie Peretti.

• Applications d'audit dans le champ de la gestion humaine des entreprises :

En 1953, la Régie Renault, crée un service d'études des problèmes de personnel rassemblant une équipe pluridisciplinaire ; pour conduire des analyses statistiques, des tableaux de bord par établissement, des analyses de groupes particuliers.

Dans la même période, IBM World Trade organise, entre ses filiales européennes, des comparaisons périodiques sur des éléments de leur gestion économique et sociale.

⁷ SYLVINE GURRERO «Les outils d'audit social » Édition Dunod, 2008, P.1.

En 1955, les compagnies de transport aérien, membre de l'IATA réunissent l'Airlines Panel Directors Conférence, pour procéder à des comparaisons sur les frais de personnel navigant et définir des points de repère pour des comparaisons ultérieures.

En 1964, la National First City Bank of New York, puis la Bank of Michigan, cherchent à appliquer les principes d'audit à la gestion humaine des unités décentralisées ou filialisées.

En Suisse, Nestlé institue un système d'évaluation et des soixante filiales du groupe et, en France, Amora et la Générale Alimentaire procèdent de manière analogue ; la Chambre Syndicale des Banques Populaires établit un guide d'audit de la fonction personnel, bible utilisée lors des inspections des banques du groupe, et plusieurs fois améliorée.

Dans les années 1980-82, diverses entreprises françaises se dotent de structures d'audit social : SEP (Société Européenne de Propulsion), Lafarge Coppée, Elf Aquitaine, etc.

Parallèlement, des cabinets conseil affichent leur capacité de pratiquer des interventions d'audit social, cependant que se constitue une nouvelle espèce de cabinets, vivant de prestations spécifiques d'audit social (Prismes, Expertise et audit social, Themis, Sof, Ravalec, etc.).

2-2-2-contrôle de gestion sociale :

2-2-2-1-Définition :

Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un system d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs couts⁸.

2-2-2-2-Le développement du pilotage social :

Parler de pilotage social, c'est mettre en lumière une démarche caractéristique consistant :

- a fixer des cibles sociales ou socio-économiques a atteindre a court terme (le mois) ou consiste a long terme (l'année ou le plan social a 3 ans);
- à réguler les écarts enregistrés sur le chemin parcouru et a déterminer progressivement les nouvelles cibles souhaitables.

⁸ BERNARD MARTORY «Contrôle de gestion social » 8^{eme} édition, édition, Vuibert, 2015, P.6.

La gestion des ressources humaines prend ainsi une dimension volontariste, se substituant à une administration sociale plus passive. Elle participe ainsi, comme les autres fonctions, à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances.

2-2-2-3- Audit social et contrôle social :

Le développement des pratiques d'audit dans les domaines de la gestion comptable, le souci d'appliquer au domaine social une démarche et des outils incontestablement efficaces ailleurs, ont conduit certains experts à développer le concept d'« audit social ». Dans sa conception traditionnelle, l'audit est défini comme « l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à des critères de qualité ».

En matière sociale, l'objectif consiste à garantir la qualité des informations traitées dans la fonction personnel, à permettre la maîtrise des coûts sociaux et à vérifier l'application des choix stratégiques de la direction. La définition que nous en donne un expert est conforme à cette finalité : « L'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »

2-2-2-4-Les démarches de l'audit social et du contrôle social :

Sont fondamentalement différentes Le contrôle social relève d'une pratique courante de l'entreprise en vue de préparer, coordonner et contrôler la décision sociale. L'audit social est, dans les principes au moins, d'une autre nature : il vise à s'assurer, de façon périodique, de la qualité du pilotage social d'une organisation. On pourrait affirmer de façon lapidaire qu'il est : « le contrôle du contrôle ». Trois différences fondamentales distinguent les deux procédures⁹ :

- l'audit social ne s'opère pas dans la continuité, il suppose des actions nécessairement ponctuelles, même si elles sont régulières ; le contrôle social constitue au contraire un outil permanent au service du pilotage de l'organisation
- l'audit social peut être interne ou externe, il peut être opéré sur une partie de l'entreprise (usine, service) ou une catégorie clé de population ; il correspond donc à une approche qui

⁹ BERNARD MARTORY « Contrôle de gestion social » 8^{ème} édition, édition, Vuibert, 2015, P.8.

peut être plus fragmentaire et ponctuelle et ne relève donc pas des systèmes de gestion courants de l'entreprise ; le contrôle social, au contraire, s'intègre naturellement à la gestion budgétaire permanente, dont il constitue un élément essentiel ;

- l'audit social concerne prioritairement les grandes organisations de centralisées qui ont pu définir des procédures dont il s'agira par la suite de vérifier le respect par les différentes sous-unités. Il n'a pas pour objectif principal d'éclairer la décision sociale, mais vise plutôt à apprécier la conformité des systèmes d'information et de décision sociales aux normes internes ou aux exigences légales.

Toutefois, le développement des pratiques d'audit comptable et financier et, partant, le succès du vocable ont conduit à un dépassement du concept en matière sociale. Si l'on se réfère à des publications consacrées à l'audit social l'on constate que certains spécialistes assignent aussi à l'audit social le rôle de pilotage de la fonction sociale, au service de la direction du personnel ou de la direction générale. Il y a la une extension du concept qui est sans doute relative à la pression des demandes sur le terrain, mais qui peut paraître excessive, au moins du point de vue du vocable employé. Il nous semble alors plus rigoureux de parler de contrôle social dans ce cas et de réserver le vocable d'audit aux opérations de vérification-externe et même interne- des procédures.

2-2-3-Bilan social :

2-2-3-1-Définition :

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines¹⁰.

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un

¹⁰ KARINE FONTAINE-GAVINO; ADRIEN ZAMBEAUX «Le bilan social et tableau de bord »,2005.P.9.

bilan social. Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser.

Historique :

- **1975:** Rapport du comité d'étude présidé par M. Sudreau
- **Juillet 1977 :** loi sur le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés.
- **Décembre 1977 :** décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics (liste des indicateurs)
- **7 octobre 1988 :** décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics hospitaliers.
- **20 décembre 1993 :** loi sur le rapport annuel d'information au comité d'entreprise dans les entreprises de moins de 300 salariés
- **20 juin 1994 :** décret d'application de la loi du 20 décembre 1993 (liste des informations)
- **25 avril 1997 :** décret d'application relatif au rapport sur l'état de la collectivité (décret modifié en 2005 pour modifier la liste des indicateurs).

2-2-3-2- Les objectifs :

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

2-2-3-3-L'analyse de bilan social :

Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un pré-diagnostic¹¹.

Trois étapes peuvent être distinguées :

- l'identification des caractéristiques de l'entreprise ;
- l'examen des politiques sociales ;
- le diagnostic global.

¹¹ J.M.PERETTI «Une démarche de lecteur du bilan social», in liaisons social, no spécial «le bilan social»; no 5011, Paris, 1981.

a- Caractéristiques de l'entreprise :

Avant d'analyser les politiques sociales de l'entreprise, il convient de dégager les principales caractéristiques sociales de l'entreprise. A partir du bilan social, il est possible de cerner :

- la structure et les caractéristiques de la population ;
- les conditions de travail et de sécurité ;
- les comportements du personnel

● Structure et caractéristiques de la population :

Les éléments du bilan social permettent de classer par ordre d'importance les traits significatifs de la population. La connaissance des caractéristiques principales de la population est importante pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales. Un intérêt particulier doit être porté aux pyramides des âges, par sexe et par catégorie.

● Conditions de travail et de sécurité :

Il convient d'étudier les rubriques suivantes :

- les accidents de travail et de trajet. Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise ;
- les maladies professionnelles ;
- l'organisation et le contenu du travail : travail posté, travail de nuit, travail à la chaîne ;
- les conditions physiques du travail : le bruit et la chaleur ;
- la durée et l'aménagement du temps de travail. L'ensemble des informations relatives aux horaires, aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes de l'activité.

A partir de l'examen de ces rubriques, il est possible de cerner partiellement la qualité de vie au travail ou les principales attentes à cette qualité.

b- Examen des politiques sociales :

Il convient de sélectionner quelques indicateurs significatifs. En fonction de la mission de l'audit, divers ratios peuvent être choisis. La liste ci-dessous illustre la construction de ratios à partir des données du bilan social.

●L'emploi :

Il est intéressant de suivre le niveau d'emploi, la nature des emplois offerts, la sécurité de l'emploi, l'intégration des nouveaux, la stabilité, la politique de promotion, l'emploi des femmes, des handicapés et des autres catégories.

●Rémunérations :

Les points suivis sont le niveau relatif des rémunérations, l'évolution dans le temps, la structure interne des rémunérations, les bas salaires et la hiérarchie, les modalités de rémunérations.

●La sécurité et l'amélioration des conditions de travail :

Deux (2) types d'indicateurs peuvent être retenus :

- le chiffrage des efforts faits ;
- la mesure des résultats obtenus.

●La formation :

Les informations relatives à la formation sont regroupées sous trois (3) rubriques :

- formation professionnelle continue ;
- congé formation ;
- apprentissage.

L'auditeur examine le volume de la formation, les bénéficiaires, le contenu de la formation, la durée des actions, le coût de la formation.

●L'information :

Le contenu du bilan social est succinct sur ce point. Dans les grilles les plus détaillées, quatre points sont abordés :

- réunions du personnel ;
- procédure d'accueil ;
- système d'entretiens individuels ;
- procédures d'information.

c-Pré-diagnostic :

Une fois réalisé l'examen des différents volets de la politique sociale de l'entreprise, il est possible de regrouper les points forts et les points faibles recensés pour dégager un pré-diagnostic d'ensemble. Ce pré-diagnostic permet de faire apparaître :

- les adaptations et inadaptations actuelles entre les caractéristiques de la population en poste et les politiques menées ;
- les cohérences et éventuelles incohérences entre les différents volets de la politique sociale ;
- les principales sources de risques sociaux ;
- les zones de surcoûts sociaux.

Ce Pré-diagnostic permet d'orienter la préparation des programmes d'audit.

2-2-4-Le tableau de bord social :**2-2-4-1-Définition :**

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables¹².

¹² KARINE FONTAINE-GAVINO; ADRIEN ZAMBEAUX «Le bilan social et tableaux de bord», 2005, P.16.

2-2-4-2-Les objectifs :

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

2-3-Les objectifs et les enjeux de l'audit social :**2-3-1-Les objectifs :**

Tout comme l'audit en général, l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel. Il ne se fait pas contre, ou sur l'entreprise, ou la direction du personnel, mais pour elle et avec lui.

L'audit apparaît donc comme une cure sociale par l'amélioration de la connaissance des problèmes et de leur importance grâce à des mesures et des outils appropriés qui permettent un diagnostic précis.

L'audit répond ainsi à plusieurs objectifs, exprimés plus ou moins clairement par les directions générales et celles de personnel qui en font la demande : un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion parmi la quantification ; un meilleur contrôle ; le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction personnel et apparaissant comme grave aux yeux de la direction ; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions.

L'audit est aussi un outil de prévention répondant aux désirs d'éviter l'aggravation de la situation sous forme des risques futurs, et d'apprécier la performance sociale de l'entreprise, et la contribution de la fonction personnelle à l'efficacité générale de l'entreprise.

L'audit a été utilisé aussi pour mieux préparer la négociation avec les partenaires sociaux, ou pour apprécier lors d'un rachat ou d'une fusion, la situation sociale de l'entreprise à acheter et les implications d'une telle décision.

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande d'un nouveau directeur de personnel qui, ainsi, acceptera le poste sous bénéfice d'inventaire grâce aux conclusions de l'audit, et déterminera les priorités et les objectifs pour son action future.

L'audit social apparaît non seulement comme une aide pour identifier les problèmes en mettant en évidence les écarts, soit entre les objectifs et les résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures décidées dans l'entreprise, mais aussi comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle décision pourrait faire courir à l'entreprise.

2-3-2-Les enjeux de l'audit social :

Bien que l'audit social soit une pratique jeune (moins de trente ans), son importance ne cesse de croître au fil des années et justifie que l'on s'y intéresse en détail. Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les responsables et dirigeants des ressources humaines¹³.

●La fonction ressource humaine partenaire stratégique :

Un premier facteur explicatif de rôle croissant de l'audit social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. L'augmentation de niveau d'éducation, l'évolution de contenu des emplois vers des tâches de plus en plus autonomes et intellectuelle, le rôle majeur de secteur tertiaire au détriment des secteurs primaires et secondaires, sont autant d'éléments qui ont nécessité un renouvellement dans la manière de gérer les salaires. Face des clients exigeants, face à des enjeux d'éthique et de transparence, les entreprises attendent que leur salariés adoptent des compétences exemplaires. De tels comportements sont présentes comme incontournables pour le succès de l'entreprise parce qu'ils assurent sa compétitivité. Pour y parvenir, les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des pratiques qui simulent les comportements exemplaires, et encouragent l'implication et la mobilisation de tout les salariés.

¹³ SYLVIE GUERRERO «Les outils d'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines », Édition Dunod, Paris, 2008, P.4.

Comment s'assurer que les comportements exemplaires sont effectivement présents dans l'entreprise? Comment mesurer les niveaux d'implication et de mobilisation des salariés? Pour que la fonction Ressources Humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, ses représentants doivent être en mesure de démontrer les effets de leurs actions. Ils doivent utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre leurs actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle. Les outils de l'audit social ont été précisément conçus comme des moyens de mesure et de contrôle. Les responsables des Ressources Humaines qui les maîtrisent seront en mesure de justifier, tant sur les plans stratégique que juridiques et financiers, l'efficacité de leurs actions auprès de la direction de leur entreprise.

