



*MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE*



**UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI BELABBES**

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

Thèse de Doctorat En Sciences Économiques

Option : Sciences Financières

Thème :

---

**L'UTILITE DECISIONNELLE DE L'AUDIT SOCIAL**

---

Présenté et soutenu publiquement par :

**DJAROUD Yasmina**

**Membres du jury**

Pr. BENSAID Mohamed	Professeur	Université de Sidi Bel Abbès	Président
Dr. GRAA Amel	MC (A)	Université de Sidi Bel Abbès	Rapporteur
Dr. KAZI AOUEL Mohamed Choukri	MC (A)	Université de Sidi Bel Abbès	Examineur
Dr. SLIMANI Zenagui	MC (A)	Université de Ain Temouchent	Examineur
Dr. KOUDID Soufiane	MC (A)	Université de Ain Temouchent	Examineur
Dr. GHRISSI Larbi	MC (A)	Université de Mascara	Examineur

**Année universitaire**

**2019/2020**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ***Remerciements***

*Je remercie très chaleureusement ma directrice de thèse, docteur **GRAA Amel**, qui, malgré ses nombreuses occupations, a accepté de prendre la direction de cette thèse en cours de route, transformant ainsi les difficultés rencontrées en une expérience. Je lui suis également reconnaissante de m'avoir assurée un encadrement rigoureux tout au long de ces mois.*

*Mes remerciements les plus sincères s'adressent également à professeur **SALAH Elyas** et docteur **CHAHIDI Mohamed**, pour leur soutien et aide tout au long de ma recherche.*

*Mes remerciements s'adressent aux membres de Jury qui me font l'honneur d'évaluer mes travaux.*

## Dédicace

Je tiens à remercier du fond du cœur mes parents qui m'ont aidé à aller au-devant et m'ont inculqué la valeur du travail sérieux et accompli.

Je remercie chaleureusement mon cher époux, pour la grande patience, l'encouragement et la confiance qu'il m'a témoigné dont il a fait preuve à la relecture de mon manuscrit. Je tiens à le remercier surtout pour son soutien moral ininterrompu et ses nombreux conseils tout le long de ma thèse.

Je dédie cette thèse à mes frères et mes sœurs pour leurs soutiens qui m'ont été bien utiles durant ma thèse. Je voudrais également remercier mes collègues enseignants pour leur soutien.

Enfin, un grand merci à tous ceux qui m'ont moralement ou pratiquement soutenue et dont ces lignes ont accidentellement oublié de mentionner.

## Résumé

Cette thèse vise, en premier lieu, à avancer des éléments essentiels pour comprendre l'audit social et sa pratique dans l'entreprise, et de savoir aussi son impact sur la prise de décision organisationnelle. Le besoin d'un audit social se fait sentir pour diverses raisons. L'entreprise le fait davantage pour des raisons de concurrence. Toutefois, si l'on veut préserver l'intérêt général de la société, il faut tenir compte de la croissance sociale.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons mené une mission d'audit social au niveau de l'entreprise Algérie télécom de Sidi Bel Abbes et d'évaluer la performance de sa politique sociale. Pour le réaliser, nous avons suivi la démarche méthodologique de l'audit social préconisée dans les ouvrages et manuels en la matière (l'ordre de mission, le pré-diagnostic, le rapport de l'audit et les recommandations). Nous avons ainsi procédé à l'analyse de quelques indicateurs sociaux de l'entreprise, à un entretien avec un responsable de la direction des ressources humaines et enfin à un questionnaire auprès d'un échantillon de 75 employés.

Nous avons par la suite mené une étude quantitative à travers un questionnaire destiné aux responsables de 80 entreprises réparties spatialement sur la région oranaise et qui ont été sélectionnés par la méthode de jugement. La méthodologie suivie consiste en une étude quantitative à travers un questionnaire destiné aux 190 responsables des entreprises algériennes (de différents domaines, différentes tailles...) ayant déjà pratiqué l'audit social, dans une démarche qui nous permettra de dégager une synthèse sur la situation de cette pratique au sein des entreprises étudiées. Le matériel du questionnaire a été administré d'un côté en face à face pour encourager les participants à remplir le questionnaire et d'autre côté à travers la poste.

Les résultats de notre étude montrent que l'audit social est une pratique relativement faible au sein des entreprises algériennes malgré les enjeux du management des ressources humaines. Nous avons constaté aussi que les responsables estiment que l'audit social est un outil indispensable pour la prise de décision. Le test des hypothèses confirme à son tour l'effet direct de la performance de l'audit social sur la prise de décision au sein de l'entreprise.

**Mots clés :** Audit social, Audit interne, Ressources humaines, Prise de décision, Efficacité, Algérie télécom.

## Table des matières

---

Remerciement .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des Tableaux .....	viii
Table des Figures .....	ix
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE</b> .....	12
<b>Chapitre I La prise de décision : Revue de littérature</b> .....	13
Introduction .....	14
Section 1 La prise de décision concepts et définition .....	14
1.1 Qu'est-ce qu'une décision ? .....	14
1.2 Les éléments fondamentaux de la décision .....	16
1.3 Risques et décision .....	19
Section 2 Les types de décisions dans l'entreprise .....	21
2. 1 Les décisions stratégiques .....	21
2. 2 Les décisions administratives ou tactiques .....	21
2. 3 Les décisions opérationnelles .....	21
Section 3 Le processus de décision .....	22
3.1 Analyse de l'objectif .....	22
3.2 Collecte de l'information .....	22
3.3 Définition des options possibles .....	22
3.4 Comparaison et évaluation de ces options .....	22
3.5 Choix d'une option .....	22
Section 4 Les étapes de la prise de décision .....	25
Section 5 Les sources de la prise de la décision .....	33
5.1 L'expérience .....	33
5.2 Les standards .....	33
5.3 Les données et les faits .....	33
5.4 Les modèles .....	33
5.5 Les systèmes experts .....	33
Synthèse .....	35
<b>Chapitre II Approche théorique de l'audit social</b> .....	36
Introduction .....	37
Section 1 Généralités sur le concept d'audit .....	38
1.1 Historique .....	38
1.2 Définition de l'audit .....	41
Section 2 Définition de l'audit social .....	43
2.1. Le lien entre l'Audit social et la Gestion des ressources humaines .....	46
2.2 Le lien entre l'audit social et la Responsabilité Sociale des Entreprises .....	47
Section 3 Les typologies de l'audit social .....	51
3.1 L'audit de conformité .....	51
3.2 L'audit d'efficacité .....	52

## Table des matières

---

3.3 L'audit stratégique.....	55
Section 4 Les objectifs de l'audit social.....	57
4.1 Assurer l'application des décisions et instructions de la direction.....	57
4.2 Régularité des informations sociales vis-à-vis de la législation sociale en vigueur .....	58
4.3 Garantir la qualité de l'information.....	58
4.4 Assurer l'efficacité du management des ressources humaines.....	59
Synthèse.....	60
<b>Chapitre III Le champ d'application et la méthodologie de l'audit social.....</b>	<b>61</b>
Introduction.....	62
Section 1 Le champs d'application de l'audit social.....	62
1.1. Les « utilisateurs » de l'audit social.....	62
1.1.1. Sur le plan interne.....	62
1.1.2. Sur le plan externe.....	64
1.2 Champ de l'audit social.....	64
1.2.1 Les niveaux de l'audit social.....	65
1.3 Les règles générales applicables à l'auditeur social.....	66
Section 2 La méthodologie et les outils de l'audit social.....	69
2. 1 La phase préliminaire.....	69
2. 2 La phase de préparation.....	69
2. 3 La phase de réalisation.....	71
2. 4 La phase de conclusion.....	80
Section 3 Les outils de l'audit social.....	82
3.1 Les outils et les techniques de recueil d'information.....	82
3.2 Outils et techniques d'analyse.....	85
3.3 Les techniques de présentation des résultats.....	87
Synthèse.....	89
<b>DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>90</b>
<b>Chapitre IV Mission d'audit au niveau d'Algérie télécom.....</b>	<b>91</b>
Introduction.....	92
Section 1 Présentation de l'entreprise Algérie télécom.....	92
1.1 Missions et objectifs.....	93
1.2 L'organisation d'Algérie Télécom.....	94
1.3 L'effectif d'Algérie télécom.....	95
Section 2 La méthodologie de la mission d'audit au sein d'Algérie télécom SBA.....	98
2.1 Pré diagnostic.....	98
2.2 Entretien auprès du responsable de l'administration sociale.....	99
2.3 Questionnaire auprès des employées.....	100
Section 3 Résultats, Recommandations.....	105
Synthèse.....	107

## Table des matières

---

<b>Chapitre V Cadre conceptuel et méthodologie de recherche</b> .....	108
Introduction.....	109
Section 1 Spécification du modèle conceptuel et les hypothèses de recherche.....	100
1.1. L'effet de la taille de l'équipe sur la performance de l'audit social.....	110
1.2. L'effet de l'expertise des membres sur la performance de l'audit social.....	111
1.3. L'effet de l'expérience des membres sur la performance de l'audit social.....	112
1.4. L'effet des activités d'audit combinées sur la performance de l'audit social.....	112
1.5. L'effet de la performance de l'audit social sur la qualité de décision dans l'entreprise.....	113
Section 2 L'outil de l'étude empirique .....	115
2.1. Le contenu du questionnaire .....	117
2.2. Le pré test du questionnaire.....	120
2.3. Fiabilité et validité de l'instrument de mesure.....	121
2.3.1 Fiabilité.....	121
2.3.2 Validité.....	122
Section 3. L'échantillonnage .....	124
Section 4 La collecte des données.....	125
Section 5 Le choix de la méthode d'analyse.....	126
Synthèse.....	128
<b>Chapitre VI : Résultats de l'étude quantitative</b>	129
Introduction.....	130
Section 1 L'analyse descriptive des données.....	130
1.1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude.....	130
1.2. Pratique de l'audit social au sein de l'entreprise algérienne.....	134
1.2.1 L'audit interne.....	134
1.2.2 L'audit social.....	138
1.2.3 Les apports de l'audit social.....	140
Section 2 Evaluation du modèle de mesure et structurel.....	142
2.1. Evaluation de la fiabilité et de validité de modèle de mesure .....	143
2.1.1. Evaluation de la fiabilité.....	143
2.1.2 Evaluation de la validité convergente .....	145
2.1.3 Evaluation de la validité discriminante.....	146
2.2 Diagnostique du modèle structurel.....	147
Section 3 Test des hypothèses.....	148
Section 4 Discussion des résultats.....	149
Synthèse.....	151
<b>Conclusion générale</b> .....	153
<b>Liste bibliographique</b> .....	159
<b>ANNEXES</b> .....	167
Annexe 1 Règlement intérieur	



## Table des matières

---

Annexe 2 Fiche de paie

Annexe 3 Questionnaire

Annexe 4 Cross Loadings

Annexe 5 Outer Weights

Annexe 6 Index Values for Latent Variables

Annexe 7 Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 3-1</b> : Les informations écrites et leurs sources.....	72
<b>Tableau 3-2</b> : Les outils de collecte de l'information sociale.....	84
<b>Tableau 3-3</b> : Les outils d'analyse de l'information sociale.....	85
<b>Tableau 4-1</b> : Caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'enquête	100
<b>Tableau 5-1</b> : Avantages et inconvénients du questionnaire.....	116
<b>Tableau 5-2</b> : Les échelles de mesure.....	118
<b>Tableau 6-1</b> : Fonction des répondants.....	130
<b>Tableau 6-2</b> : Branches d'appartenance des entreprises interrogées.....	131
<b>Tableau 6-3</b> : Statut des entreprises interrogées.....	132
<b>Tableau 6-4</b> : Taille des entreprises interrogées.....	133
<b>Tableau 6-5</b> : Statut de la fonction de l'audit interne.....	135
<b>Tableau 6-6</b> : Types d'audit réalisés.....	137
<b>Tableau 6-7</b> : Fréquence d'audit social.....	138
<b>Tableau 6-8</b> : Les objectifs d'audit social.....	139
<b>Tableau 6-9</b> : Évaluation des apports de l'audit social.....	140
<b>Tableau 6-10</b> : Traitements statistiques des données.....	142
<b>Tableau 6-11</b> : Fiabilité des mesures Cronbachs Alpha.....	144
<b>Tableau 6-12</b> : Fiabilité des mesures AVE.....	144
<b>Tableau 6-13</b> : Fiabilité des mesures CR.....	144
<b>Tableau 6-14</b> : La validité convergente.....	145
<b>Tableau 6-15</b> : Validité discriminante $\sqrt{AVE} > Cor$ .....	146
<b>Tableau 6-16</b> : R square .....	147
<b>Tableau 6-17</b> : Test des hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5 .....	147
<b>Tableau 6-18</b> : Résumé des résultats de test des hypothèses.....	151

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Structure de la thèse.....	12
<b>Figure 1-1</b> : Les fonctions de prise de décision efficace.....	25
<b>Figure 2-1</b> : L'audit d'efficacité.....	54
<b>Figure 3-1</b> : Les niveaux de l'audit social.....	65
<b>Figure 4-1</b> Style de Management.....	102
<b>Figure 4-2</b> Formation.....	102
<b>Figure 4-3</b> Rémunération.....	103
<b>Figure 4-4</b> Relations sociales.....	104
<b>Figure 5-1</b> : Le modèle conceptuel de recherche.....	114
<b>Figure 6-1</b> : Fonction des répondants.....	131
<b>Figure 6-2</b> : Branches d'appartenance des entreprises interrogées.....	133
<b>Figure 6-3</b> : Statut des entreprises interrogées.....	134
<b>Figure 6-4</b> : Taille des entreprises interrogées.....	135
<b>Figure 6-5</b> : Statut de la fonction de l'audit interne.....	137
<b>Figure 6-6</b> : Types d'audit réalisés.....	138
<b>Figure 6-7</b> : Fréquence d'audit social.....	139
<b>Figure 6-8</b> : Les objectifs d'audit social.....	141
<b>Figure 6-9</b> : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling.....	144

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Le besoin d'un audit social se fait sentir pour diverses raisons. Afin d'atteindre l'objectif d'amasser la richesse économique des parties prenantes, l'entreprise le fait au détriment du social et environnemental. L'entreprise le fait davantage pour des raisons de concurrence. Toutefois, si l'on veut préserver l'intérêt général de la société, il faut tenir désordre compte de la croissance sociale. Compte tenu de l'importance croissante des revendications des entreprises en matière de responsabilité et de durabilité, de l'importance croissante de l'accréditation de questions telles que le commerce équitable ou la foresterie durable (Eavani et al., 2012). Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes. En outre, des outils d'aide à la prise de décision plus ou moins sophistiqués existent et parmi ses derniers on peut citer l'audit en générale et l'audit social en particulier. Par ailleurs il faut savoir que l'audit social est une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes. Il est un concept de récente apparition et qu'il ne cesse de se développer.

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension de plus en plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés.

Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes. Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir. L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision.

## Introduction générale

---

Cette action repose entre autres sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation. La décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer.

La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'informations. En outre, des outils d'aide à la prise de décision plus ou moins sophistiqués existent et parmi ses derniers on peut citer l'audit en générale et l'audit social en particulier.

Le management était et reste toujours en quête permanente de réussite et d'efficacité. L'accroissement de cette efficacité peut avoir deux sources essentielles ; l'une est matérielle, l'autre est humaine. Depuis si longtemps, les patrons se sont attachés à développer l'efficacité technique, mais le problème auquel ils se sont heurtés c'est la gestion technique de ces matériels, une gestion qui ne peut être menée qu'à travers une présence effective de l'Homme, d'où le constat qu'on ne peut jamais se passer de l'Homme.

Ainsi, il réapparaît comme la richesse principale de l'entreprise, dont le management doit y compter davantage. Pour cela, et pour atteindre cet objectif de réussite managérielle, il est indispensable que les managers puissent évaluer les activités de cette ressource critique d'où le rôle de l'AUDIT SOCIAL.

## **Introduction générale**

---

Par ailleurs, il faut savoir que l'audit social est un concept de récente apparition et qu'il ne cesse de se développer et il est encore trop souvent oublié et négligé. D'ailleurs les experts le reconnaissent, il est considéré comme le parent pauvre. L'audit social a pour objectif de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques sous formes de points forts et de points faibles représentés par les problèmes et les risques qui en découlent dus notamment au manque de contrôle. Dans le domaine des ressources humaines, l'action de l'auditeur est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction ressources humaines en évaluant l'efficacité afin d'améliorer la prise de décision. A cet effet l'audit social apparaît comme un outil moderne de la prise de décision

### **THEME DE RECHERCHE**

Le rôle que doit entreprendre l'audit social étant au centre de notre problématique. Nous abordons de manière exhaustive la relation entre ce dernier et la prise de décision sachant que cette relation a une grande importance au sein de l'entreprise du moment que le rôle de l'audit sociale c'est d'évaluer l'efficacité de la fonction ressources humaine afin d'améliorer la prise de décision. A cet effet notre sujet est présenté comme suite : « L'utilité décisionnelle de l'audit sociale »

### **LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

Nous entendons par l'appellation audit sociale une opération simple de vérification. Mais réellement, ce dernier est une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace et comme une aide indispensable pour permettre aux gestionnaires du personnel et aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement les ressources humaines. L'audit social en particulier est un outil efficace et moderne d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires

## **Introduction générale**

---

en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que : Le non respect des textes ; L'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel ; L'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales peuvent mettre en péril l'entreprise.

Au cœur de cette problématique, nous nous sommes posé la question suivante :

*« Dans qu'elle mesure l'audit social constitue-t-il une nécessité pour la prise de décision ? ».*

Afin de mieux cerner l'objet de la recherche, trois sous questionnement peuvent être posés :

- Qu'est-ce que l'audit social ?
- Qu'elle est sa méthodologie ?
- Comment contribue-t-il au pouvoir décisionnelle de l'entreprise ?

### **ETUDES ANTERIEURS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Les travaux antérieurs traitant notre sujet de recherche peuvent être classés en trois angles fondamentaux qui sont comme suit :

1. Des études portées sur l'importance, la nature et les mécanismes de la prise de décision
2. Des études portées sur la nature et l'évolution de la fonction de l'audit social
3. Des études apportées sur la méthodologie de l'audit social.

Parmi ces dernières, on peut citer notamment :

- L'étude de Natale et Ford (1994), qui est intitulée de « The Social Audit and Ethics », confirme que l'audit social n'est peut-être pas un moyen



## Introduction générale

---

acceptable pour quantification d'événements et d'expériences qui n'ont pas lieu d'être se soumettre au calcul des chiffres, même à son meilleur. Toutefois, il a donné, même dans sa forme la plus brute, une idée de la façon dont les extrants, les intrants, les coûts, les revenus et le "progrès" que l'entreprise est en train de faire.

- L'étude de Rajasekhar et al. (2013), qui est intitulée de « HOW EFFECTIVE ARE SOCIAL AUDITS UNDER MGNREGS? LESSONS FROM KARNATAKA » vise à fournir des suggestions concernant la façon d'améliorer la conception et la mise en œuvre des audits sociaux dans l'État. Avec l'aide du données primaires recueillies auprès de cinq panchayats gramma dans le district de Chitradurga, la recherche montre que des audits sociaux sont effectués, ils ne remplissent pas les critères de l'objectif principal est de faire participer les bénéficiaires du régime et de le rendre effectif. Le processus d'audit social est compromis par l'influence exercée par les élites villageoises, ce qui a pour conséquence que le processus d'audit social est compromis et l'exclusion des travailleurs pauvres à qui le régime s'adresse en premier lieu. Le processus d'audit social pourrait être rendue plus participative en veillant à ce qu'elle soit menée de manière impartiale.
- L'étude de Boungab (2015) qui porte sur le contrôle social et l'attitude des collaborateurs, Les conclusions de cette recherche valident le postulat selon lequel « Le mode de contrôle dépend largement des comportements des acteurs ». Plus le contrôlé adopte une attitude d'ouverture, plus il sera impliqué dans la révision de ses tâches, l'amélioration des procédures et l'analyse de la performance. Le contrôle social aura comme objectif la finalisation, le pilotage et l'évaluation. Si le contrôlé est réticent et adopte une attitude négative à l'évaluation de la performance individuelle, le contrôle social ne pourra pas évoluer et se limitera à l'évaluation de

## Introduction générale

---

l'absentéisme et la productivité et adoptera l'approche sanction / récompense.

- L'étude de Daoudi et al. (2015) qui traite les référentiels Ressources humaine en Algérie et l'audit social. Ces chercheurs affirment qu'en Algérie, un certain nombre d'entreprises se sont engagées dans les processus de certification ISO et se trouvent de fait, dans un processus de changement aussi bien organisationnel que managérial. Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation sont encore peu étudiées dans le contexte algérien et méritent de s'y attarder.
- L'étude de Laalou et Bakadir (2015) qui intitulée de « AUDIT SOCIAL AU MAGHREB..... UNE PRATIQUE EMBRYONNAIRE ». Elle est pour objectif de mettre en lumière la réalité de la pratique de l'audit social au sein des entreprises objet de l'échantillon. Les résultats de la recherche exploratoire menée auprès d'un échantillon d'entreprises du Maghreb, démontrent que l'audit social dans le contexte maghrébin semble être victime de son propre succès et triomphe médiatique, le terme est connu et vulgarisé, mais lorsqu'il s'agit de traiter de la réalité de la pratique de l'audit social, des référentiels, ressources et démarche de mise en œuvre, il semblerait qu'il y a un long chemin à parcourir pour instaurer une bonne démarche d'audit social. L'audit social au sein des grandes entreprises du Maghreb, est un audit de fonction RH par excellence, sa pratique est peu dominante voire embryonnaire.
- L'étude Zguib et al. (2017), qui traite le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la gestion des ressources humaine

« دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية » :

Cette étude a pour objet de chercher à connaître l'actualité de l'exercice de l'audit social, pour perfectionner la qualification et l'efficacité de la performance de l'administration des ressources humaines, au niveau des

## Introduction générale

---

entreprises économiques, objet d'étude à la Wilaya de Ghardaïa et la Wilaya de Djelfa. Et ce, à travers de l'élucidation de l'impact joué par l'audit social, sur le perfectionnement de la performance de l'administration des ressources humaines, cela a été réalisé à travers deux interviews, au niveau de deux entreprises économiques leaders en ce qui concerne l'exercice de l'audit social.

- L'étude de Peicheva et al. (2017) qui a pour objectif d'examiner les besoins en matière d'audit social et la mise en œuvre de normes de protection sociale et la responsabilité environnementale en Bulgarie. Ce travail de recherche a employé les méthodes inductives, déductives et méthodes d'analogie et d'analyse. En outre, les méthodes quantitatives ont été appliquées aux recueillir de l'information dans le cadre de l'élaboration du et distribution de questionnaires. L'enquête sur les besoins en matière de conduite de l'audit social et pour la mise en œuvre des normes en matière sociale et environnementale en République de Bulgarie.

C'est essentiellement à ces quelques questions que nous tenterons de répondre afin d'apporter un éclairage sur le rôle de l'audit sociale et son impact sur la bonne prise de décision. Et comme corolaire de la question principale quelques hypothèses s'imposent :

- **Hypothèse 1** : Le nombre des membres de l'équipe ne sera pas associé à la performance globale de l'audit social.
- **Hypothèse 2** : Un niveau élevé d'expertise professionnelle des membres de l'équipe de vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.
- **Hypothèse 3** : Un niveau élevé d'expérience des professionnels de la vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.

## **Introduction générale**

---

- **Hypothèse 4** : La combinaison des activités de vérification sera associée à une bonne performance de l'audit social.
- **Hypothèse 5** : Un niveau élevé de la performance de l'audit social sera associée à une bonne prise de décision organisationnelle

### **OBJECTIFS DE LA THESE**

L'objectif de notre travail consiste à appréhender, par le biais des recherches, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la prise de décision à travers une enquête basée sur le traitement des questionnaires adressé à un ensemble d'entreprises algériennes. Cette recherche est menée dans le but de savoir comment l'audit social peut contribuer au pouvoir décisionnel de l'entreprise.

### **LES OUTILS DE L'ETUDE**

Afin d'arriver à une bonne analyse de notre recherche, soit du côté théorique ou pratique nous avons utilisé quelques outils importants dans la recherche scientifique. Ces outils sont comme suit :

- la recherche bibliographique : comprend la consultation des ouvrages, les articles et les documents officiels ainsi que tous ceux qui ont une relation directe ou indirecte avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet et bénéficier des études précédentes.

- L'entretien : nous avons fait une série d'entretiens directs avec des spécialistes, principalement les professionnels (les directeurs de l'audit interne, experts de comptabilité, commissaire aux comptes et directeurs de quelques entreprises), où nous avons pu dessiner les grandes lignes de notre travail

## **Introduction générale**

---

- Questionnaire : il est considéré comme une technique essentielle dans notre travail.

- Le programme de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) et le logiciel SMART PLS, nous avons utilisé ces deux programmes afin de faciliter l'opération de présentation, l'analyse et l'interprétation des données de terrain.