●La responsabilité sociale de s entreprises

Le deuxième enjeu qui justifie la rédaction d'un ouvrage sur les outils de l'audit social provient de l'intérêt accru pour la responsabilité social et de l'entreprise. Cet enjeu est devenu d'une importance majeure après la dénonciation de comportements non éthique dans les entreprise : à titre d'exemple, rappelons le naufrage de l'Érika, les oppositions à l'ouverture de nouveaux sites nucléaires, ou encore l'affaire Elf. Désormais, les milieux boursiers récompensent les entreprises qui mettent en place des pratiques considérées comme socialement responsables, à l'exemple des indices du Dow Jones Sustainability Index à la bourse de New York, ou de l'indice FTSE4Good sur le marché boursier européen.

Le besoin de démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas sans effet sur les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines. En considérant les employés comme des *stakeholders*, l'entreprise doit démontrer qu'elle obtient une rentabilité financière en s'appuyant sur la valorisation et le bon traitement des salariés. C'est pourquoi les indices de responsabilité sociale tiennent compte des pratiques sociales pour établir les valeurs boursières des entreprises. L'audit social s'est justement développé dans le but d'identifier des indicateurs de mesure des pratiques de Gestion des Ressources Humaines : ils sont donc tout à fait pertinents et utiles pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

●L'évolution de la législation

Dans le cas particulier de la France, l'audit social s'est également développé sous l'impulsion de législateur. La loi du 17 juin 1977 a imposé aux entreprises de plus de 3000 salariés d'éditer un bilan social, présenté comme un outil destiné aux membres de comité

d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes. Il inclut des informations chiffrées sur des thèmes sociaux tels que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le nombre de recrutements, le nombre de départs, ou le type de contrats de travail. L'avantage de la loi du 17 juin 1977 est d'avoir structuré l'information sociale des entreprise autour d'indicateurs quantitatifs de Gestion des Ressources Humaines. En exigeant une collecte systématique et rigoureuse de l'information chiffrée, le bilan social a permis de créer une culture de l'audit social.

Depuis le 16 mars 2001, une deuxième loi - la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou loi «NRE» - impose aux entreprise de plus de 3000 salariés et cotées sur marché réglementé de mettre en place une démarche pour justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article 116 de cette loi porte sur les informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel. La loi précise un certain nombre de thèmes qui doivent être renseignés dans le rapport annuel : embauches à durée déterminée et indéterminée, analyse des difficulté éventuelles de recrutement, informations sur les motif de licenciement, allocation des heures supplémentaires, recours à la main d'œuvre extérieures à la société, etc. L'objectif de cette loi est donc quelque peu différent de ce lui qui a donné naissance au bilan social. Il s'agit ici de démontrer que la gestion des salariés et «responsable», c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités et que l'on agit de son mieux pour sauvegarder l'emploi et respecter les droits de chaque individu.

Les lois sur le bilan social et sur les «NRE» ne font que refléter la tendance croissante à exiger que les entreprises « rendent compte » de leur gestion sociale et humaine. Au-delà des lois françaises, Les organismes mondiaux incitent fortement les entreprise cotées en bourse à ce penché sur ce thème. L'Organisation Mondiale du Commerce et le Bureau International du Travail suggèrent de respecter des normes sociales et évaluent les entreprise sur ces critères. Ces incitatives démarches de collecte et de consolidation des informations sociales que propose l'audit social permet de répondre aux demandes du législateur et des organisations mondiales.

2-4-Les types et les finalités de l'audit social :**2-4-1-Les types de l'audit social:** on a trois types comme suit¹⁴ :

> **L'audit de conformité** : il consiste à vérifier et contrôler la conformité et le respect des lois en matière de sécurité au travail ou de droit du travail, des dispositifs règlementaires et conventionnels. L'auditeur doit s'assurer l'entreprise étudiée n'est pas dans l'irrégularité au regard de ces critères et va contrôler tout ce qui est inhérent au droit social et aux normes internes à l'entreprise tels que le règlement intérieur, les directives par exemple. C'est un audit qui suppose une connaissance et une maîtrise certaine dans le domaine juridique, pouvant faire apparaître certains points d'attention tels que :

- la vérification d'une clause de non-concurrence dans les contrats de travail ;
- le choix d'une clause de garantie d'emploi en cas de cession d'entreprise ;
- le cas des salariés en arrêt maladie depuis plusieurs mois et de leur éventuel licenciement ;
- le cas du repreneur qui rachète une entreprise dont le vendeur applique à tort une autre convention collective que celle normalement applicable compte tenu de l'activité de l'entreprise cédée.

>**L'audit stratégique ou audit de direction** : Celui-ci « vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou encore l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale ».

>**L'audit d'efficacité** : il vise à déterminer s'il existe des écarts entre les objectifs fixés, les prévisions, et les résultats effectifs, les réalisations. Cet audit prend en compte deux critères : la conformité des objectifs sociaux par rapport aux objectifs fixés et le coût engendré par les résultats sociaux obtenus.

L'audit d'efficacité consiste également à « mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Il suppose de chiffrer les coûts et les gains

¹⁴ SYLVIE GUERRERO «Les outils d'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines », Édition Dunod, Paris, 2008.P.2.

liés aux activités de Gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents du travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc. ».

2-4-2-La finalité de l'audit social :

Un audit social a en commun avec tout audit de chercher à améliorer l'efficacité de l'entreprise auditée. Il s'agira donc de mettre en exergue les problèmes existants ainsi que leurs ramifications tant actuelles que futurs ainsi que leurs impacts sur l'activité de l'entreprise. L'audit social replace les hommes comme facteurs de production et de succès, ce principe établi, il devient alors fondamental d'apprécier la place du social dans la gestion de l'entreprise comme cela est fort pour les ressources financières. Les objectifs opérationnels peuvent être multiples, il ne s'agit pas tant de faire un audit de tout le domaine social d'une entreprise mais plutôt d'en faire un outil d'aide à la décision et au pilotage social.

Ainsi, il pourra s'agir d'obtenir des informations précises sur les activités du personnel et pouvoir détecter les éventuelles défaillances humaines ou structurelles, pouvoir adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise, notamment par la gestion des effectifs et de leurs compétences.

Mais aussi apprécier les dysfonctionnements et les replacer dans un milieu précis, posséder des informations exactes sur les problèmes rencontrés peut permettre une certaine prise de conscience des individus dans leur participation à l'ensemble plus vaste qu'est l'entreprise, sans compter qu'il y a matière à communiquer sur des bons résultats ou encore apprécier l'importance des hommes dans la réussite de l'entreprise, il pourra s'agir d'un poste en particulier ou d'un atelier.

Enfin, l'audit social en pointant les dysfonctionnements permet d'apporter des solutions qui pourront augmenter les performances et cela à un moindre coût.

On pourrait finalement aussi dire qu'un audit social pourra permettre la définition d'une politique en visualisant les priorités et les objectifs de l'entreprise, ainsi il servira non pas à identifier des problèmes mais à aider à faire les choix qui les éviteront.

La principale caractéristique de ces objectifs est qu'ils vont prendre en compte les hommes, c'est-à-dire apprécier des données essentiellement qualitatives qui vont être

Chapitre 01 : L'audit social on tant qu'outil de pilotage des RH

quantifiées afin d'en avoir une lecture claire. L'intérêt de l'audit sera de fournir un regard neuf et à priori objectif sur une situation donnée, néanmoins eu égard à la complexité des informations l'audit social va acquérir une participation active de l'entreprise auditée.

Section 02 : Le pilotage des ressources humaines

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Ainsi BESSEYRE des HORTS (1987) dit que « la fonction [RH] elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». Pour PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique [...] et renforcement de son professionnalisme »¹⁵.

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions¹⁶.

-Administrer efficacement: en optimisant ses propres processus, c'est-à-dire à diminuer les coûts de fonctionnement de sa fonction en mettant en place une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation.

-Développer la motivation et l'implication des salariés: en assurant la présence et la gestion individualisée des compétences.

-Être un agent du changement: Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

-Être un partenaire stratégique: c'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « un processus de formulation et de mise en œuvre

¹⁵ GUERIN, F, « La professionnalisation de la fonction RH », édition Lavoisier, paris, 2009, p.106.

¹⁶ PERETTI (J-M), «Gestion des Ressources Humaines ». 13^{eme} édition Vuibert, paris, 2012, P.32.

des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel »¹⁷.

Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

Pour faire face à l'élargissement de son périmètre d'actions et aux évolutions rapides des lois, la fonction RH a un nouveau besoin important celui de la flexibilité.

C'est à ce moment que le SIRH va naître. Il va contribuer à l'optimisation de la fonction RH. Il va permettre de décentraliser certaines activités RH, et d'externaliser auprès de prestataires spécialisés les activités non stratégiques, permettant alors à la DRH de se recentrer sur les activités créatrices de valeurs ajoutées

1-1- Les raisons qui inciter les décideurs a mettre un dispositif de pilotage RH :

Le pilotage de la fonction « ressources humaines » permet dans son acception la plus minimaliste, de respecter ses obligations légales d'employeur. Ainsi, le Rapport sur l'état de la collectivité constitue une obligation légale biennale pour chaque collectivité, qu'elle soit assurée en régie ou par les centres de gestion. Le contenu des indicateurs est défini par arrêté et permet ainsi des comparaisons normées établies au niveau national.

Il permet également de rendre visible les données clé qui ne sont pas toujours facilement disponibles pour les décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre des dépenses de personnel, suivi des heures supplémentaires ou des obligations de formation... et contribue ainsi à la déclinaison de la stratégie politique en matière de RH.

Dans le cadre de schémas directeur dédiés, certaines collectivités ont ainsi formalisé leur stratégie ressources humaines à moyen terme. Ces plans pluriannuels s'accompagnent parfois d'objectifs quantitatifs, sur le modèle des plafonds d'emplois. Dans d'autres cas, c'est par un angle plus transversal que le pilotage des RH est appréhendé. Même en l'absence d'un schéma stratégique précis, le pilotage RH contribue à « organiser la gestion sociale »

¹⁷ BELANGER(L), PETIT(A), « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». édition Gaëtan Morin, 1993.

(Martory¹⁸) et constitue un levier essentiel d'aide à la décision. Il permet ainsi d'obtenir un diagnostic fiable d'une situation sur la base d'indicateurs précis et documentés, dont on peut suivre l'évolution dans le temps. Il facilite l'identification de points d'alerte, particulièrement utiles en matière budgétaire. Il permet enfin le déclenchement des actions correctives éventuelles, et l'observation de leur impact.

Le pilotage de la fonction RH dote également l'organisation des clés de lecture pour anticiper l'avenir : il facilite l'identification des tendances (organisationnelles, qualitatives ou quantitatives), et l'adaptation de la politique RH aux évolutions observées.

Le pilotage de la fonction RH a une utilité certaine en matière de communication : les dépenses RH réalisées par l'organisation constituent un investissement pour l'avenir, et il est utile de partager la connaissance des caractéristiques RH de la collectivité. En matière de reporting vers la direction générale, les élus ou les cadres, ce partage est structurant pour favoriser la bonne appropriation des tendances et faciliter la conduite du changement par l'ensemble des acteurs impliqués dans le management.

Plus concrètement, la structuration d'un dispositif de pilotage RH permettra également d'impliquer l'ensemble de l'équipe de la DRH à l'appropriation des enjeux. Enfin, le pilotage RH peut donner à voir la matière RH, qui reflète les arbitrages stratégiques ou politiques de la collectivité, et ses évolutions de long terme. C'est à cette occasion que le pilotage de la fonction RH devient un objet du dialogue social, voire même de la communication interne de la collectivité.

1-2- la hiérarchisation des données pertinentes dans le cadre d'un pilotage des ressources humaines :

Le pilotage de la fonction RH peut opportunément s'envisager en cercles concentriques :¹⁹

1-2-1- L'évolution de la masse salariale :

Les modalités de suivi de la masse salariale dépendent très directement du mode de construction budgétaire retenu par la collectivité, tant pour son élaboration que pour son exécution.

¹⁸ Bernard Martory, Tableaux de bord sociaux, éditions Liaisons, 2004

¹⁹ Millet Marianne « le pilotage de la fonction ressource humaine », 2013.

Le plus souvent, la présentation budgétaire de l'ensemble des dépenses RH est effectuée par chapitre de dépense, mais elle est parfois également disponible dans une segmentation fonctionnelle, par finalité de la dépense.

Quelle que soit la présentation retenue, il est nécessaire de rendre visibles les différents types de dépense dans le domaine des ressources humaines, car tous ne sont pas pilotables de la même façon. Ceci constitue également un enjeu de communication en interne à la collectivité, sur la priorisation politique réalisée en matière de régulation de la masse salariale. Ainsi, certaines collectivités ont distingué la masse salariale principale, dont l'évaluation est quasi-mécanique, de la masse salariale accessoire, dans laquelle les dépenses réputées « mieux pilotables » sont isolées.

De fait, une partie des rémunérations versées dépend d'éléments variables : heures supplémentaires, astreintes, indemnités de permanence, recours aux contrats de suppléance et de renforts... sont autant de leviers possibles, sur lesquels l'organisation du travail peut influencer.

Par ailleurs, si les dépenses de personnel sont intimement liées à l'évolution des postes et effectifs, d'autres dépenses sont pilotables plus facilement : frais de déplacements, action sociale, une partie des dépenses de formation, etc.

Ainsi, l'identification des facteurs de variation de la masse salariale, tant endogène qu'exogène, est un enjeu important du pilotage de la fonction RH.

Dans ce contexte, le pilotage budgétaire de la masse salariale permet de suivre, mensuellement, les taux d'exécution des dépenses par chapitre, et d'optimiser ainsi le taux d'exécution en fin d'années.

1-2.2 Le pilotage des postes et des effectifs

Le pilotage des postes permet de définir et structurer le niveau des besoins de la collectivité pour l'exercice du service public. Il recouvre à la fois :

- La structure des emplois comme reflet de l'organisation interne à la structure. Les choix d'organisation sont visibles dans la répartition budgétaire des emplois par direction ou services.

- Le niveau de qualification des emplois (identifié par leur catégorie de recrutement), qui définit le niveau d'attente de la collectivité.

Le pilotage fin des postes permettra un dialogue managérial et stratégique partagé sur l'organisation de la collectivité. La mobilisation d'indicateurs tels que le taux d'encadrement, la part des postes « ressources » au sein des directions opérationnelles, etc. est un profond levier de ré-interrogation de l'organisation du travail.