### **STRUCTURE DE THESE**

Pour répondre à notre problématique ainsi qu'à nos questions de recherche, cette thèse de doctorat s'articule autour de cinq chapitres et d'une conclusion générale, répartis en deux parties (une partie théorique et une partie empirique). La première partie théorique comporte trois chapitres : Le premier chapitre aborde la question de la prise de décision d'entreprise avec laquelle nous proposons quelques définitions concernant ce concept. Ainsi, nous présentons l'importance de la prise de décision, c'est-à-dire : pour quoi une bonne prise de décision ? Les participants de la prise de décision ainsi que ses éléments fondamentaux, sans oublier les différents types de décisions. A cet effet, nous examinons chacun séparément pour connaître son rôle au sein de l'entreprise. Le deuxième chapitre consiste en une approche théorique de l'audit social il s'agit d'éclairer ce phénomène, en présentant d'abord, son historique, ses différentes définitions, ses objectifs, ses métiers principaux, et ses fonctions voisines, car l'audit social car ce dernier n'est pas le seul mécanisme de contrôle au sein de l'entreprise. Ensuite, nous abordons les différents types d'audit social. Le troisième chapitre présente le champ d'application et la méthodologie de l'audit social pour avoir une idée plus approfondie, nous montrons aussi les différents outils de l'audit. En effet, ces outils sont considérés comme des moyens d'aide à l'auditeur pour bien réaliser sa mission. Enfin, nous présentons la mission d'audit social et comment elle est

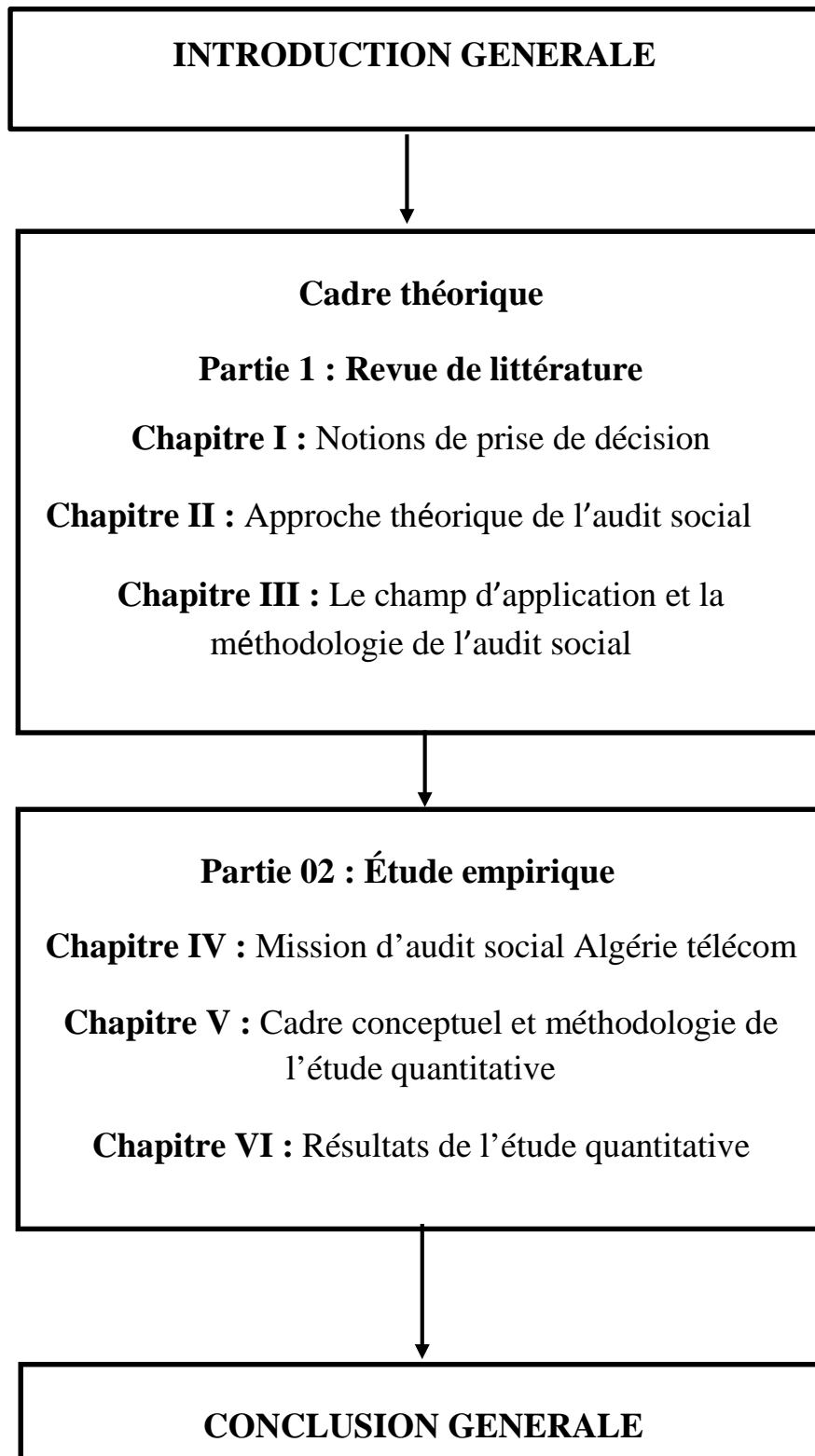
## Introduction générale

---

conduite, il est bien clair que toute mission d'audit social passe par trois phases principales « préparation, analyse et conclusion ».

La deuxième partie, composée de trois chapitres, correspondra à un travail de validation empirique des différentes hypothèses formulées. Le quatrième chapitre exposera de façon empirique les apports de l'audit social pour l'entreprise à travers une mission d'audit social que nous avons menée au sein de l'agence Algérie Telecom –Sidi Bel Abbès. Le cinquième chapitre décrit les variables intégrées dans notre modèle empirique, ainsi que les modalités de validation du questionnaire et des échelles de mesure préalablement définies. Le dernier chapitre, a pour objectif initial de présenter les résultats de l'étude quantitative réalisée selon quatre étapes. La première sera dédiée aux différentes statistiques descriptives. La deuxième s'intéressera à l'analyse bivariée. La troisième étape sera consacrée à la présentation de la méthode d'analyse multivariée ainsi que les tests préalables à sa mise en œuvre. Enfin, la dernière étape présentera d'une part, l'analyse de régression d'équations apparemment non reliées à des fins de mise à l'épreuve des différentes hypothèses formulées précédemment, et d'autre part, une brève discussion des principaux résultats de notre étude.

**Figure 1 : Structure de la thèse**



---

**PREMIERE  
PARTIE -**

**LA REVUE  
DE LITTÉRATURE**



# **Chapitre I**

## **La prise de décision : Revue de littérature**

### **Introduction**

Au sein de l'entreprise, la prise de décision a une place très importante. Elle repose sur les informations détenues par les dirigeants d'entreprises pour que ces derniers puissent prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés apparus comme le sujet qui a soulevé le plus de débat en matière de management au cours de ces dernières années dans le monde des affaires, politiques et académiques. Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir.

Dans la première section de ce chapitre nous présenterons quelques généralités sur la prise de décision, telles que sa définition et ses principes essentiels. Nous traiterons dans un second lieu, dans la deuxième section, les différents Types et les caractéristiques de la prise de décision. Ensuite dans la troisième section, on va citer les différentes sources de prise de la décision. En dernier lieu dans la quatrième section, nous abordons les différentes étapes de la prise de décision.

### Section 1 La prise de décision concepts et définition

#### 1.1 Qu'est-ce qu'une décision ?

On peut définir la décision comme étant un «acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décision.

Au sens classique du terme on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur le marché. Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « *un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but* » (Sfez, 1999).

Les évolutions du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision : La décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée. La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions.

Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

### 1.2 Les éléments fondamentaux de la décision

La prise de décision repose, de manière systématique, sur la considération de cinq éléments constitutifs. Il convient de n'en négliger aucun si on veut prétendre à une maîtrise pratique raisonnable. C'est bien la perspective de la théorie de la décision que de vouloir permettre une certaine maîtrise des relations de causes à effets en cette matière. Tout professionnalisme s'appuie sur la capacité à reproduire, de façon contrôlée, un processus dont on possède les éléments et les conditions. Il s'agit donc, sans jeu de mot, de rendre le rationnel plus systématiquement raisonnable.

Le postulat de rationalité dit que toute décision repose toujours, en droit, sur des raisons présentant une cohérence d'intérêt pour un acteur. Il ne nous dit pas, par contre, que cette cohérence est toujours explicite en fait ; le cas des décisions empiriques pures en est une illustration. Or notre intention est de décrire un processus maîtrisable et reproductible, non de seulement prendre acte de l'existence, occulte ou fuyante, de ces raisons. Ainsi, la référence à la rationalité n'implique pas que toute décision soit raisonnable, si l'on entend par là que l'on puisse rendre raison des motifs et intérêts concourants qui y ont abouti.

La professionnalisation, en matière de décision, passe donc par une conscience claire et explicite des éléments qui la constituent, puis du processus qu'elle suit.

Décider, c'est d'abord choisir un acte parmi plusieurs possibles. Le choix de cet acte suppose, intrinsèquement, l'existence reconnue d'une pluralité d'autres qui ont été envisagés et étudiés. La vision stratégique du décideur est donc, sous ce rapport, constituante de l'acte choisi. Sans cette vision, l'acte – bien plus stéréotypé que vraiment choisi – repose sur des valeurs parfois très prosaïques : ce que l'on a toujours, faire ce qu'on peut faire tout de suite, ce qui plairait à un tel..., ce que le patron ferait... , ce qui sauve les apparences..., Ce qu'on aime faire ce que l'on a le temps de faire... etc.

C'est donc la détermination d'un résultat à atteindre qui constitue le second

élément de toute prise de décision. Nul ne peut mesurer raisonnablement l'ordre qu'il introduit dans son agir s'il n'a défini au préalable, à court, moyen et long terme, les finalités qu'il poursuit. Les contradictions entre ces différents termes sont en effet monnaie courante : combien de succès tactiques à court terme se sont transformés en défaites stratégiques à moyen ou long terme ! Il convient donc d'alimenter soigneusement un quatrième élément : les informations circonstanciées et exploitables dont on peut disposer. Sans une analyse pertinente non seulement des données propres du problème mais des environnements internes et externes dans lesquelles il trouve ses conditions spatio-temporelles précises, la décision ne saurait être pleinement raisonnable. Enfin, c'est l'optimisation des ressources disponibles qui fait d'une décision une performance dans son exécution. La nature des ressources, leurs enchaînements, leur coordination et leur convergence peuvent concentrer ou au contraire disperser les effets potentiels de la décision.

Ces cinq éléments nous amènent donc à poser la définition suivante : décider, c'est choisir parmi plusieurs actes possibles celui qui apparaît comme le plus pertinent pour atteindre un résultat voulu, dans un délai jugé souhaitable et possible, et en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles. Les éléments fondamentaux que nous avons décrits s'organisent au sein d'un processus standard.

Toute prise de décision est initiée par des signaux d'alerte, perçus par l'acteur, introduisant la possibilité ou la nécessité de modifier des comportements et des positions, de transformer une façon d'agir ou de concevoir.

Les alertes résultant d'un dysfonctionnement ou d'un écart avec les prévisions effectuées sont habituellement les moins difficiles à percevoir. La construction judicieuse et rigoureuse de tableaux de bord d'activité et de tableaux de bord de management, établis par une méthode rétroactive et suivis en projectif, permet un pilotage éclairé de l'action.

La difficulté est plus grande pour percevoir des opportunités ouvrant des

possibilités inattendues. En effet, la prévision bien arrêtée d'un plan d'action n'échappe que rarement au principe d'inertie : on se dote des outils de pilotage de ce qui est prévu et on focalise son regard et son énergie dans son accomplissement devenu dès lors littéralement nécessaire, et ceci d'autant plus que l'on s'est approprié la dite action par un investissement personnel important.

Les changements provoquant l'alerte peuvent toucher à une évolution d'environnement interne ou externe, ou encore à la finalité envisagée. Identifier et cibler des alertes d'opportunité est donc pour le décideur une option décisionnelle à laquelle il doit veiller. Les techniques avancées de prospective et d'analyse stratégique ouvrent et permettent concrètement une telle veille.

Une fois l'alerte donnée, le processus de la prise de décision s'appuie sur une recherche et une taxinomie des informations se rapportant au changement identifié et à une mise en perspective de ses conséquences. Les multiples ressources de renseignements et de savoirs doivent être mobilisées pour comprendre et traiter les signaux d'alerte. Il s'agit à proprement parler d'une instruction. Des réseaux et des schémas d'instruction peuvent être anticipés de façon opportune.

L'acte de décision proprement dit résulte de la qualité et de la maîtrise de ce travail préalable. S'engager dans une voie plutôt que dans une autre se fait ainsi à la lumière des signaux dûment détectés, des informations collectées avec discernement et des ressources mobilisées de manière optimale.

A cet égard, rien n'est plus néfaste au décideur que le sentiment permanent d'urgence l'amenant à court-circuiter de façon habituelle la réflexion approfondie sur les deux premières étapes du processus. Un pilotage à vue le conduit alors bien souvent à être surpris par ses propres décisions, retirant du jeu toute perspective stratégique efficace.

Enfin, la capacité à concrétiser la décision prise – et à la valider si le résultat voulu est atteint – fait partie intégrante du processus. Décider n'est pas seulement choisir, mais aussi agir. L'exécution comprend le suivi et le pilotage de l'ensemble

des opérations qui aboutissent au résultat.

Le processus standard de décision ainsi décrit peut faire l'objet de formalisation adaptées et souples, en fonction de la taxinomie des décisions dont le décideur a ordinairement la responsabilité.

### **1.3 Risque et décision**

En théorie de la décision, la notion de risque se rapporte à une situation intégrant un certain nombre d'éléments aléatoires, dans laquelle il est possible d'identifier les différentes éventualités et leur affecter des probabilités objectives.

Cette notion de risque, ainsi définie, se distingue évidemment de celle d'incertitude. Cette dernière se rapporte, d'une manière générale, à des circonstances dans lesquelles on ne peut discerner raisonnablement l'ensemble des possibles, ni par conséquent leur attribuer de probabilités objectives. Maladie, conflit psychologique, blocage technique, par exemple, ne relèvent pas habituellement d'un calcul de risque.

Le décideur peut cependant ramener l'incertitude au risque en s'appuyant sur une appréciation plus subjective des circonstances de son action. Il peut alors encore distribuer des probabilités sur les conséquences qu'il envisage. La juste mesure du risque fait ainsi partie intégrante du talent du décideur.

Ce talent repose notamment sur la qualité et l'exhaustivité des informations dont il dispose et sur l'équilibre optimal qu'il opère entre le gain espéré et le risque encouru, soit en maximisant le gain pour un risque donné, soit en minimisant le risque pour un gain donné. Etant partie prenante de la décision, le décideur ajoute de la sorte à son calcul décisionnel des probabilités subjectives lui permettant d'évaluer les situations de risque en fonction de son propre positionnement.

La juste mesure du risque décisionnel ne saurait non plus faire abstraction de la variété des comportements des décideurs face au risque ; ils doivent être pris en compte comme facteurs psychologiques et sociologiques de la décision. La palette va de l'aversion, qui consiste à moins craindre l'erreur que le risque, à la propension, qui consiste à vouloir tout ou rien.

Il convient d'ajouter ici que tous ces éléments se nouent de manière sensiblement différente en fonction du type de risque dont il s'agit : risque d'exploitation, industriel ou commercial, risque financier, risque structurel...etc.. Dans certains cas, le décideur pourra disposer de ratios déjà établis ; dans d'autres cas, il devra utiliser les techniques de modélisation matricielles d'aide à la décision pour construire son propre calcul.

Dans tous les cas, la maximisation du profit escompté, dans le processus de prise de décision, s'appuie donc, par des calculs de probabilités objectives et de probabilités subjectives, sur la dualité risque-gain, à un terme défini dans le temps.



### **Section 2 Les types de décisions dans l'entreprise**

On distingue traditionnellement trois grands types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise :

#### **2.1 Les décisions stratégiques**

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

#### **2.2 Les décisions administratives ou tactiques**

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques.

Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

#### **2.3 Les décisions opérationnelles**

Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouée dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production).

### **Section 3 Le processus de décision**

Tout processus de décision comprend de la réflexion et de l'action. On ne répétera jamais assez que la réflexion précède l'action. C'est le sens même de l'anticipation stratégique ; c'est le fondement du rationalisme pragmatique qui peut servir de modèle aux décideurs.

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décisions adaptés à leurs spécificités.

Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes (Morel, 2002, p. 39) :

#### **3.1 Analyse de l'objectif**

Cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).

#### **3.2 Collecte de l'information**

Qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).

#### **3.3 Définition des options possibles**

L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.

#### **3.4 Comparaison et évaluation de ces options**

Dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.

**3.5 Choix d'une option** : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

Il est possible d'établir une série de questions clés, dont la succession et la complémentarité assure une qualité minimale à la prise de décision. S'il n'y a pas de recette pour garantir, dans les situations difficiles, une décision géniale ou "inspirée", il y a, par contre, une méthode qui peut servir de garde-fou et éviter ainsi les catastrophes ; nous pouvons la présenter, pour simplifier, en six points :

### **A. Une taxinomie de l'information.**

Trier et classer les informations utiles à la décision en descriptives et normatives. Le descriptif relève de données factuelles et objectives, vérifiables en dehors de toute appréciation ou jugement de valeur. Le normatif est le champ de l'interprétation personnelle, des hypothèses et des valeurs, des principes qui relèvent de la vision propre du décideur. La confusion de ces deux domaines d'informations est toujours source d'erreurs dans la prise de décision.

### **B. Une analyse stratégique élémentaire.**

Elle consiste, à partir de l'information descriptive, à élargir les possibilités d'interprétations pour ouvrir un champ de décisions possibles plus riche et plus large que l'intuition normative première ne le permettait. Elle associe ainsi à la décision une dimension de choix réel entre plusieurs solutions valides. Trop de décision ne sont en effet qu'exécution mécanique d'interprétations univoques.

### 3.4 La modélisation et le calcul.

Les outils d'aide à la décision exigent rigueur et circonspection : rigueur dans la formalisation d'une matrice de décision et dans le choix de son critère d'interprétation; circonspection, car aucune décision ne peut se ramener à une pure analyse mécanique, ainsi que nous l'avons déjà dit. Ce qui signifie que l'approche quantitative ne saurait être décisive en elle-même. Par contre, l'absence de modélisation entraîne souvent de l'inconséquence dans les décisions.

### **C. La responsabilité.**

Il s'agit de mesurer en quoi et pourquoi mon identité personnelle et professionnelle est impliquée par la décision en cours. Ce qui suppose de se positionner, dans la situation proprement dite, comme sujet de décision à part entière. Dans le cas contraire, il vaut mieux s'abstenir de cette décision.

En outre, il s'agit de se projeter dans le futur pour mesurer les conséquences personnelles de la décision, sachant qu'on ne peut la dissocier de son auteur. Chaque décision prise nous "suit" effectivement.

### **D. La dimension prospective de la décision.**

Toute décision prise doit également être une source d'information pour l'avenir. De quelle manière les choix en cours conditionnent-ils les choix futurs, que ce soit en agissant sur les systèmes environnementaux ou sur les données directes ? Autrement dit, voit-on plus loin que la décision immédiate que l'on est en train de prendre ? Cette décision ouvre-t-elle un large champ d'action derrière elle, ou ferme-t-elle toute autre possibilité de manière définitive ?

### **E. La nécessité de la décision.**

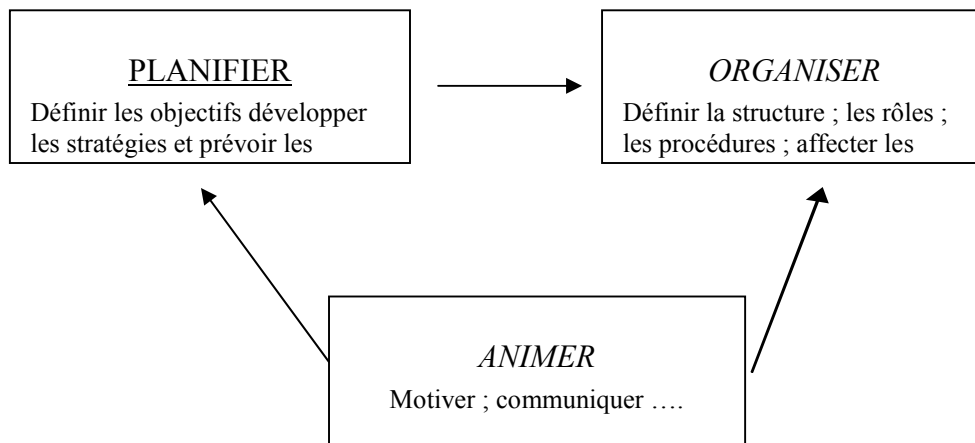
La prise de décision est-elle incontournable ? que se passe-t-il s'il n'y a pas de décision prise ? Quelle est sa butée raisonnable dans le temps ?

Bien souvent, en effet, la nécessité psychologique de la décision l'emporte sur sa nécessité réelle, provoquant des risques inutiles et des responsabilités surfaites.

### Section 4 Les étapes de la prise de décision

Toute décision est une prise de risque ; le chef d'entreprise n'aboutira pas à une bonne décision ; encore moins à une décision efficace. Chaque manager doit accomplir ses trois fonctions suivant la figure suivante :

**Figure 1-1 Les fonctions de prise de décision efficace**



Source : (REIX.1998, p. 176)

Il existe six étapes conduisant à la prise de décision, nous allons essayer de les morceler;

- Classifier le problème.
  - Définir le problème.
  - Spécifier la réponse au problème.
  - Décider de ce qui est bien et non de ce qui est acceptable afin de remplir les conditions limites.
  - Elaborer un plan d'action pour appliquer la décision.
- Tester la validité et l'efficacité de la décision sur le terrain.

#### 1<sup>ère</sup> Etape : La Classification

Les décideurs efficaces sont tenus avant toute chose à répondre à la question

principale qui est : « est ce le symptôme d'un problème de fond ? Ou ne s'agit il que d'un évènement isolé ? ».

A vrai dire, le dirigeant d'entreprise doit distinguer quatre et non deux types d'évènements différents.

Les dirigeants devront faire la différence entre les quatre sortes d'évènements auxquels ils peuvent être confrontés:

- problèmes génériques, trouvant leurs solutions dans l'application d'une règle ou d'un principe.
- Ce problème, est à la fois exceptionnel et générique, exemple : la fusion.
- Evènements exceptionnels.
- Evènements isolés, rares.

Deux sortes d'erreurs peuvent surgir :

- Lorsque le décideur se trompe de catégorie d'évènement, alors sa décision sera inappropriée.
- Traiter un problème nouveau comme la résurgence d'un problème plus ancien et donc lui appliquer les règles anciennes.

### **2<sup>ème</sup> Etape : Définition :**

Après la classification du problème nous procédons à sa définition :

- à quoi sommes nous précisément confrontés?
- quels sont les éléments importants dans cette affaire?
- quelle est la solution?

Le problème qui se pose dans cette étape, n'est pas de donner une définition erronée, mais d'en fournir une qui, soit plausible et incomplète.

Le décisionnaire, doit toujours se demander si sa définition lui permet d'expliquer tous les faits observés, mettre par écrit ce qu'elle est sensée apporter, mais également repenser au problème et l'analyse de toutes situations atypiques

Un décisionnaire efficace doit sans arrêt guetter les signes annonciateurs d'une situation inhabituelle.

Les décideurs efficaces cherchent toujours des signes susceptibles d'indiquer quelque chose d'anormal ou d'inhabituel et se demandent toujours : la définition explique-t-elle les phénomènes observés et les explique-t-elle tous ? Ils notent toujours par écrit ce qu'ils attendent d'une définition.

### **3<sup>ème</sup> étape : les spécifications :**

-Chaque décision doit respecter des spécifications qui vont être clairement étayées dans cette étape, mais avant il faut répondre aux questions suivantes :

- quels sont les objectifs que la décision doit respecter?
- quels sont les objectifs qu'il faut impérativement atteindre?
- quelles sont les conditions à satisfaire ? ou conditions aux limites?

Le dernier point est essentiel, vu que son non respect aboutit à une décision pire qu'une décision erronée.

Le décisionnaire doit savoir quand une décision doit être abandonnée ou faire l'objet d'un changement de politique.

Certaines décisions conduisent à un échec, non pas parce qu'elles sont mauvaises au départ mais suite au changement d'objectif.

### **4<sup>ème</sup> étape : la décision :**

Le décisionnaire doit savoir commencer par ce qui est bien, et non pas par ce qui est seulement acceptable, mais il ne gagnera rien en commençant sa réflexion en se demandant

« ce qui est acceptable ? » cela lui fera perdre de vue les éléments véritablement essentiels.

Un dirigeant efficace doit commencer par ce qui est « préférable » plutôt qu'acceptable précisément parce qu'un compromis est finalement toujours nécessaire.

Il doit faire la différence entre le bon et le mauvais compromis il sait qu'il existe deux sortes de compromis. Le premier est exprimé par le vieux proverbe « faute de grives ; « on se contente de merles ».Le deuxième tiré de l'histoire du jugement

de Salamon découle clairement de la prise de conscience.

### **5<sup>ème</sup> étape : le plan d'action :**

Une décision doit faire l'objet d'une application, sinon elle sera toujours une intention, cette concrétisation par le biais d'un plan d'action qui est le 5<sup>ème</sup> élément majeur du processus de décision.

Dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action à partir d'une décision, le décisionnaire doit répondre aux questions énumérées ci dessous :

- qui doit être mis au courant de cette décision?
- quelle action doit-on entreprendre?
- qui sera chargé d'appliquer le plan d'action?

Le plan d'action doit concorder avec les compétences des personnes chargées de l'appliquer.

Qu'il soit porté à la connaissance de tous les managers, qu'ils doivent réfléchir à la mise en œuvre de leurs décisions, et à l'assignation des tâches aux personnels disponibles pour les accomplir.

Transformer une décision en action nécessite de répondre à plusieurs questions bien distinctes : Qui doit avoir connaissance de cette décision ? Quelle action entreprendre ? Qui va l'entreprendre ? Quel doit être l'action pour ceux qui sont chargés de la mener ?

### **6<sup>ème</sup> étape : le retour d'information ou feed back**

Les décisionnaires prennent des décisions qui peuvent s'avérer mauvaise et la plus efficace d'entre elles sera un jour obsolète ; l'erreur est humaine.

Les dirigeants ont besoin d'informations et de rapport comme support de la prise de décision.

Ces informations doivent être organisées, les décisionnaires doivent être confrontés à la réalité soit en se rendant sur place et observer soit par délégation



évitant ainsi les communications abstraites, cela ne signifie aucunement que les décisionnaires n'ont pas confiance en leur subordonnés mais qu'ils ont appris à se méfier.

Le retour d'information non organisé et non confronté à la réalité aboutira inéluctablement au dogmatisme stérile

### **A. Le juste échange**

Une méthode rationnelle pour trouver un compromis .Certaines décisions sont faciles à prendre, surtout si les décisionnaires n'ont qu'un seul objectif.

Régulièrement, les dirigeants sont confrontés à atteindre plusieurs objectifs, cela rend la décision bien plus compliquée, donc ils doivent trouver un bon compromis entre les objectifs et les différentes options qui s'offrent, ce qui est extrêmement difficile, pourtant ceci représente un véritable défi, mais comment trouver un compromis entre des éléments aussi dissemblables.