1-2-3 L'observation des dysfonctionnements :

Les principaux dysfonctionnements observables en matière RH sont de trois ordres : L'accidentologie, l'absentéisme, et la mesure de la conflictualité.

La politique de sécurité au travail s'articule fréquemment autour de la survenance des accidents du travail. Ainsi, l'un des enjeux du pilotage des RH est de pouvoir recenser ces accidents et évaluer les mesures de prévention mise en œuvre. Le croisement avec les données relatives aux postes (et à leur classification par métiers) est pour cela particulièrement utile.

En matière d'absentéisme, les indicateurs de suivi peuvent prendre en compte la fréquence l'absentéisme (nombre moyen d'absences / agent et par an) et sa « gravité » (durée moyenne des absences). Le taux d'absentéisme calculé en ETP est également un reflet pertinent de la structure, surtout si on l'analyse par entité de travail.

1-2-4 La mesure des principaux résultats de la politique RH

Les processus RH sont pilotables sous l'angle des dépenses engagées ou des impacts quantitatifs relevés (évolution des effectifs, nombre de jours d'absence etc.). En revanche, la dimension qualitative ou « résultats » est beaucoup plus complexe à appréhender.

1-2-5 La qualité des conditions de travail :

La démarche d'observation de la qualité des conditions de travail, et de l'exposition aux risques professionnels, a pris une ampleur certaine ces dernières années avec l'obligation pour les employeurs publics locaux de réaliser le document unique d'évaluation des risques, et, plus récemment, du fait de la diffusion des travaux relatifs à l'identification des risques psychosociaux. Les démarches de diagnostic concernant ces derniers sont de plus en plus

répandues dans les grandes collectivités, et précèdent généralement l'établissement de plans d'action dédiés.

1-3-La méthode de pilotage des ressources humaines :

Le pilotage des RH doit nécessairement s'appuyer sur une diversité de marqueurs, permettant à la fois de balayer les indicateurs de stock, de flux, de dysfonctionnement et de résultat. Il doit également permettre une analyse multi-niveaux : actualité et tendanciel, qualitatif et quantitatif, général et particulier²⁰.

Chaque mode de pilotage, décline le plus souvent en tableaux de bord, est unique. Il est adapté aux préoccupations politiques ou locales. Les caractéristiques propres de chaque organisation doivent nécessairement être prises en compte : analyse fine de certaines populations au regard des orientations stratégiques de la politique RH, suivi spécifique de certains métiers ou entités, intégration ou non des satellites dans le périmètre étudié... Il nécessite un dispositif idoine qui requiert des ressources dédiées. Le temps passé à l'établissement des outils de pilotage ne peut être sous-estimé et doit nécessairement être adapté aux enjeux et priorités que se fixe la collectivité.

Un nombre croissant de collectivités recourt désormais à des emplois d' « assistant gestion de données RH » ou recrute des informaticiens au sein des DRH pour animer le SIRH. Même sans collaborateur dédié (il est courant que le secrétaire de direction, ou le chargé de mission de la DRH soit mobilisé sur ce dossier, en sus de ses autres attributions), il est nécessaire de rendre visible cette mission au sein des fiches de poste des collaborateurs, et de quantifier le temps passé à l'élaboration de ces outils.

1-4-Les outils de pilotage des ressources humaines: parmi ces outils on a :

- ❖ **Le tableau de bord** : en tant qu'outil de pilotage, présente plusieurs intérêts. Il permet en effet de²¹ :
- ✓ Construire les bases d'un système de management stratégique intégré afin de :
 - Clarifier et rendre lisible la stratégie de l'organisation
 - Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'organisation

²⁰ Millet Marianne « le pilotage de la fonction ressource humaine », 2013.

²¹ www.iostrjournals.com

- Rendre cohérent les objectifs des services et des individus avec la stratégie globale
 - Relier les objectifs stratégiques à la programmation et à la budgétisation
 - Procéder périodiquement à des analyses et évaluations de performance.
- ✓ Mettre en cohérence ses processus managériaux
 - ✓ Faciliter la mise en œuvre de la stratégie à long terme par l'ensemble de l'organisation.

On peut retenir là que le tableau de bord RH synthétise les informations propres à un responsable RH, dans ce sens il constitue un outil de pilotage et non du contrôle, parce qu'il permet à un responsable d'évaluer ses performances et de piloter ses propres actions pour améliorer les dits performances en se référant aux différents clignotants clés, des données opérationnelles quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non et qui porte sur l'entreprise et son environnement

❖ La formation :

"Outils de pilotage RH" permet d'identifier les indicateurs et tableaux de bords pertinents pour montrer la contribution et l'impact des politiques RH sur la stratégie et la création de valeur de l'entreprise. Bâtir un système de pilotage RH fait partie des nouvelles attributions de la fonction RH. Il permet de valoriser la fonction et de renforcer sa crédibilité auprès des différents interlocuteurs internes et externes²².

❖ La GPEC :

La gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences et un outil de pilotage des ressources humaines, il consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérents :

- visant à réduire la façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la collectivité, tant en termes d'effectifs que de compétences ;
- en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs a moyen terme bien identifiés ;
- En impliquant le salarié dans la cadre d'un projet d'évolution personnelle.

²² www.formation-au-tableau-bord-manager.com

❖ **Le bilan social** : Actualisation régulière des données sur les ressources humaines de la collectivité.

❖ **Le pilotage de la masse salariale** :

Prévision budgétaire et analyse des facteurs d'évolution de la somme des rémunérations. Au quotidien, le personnel est coordonné dans les services. Les cadres en relation directe avec les agents s'assurent de la présence et de l'implication de leurs collaborateurs à qui ils s'efforcent de fournir des moyens adaptés à leurs missions. L'enjeu pour le service RH est souvent d'obtenir les informations nécessaires à la prise en compte des besoins.

❖ **L'audit social** :

Il constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports.

Jean Marie PERETTI(2001)²³ : Dans son « Dictionnaire des Ressources Humaines », définit ce dernier «comme un examen professionnel afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines ».

Conclusion de chapitre 01 :

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

L'audit social est un outil de pilotage des ressources humaines il exprime une opinion sur les différents aspects et aux objectifs de l'organisation comme il améliore la qualité de la gestion des ressources humaines.

²³ Jean Marie Peretti« dictionnaire des ressources humaines», édition Broché, 2001.

CHAPITRE II :

LA DÉMARCHE DE L'AUDIT SOCIAL AU SEIN D'UNE ENTREPRISE.

Introduction de Chapitre 02 :

La mise en œuvre de certaine pratique au sein des entreprises comme l'audit social qui Consiste a analyse une situation donnée, en vue d'établir des préconisations, suite à l'établissement de forces, de faiblesses, d'incohérences ou simplement de maladresses de cette situation.

Dans ce chapitre on développe les conditions de l'audit social et sa démarche et cela en deux sections qui sont homogène.

Section01 : La méthodologie et les outils de l'audit social

1-1- Les compétences de l'auditeur social :

L'auditeur social est chargé d'aider la direction à anticiper des crises sociales ou à les gérer : il s'attache à améliorer la nature des relations entre les différents partenaires sociaux.

L'auditeur social intervient en entreprise dans le cadre d'une mission ponctuelle d'examen professionnel devant permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines

Rattaché le plus souvent à la direction générale au sein d'une entreprise, ou mandaté et dépendant d'un cabinet de conseil, l'auditeur social, auquel est confiée une mission, s'assure du contrôle et de l'examen de la nature des relations entre les différents partenaires sociaux.

Lors d'une mission, l'auditeur social conçoit, définit, analyse et formule des recommandations visant à améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (contrôle de la qualité de l'information relative au personnel, de l'implémentation des procédures, de la cohésion et la conformité dans la gestion des ressources humaines...)

L'auditeur social aide les managers a prendre des décisions objectives et utiles pour la bonne marche de l'entreprise.

La création de l'Institut international de l'audit social, en 1982, a contribué à la professionnalisation des auditeurs sociaux avec:

- l'adoption d'une procédure d'agrément réservée à des praticiens réalisant des audits sociaux ;
- la mise en place progressive d'un processus de certification et de règles déontologiques ;

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

• l'élaboration d'un référentiel de compétences de l'auditeur social. «La compétence est la mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. »¹

Cette définition de l'Afnor (1992) souligne l'articulation entre compétences et activité. La conduite de l'activité d'audit social nécessite la combinaison de différents savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les auditeurs sociaux ont développé des outils et méthodes spécifiques. Ils ont généralement fait des études supérieures dans l'un des domaines de compétences utilisées lors des missions. Ils ont eu une expérience de terrain dans des postes opérationnels ou fonctionnels généralement dans le domaine des RH.

•STRUCTURE DE LA BIBLIOTHEQUE DE COMPETENCES :

La méthodologie choisie et la méthodologie AMC© (Aide au management des compétences), qui permet ici de croiser deux dimensions des compétences globalement nécessaire a la conduite a bonne fin de mission d'audit social² :

- **Verticalement** : Les compétences liées aux trois étapes principales de l'activité (obtention de la mission, réalisation de la mission, développement de l'activité)
- **Horizontalement** : les compétences liées aux relations avec les «clients» (relationnelles). Les compétences techniques (métier), les compétences d'organisation.

Cette approche permet la production d'une bibliothèque de compétences, classe en 15 casses. Pour l'auditeur social, la bibliothèque a les intitulés suivants :

¹ IGALENS(J), PERETTI (J-M), Audit social, « meilleurs pratique, méthode, outils », édition Eyrolles, 2007, P.175.

² ALAIN MEIGNANT « Référentiel de compétence de l'auditeur social ».VP de l'IAS;2005

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

Tableau1 : Référentiel des compétences de l'auditeur social

	Obtention et Cadrage des missions	Réalisation de la mission			Développement de l'activité
		Analyse des données disponibles et prêt-audit	Réalisation de l'audit	Production et présentation du rapport	
Compétences Relationnelles (R)	CASE1 Identifier les attentes des prescripteurs d'audit et son offre	CASE 4 Préparer la communication avec les audites	CASE 7 Maintenir une Relation positive avec le prescripteur	CASE 10 Présenter et commenter les conclusions au prescripteur	CASE 13 Détecter des opportunités de développement
Compétences Métier (M)	CASE 2 Elaborer un projet d'audit (technique et financier)	CASE 5 Choisir/ élaborer les outils d'audit	CASE 8 Réaliser l'audit selon les règles de l'art.	CASE 11 Formaliser les conclusions	CASE 14 Capitaliser et valoriser le savoir-faire acquis
Compétences D'organisation (O)	CASE 3 Finaliser le projet par la lettre de mission	CASE 6 Organiser l'équipes d'audit	CASE 9 Gérer le projet en cours de réalisation	CASE 12 Evaluer la mission	CASE15 Dégager des axes de progrès pour la mission future

Source : REF COMP AUDITEUR SOCIAL 2005.

Chaque case de la bibliothèque est elle-même subdivisée en sous-cases, à l'intérieur desquelles nous classer les compétences réacquises de l'auditeur. L'ensemble constituant le référentiel, incluent une liste exhaustive de compétences.

Dans la pratique, en fonction des choix de l'organisation de l'organisme réalisant des audits et de types de mission qu'il mène cet organisme pourra prélever dans la bibliothèque qu'il lui semble requises pour un emploi particulier d'auditeur. L'ensemble des compétences identifier n'est donc pas requis de tout auditeur.

1-2- Les qualités de l'auditeur :

Avant qu'il commence sa démarche, l'auditeur social doit avoir un ensemble de qualités indispensable à la bonne réalisation de sa démarche d'audit³.

-L'orientation client (auditeur externe): avoir de solide aptitudes relationnelles pour comprendre les besoins de l'entreprise cliente et savoir y répondre.

-La capacité d'écoute, d'empathie et de reformulation: la capacité d'écoute pour recueillir l'information fiable liées à des opinions des salariés est plus qu'indispensable;

-Les habiletés politiques: la capacité de l'auditeur à anticiper les conséquences de ses actions sur les salariés et leur éventuelles résistances est qualité indispensable pour mener à bien sa démarche d'audit social;

-La connaissance des grands enjeux sociaux de l'entreprise : les missions de l'audit social étant très large, l'auditeur social doit disposer de connaissances en GRH, en gestion d'entreprise, en sociologie de l'organisation, en psychologie du travail ainsi qu'en droit de travail;

-La distance critique: l'auditeur doit faire preuve de neutralité, d'indépendance, et de distance par rapport au sujet audité;

-La rigueur éthique et déontologique: sans règles d'éthiques et déontologiques, sans secret professionnel sur les informations collectées, l'auditeur aboutira à des conclusions erronées qui peuvent gravement nuire à l'entreprise.

1- 3- Les outils de l'audit social:

De nombreux outils existent pour réaliser un audit social mais doivent être distingués selon qu'ils sont utilisés en amont de la mission ou pendant la mission⁴.

A/ En amont de la mission :

Le QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

Pourquoi ?

Préparer l'arrivée sur le site.

Comment ?

³ SYLVIE GUERRERO, «Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines », Édition Dunod, Paris, 2008, P.8.

⁴ SYLVINE GURERRERO, op.cit, P.23.

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

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

Problèmes passés ou en cours

Système d'information : interne ? externe ?

Le QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

Pourquoi ?

Orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission.

Comment ?

Cinq points de contrôle avec la mise en œuvre du QQQQCP :

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

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 certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

B/ Pendant la mission :

Entretien et observation

Pourquoi ?

Obtenir des informations précises sur des données, des process, 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.

Dans son ouvrage « Les outils de l'audit social » (2008), Sylvie Guerrero a mis en évidence quatre critères de satisfaction pour réaliser un questionnaire de qualité :

Le nombre de questions : il est préférable de poser plusieurs questions sur une même idée car cela permet d'avoir une vision plus juste et précise qu'avec une seule question qui appelle, de facto, une seule réponse.

Le libellé des questions : pour pouvoir permettre à chaque personne que l'on va interroger de comprendre sans difficulté le sens des questions posées, celles-ci doivent être, dans la mesure du possible, simple, courtes, brèves, concises et précises, avec des mots simples d'accès (pas de langage scientifique par exemple). Il faut également veiller à ne pas formuler de questions relatives à deux idées car les avis du répondant peuvent être contraires sur ces deux-idées, et cela conduit à un manque de clarté et de précision dans la réponse.

-Les échelles de mesure : elles permettent de nuancer l'opinion des répondants. On distingue les échelles dites qualitatives et les échelles dites quantitatives.

-Les échelles qualitatives peuvent être de type nominales, portant « sur des thèmes sans qu'aucun ordre ou classement de valeur existe d'un thème à l'autre », ou ordinales, présentant « un ordre de grandeur, mais l'écart qui sépare un énoncé à l'autre n'est pas équidistant ». Sylvie Guerrero considère par ailleurs que « les échelles qualitatives sont incontournables dans tout questionnaire d'audit social, ne serait-ce que pour renseigner les éléments sociodémographiques des répondants ».

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

-Les échelles quantitatives peuvent être, quant à elles, de type intervalles, consistant à « Identifier des variations d'un phénomène dont les intervalles sont constants, c'est-à-dire que la distance entre les choix de réponse est constante », ou de type rapport.

Deux formes d'échelles théorisées sont communément utilisées pour construire des questionnaires quantitatifs : l'échelle d'Osgood et l'échelle de Lickert.

L'échelle d'Osgood : elle consiste à opposer deux adjectifs antonymes tels que bon/mauvais, lent/rapide, grand/petit etc., et inscrits à chaque extrémité d'un même axe. Sur cet axe, plusieurs niveaux intermédiaires sont insérés afin de permettre à la personne interrogée de choisir le degré qui lui correspond le mieux

-L'échelle de Lickert construite dans les années 1930, elle sert à mesurer les attitudes du répondant en « accumulant des informations qui permettent de caractériser ce qu'il pense vraiment sur un thème donné » (Guerrero, 2008).

Exemple (forme adaptée de Guerrero, 2008):

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ... ?

Tableau 2 : L'échelle de Lickert

	1	2	3	4	5
1 Très insatisfait 2 Insatisfait 3 Ni satisfait, ni insatisfait 4 Satisfait 5 Très satisfait					
De votre environnement de travail					
De l'aménagement de votre lieu de travail					
De votre poste actuel					

Source : Guerrero.S, (2008)

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.

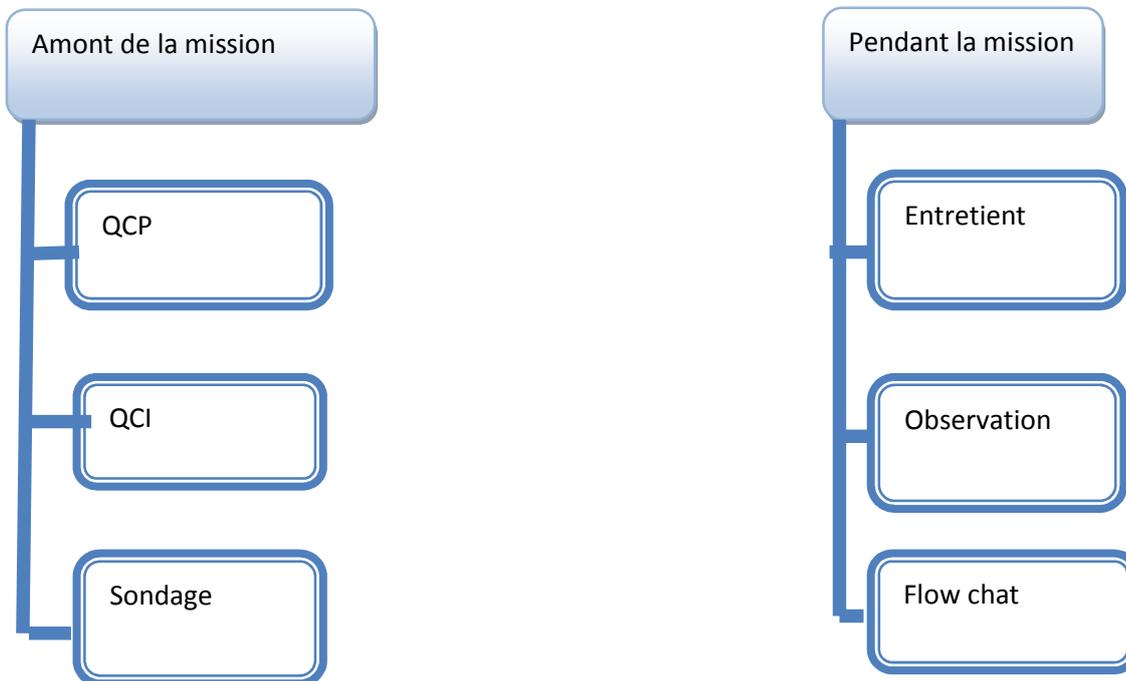
Flow chart : diagramme de circulation des documents ou d'un processus

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.

Pour résumer schématiquement les outils de l'audit social :

Figure 2 : Les outils de l'audit social en amont et pendant la mission



Source : Igalens, Peretti, 2008

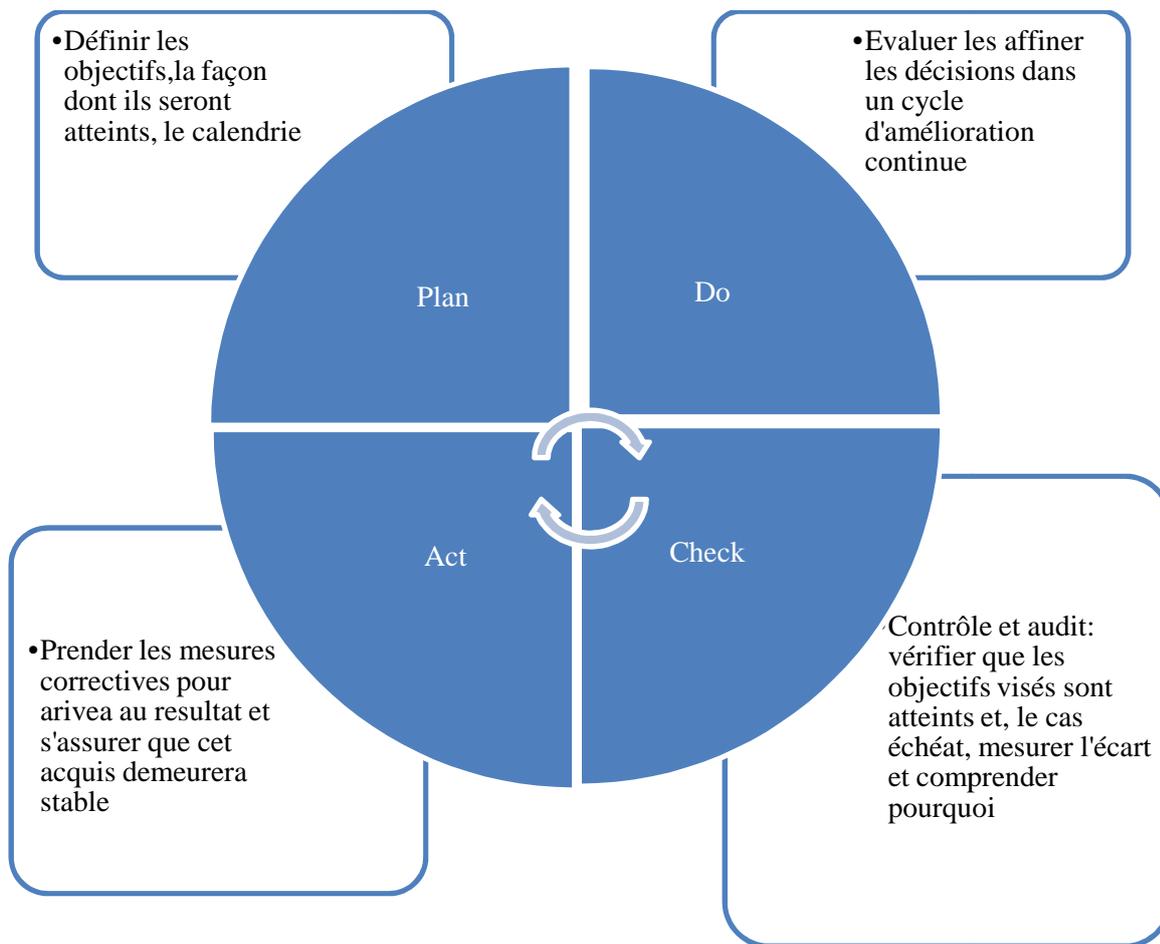
Par ailleurs, deux autres outils sont à prendre en considération, similaires aux outils utilisés dans une démarche qualité (Lethielleux, 2013) :

- **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 3 : La roue de Deming⁵



Source : VOYNNET-FOURBOUL CATHRERINE; 2005.

Enfin, lors de l'étape de l'analyse de l'information, l'auditeur peut utiliser l'outil nommé arbre des causes. Cet outil permet de visualiser les pratiques sur lesquelles il faut agir en identifiant trois niveaux : les causes, les attitudes et les conséquences. Un schéma permettra de mieux comprendre.

Aux fins de réalisation d'un audit social, l'auditeur dispose donc d'une palette d'outils aussi bien traditionnels – en termes d'audit j'entends – que spécifiques. En effet, la spécialisation relative de l'auditeur à « la gestion sociale le conduit généralement à être familiarisé avec les outils de la GRH, tant il est vrai qu'il semble impossible d'auditer une fonction ou des opérations si l'on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la composent » (Igalens, Peretti, 2008). Ce qui signifie que, non seulement les outils mis à disposition de l'auditeur sont spécifiques en fonction du diagnostic à réaliser (audit juridique, audit

⁵ VOYNNET-FOURBOUL CATHRERINE, «Quelle représentation de l'audit social? »,IAS; 2005».

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

administratif, audit de la GRH, audit de RSE ...), mais aussi que cela suppose une professionnalisation de l'auditeur. En écrivant cela, Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti abordent un sujet central, au cœur des préoccupations dans le milieu de l'audit social, l'idée d'une professionnalisation à développer pour favoriser la gratitude à l'égard des auditeurs sociaux. Leurs compétences, la qualité de leurs pratiques, le sérieux de leurs diagnostics stratégiques, leur contribution à l'accroissement de la performance de l'entreprise sont autant d'atouts qui permettent de garantir leur professionnalisation - au-delà de la certification - auprès des différents partenaires (industriels, entrepreneurs) afin de créer les conditions d'une adéquation entre l'offre et la demande d'audit social.

Figure 4 :L'arbre des causes



Source : Guerrero, 2008

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

Section 02 : Les composantes de la mission de l'audit social

Pour expliquer la démarche de l'audit social, nous allons présenter, dans un premier temps, l'ensemble des indicateurs sociaux que l'auditeur peut être amené à analyser, contrôler et mesurer, puis nous étudierons quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un audit social.

2-1-Les indicateurs de l'audit social :

Il existe une multitude d'indicateurs sociaux portant sur des études de qualité (rémunération, recrutement, formation par exemple), ou des problèmes (accidents du travail, absentéisme entre autres) comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les différentes catégories d'indicateurs sociaux :

Catégories	Objectifs	Exemples
Indicateurs économiques et financiers	Mesurer la contribution Economique des ressources Humaines	Ratios de productivité Ratios de dépenses RH
Indicateurs structurels	Caractériser la structure des Effectifs de l'organisation	Ratio de la pyramide de âge
Indicateurs de recrutement	Mesurer la performance des Processus de recrutement de nouveaux salariés	Délai d'embauche Coût moyen de recrutement
Indicateurs de formation et de gestion des compétences	Mesurer la performance des Processus de formation et de gestion des compétences	Somme consacrée à la formation Ratios de salariés formés et qui demandent à être formés
Indicateur de rémunération	Contrôler les politiques de rémunération et la masse salariale	Ratio de rémunération moyenne Ratio d'accroissement des rémunération Ratio d'heures supplémentaires payées
Indicateurs de climat	Mesurer le niveau du climat social se trouvant au sien de l'entreprise	Taux d'absentéisme Taux de démission Conflits internes
Indicateurs de mesurer du risque professionnel	Mesurer les risques professionnels et la santé au travail	Taux d'accidents du travail Taux de gravité des accidents du travail

Source : Naro et Voynet Fourboul, 2006.

2-2-Les étapes de l'audit social :

Les principales étapes de la démarche d'audit du mission suit habituellement quatre étapes: l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport.

2-2-1 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 social 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 compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes⁶.

•Audit externe :

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

- la tâche des auditeurs 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.

Cet extrait met en évidence que la responsabilité de l'auditeur externe repose sur quatre points:

- le respect des règles d'éthique,
- la planification de la mission,
- le choix des procédures,
- l'évaluation du risque.

⁶ Igalens J., Peretti J- M, Audit social , Meilleures pratiques, méthodes, outils ». Maison d'édition Eyrolles, 2008. P44

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

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.

•Audit interne :

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

La cartographie des risques consiste en une démarche systématique et méthodique, conduite en principe par les risques 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 risques;
- 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.

La vulnérabilité de l'organisation peut parfois être représentée sur une carte avec l'utilisation de symboles différents par nature de risque, la taille du symbole étant proportionnelle à la probabilité et la couleur appropriée à la gravité. Ainsi, les zones à risques apparaissent clairement et peuvent permettre d'établir une planification des missions prioritaires. Si l'on désire se rapprocher des auditeurs financiers, on peut également distinguer les risques inhérents, les risques de contrôle interne et les risques de non-détection :

- ✓ **le risque inhérent** : est fonction du secteur d'activité, du personnel employé, de la complexité des opérations, de l'intégrité du management, de l'histoire de l'entreprise et de ses choix d'organisation;

- ✓ **les risques de contrôle interne** : sont ceux qui peuvent conduire à l'apparition d'une faute ou d'une fraude en dépit des procédures de contrôle mises en place. Pour la GRH, ces risques sont souvent en rapport avec la fiabilité des systèmes d'information des ressources humaines ;
- ✓ **le risque de non-détection** : (ou risque propre à l'auditeur) correspond à une appréciation erronée de la part de l'auditeur sur l'orientation ou l'étendue des vérifications qu'il est susceptible de conduire dans sa mission.