Pour aider les décideurs à trouver le meilleur compromis ; une méthode appelée le juste échange, cette dernière est une forme de troc qui force les managers à comparer entre elles, les valeurs de chacun des objectifs, mais cette méthode ne transformera pas une décision complexe en une facile.

### **B. Une Prise De Décision Humble**

Autrefois la décision relevait de la science, ce qui n'est plus le cas, désormais et vu la complexité du monde, l'importance du flot d'information amenant les managers à s'y noyer ainsi que la difficulté d'en extraire les plus pertinentes, découragent certains décisionnaires qui se remettent aux astrologues et aux médiums.

Nous assistons à l'émergence d'une nouvelle méthode « la prise de décision humble », étant plus adaptée aux cadres dirigeants qui doivent souvent prendre une décision alors qu'ils manquent d'information et de temps pour les analyser. (Vuibert, 1987, p.17)

La prise de décision rationnelle, autrefois de rigueur, reposait sur une étude

détaillée de toutes les données récoltées et alternatives (ce qui impossible aujourd'hui), et cela pour une meilleure comparaison et un choix plus adéquat

La prise de décision prétendue facile par les rationalistes, est insuffisante, vu sa considération comme étant agressive, cette méthode présente des inconvénients :

- les évènements inattendus (imprévus) et le manque de temps pour analyser l'important flot d'information.
- Les psychologues pensent que l'esprit humain est incapable de gérer des décisions importantes en raison de leur grande complexité, et la lenteur dont nous faisons preuve lors de notre apprentissage et lors de notre réajustement de nos estimations et attentes.
- L'impossibilité d'être rationnel sans que l'émotion n'interfère dans la prise de décision.
- Les facteurs politiques influencent la prise de décision au niveau de la constitution d'une coopération entre les directeurs responsables des services et autres.
- La prise de décisions est le plus souvent considérée comme professionnelle ou technocratique sans pour autant être politique.

Actuellement deux approches existent :

La première, la méthode par approximations successives, débrouillardise, cette méthode a deux avantages :

- elle ne nécessite pas un grand flot d'information et se limite à quelques domaines et les traite un par un.
- elle évite les dangers des grandes décisions politiques, en n'en prenant aucune, et son principal défaut est le conservatisme.

En résumé, elle préconise de ne pas essayer de se rapprocher de son objectif mais plutôt chercher à fuir le problème, en avançant pas à pas.

La deuxième méthode, l'antithèse de la réflexion et de l'analyse ; elle repose sur la saisie des opportunités en laissant les managers se fier à leur expérience et d'écouter leurs intuitions ainsi que leur instinct, les conduisant à

refaire le monde au lieu d'essayer de le comprendre.

Le balayage mixte qui a aussi pour nom, la prise de décision humble ou décision évolutive précédemment citée.

Le balayage mixte fut utilisé par les hommes d'affaire depuis l'annonce du commerce, cette méthode étant plus utilisée car son principe comble les brèches des autres méthodes (rationnelles antithèses de la réflexion et approximations successives).

Ce nouveau modèle émergent repose sur deux séries de décision à savoir :

- la fixation d'une direction et politique que l'entreprise suivra.
- Décision incrémentielle servant de terrain pour la prise de décision ultérieure.
- « Le balayage mixte implique l'examen à la fois superficiel et approfondi des données ».

Le balayage mixte est moins exigeant et détaillé en comparaison à la méthode rationnelle qui incite à l'imprudence excessive et ne prend pas de décision des informations partielles comme c'est le cas de la méthode approximation successive, qui elle même se différencie par une analyse moins vaste et moins exhaustive que le balayage mixte.

La prise de décision humble comprend des règles (Morel, 2002, p. 62) :

- utiliser des approximations successives très contrôlées, utilisées le plus couramment lors du manque d'information.
- Accepter la précarité, les cadres dirigeants doivent prendre des décisions sur des sujets qui leur échappent, ils s'attendent à devoir l'améliorer au fil des événements.
- Remettre au lendemain, c'est une règle évolutive utilisée lorsqu'on perçoit des limites au savoir.
- L'échelonnement de la décision, utilisé pour retarder la prise de décision.
- Le fractionnement, il rejoint la remise au lendemain.

L'échelonnement et le fractionnement permettent à la société d'imbriquer

le processus de décision et du tournant décisif de l'information de façon à ce que l'une serve de relais à l'autre au moment crucial :

répartition des risques, il s'agit de répartir les investissements entre plusieurs actions, en cas de manque de renseignement limitant ainsi le risque.

Disposer de fonds stratégiques de réserve ; pour la répartition des risques les décisionnaires doivent prendre des décisions facilement réversibles

### **C. bases de la prise de décision en management**

Il y a une certaine difficulté à concevoir la décision comme un problème, comme chacun le sait d'expérience, un choix peut être difficile à faire en raison de l'insuffisance des informations qu'il dispose ou l'incertitude qui pèse sur ses conséquences.

Que les problèmes soient complexes ou au contraire facilement résolus, le manager prend une multiplicité de décisions. Comment les prend-il? Sur quelles démarches repose la prise de décision ?

### **Section 5 Les sources de la prise de la décision**

Le manager utilise plusieurs combines ou sources pour atteindre son objectif : son expérience, Les standards, les données et les faits, les modèles, et les systèmes experts (Vuibert, 1987, p.20) :

#### **5.1 L'expérience :**

Le manager qui a acquis une expérience est une qualité capitale dans la prise de décision, puisque la plus part des décisions deviennent routinières et précédemment rencontrées, mais dans le cas de problèmes complexes, l'expérience l'aidera à identifier les critères de décisions et évaluer leur importance.

#### **5.2-Les standards :**

Les entreprises bâtissent des politiques standard ou des règles de décisions standard en partant de leurs expériences passées .Ceci peut aider à la prise de décision mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

#### **5.3-Les données et les faits :**

Les managers sont souvent conduis à collecter un grand nombre de donnés sur le marché lorsqu'ils sont face à des problèmes complexes .Ainsi que les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par les faits.

Les managers interprètent leurs données et faits au travers de leurs expériences.

#### **5.4-Les modèles :**

Dans le domaine du management et pour la prise de décision, l'utilisation des modèles devient plus fréquente.

#### **5.5- Les systèmes experts :**

Le système expert peut être considéré comme un intermédiaire entre des experts humains qui transmettent leurs connaissances au système et un utilisateur

## **Chapitre I La prise de décision : Revue de littérature**

---

qui se sert du système pour résoudre ses problèmes et pour acquérir lui-même un savoir-faire. Ces systèmes sont en plein développement et leur utilisation effective par les managers est encore limitée.

### Synthèse

La décision est la partie la moins visible de la politique d'entreprise. C'est pourtant son moteur principal puisque à travers elle, les idées, les sentiments et les ambitions des individus se transforment en actions. La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions.

## **Chapitre II**

# **Approche théorique de l'audit social**



### **Introduction**

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

### Section 1 Généralités sur le concept d'audit

#### 1.1 Historique

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « audire » qui signifie « écouter », ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection». L'audit, est l'un des plus vieux métiers, l'écriture a été inventée en partie à satisfaire les nécessité des audits, Zenon papyri enregistre l'application des audits sur le patrimoine égyptien de la règle Grec du Ptolémée Philadelphe II y'a déjà 2.500 ans. Les premiers écrivains grecs et romains tels qu'Aristophane, César, et Cicéron font mention des comptables, des auditeurs des audits des comptes et des chambres d'audit. Dès le Moyen Age, une forme d'audit interne existait parmi les manoirs de l'Angleterre où le seigneur a servi en tant que gestionnaire de la fonction de l'audit. Ainsi, les sumériens ont ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes . En outre, la mission de l'audit interne était pratiquée par des fonctionnaires du trésor sous l'empire romain. En effet des questeurs qui étaient des fonctionnaires du trésor sont chargés de cette mission. Il était tenu de rendre compte oralement devant une assemblée composée des auditeurs. Ils exprimaient leurs opinions objectives.

Le premier travail d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant en 1720 à la suite du scandale du sud Sea Bubble\* en Angleterre. Cet événement a créé un précédent dans l'histoire de l'audit.

Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois interne et externe. En outre la loi de 1844 oblige les entreprises britanniques de mettre en place des audits afin de protéger le public.

A cause de La même révolution industrielle apparue des Etats-Unis à la fin du XIXe siècle, les auditeurs britanniques ont été envoyés aux entreprises américaines pour par exemple Waterhouse qui a été l'envoi de plus de

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

commissaires aux comptes des 1873. Donc, que ce sont les britanniques qui ont construit l'infrastructure de la profession d'audit aux Etats-Unis.

Un des premiers évènements clé dans l'histoire de la profession d'audit des Etats-Unis a été la création de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)\* en 1887.

Les audits de la fin des années 1800 et début 1900 ont été largement consacrés à l'exactitude du livre. Dans la plupart des cas, toutes les pièces justificatives ont été examinées et tous les procédures vérifiées.

Cette opinion a été de changer entre 1900 et 1917, parce que les banquiers sont devenus plus importants comme des sources de financement et parce que la pratique a commencé à rattraper son retard avec la littérature d'audit. Donc, les banquiers étaient moins préoccupés par la précision des écritures, qu'avec la qualité du bilan, ainsi comme les banquiers devenaient les utilisateurs majeurs des principaux d'audit financier, l'objective de l'audit est devenus plus intéressé avec l'évaluation des capitaux. L'année 1941 était une année spéciale pour l'audit interne. En effet dans cette

année, l'audit interne a vécu deux grands évènements, un de ces évènements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de l'institute of Internal Auditors (IIA)\* par 24 personnes.

Néanmoins, dans les premières années après l'IIA a été créé, l'audit interne était encore limité aux aspects comptable et financiers, ils ont été souvent appelés à aider les auditeurs externes à des examens des états financiers ou d'effectuer des travaux liés à la comptabilité telles que le rapprochement bancaire. Les auditeurs internes ont été vus pour jouer un rôle modeste au sein des organisations. Aux milieux des années 1957 l'IIA a décrit le rôle des auditeurs internes : l'audit interne doit se préoccuper de toutes les phases d'activités tandis que la déclaration de 1947 « la version 1947 » a déclaré que l'audit interne a porté principalement sur la fonction comptable et financières mais, peut aussi traiter des questions sur

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

l'exploitation ; cela signifie que la version de 1957 a énoncé des responsabilités de l'auditeur interne.

En 1963 l'audit interne a vécu une autre évolution concernant ces objectifs. En effet l'étude menée par le National Conference Board Industriels sur le programme de l'audit interne auprès de 155 organisations a montré cinq objectifs principaux de l'audit interne :

- 1- Déterminer le caractère adéquat du système de contrôle.
- 2- Enquêter sur la conformité aux politiques et procédures organisationnelles
- 3- Vérifier l'existence d'actifs, d'assurer que les garanties appropriées pour les actifs soient maintenues pour prévenir ou découvrir la fraude.
- 4- Vérifier la fiabilité du système de comptable et de reporting.
- 5- Signaler les conclusions à la direction et recommander des mesures correctives si nécessaires.

Comme mentionné précédemment, les Grecs, les Romains et les Egyptiens faisaient l'audit avant la naissance du christ. L'audit comprenait un examen de l'exactitude des registres comptables.

Aux Etats-Unis il n'y avait guère besoin de l'audit interne dans la période coloniale parce qu'il y'avait peu de grande industrie. A l'époque, les manuels de comptabilité n'étaient pas reconnus, ceci dit le gouvernement n'a pas marginalisé la fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise. En effet, le première Congrès américain en

1789 a approuvé une loi qui comprenait une provision pour la nomination d'un secrétaire du trésor, un contrôleur et un auditeur. Le rôle de l'auditeur était de recevoir tous les comptes publics, les examiner et de certifier les sols.

La société Krupp en Allemagne était devenue l'une des sociétés qui utilisée des auditeurs. En effet, Krupp apparemment a employé un certain type de personnel d'audit interne des 1875, l'activité de l'audit était déterminée si les lois, les contrats, les politiques et procédures ont été correctement observées en conformité avec la politique établie et avec succès.

## **Chapitre II Approche théorique de l'audit social**

---

Un autre changement radical dans la fonction de l'audit interne c'est produit en 1987 avec le rapport de la commission treadway\*, la commission a été formée pour étudier la cause de la fraude dans les rapports financiers. Le comité a conclu que la fonction de l'audit interne devrait premièrement exister dans chaque entreprise publique, deuxièmement, il devrait y avoir un comité d'audit composé de non directeurs de gestion de la société. Ce la signifier, que ces conclusions non seulement ont amélioré la fonction de l'audit interne mais ont pointé le rôle de l'audit interne vers la fraude.

C'est pourquoi, Brink et Witt ont noté que la fonction de l'audit interne s'est évoluée à des niveaux très élevés dans tous les domaines opérationnels et s'est imposé comme un élément apprécié et respecté de partie supérieure.<sup>1</sup>

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 1 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économique. Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement. » Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995. Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Pour conclure, la fonction de l'audit interne a subi des changements significatifs au cours du siècle dernier, l'objectif principal de la fonction d'audit interne est passé celle de la détection des fraudes à aider les gens dans la prise de décisions en commençant par une évaluation des risques.