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

2-2-2 La préparation de la mission :

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques. Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.

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

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

- Législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, 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 ;

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

- 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 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 salariés⁷ et consiste de sept rubriques⁸ :

- ✓ 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;

⁷ J. Igalens & J.-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, coll. « Que sais-je? », -PUF, 1997

⁸ Cas des indicateurs du bilan social d'établissement des secteurs industriels et agricoles (annexe B de l'arrêté du 8 décembre 1977).

- ✓ 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.

•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 français. Cette obligation résulte de l'article 116 de la loi concernant les nouvelles régulations 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 ;

- Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- La formation ;
- L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;
- Les œuvres sociales ;

2-2-3-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.

•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.

- ✓ **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 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, Lextenso, 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.

• 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.

• La recherche de preuves d'audit : il existe quatre types de preuve⁹:

- ✓ **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

⁹ J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation, 2002.

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** : offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ? Etc.
- ✓ **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.

2-2-4. 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 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. Il permet de décider (constructif) et ne comporte pas d'omission (complet) ; enfin « en temps utile » signifie rapidement !

Pour P. Candau(1985) : « 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 rentabilité¹⁰. »

Une structure possible peut être la suivante:

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

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

2-3-Connaissance générale de l'entité auditée :

Cette prise de conscience porte sur les caractéristiques techniques, commerciales et financières. Elle débute par un recueil d'informations générales et s'achève par la rédaction d'une fiche d'information.

¹⁰ Candau (P), L'audit social: méthodes et techniques, Vuibert, 1985.

•Les informations générales :

L'auditeur rassemble les chiffres significatifs, les données historiques et des informations sur la structure des responsabilités.

•Les caractéristiques techniques :

Il s'agit ici de faire ressortir les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, les conditions physiques de travail, l'aménagement des temps, les niveaux de qualification, les risques et, plus généralement, l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise.

Une description succincte du cycle de production, des équipements et des postes de travail est nécessaire. L'auditeur sera particulièrement attentif aux aspects techniques pouvant avoir une incidence sur le thème de sa mission.

Si, par exemple, la mission concerne la formation, l'analyse des caractéristiques techniques est entrée sur les qualifications requises pour les différentes opérations et sur leur évolution à moyen terme. Les perspectives d'innovations et de mutations technologiques, la transformation des compétences requises font l'objet d'un intérêt particulier.

•Les caractéristiques financières et économiques

Pour élaborer son programme de travail, l'auditeur doit connaître l'importance des enjeux. Il doit donc analyser les documents comptables et financiers. Il s'intéresse également aux documents de comptabilité analytique afin de connaître les composantes du prix de revient.

Le suivi des charges liées au personnel sur plusieurs années permet à l'auditeur de mieux situer les points importants de sa mission.

Conclusion du chapitre 2

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, ses principes de fonctionnement.

Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise

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

La démarche d'audit apporte des garanties de cohérence au regard de règles généralement admises et permet l'identification des écarts et moyens nécessaires pour converger vers celles-ci à toutes organisations sur la plupart de ses domaines d'interactions avec le monde extérieur.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE III :

**L'AUDIT SOCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL DISTRICT
GPL**

Introduction de chapitre 03 :

Pour mieux comprendre et avoir plus d'information sur notre thème de recherche et l'applique sur la réalité on a do faire un stage pratique au sein d'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia.

Notre cas pratique et divise en deux section dans on vas mettre en œuvre les concepts théorique et les applique sur le terrain

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL district GPL

1- 1-L'historique de NAFTAL

Créée par décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'expertise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biaux, activité et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connue une autre restructuration instituée par le décret n° 87/189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NFATAL chargée de raffinage du pétrole.
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation de la distribution des produits pétroliers a débutée de manière effective quelques années auparavant avec le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importation de pneumatiques par les privés nationaux dès 1991.

1- 1-1. Situation géographique

Le discret GPL NAFTAL est situé à l'arrière port de Bejaia. Cette position géographique est stratégique du fait qu'il y a une façade vers le port. Ce qu'il lui donne l'avantage de faciliter l'approvisionnement direct de la raffinerie vers le port par cabotage.

Le GPL NAFTAL est délimité par :

Nord : RN n°09 et l'unité de Cevital

Sud : Oued Sghir et SONATRACH

Est : RN n°09 allant vers Sétif et Jijel

Ouest : une impasse ECOTAL

1-1-2-Nature juridique

NAFTAL est doté d'un statut, c'est une SPA. Elle est sous contrôle étatique tant en jouissant d'une autonomie financière, NAFTAL filiale à 100% du SONATRACH est une société par action au capital de 15650.000.000,00 DA. Ses réactions avec l'Etat sont régies par ses règles du droit public.

Elle a un aspect d'un organe délibérant et conseil d'orientation et de surveillance, composé de hauts fonctionnaires, d'un représentant des consommateurs, tous désignés par l'administration et de représentant des personnels.

1-1-3 L'offre de NAFTAL

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive, c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

- Les carburants « terre »

- 4 Essence normale
- 5 Essence super
- 6 Essence sans plomb
- 7 Gaz oil
- 8 GPL/carburant

- Les carburants Aviation

- Le carburéacteur jet A1
- Le Kérosène (jet déclassé)
- L'essence AVGAS 100LL

- Les carburants marins

- Le Fuel oil Bunker C
- Le fuel oil BTS
- Le gaz oil

- **Les gaz pétrole liquéfiés –GPL-**

- Le Butan conditionné
- Le Butan en Vrac
- Le Propane conditionné
- Le Propane en Vrac

- **Les lubrifiants**

- Les huiles/moteurs diesel
- Les huiles/moteurs essence
- Les huiles de transmission
- Les huiles industrielles
- Les huiles spéciales automobiles
- Les graisses
- Les lubrifiants/marine

- **Les produits spéciaux**

- La paraffine
- Les huiles aromatiques
- Les essences spéciales
- Le toluène
- Le xylène
- Le methmix (aviation)

- **Les bitumes**

- Les bitumes purs
- Les bitumes oxydés
- Les bitumes fluidifiés
- Les émulsions de bitumes

- **Les pneumatiques**

- Les pneumatiques « tourisme »
- Les pneumatiques « poids lourds »
- Les pneumatiques « véhicules utilitaires »
- Les pneumatiques « génies civils »

- **Les prestations de service**

- Services de vidange-lavage-graissage

- Services de maintenance des équipements et installation (volucompteurs, cuves, citernes...)
- Installation d'équipement de distribution

1- 1-4. Les moyens

Les atouts de NAFTAL sont nombreux, à savoir :

- Des capacités de distribution de plus de 5 millions de tonnes de produits pétroliers.
- Un réseau de distribution, 1800 stations de services, qui assurent la couverture de l'ensemble de territoire nationale.
- Un personnel qui capitalise une expérience de plus de 30 années dans le domaine de la distribution.
- Un effectif de plus de 30 000 employés.
- 43 centres enfutés GPL.
- 67 centres carburants.
- 16 centres bitumes.
- 52 relais GPL.
- 20 centres de stockage et de distribution des lubrifiants.
- 24 dépôts aviations.
- 06 centres marins.
- 6000 véhicules et engins.

*** Les différents départements du GPL et leurs tâches**

Chef département personnel et moyens communs

- **Tâches et responsabilités**

- Assure le bon fonctionnement des moyens de la zone.
- Assure la gestion et l'administration du personnel de la zone et les centres.
- Assiste le directeur de la zone dans la définition des politiques à suivre et des stratégies à mener pour atteindre les objectifs assignés à la zone.
- Met à la disposition de la zone des ressources humaines appropriées en qualité et veille au développement continu de ses connaissances.

- **Chef département finances et comptabilité**
 - **Tâches et responsabilités**
- Coordonne les activités du département.
- Suit le personnel de son département.
- Coordonne la préparation périodique et annuelle des situations comptables.
- Assure les travaux d'analyses financières et comptables.
- **Chef département commercial**
 - **Tâches et responsabilités**
- Contrôle les activités de la commercialisation.
- Etablit les objectifs statistiques de la zone.
- Identifie les actions correctives.
- Etablit le budget annuel des ventes.
- Etablit le plan marketing de la zone.
- **Chef département technique et maintenance**
 - **Tâches et responsabilités**
- Coordonne et supervise les activités des services sous sa responsabilité.
- Assiste le directeur de zone dans l'élaboration de politiques de la zone en matière de maintenance des installations fixes et machines tournantes.
- Etudie l'opportunité et approuve toute demande d'investissement de gestion courante émanant des centres emplisseurs et centres vrac de la zone.
- Engage des réflexions et fait des propositions à la division dans le cadre de modification visant l'amélioration des installations.
- **Chef département exploitation**
 - **Tâches et responsabilités**
- Définit les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs de production et de stockage à court et moyen terme des unités.
- Suit les performances des moyens de transport au niveau de l'ensemble des centres relevant de la zone.
- Elabore le budget de transport.
- Anime et stimule le personnel du département dans l'exécution de ses tâches : évalue leurs performances.

1-1-5. Missions et objectifs du district GPL de Bejaia

1-1-5-1- Missions :

Le district GPL de Bejaia comprend géographiquement Bejaia, Jijel et quelques communes de la willaya de Bouira (Chorfa), parmi ses missions nous citons :

L'approvisionnement, le stockage, le conditionnement et la distribution des produits GPL pour la satisfaction des besoins des clients rattachés à sa zone.

Assurances de la gestion des activités et du patrimoine de l'entreprise qui lui rattaché.

Application des politiques et procédures de l'entreprise en matière de gestion de maintenance et de sécurité.

Le bon suivi du développement des infrastructures.

Réalisation des plans directeurs de distribution arrêté par l'entreprise et assister les autres unités en cas de besoin.

1-1-5-2- Les objectifs :

Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits GPL.

Connaitre les différents marchés de la GPL et les besoins actuels.

Satisfaire sa clientèle dans les meilleures conditions d'efficacité et de coût.

Prononcer, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits.

Organiser et coordonner les activités de programmation des approvisionnements du ravitaillement et de distribution des différents centres de stockage répartis à travers trois wilayas (Bejaia, Bouira, Jijel).

Assurer l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL sur l'ensemble des trois wilayas.

Elaborer des plans en liaisons avec l'autre district visant la couverture du marché national en produits GPL.

Section 02 : la démarche de l'audit social au sein de l'entreprise NAFTAL

2-1-Méthodologie de l'enquête :

Selon Blaug (1982), « une proposition est soit analytique, soit synthétique, soit vraie en vertu de la définition de ses propres termes, soit vraie, si c'est bien le cas, en vertu d'une expérience pratique ; ce principe conclut alors qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement ».

C'était donc là tout l'enjeu de notre démarche de recherche, pouvoir fonder une proposition synthétique en nous appuyant sur des éléments empiriques.

Nous faisons le choix d'axer notre recherche sur un aspect qualitatif. Plusieurs raisons ont présidé à ce choix de recherche qualitative :

- Le fait de travailler sur un sujet qui nous était totalement inconnu auparavant nous avons amené à considérer qu'à tout moment, nous pouvions être soumis à une certaine impondérabilité et être amené à modifier le cap de notre recherche. Au contraire d'une démarche de recherche quantitative, bien plus figée, une approche qualitative permet plus de flexibilité dans ses travaux.

La méthode qualitative est une technique d'investigation dont l'usage est très répandu. Est cette méthode a plusieurs outils, parmi ces outils on a choisi l'entretien directif. On a choisi l'entretien directif puisque il permet d'avoir plus d'information sur le thème qu'on a fait, et puisque notre thème pas tout les salariés on les compétences pour répondre.

L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés.

Cette méthode d'entretien nécessite souvent une étude exploratoire préalable qui permet de structure de déroulement de l'entretien.

La limite de cette méthode est de passer éventuellement à côté d'éléments qui apparaîtraient plus naturellement ou plus spontanément dans le cadre d'un entretien non directif ou semi directif.

2-1-1- Présentation d'outil d'enquête

Notre guide se compose d'un entretien direct destiné au PDG de l'entreprise NAFTAL district GPL Bejaia. Ce dernier a organisé une séance de travail durant laquelle il a répondu à nos questions/

L'objectif de l'entretien direct (cf. annexe 01) étant d'avoir plus d'information sur l'élaboration de l'audit social au sein de l'entreprise, nous l'avons scindé en six(06) axes, composés chacun d'une batterie de questions qui répondent aux objectifs visés dans notre recherche :

Axe 01 : consacré à la présentation des données personnelles du répondant.

Axe 02 : consacré aux pratiques en matière d'audit social.

Axe 03 : contient le profil des auditeurs sociaux.

Axe 04 : consacré aux démarches de l'audit social.

Axe 05 : consacré aux rapports d'audit social.

Axe 06 : contient les constatations et perspectives d'audit social.

2-2-Analyse des résultats :

2-2-1- pratiques en matière d'audit social :

➤ La nature de l'audit social pratiqué

L'entreprise NAFTAL distinct GPL de Bejaia pratique un audit social dit **interne**.

Le choix de ce type d'audit par l'entreprise NAFTAL est guidé par le fait que cet outil permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. C'est un outil d'aide à l'atteinte des objectifs de l'entreprise NAFTAL et ce en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des ressources humaines, de leur contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le PDG de l'entreprise affirme que l'audit social permet à l'entreprise NAFTAL de :

- avoir un diagnostic détaillé de ses activités par rapport aux objectifs tracés.
- de connaître la situation sociale des salariés.
- S'assurer de l'application des textes en vigueur.
- **La prise de décision en matière de l'enclenchement de la démarche de l'audit social**

La prise de décision en matière de l'enclenchement d'un audit social au sein de l'entreprise NAFTAL GPL est prise conjointement entre la direction générale de l'entreprise NAFTAL et le service RH de NAFTAL district GPL.

➤ **Les objectifs escomptés de l'audit social**

L'entreprise NAFTAL GPL vise à travers l'audit social un ensemble d'objectifs dont :

- **Audit de l'emploi** : la gestion précise des emplois, le développement de ceux-ci peut passer par l'audit car celui-ci donne une idée claire de ceux qui sont les emplois et la façon dont les emplois s'évoluent. L'audit ne crée pas l'emploi mais contribue à le sauvegarder en permettant son évolution.
- **Audit du climat social** : désigne l'expression formelle ou non formelle de la perception qu'ont les collaborateurs, des conditions sociales qui règnent au sein de l'entreprise à un moment donné
- **Audit de l'absentéisme** : Il s'agit en premier lieu de produire une analyse détaillée et statistiquement solide des déterminants de l'absentéisme. Elle contient des indicateurs descriptifs tels que le taux d'absentéisme, sa fréquence, la proportion de salariés absents, les parcours d'absence, la rechute d'absence, la saisonnalité de l'absence, etc. Des indicateurs sociaux de contexte (structure des âges, des anciennetés, variations d'effectifs) sont également pris en compte. Cet audit est livré clé en main ou produit.
- **Avoir un contact direct avec chacun des salariés** : l'entretien professionnel est un moment privilégié pour donner au salarié un aperçu de la situation de l'entreprise. Lorsqu'il est mené par une autre personne que le chef d'entreprise, il est important que celle-ci fasse le point en amont sur la situation de la société, ses perspectives de développement, la situation de l'emploi, les besoins en compétences,...
- **Faire un état des lieux sur les dispositifs de formation**, le fonctionnement de chacun d'eux, le plan de formation de l'entreprise et les formations déjà suivies par le salarié.

➤ **Les moyens utilisés lors d'une mission d'audit :**

Lors d'une mission d'audit social, l'entreprise NAFTAL GPL utilise plusieurs moyens comme :

- ❖ **L'entretien auprès des salariés :** Il est nécessaire de conduire l'entretien professionnel sans perdre de vue la situation de l'entreprise, son environnement, ses besoins afin de pouvoir répondre aux questions du salarié et formuler des propositions. L'élaboration de l'entretien s'effectue suivant un certain nombre d'objectifs à atteindre et de questions à poser, telles que :
 - **Définir les attentes** quant à cet entretien : quels sujets aborder ? Dans quel but ? Essayez de lister les informations que vous souhaitez obtenir.
 - **Recueillir des éléments sur l'activité de l'entreprise** (perspectives de développement, choix stratégiques, environnements, situation de l'emploi dans l'entreprise, politique de formation, besoins en compétences présents et futurs).
- ❖ **La documentation :** si l'ensemble des documents de recherche dont dispose l'entreprise NAFTAL GPL (rapports GRH, documents financiers, ...)
- ❖ **Inspection sur le lieu de travail :** L'inspection des lieux de travail est une activité qui consiste à vérifier, surveiller et maintenir des conditions de travail sécuritaires. Le chargé d'inspection cherche à identifier et à éliminer les situations dangereuses avant qu'un événement imprévu se produise afin de répondre au principe de base de la prévention qui est d'éliminer à la source les dangers pour la santé et la sécurité des travailleurs.

Lors d'une mission d'audit social, le choix des moyens utilisés est définis conjointement par l'administration NAFTAL GPL et l'auditeur désigné.

Selon le PDG de l'entreprise il existe une bonne communication entre les différents services et unité, ce qui permet une fluidité d'information pour les salariés avant même le lancement d'un audit social, et fait participés ces derniers à la rédaction des objectifs de l'audit social.

➤ **Les sources d'information de l'auditeur social**

Les principales sources d'information sur lesquelles s'appuie l'auditeur chargé de l'audit social sont :

❖ **Comptabilité** : La comptabilité d'entreprise est un outil d'évaluation recensant et communiquant des informations sur :

- l'activité économique d'une entité économique de type entreprise ;
- ainsi que sur les éléments de son patrimoine incorporel (fonds de commerce par exemple), matériel et financier.

Ces informations - presque exclusivement exprimées en unités monétaires - sont saisies, classées, retraitées et agrégées en vue de produire des documents retraçant fidèlement :

- le détail des opérations (journaux, qui comme leur nom l'indique font l'objet d'enregistrements réguliers sinon journaliers) ;
- ou des États de synthèse produits à échéance utile ou légale (balance comptable, bilan comptable, compte de résultat, annexes comptables...).

Ceux-ci sont arrêtés au terme de l'exercice comptable (généralement l'année) et contribuent à comprendre notamment la situation financière de l'entité, la manière dont elle a créé de la valeur, ainsi que l'état présent et futur de sa trésorerie.

❖ **Rapport RH** : ce sont des rapports mensuels et trimestriels qui sont présentés par le service ressources humaines. Dans ces rapports figurent des informations diverses sur les salariés telles que la pyramide des âges ; les qualifications, promotions, budget de formation, les recrutements, départ en retraite, ...

❖ **Textes réglementaires et dispositifs internes** : ce sont l'ensemble des textes législatifs qui régissent la fonction RH sur le plan légal (âge de retraite, statuts, droits des salariés, gestion des cas de litiges, contrats, ...)

2-2-2-les auditeurs sociaux

- **Le profil des auditeurs sociaux** : au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL l'audit social est fait par une personne interne à l'entreprise désignée par l'administration.

L'entreprise NAFTAL GPL désigne un ou plusieurs auditeurs suivant la situation ou la dimension de l'audit. Elle désigne parfois le responsable RH et/ou une personne interne à l'entreprise désignée par l'administration. Le choix de l'auditeur interne se base sur les critères suivants :

- Expérience :
- Compétences en matière d'audit :
- Diplôme :
- Tests après formation :

➤ **Mandat d'audit** est un document qui relie l'auditeur à l'entreprise auditée. Le mandat d'audit au sein de l'entreprise NAFTAL GPL rassemble les éléments suivants (cf. Annexe02) :

- Commanditaire de l'audit
- Destinataire(s)
- Composition de l'équipe d'auditeurs : 1 ou 2 auditeurs en général + personnel audité (suivant le programme de l'audit).
- Date de l'audit
- Durée de l'audit
- Champs : décrit généralement les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus ainsi que la période de temps couverte.
- Lieu(x)
- Objectif(s)
- Référentiel(s) : ensemble des préperceptions (normes, objectifs, procédures, directives) s'imposant à une organisation ou retenues par elle et aux quelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.
- Documents nécessaires pour la préparation de l'audit

2-2-3- La Démarche de l'audit social :

L'entreprise NAFTAL distinct GPL Bejaia définit toutes les étapes à suivre au préalable de l'opération d'audit social. Les principales étapes à suivre lors d'une mission d'audit social sont :

Etapes01 : Présentation de programme d'audit : l'auditeur interne notifie par mail au responsable de la structure auditée:

- la date d'audit (après accord des deux paires),
- le type d'audit (étude, système) qui va être réalisé,
- le plan de l'audit (liste des documents à préparer/ à transmettre + liste des personnes à rencontrer).

Pour être habilité à réaliser des audits, l'auditeur doit :

- a) Etre indépendant de la recherche et des systèmes audités ;
- b) Avoir une compétence appropriée pour conduire correctement les audits.

➤ **Le programme d'audit contient les éléments suivant (cf.annex 03) :**

- Objectifs (s) du programme
- Critères d'audit :(références docs)
- Etendue/champs d'audit : lieux ; processus ; durée(s) ; calendrier
- Répartitions
- Ressources
- Auditeurs :

Equipe 1

Equipe 2

Equipe 3

Equipe 4

- Logistique (moyens ; déplacement et hébergement)
- Risques

Cette phase qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Le planning permet de formaliser dans le temps le déroulement des actions. Dans ce programme détaillé, l'auditeur indique Pour l'établissement de ce programme, l'auditeur doit prendre en compte certaines contraintes, comme la langue, le temps, la distance, l'organisation, la géographie etc.

Etapas02 : réunion d'ouverture : La réunion d'ouverture est importante pour l'entreprise NAFTAL district GPL, tant en audit interne qu'en audit extérieur.

Elle est la première relation entre auditeurs et audités. Bien animée, elle fait tomber la plupart des appréhensions. Elle rappelle que l'audit est une mission d'aide (c'est surtout vrai

en audit interne).

Elle établit la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

Au cours de cette réunion, se déroulent:

- la présentation de l'équipe d'auditeurs en charge de la mission.
- le gel des références.
- la programmation détaillée de l'audit.
- la présentation du rapport d'orientation.
- les axes principaux.
- l'étendue du contrôle : Les auditeurs cernent le champ d'action et ses limites.
- méthodes et moyens: quel type d'audit ? les personnes à rencontrer
- les constatations matérielles à effectuer/ la logistique de la mission : les documents à utiliser
- la chronologie des interventions (rendez-vous, visites sur le terrain...)
- le budget temps pour établir le calendrier de la mission et pour établir le prix de la mission (indemnités de déplacement + facture)

Etapas03 : question de prise de connaissance : La prise de connaissance pour l'entreprise NAFTAL district GPL du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant prendre le risque d'omissions essentielles.

Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage il va donc utiliser un questionnaire, c'est le « questionnaire de prise de connaissance » (QPC) récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer.

Le QPC est indispensable pour :

- Bien définir le champ d'application de la mission,
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- Préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne (QCI)

Etapas04 : réunion de clôture : les auditeurs de l'entreprise NAFTAL district GPL exposent et échangent avec le responsable de la structure et les personnes auditées les principales observations relevées lors de l'audit.

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture. On va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie.

2-2-4- Le rapport d'audit social : dans l'entreprise NAFTAL district GPL les auditeurs transmettent l'ensemble de l'observation évoquée lors de la réunion de clôture sous forme de rapport d'audit au responsable de la structure auditée (environ 2 semaines après l'audit). Le rapport d'audit est accompagné d'un certificat d'audit.

Ce rapport obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

● Les principes de l'entreprise NAFTAL GPL en matière de rédaction d'un rapport d'audit :

- Document final
- La synthèse
- Conclusion
- Plan d'action
- Elle doit être précise et concise.
- Il faut absolument une adéquation entre ce que l'auditeur veut dire et ce qui est perçu.
- L'ordre du rapport doit être logique sans pour autant être le même que les tests.
- N'écrire que ce qui sert à informer le lecteur ou ce qui est basé sur des faits.
- Le lecteur doit comprendre dès la première lecture si c'est bon ou mauvais (pas d'ambiguïté, ni de plage d'incertitude).
- adopter un langage : factuel, précis et ne prêtant pas à confusion.

Les données recueillis de l'audit social répond aux objectifs visé au départ par l'entreprise. L'auditeur et la direction de NAFTAL GPL sont eux qui se charge de l'analyse des données recueillis.

Lors de la rédaction d'un rapport d'audit qui résume les principaux résultats c'est l'auditeur qui se charge de la rédaction. Ce rapport est destiné à la direction de NAFTAL GPL et la direction mère (NAFTAL) et aux services concernés.

L'entreprise NAFTAL programme une réunion afin d'informer les responsables des principaux résultats de l'opération d'audit, et prend en considération tout les doléances émises et suggestions des participants.

Rapport d'audit social : va finaliser votre mission d'audit. (cf. annexe 04). Il s'agit, en 30 minutes ou 1 heure maximum, de faire un travail de synthèse de l'ensemble des informations collectées (prise de notes). Le résultat servira pour réaliser la réunion de clôture.

Le rapport d'audit est composé de (14) cases :

- Case01 : correspond au processus/direction/département/service : si ce que l'auditeur va viser
- Case02 : période : c'est le moment au l'auditeur de présenter son rapport.
- Case03 : l'objet : le présent document présente les constats relevés lors de l'audit de la branche GPL.
- Case04 : objectif de l'audit : il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure.
- Case 05 :

Membres de l'équipe d'audit : (auditeur1, auditeur2, auditeur3,.....etc.)

Rédaction du document : responsable de l'équipe d'audit.

Revue de document : responsable management qualité.

- Case06 : destinataires pour action : c'est un rapport qui sera donné à celui qui a été audité.
- Case07 : destinataires pour information : c'est un rapport destiné au directeur de l'équipes des auditeurs.
- Case08 : date de diffusion de rapport :
- Case 09 : est celle de point forts (PF) : si de faire rapidement la liste de tous les points forts que vous avez identifiés pendant les entretiens avec les audités par rapport au objectif de la mission.

On commence par les points forts parce qu'ils représentent les « bonnes pratiques » de l'organisation. Cela valorise directement l'implication du personnel dans l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. Il est important de rappeler que l'entreprise puisse maintenir ces points forts dans le temps. Ils constituent les verrous de l'organisation.

- Case10 : et celui des pistes de progrès (PP) : voie identifiée sur laquelle l'organisme peut progresser :

- soit pour dépasser les exigences du référentiel d'audit pour un élément de son Système de Management de la Qualité,
- soit d'améliorer la performance d'un élément de son Système de Management sans toutefois dépasser les exigences du référentiel d'audit.
 - Case11 : est celui des pointes sensibles (PS) : élément du Système de Management sur lequel des preuves d'audit montrent que l'organisme, actuellement conforme, risque de ne plus atteindre les exigences du référentiel à court ou moyen terme. Un point sensible sera réévalué à l'audit suivant.

Les pointes sensibles seront revues automatiquement lors du prochain audit afin de s'assurer de leur prise en compte effective.

- Case12 et casse 13 : sont celles de non-conformité mineure (NC Min) et majeures (NC Maj.) : Une non-conformité est un écart par rapport à une exigence.

Tout non conformité nécessite une action corrective de la part de l'entreprise. Une action corrective est une méthodologie s'appuyant nécessairement sur la recherche de causes. Les actions mises en œuvre sont mesurées en termes d'efficacité, seront à valider par l'auditeur.