### **1.2 Définition de l'audit**

Comme on l'a mentionné précédemment, le concept de l'audit est un concept ancien, visait à vérifier et protéger les états financiers. C'est pour quoi la mission

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

de l'audit à longterm a été liée à la Cour des comptes. Comme disait Mikol, il s'agit d'une mission de vérification comptable.

En général, l'audit est définie comme "un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuelest comparé peut être une norme légale ou réglementaire (comme la Loi Sarbanes- Oxley) ou générés en interne des politiques et procédures"

Bécour et Bouqui, définit l'audit comme 'l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes.'<sup>4</sup>

Elle est en effet définie selon les mêmes auteurs comme 'un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage. L'audit cherche à évaluer la concordance entre des assertions et la réalité. C'est à travers ce point que l'Association Américaine de Comptabilité (A.A.A) considère l'audit comme étant 'le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés. Ces définitions de l'audit convergent vers les points suivants :

- Confié à un professionnel « indépendant » (audit interne ou externe) ;
- Utilisant une méthodologie spécifique ;
- justifiant un niveau de diligences acceptable par rapport à des normes.

L'audit est donc une fonction indépendante qui vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise par une approche systématique.

### Section 2 Définition de l'audit social

Le terme « audit » reste imprégné de son origine latine (« auditus » qui signifie audition »). « Un audit est, en effet, un passage en revue et un entretien, ou audition, devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation » (Stetler, 1978) on audite un travail ou un programme quand on donne à ceux qui sont chargés de le réaliser une occasion de les expliquer et d'en justifier la valeur. D'un point de vue général on appellera donc audit une revue critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé ».

Appliquée à l'entreprise, cette définition se précise et se normalise, apportant à l'audit un caractère scientifique et objectif : « l'audit est l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information » (Collins et Valin, 1979, p. 27).

Ces deux définitions générales avec comme champs d'application la fonction des ressources humaines donnent la délimitation exacte de l'audit social.

Certains professionnels pensent que l'audit social se limite au contrôle, d'autres estiment qu'il englobe aussi le conseil en vue d'améliorer la prise de décision, nous ne départagerons pas ces deux pensées, chacun en fonction de son client et de sa sensibilité sera à même d'étendre sa mission de conseil.

Selon Allouche et al. (2003, pp. 103-106), l'audit social fait l'objet d'une évolution qu'il regroupe en quatre phases. La première marque l'origine avec l'audit financier qui devient par la suite une dimension de l'audit interne. Plus récemment l'audit social développe des certifications tel que la norme SA 8000 ou Investor in People (au Royaume-Uni). Enfin, il montre un nouveau développement en raison de l'apparition de fonds socialement responsables. De nouveaux clients sont apparus de ce fait. On retrouve parmi eux des hôpitaux, des associations. Cependant certains rétorquent que ce succès cache une certaine confusion par rapport à la notion traditionnelle de l'audit qui la définissait comme « *une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une*

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

*organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et/ou à la performance».*

- mais connaissons-nous véritablement comment l'audit social est née ?
- pourquoi elle est aujourd'hui sur toutes les lèvres ?
- quelle est sa définition la plus appropriée ?

Pour y répondre, replongeons-nous dans le passé au moment de la grande crise des années trente ; car c'est bien en ce moment qu'est née la conception moderne de l'audit tel que nous la connaissons aujourd'hui.

A la suite de la ruine de nombreux épargnants, les autorités américaines furent amenées à réglementer les activités boursières et à permettre aux investisseurs de disposer d'une information financière de qualité. Les auditeurs financiers furent donc les garants de cette qualité. Aujourd'hui encore l'audit « légal » demeure le socle de la profession mais ses missions ont connu une double évolution avec le développement des audits opérationnels et l'internationalisation de l'audit. L'audit étend ainsi progressivement ses ramifications à tous les processus et donne naissance à l'audit social qui développe à son tour des référentiels et des règles qui peuvent être d'origine fiscale, comptable, ou encore provenir du code du travail, des conventions collectives ou des accords d'entreprises. Allouche et al. (2003) continue sur la même lancée et ajoute que l'audit s'internationalise du fait de la valeur ajoutée que les pratiques d'audits sont capables de créer tel que la confiance sur la fiabilité des informations et la conformité aux pratiques entrepreneuriales. L'Institute of Internal Auditors (IIA) s'inspire de ses termes lorsqu'elle définit en 1999 l'audit interne comme étant une « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* ».

De 1890 à 1990, cette nouvelle profession décide de s'organiser et Raymond Vatier fonde en 1982 l'Institut International de l'audit social (IAS) suivi par plusieurs institutions comparables à travers le monde. Il propose également



## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

des formations et une procédure de certification des auditeurs sociaux. Ainsi donc, durant deux décennies, l'évolution de l'audit fût marquée par une vingtaine d'ouvrages dont les auteurs les plus marquants sont (Peretti et Vachette, 1987 ; Vazier, 1988 et Candau, 1989) ; autant de formations et de nombreuses missions. A cette époque, l'audit permettait de vérifier qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait (qualité de l'information), l'utilisation efficiente des moyens (efficacité des systèmes de Gestion de Ressources Humaines (GRH)), le droit et les règles internes, de connaître, évaluer les risques et les anticiper pour maîtriser les changements.

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle deux nouvelles tendances voient le jour suite à la globalisation de l'économie. Celles-ci ne se substituent en rien aux anciennes pratiques mais s'ajoutent plutôt aux pratiques de l'audit social de base. Elles concernent la nécessité de disposer de « normes » de travail à l'échelle planétaire d'une part et les fonds de pensions à orientation éthique ou sociale d'autre part. Au titre de la première, un organisme américain indépendant a mis au point la norme SA 8000 qui reprend certains principes énoncés par le Bureau International du Travail (BIT) (travail forcé, travail des enfants,...). Cette norme recommande également que les entreprises prennent des engagements en matière de responsabilités sociales qu'elles doivent promouvoir. Au même titre que la norme SA 8000 certaines entités décident d'édicter leur propre norme sociale et mandatent des auditeurs indépendants pour en vérifier l'application.

Il en ressort qu'il existe des difficultés pour la réalisation d'audits sociaux dans les pays de niveaux de développement et de cultures différentes lorsqu'il y a délocalisation. Au titre de la deuxième, on observe que ce type d'audit se rapproche du « rating social » qui est le fait de noter les entreprises à partir de la qualité de la gestion des ressources humaines et tous les deux (audit et rating) utilisent des référentiels. Aussi, l'audit social permet-il aux fonds sociaux ou éthiques de s'assurer de la conformité des entreprises qu'ils financent et aux principes qu'ils entendent promouvoir.

Après notre voyage vers le passé, il ressort que l'audit social est le lien entre deux rives. Celle de la rigueur et du contrôle de l'audit et celle des hommes et des femmes, de la générosité du social. Il couvre de nombreux besoins aussi bien de l'audit interne, de la démarche contractuelle que tout ou partie de la fonction sociale et de la certification et donc sa prolifération.

En définitive, plusieurs personnes et organisations ont tenté de définir l'audit social. Toutefois, celle considérée comme étant la plus complète est donnée par la norme ISO 9000 version 2000 qui dit que « l'audit est un processus indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».

### **2.1. Le lien entre l'Audit social et la Gestion des ressources humaines**

Audit social par excellence, l'audit des politiques sociales ou de la GRH correspond à l'audit traditionnel qui a pendant longtemps servi de modèle aux enseignements de l'audit social selon les dires de Igalens & al. (2008, p. 31). Berlin (2007, p. 271) quant à elle fait une remarque sur les différences de périmètres et d'objectifs entre l'audit social et l'audit de la fonction ressources humaines.

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

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

### 2.2. Le lien entre l'audit social et la Responsabilité Sociale des Entreprises

Considérée comme la grande question du XXI<sup>ème</sup> siècle la RSE n'a pas encore de définition universellement admise. Selon Dwight (2003 : 1-4) il ressort de ses différentes définitions certains éléments communs que sont sa nature volontaire, l'accent mis sur les initiatives prises par la direction et sur la gestion de l'impact social ainsi que l'idée selon laquelle les intérêts des entreprises ont des parties prenantes doivent être pris en compte. Toutefois, la RSE ne peut en aucun cas être un substitut au gouvernement parce que ce dernier a l'obligation de faire respecter aux entreprises les normes internationales de l'Organisation Internationale de travail (OIT). L'Union Européenne elle aussi, intéressée par ce concept a mis en place des unités pour promouvoir la RSE.

Ainsi le concept de RSE a donné naissance à une prolifération de rapports de plus en plus élaborés sur sa responsabilité sociale ou sur sa performance en matière de développement durable de sorte que toute une série d'agences de notification et de certification sociales ont déjà commencé à occuper ce terrain et à vendre leurs services aux entreprises. Parmi elles on peut citer Voynn et Fourboul qui dit que la RSE comprend des normes telle que la norme SA 8000 portant sur les responsabilités sociales. Elle défend les conditions de travail décentes et reprend les principes du BIT que sont le travail forcé, le travail des enfants, la certification, la norme ISO 9001 portant sur l'assurance qualité.

Elle montre des exigences sur la responsabilité de la direction, le système de qualité, la gestion des processus et l'amélioration continue. La norme ISO 14000 portant sur le management environnemental assure une meilleure maîtrise des questions environnementales, donne un outil de gestion à intégrer au management global de l'entreprise au même titre que la qualité et la sécurité.

Et la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations développe deux volets. D'une part, elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Bien que la démarche RSE soit souvent volontaire, la normalisation ISO 26000 permet de

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

l'encadrer et rendre opérationnels et cohérents les efforts des entreprises engagées. D'autre part elle développe la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant ainsi par un comportement transparent et éthique (développement durable) par le dialogue avec parties prenantes.

Des questions se posent sur l'origine de la RSE et Dwight en identifie plusieurs mais la plus significative provient des années quatre-vingt-dix où le concept actuel de RSE vient de l'inquiétude concernant l'environnement. Elle est liée à l'idée de développement durable, développée par la Commission Brundtland à la fin des années quatre-vingt et acceptée par le Sommet de la Terre de Rio en 1992. Les syndicalistes y ont joué un rôle crucial pendant cette période. Ils sont également parvenus à faire reconnaître que le développement durable avait une dimension sociale. Un autre aspect de l'influence environnementale sur le concept de RSE s'exprime par l'idée répandue selon laquelle les performances non financières d'une entreprise peuvent être mesurées objectivement, faire l'objet de rapports, d'audits et être certifiées par des méthodes similaires à celles utilisées pour mesurer, faire des rapports, des audits et certifier les performances financières d'une entreprise. Cette réflexion a nourri la notion de «triple bottom line» qui fait référence à la dernière ligne du résultat financier (la «bottom line») d'une entreprise en estimant qu'un «triple résultat» s'impose désormais et qu'il lierait les performances financières, environnementales et sociales des entreprises. Toutefois, un autre aspect de l'influence de l'environnement fut l'approche «écologique» des questions sociales représentée dans le concept de «parties prenantes» (toute personne ou tout groupe affecté par les activités d'une entreprise). On s'attend dès lors que les entreprises abordent les questions sociales en évaluant «l'impact» de leurs activités tout comme les environnementalistes exigent que les entreprises évaluent l'impact de leurs activités sur l'environnement.

Une deuxième source importante du concept actuel de RSE peut faire

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

ramener aux conséquences des politiques de libéralisation, de déréglementation et de privatisation des vingt dernières années. Pour les gouvernements qui adoptent des politiques de moindres coûts, la RSE se traduit par la croissance de nouvelles formes de philanthropie reposant sur des partenariats public-privé et sur l'utilisation accrue d'ONG.

Une troisième source du concept actuel de RSE se situe dans les développements liés aux codes de conduite adoptés par les entreprises et destinés à être appliqués aux pratiques en matière de travail de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Une autre source d'évolution de la RSE est l'intégration dans le concept des techniques de développement des ressources humaines (DRH) utilisées pour fidéliser le personnel ou le former. En effet, la démarche de DRH et ses pratiques conviennent bien au concept de RSE. Les entreprises en sont même venues à décrire leurs politiques de DRH comme un aspect de leur responsabilité sociale à l'égard de leurs employés «parties prenantes» et comme la preuve qu'elles empruntaient une voie «irréprochable» vers la compétitivité.

Le concept de RSE présente également des dangers pour Guy Ryder (2003 : 24) lorsqu'il qu'une vision pourrait s'orienter vers la privatisation de la fixation des normes du travail ou vers une redéfinition de ces normes. Si cela se passe ainsi, les droits fondamentaux, dont les droits syndicaux, seront absents, voire redéfinis ou réinterprétés afin d'en vider le sens. Ce qui a déjà été souvent le cas. L'autre risque qu'il identifie est sa notion « volontaire ». Cette dernière pourrait permettre aux entreprises d'éluder leurs responsabilités face aux lois ou face à des outils comme les principes directeurs de l'Organisation du Commerce et du Développement (OCDE), qui sont établis par les gouvernements et non par les entreprises elles-mêmes.