- La dernière case correspond à la conclusion :

En conclusion le rapport d'audit est une photographie d'un processus, d'une activité ou de tout le système de management.

La qualité du rapport, au sens valeur ajoutée apportée aux clients, va permettre aux audités d'améliorer leur organisation.

Cette qualité de rapport est le résultat de votre processus d'audit, qui s'appuie sur :

1. La préparation d'un guide d'audit
2. La pertinence de vos entretiens : les bonnes questions à poser
3. La technique utilisée pour les prises de notes

La recette d'un bon rapport d'audit est bien d'avoir suffisamment de « matière » à exploiter, sachant que la technique de prise de notes vous facilitera le travail de collecte des informations utiles à votre travail de synthèse.

- Annexe : des annexes sont à joindre au rapport d'audit et qui sont :

-Plan d'audit : est le descriptif des activités d'un audit.

-Feuilles de présence des réunions d'ouverture et clôture.

Après la remise du rapport d'audit social, un procès verbal est rédigé par la direction de NAFTAL. Les comptes rendus de réunion jouent un rôle important pour les participants et les absents. Le procès-verbal est un compte rendu de tout ce qui s'est dit pendant une réunion, que les participants peuvent consulter par la suite. Pour les participants, le procès-verbal endosse les rôles suivants :

- il fait office d'aide-mémoire ;
- il constitue la base d'actions futures (qui va faire quoi quand) ;
- c'est le point de départ de la réunion suivante ;
- il permet aux absents de savoir quels sujets ont été abordés et quelles décisions ont été prises ;
- il sert de preuve, en cas d'éventuels conflits, permettant de constater précisément les accords pris pendant une réunion.

Il est de coutume que l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente fasse l'objet d'un point à l'ordre du jour. L'assemblée évalue si le procès-verbal reflète correctement les sujets abordés. Dans la négative, une adaptation du procès-verbal peut être demandée. Si cette adaptation est acceptée par l'assemblée, le président ou l'assistant apporte les modifications dans le procès-verbal. Souvent, le président appose sa signature sous le procès-verbal modifié. Ces adaptations sont aussi appelées des arrêts. Ensuite, le procès-verbal est annexé dans le registre des procès-verbaux. La modification est aussi mentionnée dans le procès-verbal suivant.

Le procès verbal de réunion est composé des éléments suivants (cf.annex 05) :

- **Objet** : la raison de la tenue de la réunion.
- **Date** : c'est le responsable qui propose le calendrier de la réunion.
- **Lieu** :
- **Durée** : le temps consacré pour la réunion.
- **Structures/processus concernés** : la structure concernée par la réunion.

- **Etaient présents** : les membres présents à la réunion.
- **Point traités à l'ordre du jour** : les points discutés.
- **Déroulement de la réunion** : l'état de déroulement de la réunion.
- **Disposition arrêtées** : les conclusions de la réunion.
- **Disposition d'amélioration** : les conclusions ayant traité les mécanismes d'amélioration.

2-2-5- les problèmes rencontrés lors d'une mission d'audit social et les solutions envisagées par la direction de l'entreprise NAFTAL district GPL:

➤ **Les problèmes rencontrés :**

Lors d'une mission d'audit social au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL, on rencontre certains problèmes qui font obstacle à la réussite de la mission d'audit, parmi ces problèmes on a :

- ❖ **Problème lié à la non collaboration du personnel**
- ❖ **Problème d'accès à l'information**
- ❖ **Manque de qualification de l'auditeur lui-même**
- ❖ **L'interprétation des textes**

➤ **Les solutions envisagées :**

L'entreprise NAFTAL district GPL aspire à l'avenir à améliorer sa démarche en proposant de :

- Désigner des auditeurs qualifiés dans le domaine d'audit social.
- une très bonne formation des auditeurs.
- une meilleure communication sur les audits.
- sensibilisation des audites avant chaque audit (sur les avantages des audits).

Conclusion de chapitre 03:

L'audit social est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et

à la mise en œuvre de recommandations. L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non – respect des textes.

Au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL on a constate que l'audit social est un moyen important dont le fonctionnement des activités de l'entreprise et sa réussite dans le domaine des ressources humaines.

CONCLUSION GÉNÉRAL

Conclusion générale

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 permet de répondre aux nouveaux défis des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises.

À travers un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia, nous visions à répondre à notre question principale suivante : quelle est la démarche de l'audit social telle appliquée par les entreprises algériennes, plus particulièrement par l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia ? Nous nous sommes aperçues que l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia suit une démarche très organisée et séquencée par plusieurs étapes afin de mieux gérer le processus de l'audit social et d'assurer sa réussite

L'entreprise NAFTAL s'appuie sur l'audit social qu'elle considère comme un outil d'aide à l'atteinte des objectifs de l'entreprise NAFTAL en matière de gestion des ressources humaines et ce en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des ressources humaines, de leur contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Ce qui confirme notre première hypothèse formulée comme suit : *L'entreprise NAFTAL district GPL considère l'audit social comme une étape importance dans le cadre de sa stratégie RH ressource humaine*

Pour la mise en application de l'audit social, l'entreprise NAFTAL district GPL désigne des auditeurs internes dont le responsable des ressources humaines. Ces auditeurs sont désigné par rapport à certains critères tels que la compétence, le diplôme, l'expérience..., ceci confirme notre deuxième hypothèse énoncée comme suit : *l'entreprise NAFTAL charge le service RH pour la mission de l'audit social.*

L'entreprise NAFTAL distinct GPL Bejaia défini, au préalable, quatre étapes à suivre pour le bon déroulement de l'audit social. A la fin de sa mission, l'auditeur rédige un rapport d'audit transmis à la direction générale et au service GRH, dans lequel sont mis en évidence tous les points forts et points sensibles rencontrés lors de la mission d'audit. Ceci confirme

notre dernière hypothèse formulée comme suit : *l'entreprise NAFTAL planifie l'opération de l'audit social et définit au préalable une méthodologie adéquate.*

L'audit social est un outil de démarche rigoureux permettant d'évaluer la qualité de la gestion des ressources humaines et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrage :

- ❖ BELANGER(L), PETIT(A), « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». édition Gaëtan Morin, 1993.
- ❖ Candau (P), L'audit social: méthodes et techniques, édition Vuibert, Paris ,1985.
- ❖ COURET (A), IGALENS (J), Audit social, édition PUF, 1988.
- ❖ FONTAINE-GAVINO (K), ZAMBEAUX (A), «Le bilan social et tableaux de bord»,8eme édition, 2005.
- ❖ GUERIN, F, « La professionnalisation de la fonction RH ». édition Lavoisier, paris, 2009.
- ❖ GURERRERO (S), «Les outils d'audit social », optimiser la gestion des ressources humaines, Édition Dunod, Paris, 2008.
- ❖ Igalens (J), Peretti (J- M), Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils. Maison d'édition Eyrolles, 2008.
- ❖ Igalens (J), Peretti (J-M), Le Bilan social de l'entreprise, coll. « Que sais-je? », édition PUF, 1997.
- ❖ MARTORY (B), «Contrôle de gestion social » 8^{eme} édition, Vuibert, 2015.
- ❖ Martory (B), Tableaux de bord sociaux, éditions Liaisons, 2004
- ❖ Peretti (J-M) « dictionnaire des ressources humaines», édition Broché, 2001.
- ❖ PERETTI (J-M), «Gestion des Ressources Humaines ». 13^{eme} édition Vuibert, paris, 2012.
- ❖ PERETTI (J-M), «Une démarche de lecteur du bilan social», in liaisons social, no spécial «le bilan social»; no 5011, Paris, 1981.
- ❖ Renard (J), Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation, 2002.
- ❖ TORRENCE (W-D); «Some personnel Auditing in an Industry»; Personnel journal.
- ❖ VATIER(R), «l'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprise et des organisations», Enseignement et gestion, n°16, hivers 1980.
- ❖ VOYNNET-FOURBOUL (C), «Quelle représentation de l'audit social?, IAS; 2005».

Articles :

- ❖ IAS « audit social et développement des entreprises et des organisations », Moscou, 2007.
- ❖ ALAIN MEIGNANT « Référentiel de compétence de l'auditeur social ».VP de l'IAS;2005
- ❖ Cas des indicateurs du bilan social d'établissement des secteurs industriels et agricoles (annexe B de l'arrêté du 8 décembre 1977).

Encyclopédie :

- ❖ LEDUE (R), Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 2009.

Sites internet :

- ❖ www.audit-social.net consulte le 02/02/ 2017
- ❖ www.le-pilotage-de-la-fonction-ressource-humaine.com consulte le 28/04/ 2017
- ❖ www.iosrjournals.org consulte le 30/04/2017
- ❖ www.formation-au-tableau-bord-manager.com consulte le 30/04/2017

LA LISTE DES ABRIVIATIONS

AS : Audit social

AEDP : Association Européenne pour la direction du personnel

AMC : Aide au management des compétences

DRH : Direction des ressources humaines

GPEC: Gestion prévisionnel des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines

HURCOS : Human resources costs management

IAS : Institution de l'audit social

IATA : Airlines panel directors conférences

ISO : Internationalisation standardisation des organisations

NC MIN : Non-conformité majeurs

NC MAJ : Non –conformité mineure

NRE : Nouvelles régulation économiques

PDCA: Plan Do Check Act

PF: Point forts

PP : Pistes de progrès

PS : Pointes sensibles

QPC : Questionnaires de prise de connaissances

QCI : Questionnaires de contrôle interne

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

SEP : Société Européenne de propulsion.

Résumé : L'audit social est perçu positivement dans l'organisation. Alors qu'il peut le rôle très important de développer durablement pilotage des ressources humaines dans l'objectif

Liste des tableaux

Tableau 1 : Référentiel des compétences de l'auditeur social.....	29
Tableau 2 : L'échelle de Lickert.....	33
Tableau 3 : Les différentes catégories d'indicateurs sociaux	37

Liste des figures

Figure 1 : L'audit social.....	12
Figure 2 : Les outils de l'audit social en amont et pendant la mission.....	34
Figure 3 : La roue de Deming.....	35
Figure 4 :L'arbre des causes	36

ANNEXES

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Guide d'entretien

Dans le cadre de préparation mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion, option GRH, à l'université de Abderrahmane MIRA DE Bejaia et dont le thème porte sur «la démarche de l'audit social dans l'entreprise », on vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire qui vise à comprendre la démarche de l'audit social au sein de l'entreprise NAFTAL.

On vous assure de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Les étudiantes :

- **ALLOUACHE Sabrina**
- **HAMMOUCHE Katia**

PROFIL DU REpondant

- Poste occupé :
- Sexe : Homme Femme
- Age : De 30 à 39 ans ; De 40 à 49 ans.

Catégorie socioprofessionnelle :

- Expérience au sein de l'entreprise actuelle

PRATIQUES EN MATIERE D'AUDIT SOCIAL

- 1) Quel nature de l'audit social pratiquez-vous ?
- 2) Pourquoi l'entreprise NAFTAL district GPL Bejaia procède-t-elle à un audit social ?
- 3) Qui prend la décision d'enclencher un audit social au sein de l'entreprise ?
- 4) Sur quoi l'audit social vise principalement ?
- 5) Quels sont les moyens utilisés lors d'une mission d'audit social ?
- 6) Comment se fait le choix entre les moyens à utiliser lors de la mission d'audit social?
- 7) Existe-il une bonne communication entre les différent services et unités ?
- 8) Est-ce que les salariés sont informés au préalable du lancement d'un audit social ?
- 9) Est-ce que l'entreprise NAFTAL district GPL Bejaia fait participer ses salariés lors de la rédaction des objectifs de l'audit social avant son lancement ?
- 10) Quelles sont les principales sources d'information sur lesquelles s'appuie l'auditeur chargé de l'audit social ?

LE PROFIL DES AUDITEURS SOCIAUX

- 1) **Qui se charge de l'audit social ?**
- 2) **Combien d'auditeurs sociaux l'entreprise désigne-t-elle ?**
- 3) **Sur quels critères se base l'entreprise pour désigner les auditeurs chargés de l'audit social ?**

LA DEMARCHE DE L'AUDIT SOCIAL

- 1) **L'entreprise définit-elle une procédure à suivre avant le démarrage de l'opération d'audit social ?**
- 2) **Quelles sont les principales étapes suivies lors d'une mission d'audit social ?**

LE RAPPORT D'AUDIT SOCIAL

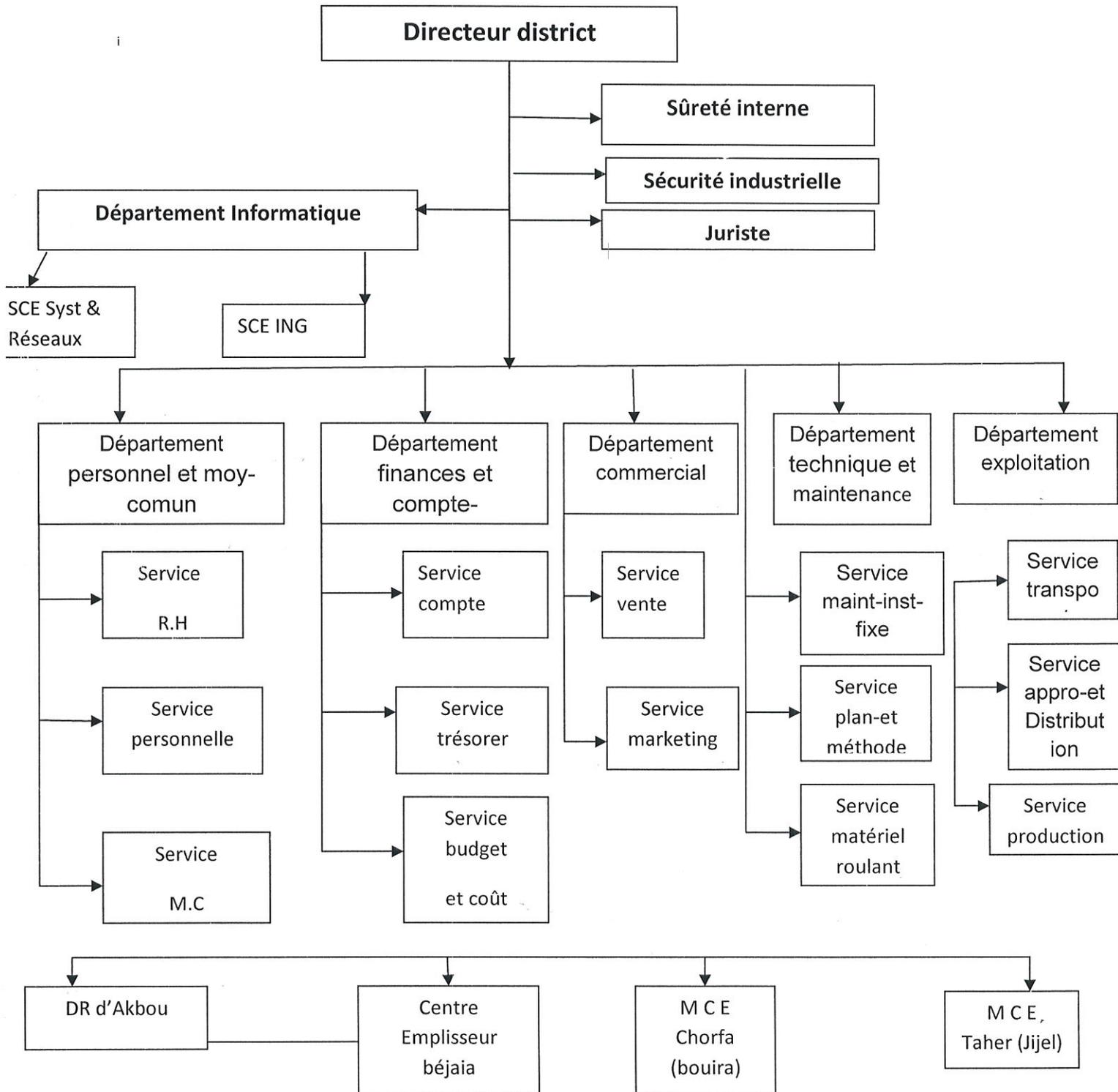
- 1) **Les données recueillis de l'audit social répondent-elles aux objectifs visés au départ par l'entreprise ?**
- 2) **Qui se charge de l'analyse des données recueillis de l'opération d'audit social ?**
- 3) **Y a-t-il rédaction d'un rapport résumant les principaux résultats ?**
- 4) **Qui se charge de sa rédaction ?**
- 5) **À qui est destiné ce rapport ?**
- 6) **Le personnel a-t-il accès à ce rapport ?**
- 7) **L'entreprise programme-t-elle une réunion afin d'informer les responsables des principaux résultats de l'opération d'audit ?**
- 8) **l'entreprise prend-t-elle en considération les doléances émises et suggestions des participants ?**

CONSTATATIONS ET PERSPECTIVES

- 1) **Quelles sont les principaux problèmes rencontrés lors d'une mission d'audit social ?**
- 2) **Que proposez-vous afin d'améliorer la démarche d'un audit social dans une entreprise ?**

L'ORGANIGRAMME :

Le schéma suivant illustre le nouvel organigramme arrêté par la branche GPL d'Alger depuis 2001 :



FLASH MENSUEL :

AOUT

Permanents

Activité	SP	Cadres Supérieurs					Cadres					T. Sup			Maîtrises			Autres				Exécutions				Total		
		PG	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Tech	Adm	Total	Total	Tech	Adm	Autres	Total			
Siège Branche GPL(*)	H					0					0			0			0			0	0				0	0		
	F					0					0			0			0			0	0				0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Division GIS GPL	H					0					0			0			0			0	0				0	0		
	F					0					0			0			0			0	0				0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Division Enfutage & Commercialisation	H					0					6			0			0			0	0				0	0		
	F					0					0			0			0			0	0				0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Directions Fonctionnelles	H					0					0			0			0			0	0				0	0		
	F					0					0			0			0			0	0				0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Unités Canalisations GPL	H					0					0			0			0			0	0				0	0		
	F					0					0			0			0			0	0				0	0		
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Sièges Districts GPL	H				1	1				8	8	7	23	1	1	2	0	2	2	3	5	8	12		1	4	5	41
	F					0				2	12	8	22			6	6	1	1	2		3	3	11		1	1	34
	T	0	0	0	1	1	0	10	20	15	45	1	7	8	1	3	4	3	8	11	23	0	1	5	6	75	279	
Centres Emplisseurs	H				1	1	2			8	6	3	17	6	3	9			0	141	1	142	161	41	5	63	109	279
	F					0				3	3	3	3			4	4			0	3	3	7		0	2	12	291
	T	0	0	1	1	2	0	8	9	3	20	6	7	13	0	0	0	141	4	145	158	41	5	65	111	291	30	
Dépôt relais	H					0					2		2			0			0	16		16	16	4	2	6	12	30
	F					0					0		0			1	1			0	1	1	2			0	2	48
	T	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	0	0	0	16	1	17	18	4	2	6	12	32	48	
DMR/O	H					0					0		0			0			0		0	0				0	0	
	F					0					0		0			0			0		0	0				0	0	
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CFO	H					0					0		0			0			0		0	0				0	0	
	F					0					0		0			0			0		0	0				0	0	
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	H	0	0	1	2	3	0	18	18	10	42	7	4	11	0	2	2	160	6	166	179	45	8	73	126	350		
	F	0	0	0	0	0	0	2	15	8	25	0	11	11	1	1	2	0	7	7	20	0	0	3	3	48		
	T	0	0	1	2	3	0	18	31	18	67	7	15	22	1	3	4	160	13	173	199	45	8	76	129	398		

RECAP PERMANANT	H	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	Tech	Adm	Autres	Total	Total										
	0	0	1	2	3	0	18	18	10	42	7	4	11	0	2	2	160	6	166	179	45	8	73	126	350
	0	0	0	0	0	0	2	15	8	25	0	11	11	1	1	2	0	7	7	20	0	0	3	3	48
	0	0	1	2	3	0	18	31	18	67	7	15	22	1	3	4	160	13	173	199	45	8	76	129	398

ECART	H	ING	CU	AC	Total	PG	ING	CU	AC	Total	Tech	Adm	Autres	Total	Total										
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

LE DIRECTEUR DU DISTRICT

L.BELHABIB



Branche GPL

Mandat d'Audit

EQ BGPL MQ 12 V1

Date d'application :

Commanditaire de l'Audit	
Destinataire(s)	
Composition de l'équipe d'Auditeurs	
Date de l'Audit	
Durée de l'Audit	
Champs	
Lieu(x)	
Objectif(s)	
Référentiel(s)	
Documents nécessaires pour la préparation de l'audit	

 <p>Branche GPL</p>	<p>Programme d'Audit</p>	<p>EQ BGPL MQ 11 V1</p>
		<p>Date d'application : 12/11/2013</p>
		<p>Page 1 sur 2</p>

Objectifs(s) du programme d'audit :

Critères d'audit : (références docs)

Méthode : (références docs)

Etendue/ champ d'audit : lieux, processus, durée(s), calendrier

Répartition : voir "Calendrier"; page **2 / 2**

Ressources :

Auditeurs :

Equipe 1

Equipe 2

Equipe 3

Equipe 4

Logistique (Moyens, déplacements et hébergements) :

Risques :



Processus / Direction / Département / Service :

Période :

Objet : Le présent document présente les constats relevés lors de l'audit des processus du Système de Management de la Qualité de la Branche GPL.

Objectifs de l'Audit :

-
-
-
-
-
-

Membres de l'équipe d'Audit	Rédaction du document	Revue du document
Auditeur 1 :	Responsable de l'équipe d'Audit	Responsable Management Qualité
Auditeur 2 :	Visa :	Visa :
Auditeur 3 :		
Auditeur 4 :		

Destinataires pour action :

Destinataires pour information :

Date de diffusion du rapport :

Processus / Activité / Site

Points forts (PF)

N°	

Pistes de progrès (PP)

Critères d'audit

N°		

Points sensibles (PS)

Critères d'audit

N°		

Non-conformité Mineures (NC Min)

N°

Constat d'écart

Critères d'audit

Formulation du constat + Exemples des Preuves recueillies

Non-conformité Majeures (NC Maj)

N°

Constat d'écart

Critères d'audit

Formulation du constat + Exemples des Preuves recueillies

Conclusion

--

Annexes :

- Plan d'Audit.
- Feuilles de présence des réunions d'ouverture et de clôture

Objet :	
Date :	
Lieu	
Durée	
Structures /Processus concernés	
Etaient Présents :	<i>h</i>

Points traités à l'ordre du jour :	
Déroulement de la réunion :	
Dispositions arrêtées :	
Dispositions d'Amélioration :	

Table de matière

Sommaire	
Remerciement	
Dédicaces	
Introduction générale.....	01
Chapitre01 : L’audit social en tant qu’outil de pilotage des RH.....	03
Section 01 : Introduction au terme de l’audit social	03
2-1- Définition de l’audit social	03
2-2-les origines développement d’audit social	05
2-2-1-les origines de l’audit social.....	05
2-2-2-contrôle de gestion sociale.....	06
2-2-2-1-Définition	06
2-2-2-2-Le développement du pilotage social	06
2-2-2-3- Audit social et contrôle social.....	07
2-2-2-4-Les démarches de l’audit social et du contrôle social	07
2-2-3-Bilan social.....	08
2-2-3-1-Définition.....	08
2-2-3-2- Les objectifs	09
2-2-3-3-L’analyse de bilan social.....	09
2-2-4-Le tableau de bord social.....	12
2-2-4-1-Définition	12
2-2-4-2-Les objectifs.....	13
2-3-Les objectifs et les enjeux de l’audit social	13
2-3-1-Les objectifs	13
2-3-2-Les enjeux de l’audit social.....	14
2-4-Les types et les finalités de l’audit social.....	17
2-4-1-Les types de l’audit social.....	17
2-4-2-La finalité de l’audit social	18

Section 02 : Le pilotage des ressources humaines.....	20
1-1- Le pilotage des ressources humaines :.....	21
1-2- la hiérarchisation des données pertinentes dans le cadre d'un pilotage des ressources humaines	22
1-2.1 L'évolution de la masse salariale.....	22
1-2.2 Le pilotage des postes et des effectifs.....	23
1-2-3 L'observation des dysfonctionnements.....	24
1-2-4 La mesure des principaux résultats de la politique RH.....	24
1-2-5 La qualité des conditions de travail.....	24
1-3-La méthode de pilotage des ressources humaines	25
1-4- les outils de pilotage des ressources humaines	25
Chapitre02 : La démarche de l'audit social au sein d'une entreprise.....	28
Section01 : La méthodologie et les outils de l'audit social.....	28
1-1-Les compétences de l'auditeur social	28
1-2- Les qualités de l'auditeur	31
1-3- Les outils de l'audit social.....	31
Section 02 : Les composantes de la mission de l'audit social.....	38
2-1-Les indicateurs de l'audit social	38
2-2-Les étapes de l'audit social	39
2-2-1 L'engagement de la mission.....	39
2-2-2 La préparation de la mission	41
2-2-3-La réalisation de la mission	44
2-2-4. La production et la présentation du rapport	46
2-3-Connaissance générale de l'entité auditée.....	47

Chapitre 03 :l’audit social au sein de l’entreprise NAFTAL district GPL	50
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil de l’entreprise NAFTAL district GPL..50	
1- 1-L’historique de NAFTAL.....	50
1-1-1-Situation géographique.....	50
1-1-2-Nature juridique.....	50
1-1-3 L’offre de NAFTAL.....	51
1- 1-4. Les moyens.....	53
1-1-5. Missions et objectifs du district GPL de Bejaia	54
1-1-5-1- Missions	54
1-1-5-2- Les objectifs	55
Section 02 : la démarche de l’audit social au sein de l’entreprise NAFTAL	56
2-1-Méthodologie de l’enquête	56
2-1-1- Présentation d’outil d’enquête	57
2-2-Analyse des résultats	57
2-2-1 pratiques en matière d’audit social.....	57
2-2-2-les auditeurs sociaux.....	60
2-2-3- La Démarche de l’audit social	61
2-2-4- Le rapport d’audit social	64
2-2-5- les problèmes rencontre lors d’une mission d’audit social et les solutions envisages par la direction de l’entreprise NAFTAL district GPL.....	68
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	72
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste d’abréviation	
Annexes	

Résumé :

L'audit social est perçu comme un outil de pilotage des ressources humaines et un moyen important dans le développement des activités de l'entreprise, l'objectif de l'audit social est de se prononcer sur la qualité de la gestion des ressources humaines. Les systèmes de la gestion RH doivent être audités pour s'assurer de leur fiabilité et de leur capacité à s'adapter au changement et celle par une démarche intellectuelle de l'auditeur social et au découpage en phases et niveaux de l'audit social.

Dans ce cadre de notre recherche a ciblé l'entreprise NAFTAL district GPL en ayant comme objectif d'élaborer une démarche d'audit social en vue d'attendre les résultats en matière d'audit. Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : l'entreprise NAFTAL district GPL de Bejaia accorde une très grande importance à l'audit social en établissant une démarche adéquate qui permet d'aider au pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives.

Abstract :

Social audit is perceived as a tool of piloting human resources and it is an important mean in the development of different activities in any company, the objective of social audit is pronounced on the quality of management of human resources. The system of management of human resources must be treated audited by their reliable and their capacity adopted to the changes of the intellectual procedure of the social audit and its division on the steps and levels.

In the field of our research in NAFTAL company society GPL must be as an objective of establishing a social audit procedure in order to achieve the results of audit matters. We are arrived at the final conclusion : NAFTAL region district GPL of bejaia has a great importance of social audit to establish a suitable procedure which allow the society to make a real decisions and give objective analysis.

Les mots clé : L'audit social, la démarche de l'audit social, pilotage de ressources humaines, NAFTAL.