En somme, Voynn et Fourboulnote que la responsabilité sociale peut être interne ou externe. Interne dans la mesure où elle regroupe l'environnement physique, les conditions de travail, le groupe minoritaire, la structure

## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

organisationnelle et style de direction, les communications, les relations sociales, et la formation. Externe dans le sens où elle regroupe les nouvelles opportunités, la relation avec la communauté, les consommateurs, les investisseurs, les actionnaires, la pollution, l'emballage. Le processus qui nous amène à la RSE comporte quatre phases. La première c'est la recherche de la qualité du produit et service, le deuxième c'est l'extension au processus de fabrication, le troisième c'est l'extension aux achats et processus managériaux et le quatrième c'est le Total Quality Management (TQM) ou Qualité de l'organisation et des relations de l'organisation à son environnement. Voynn et Fourboul note également trois niveaux à la RSE. Il s'agit :

- du changement proactif c'est-à-dire l'utilisation de ce bien pour améliorer la Société. Il est en général indépendant du bénéfice que peut en tirer l'entreprise;
- de l'intérêt révélé c'est-à-dire la responsabilité sociale en tant qu'arme stratégique agissant à long terme sur le profit ;
- de la conformation au minimum légal.

En définitive, la RSE ne devrait pas être considérée comme une fin en soi. Elle ne devrait pas non plus être un outil que l'on utilise lorsque le besoin s'en fait sentir et que l'on range dans une boîte après.

### Section 3 Les typologies de l'audit social

L'audit social comme tout audit comprend trois types d'audit. Toutefois, les éléments de cette typologie sont liés les uns aux autres et forment un tout. Il s'agit de l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et de l'audit stratégique.

#### 3.1. L'audit de conformité

Selon Renard (2010, pp. 48-49), l'audit de conformité «compliance » selon les anglo-saxons est un terme reconnu, défini par une terminologie et adoptée par tous. Le domaine bancaire insiste sur l'importance de cette notion.

L'audit de conformité est aussi appelé « audit de régularité ». Dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas, la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même. Celle de comparer la réalité au référentiel proposé.

Selon Couret & al. (1994 , pp. 33-42), L'audit de conformité est un audit juridique appliqué au droit social. Sans être synonyme d'audit juridique, il est une dimension de ce dernier. Sa conformité s'apprécie non seulement au regard du droit social, mais aussi au regard d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise ou au groupe (manuel de procédure, directive, etc.). Parmi ses caractéristiques générales il y a les caractéristiques méthodologiques et la responsabilité de l'auditeur.

Selon les caractéristiques méthodologiques l'audit de conformité s'appuie sur des guides. En pratique, l'auditeur va être amené à recourir à un échantillonnage afin de réduire l'abondance des documents qui seront à sa disposition. De ce fait, il ne suffit pas pour l'auditeur de relever l'existence d'une méconnaissance de la norme ; mais ce qui importe c'est la sanction édictée par le législateur. D'un point de vue formel, le rapport de l'auditeur devra constamment identifier le risque réel de sanction alors que d'un point de vue déontologique et moral, le devoir de l'auditeur est de signaler tous les manquements quelle que soit la gravité de leurs conséquences. Il appartiendra ensuite au prescripteur de l'audit

de décider de la conduite à tenir face aux violations dénoncées.

Selon la responsabilité de l'auditeur, l'auditeur en matière juridique est tenu à une obligation de moyens. Mais, dès l'instant où il est question de conformité à une norme, l'auditeur sera amené à fournir une certification qui est proche de celle d'un commissaire aux comptes. Ainsi, l'auditeur engagera sa responsabilité dès lors qu'il y aura un manquement à des diligences normales. Mais on ne saurait lui pardonner de n'avoir pas relevé certaines violations qu'on jugerait grossières du droit social. Par contre, s'il s'agit de certaines zones d'interprétations délicates, on ne saurait reprocher à l'auditeur de n'avoir pas détecté certains risques.

Tout compte fait, on peut dire que les domaines d'applications de l'audit sont divers et très variés. Ceux-ci passent par les obligations d'ordres administratives et légales sans oublier les obligations à caractère financier et d'information si bien que l'on peut affirmer que l'audit de conformité peut couvrir tous les domaines possibles et imaginables assorti d'un guide.

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

### **3.2. L'audit d'efficacité**

Selon Couret et al. (1994, pp. 42-49), l'audit de l'efficacité fait une analyse des ressources et des activités en termes de coûts monétaires ; mais elle va plus loin que ça en ajoutant la notion de résultat. L'efficacité qui à la base s'analysait sous les notions coûts/avantages se transforme en un terme plus expressif : « l'efficience ». Cette nouvelle analyse touche un plus grand nombre de personnes dans l'entreprise (la hiérarchie, les différentes directions, ...). La définition de l'efficience donnée par Candau et reprise par Couret & al. (1994, p. 43) dit que : « *L'efficience économique est définie par la comparaison des dépenses aux résultats qui en découlent... L'efficience technique concerne la capacité de reproduire des services en quantité et qualité acceptable, dans le temps requis... L'efficience sociale recouvre les attributions du personnel envers l'entreprise et*



## Chapitre II Approche théorique de l'audit social

---

*son travail, ainsi que les satisfactions qu'il en retire en échange de ses efforts ».*

Il en ressort donc que l'audit d'efficacité se compose de trois niveaux :

- L'analyse des résultats par rapport aux objectifs où les résultats sont différents selon que l'entreprise possède un dispositif d'analyse permanent ou pas. Dans le premier cas, le travail de l'auditeur est un travail de deuxième niveau. Ses investigations portent moins sur les résultats eux-mêmes que sur la qualité des instruments utilisés au premier niveau. Dans le deuxième cas, l'auditeur doit s'efforcer de juger de la capacité de ce système à mettre sous contrôle la totalité des informations sociales produites. Accessoirement il peut porter un jugement sur la qualité des choix opérés.

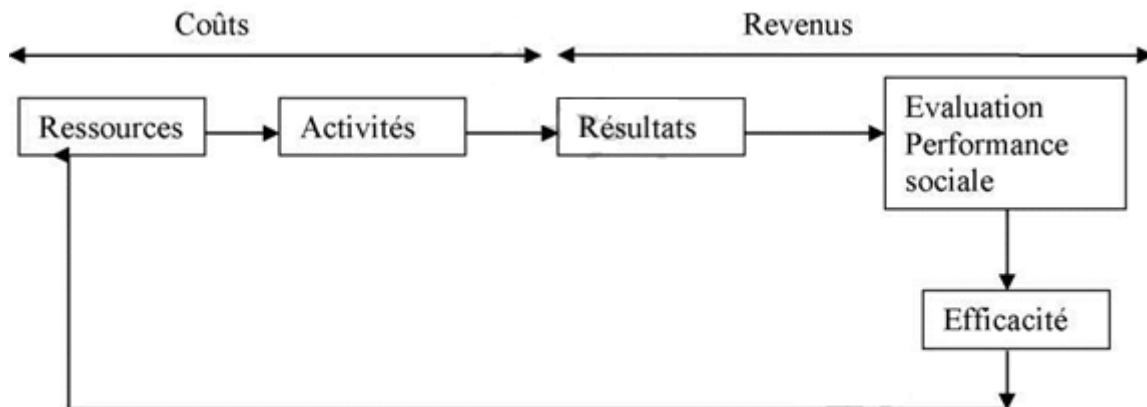
- Le coût d'obtention de ses résultats. Ici, les coûts sociaux sont régulièrement analysés dans toute entreprise et il appartient à l'auditeur d'apporter par son analyse un surcroît d'utilité par rapport aux autres investigations. Pour ce faire, il existe un certain nombre de pistes qu'il doit explorer systématiquement telle que la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, la séparation des coûts obligatoires et des coûts discrétionnaires, les possibilités et les limites de l'information, les arbitrages faire/faire (faire le travail soi-même ou le faire faire par autrui) qui sont nombreux dans la gestion du personnel. Le tout étant d'effectuer une analyse coût/avantage pour chaque solution retenue.

- La qualité de ses résultats où l'on constate que les coûts mis à part, les résultats présentent parfois des informations sur la qualité ou non que l'auditeur doit apprécier. Une des mesures évidentes de la qualité des résultats est la mesure du temps passé entre par exemple, l'apparition d'un besoin ou d'une préoccupation sociale et sa satisfaction. En général la rapidité est un critère de qualité essentiel car les attentes sociales sont susceptibles de générer des insatisfactions voire des conflits. La qualité peut également s'apprécier dans les relations entre les ressources humaines et ses représentants. En effet, les ressources humaines assurent le rôle de conseil auprès des responsables de la

fonction personnel si bien que cette relation entre les spécialistes de la fonction du personnel et leurs collègues constituent une dimension importante de la performance sociale.

La figure suivante traduit la perception de l'audit d'efficacité de ces auteurs.

**Figure 2-1 : L'audit d'efficacité**



Renard (2010, pp. 49-50) va plus loin dans sa définition de l'audit de conformité. Pour lui, l'auditeur interne qui fait l'audit d'efficacité a évolué. Il n'est plus un auditeur junior mais un auditeur senior et les objectifs qui lui sont assignés ont changé. Pour lui l'auditeur étant devenu un spécialiste, il a pris l'habitude d'émettre son opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur sa qualité. Le référentiel qui était utilisé devient donc abstrait, résultat de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. Dans cette démarche, l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction audité sont plus importants. Mais il s'accorde pour dire que l'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Selon lui il est plus juste de parler d'audit de performance, même si le mot «audit d'efficacité» est déjà enraciné dans les mœurs. En ce sens la conception anglo-saxonne de la performance est la mieux indiquée. En effet, l'efficacité se traduit

par « doing the right things » et l'efficience par « doing the things right ». Ces deux constituent les composantes de la performance.

Toutefois l'élément le plus haut de contrôle est l'audit stratégique.

### 3.3. L'audit stratégique

Encore appelé « audit de direction », l'audit stratégique selon Couret & al. (1994, pp. 49-51) comprend deux volets : l'audit de la traduction de la stratégie sociale en phases et programmes d'une part et l'audit de la convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'entreprise d'autre part. Dans le premier, l'auditeur s'intéresse aux différentes phases du processus de planification stratégique de l'entreprise et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques sociales aux évolutions internes et externes. Ses principales interrogations porteront sur la capacité des plans et programmes engagés à traduire correctement l'ensemble de la stratégie sociale. Ce travail nécessite de la part de l'auditeur une capacité d'analyse synchrone de l'ensemble des politiques sociales afin de mettre en évidence les éventuelles contradictions entre certaines d'entre elles. Dans le second, la stratégie générale de l'entreprise permet de fixer des objectifs exprimés. L'audit stratégique dans le domaine du social consiste à interroger la stratégie sociale sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale, donc permettant l'atteinte des objectifs autres que sociaux. Idéalement, un audit stratégique doit permettre de répondre à la question « l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ? ». Alors que Renard (2010 : 50-54) fait une distinction entre audit stratégique et audit de management. Selon lui, contrairement à l'audit de conformité et l'audit d'efficacité, l'audit stratégique fait souvent l'objet de confusion avec l'audit de management. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas pour l'auditeur d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Il s'agit plutôt pour celui-ci d'observer la forme (et non le fond) et de s'assurer que des personnes aux compétences de haut niveau assurent ces missions. Cet audit s'inscrit dans la

## **Chapitre II Approche théorique de l'audit social**

---

droite ligne de l'appréciation du gouvernement d'entreprise préconisée par la définition de l'audit interne (exemple : La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ?). De ce fait, l'audit stratégique va au-delà puisqu'il est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale (exemple : La stratégie sécuritaire est-elle en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation ?). Cette conception confirme donc le principe en vertu duquel le rôle de l'auditeur interne se limite à souligner éventuellement les incohérences. En d'autres termes il doit veiller à l'existence des objectifs de performance ; de l'utilisation de moyens suffisants pour les atteindre, et d'un système d'information pour les mesurer.

### Section 4 Les objectifs de l'audit social

L'ordre des Experts Comptables définit ainsi les objectifs du contrôle interne :

*« Le contrôle interne doit permettre d'obtenir l'assurance raisonnable que les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction (système d'autorisation et d'approbation), que les opérations sont enregistrées de telle façon que les états de synthèse qui en découlent sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise (contrôles internes fiables lors du traitement des données et de l'élaboration des états de synthèse), que les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ».* Cette définition adaptée aux spécificités de l'audit social, conduit à en identifier les principaux objectifs tant pour un auditeur interne que pour un auditeur externe :

- Assurer l'application des décisions et instructions de la direction ;
- Régularité des informations sociales vis-à-vis de la législation et des conventions sociales en vigueur ;
- Garantir la qualité de l'information ;
- Assurer l'efficacité du management des ressources humaines.

En fait les objectifs de l'audit social correspondent aux besoins cités précédemment.

#### **4.1. Assurer l'application des décisions et instructions de la direction**

Les instructions sont communiquées sous diverses formes, écrites ou verbales, et sont souvent transmises par plusieurs relais avant de devenir opérationnelles. Elles peuvent présenter un caractère permanent, temporaire ou ponctuel. En effet, l'importance des règles applicables en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédure, des notes de services et des instructions écrites. Cet aspect sera traité par l'auditeur social lors de l'appréciation de contrôle interne de la fonction des ressources humaines. Le rôle de l'auditeur est donc sur ce point essentiel.

A ce niveau, l'attention de l'auditeur devrait être portée sur plusieurs points :

- La faisabilité de l'instruction est-elle assurée, compte tenu de la clarté de son objectif et la possibilité de son exécution par le destinataire ;
- Le suivi de l'instruction est-il assuré en permanence ;
- L'efficacité de l'instruction est-elle garantie, dans le sens où les actions entreprises par le destinataire pour respecter l'instruction reçue permettent d'atteindre efficacement les objectifs fixés.

### **4.2. Régularité des informations sociales vis-à-vis de la législation sociale en vigueur**

L'auditeur social comme l'auditeur financier, est nécessairement conduit à s'interroger sur l'existence d'un risque social générateur évidemment d'un coût social. Il s'assure que l'entreprise auditée n'encourt pas de risque social et évaluer, le cas échéant, l'impact de ce risque. Nous parlerons, dans ce cas, d'**audit de régularité sociale**.

Par ailleurs, l'auditeur social est tenu aussi de prévenir des risques sociaux, c'est-à-dire l'anticipation des problèmes futurs pour agir le plus tôt possible, à moindres coûts sur les causes afin d'en éviter l'émergence.

En effet, l'audit de régularité sociale est une composante particulière d'audit social. Pour l'essentiel, sa vraie nature est celle d'un audit juridique appliqué au droit social. L'auditeur va s'efforcer de rechercher les traces du non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise. L'audit de régularité n'est cependant pas synonyme d'audit juridique. Il n'est qu'une dimension de ce dernier. Un audit juridique (Ravalec, 1986) peut fort bien être orienté sur la recherche d'un surplus d'efficacité, la discussion portant non sur la régularité mais sur l'opportunité des choix juridiques. D'autre part la conformité s'apprécie non seulement au regard du droit social, mais aussi d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise (manuel de procédures, directives, etc...).

### **4.3. Garantir la qualité de l'information**

Une entreprise ne peut être gérée et dirigée si elle ne possède pas un système d'informations sociales satisfaisant. L'efficacité d'un système d'information tient

au fait que les données sont regroupées de façon rationnelle dans les bases de données et que l'accès aux informations qu'elles contiennent s'effectue avec une grande facilité. Aujourd'hui l'informatisation de la fonction de la gestion des ressources humaines est plus au moins généralisée, et dans la plupart des cas, l'auditeur interviendrait sur des bases de données sociales informatisées (Peretti, 1981). En effet, deux aspects importants en matière d'information de personnel doivent être soulignés :

- La confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives et celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées avec un soin particulier ;
- La sécurité est une seconde exigence. Il faut s'assurer que l'accès des utilisateurs n'entraîne pas la destruction ou la perte d'information et que la centralisation des traitements informatiques n'ait pas en cas d'incidents de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise (Lemoine, 1982)

#### **4.4. Assurer l'efficacité du management des ressources humaines**

Les écarts importants constatés entre les productivités des entreprises d'un même pays ou de pays différents, ainsi que la volonté des dirigeants d'entreprise d'optimiser les charges de personnel et de diminuer leur part dans la valeur ajoutée nous conduisent actuellement à s'interroger sur l'efficacité et l'efficience dans la gestion des ressources humaines. Cette notion d'efficacité prend de plus en plus une grande place dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

A ce niveau, l'auditeur social porte un jugement sur la qualité de la gestion sociale de l'entreprise : c'est-à-dire juger jusqu'à quel niveau l'entreprise mobilise t'elle les ressources sociales disponibles, compte tenu de sa situation et de ses spécificités. Nous parlerons, dans ce cas, d'audit d'efficacité du management des ressources humaines.

### Synthèse

L'audit n'est pas une fin en soi, c'est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé, dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par le consultant auditeur.

La pratique de l'audit social est aujourd'hui largement répandue. De nouveaux enjeux du commerce apparaissent : l'émergence du "client informé" nous conduit d'une économie classique à une économie humaine, les profits de demain se feront de plus en plus sur la valeur humaine ajoutée, c'est peut-être la revanche du sens et de l'éthique.

La qualité sociale devient une nouvelle valeur marchande. Ceci ne laisse donc aucun doute sur le bel avenir de l'audit social.



## **Chapitre III**

# **Le champ d'application et la méthodologie de l'audit social**

### Introduction

Le troisième chapitre de ce travail consiste à aborder les préoccupations propres à une mission d'audit social. Cette partie ne saurait constituer un guide pratique complet au sens propre du terme, mais plutôt cherche à donner à l'expert-comptable souhaitant réaliser un audit social une démarche lui permettant de faciliter et de mener à bien ce nouveau type de mandat.

Comme nous l'avons vu au niveau du chapitre II, l'audit social poursuit des objectifs pouvant être résumés notamment dans la conformité et la régularité des informations sociales vis-à-vis de la législation et des conventions sociales en vigueur, et dans l'efficacité du management des ressources humaines.

### Section 1 Le champs d'application de l'audit social

Après avoir défini l'audit social, pour tenter d'en mesurer tout l'intérêt et d'indiquer ses objectifs, nous pensons qu'il est intéressant de connaître ses « utilisateurs ». Plusieurs organismes peuvent être concernés par tout ou partie de l'audit social, que ces personnes soient dans l'entreprise ou à l'extérieur.

#### 1.1. Les « utilisateurs » de l'audit social

Le rapport d'audit social peut intéresser (De Bengy, 1991) :

##### 1.1.1. Sur le plan interne

- **Le chef d'entreprise** : Le chef d'entreprise est en permanence intéressé de savoir la photographie de la situation existante de son entreprise sur le plan social. Le constat, lui indiquant les faiblesses, lui présentant les risques éventuels, les recommandations et le plan d'action afin de pallier aux faiblesses relevées. Néanmoins, comme dit Gaston Rebuffat, un grand alpiniste : « Là où il y a une volonté, il y a un chemin », une démarche d'audit n'a de sens et de signification que si l'on sait à quoi on la destine d'une part. Si elle est destinée à établir un diagnostic, il faut que l'entreprise et son chef soient prêts à traiter les faiblesses et les insuffisances que le diagnostic révèle.

Et d'autre part, cette démarche d'audit n'a non plus de sens que si politiquement, le chef d'entreprise a le souhait et la volonté d'engager son énergie propre et celle de ses collaborateurs dans le traitement des problèmes. Ceci est vrai surtout si la démarche doit aller au-delà de l'audit de régularité, si elle doit rentrer dans l'audit d'efficacité, d'efficience ou à fortiori de stratégie.

- **La direction des ressources humaines (DRH) :** Au sens de Luc CHAIZE<sup>1</sup>, la DRH peut être considérée comme le médecin de famille, le généraliste qui répond aux besoins de l'entreprise. Ce généraliste peut faire appel à des appuis extérieurs car « nul n'est prophète en son pays » notamment à des spécialistes susceptibles de l'aider et d'approfondir son diagnostic sur les maux qu'il peut pressentir. Cela est vrai dans les entreprises où les DRH ont les moyens et la volonté de changer car cette volonté n'est pas toujours présente dans les entreprises. De plus, l'expression indispensable des collaborateurs d'une entreprise à l'identification des problèmes est souvent plus facile avec un intervenant extérieur. Le généraliste DRH et les spécialistes auditeurs doivent travailler en collaboration par rapport à une volonté préalable. Par ailleurs, l'audit social apporte à la DRH des informations recueillies dans d'autres services (juridique, commercial, financier et comptable) qui, en raison de certains cloisonnements, ne se trouvent pas à sa disposition. L'audit joue alors ici un rôle de catalyseur et de liaison.
- **La direction financière (DF) :** L'audit social permettra à la DF de connaître et d'appréhender les risques sociaux que la société encourt en cas de contrôle de l'inspection de travail, des inspecteurs de la CNSS ou autres pour constituer sur le plan comptable ce qui est appelé « Des provisions pour risques et charges » et de participer au suivi des recommandations. L'audit social permettra également à la DF de connaître avec précision les textes applicables aux

---

<sup>1</sup>Responsable des Ressources Humaines à la Société Lyonnaise de Banque

salariés dans des circonstances données en cas notamment de différence entre les dispositions du code de travail et la convention collective appliquée au niveau du secteur d'activité ou au niveau de l'entreprise en question. Convaincu que l'on ne pourra mettre en œuvre certaines recommandations qu'avec une adhésion du personnel, l'intérêt de la diffusion du rapport d'audit social varie naturellement avec le nombre d'acteurs concernés par les recommandations formulées. Mais il est évident que la gestion sociale implique en règle générale plus d'acteurs que d'autres types de gestion. Une large diffusion du rapport (en pratique sera diffusée une note de synthèse de ce rapport) est favorable à une mise en œuvre des recommandations. Il est incontestablement un facteur d'amélioration du climat social dans l'entreprise.

### **1.1.2 Sur le plan externe**

Le rapport d'audit social est un document qui est de plus en plus souvent joint à l'audit juridique dans des protocoles d'accord, de prise de contrôle ou de rachat d'entreprise (De Bengy, 1991). Ce rapport peut avoir toute son importance pour un chef d'entreprise qui serait confronté à une enquête, à un contrôle d'un organisme social ou à une inspection du travail.

Enfin, la bonne information sociale est un élément qui contribue à la notoriété de l'entreprise et l'on sait que lorsque les relations de travail sont bonnes, les perturbations dans la marche de l'entreprise deviennent exceptionnelles. L'audit social apparaît ainsi comme un instrument régulateur et un indicateur de tendances des points à améliorer.

### **1.2 Champ de l'audit social**

Agent de production et de décision au sein de l'entreprise, l'« homme » est partout. La définition du champ de l'audit social comme l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise ayant une dimension sociale doit être délimitée et structurée. Deux critères permettent d'appréhender le champ d'investigation :

- le niveau auquel se situe l'audit ;

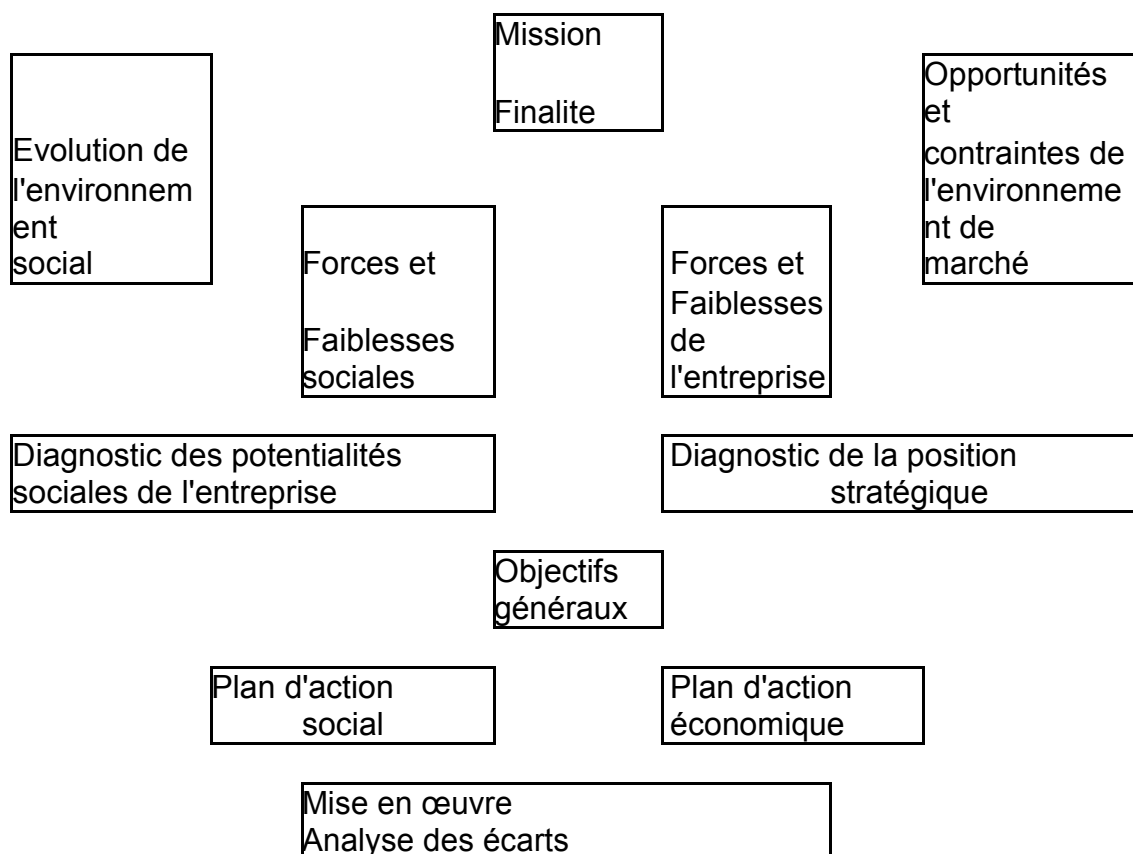
- le domaine de l'audit.

### 1.2.1 Les niveaux de l'audit social

La mise en œuvre d'un audit social peut se situer à trois niveaux :

- Niveau d'une fonction : fonction des ressources humaines ;
- Niveau de gestion : efficacité et procédures ;
- Niveau politique : définition des plans d'action.

**Figure 3-1 : Les niveaux de l'audit social**



- **Audit de la fonction des ressources humaines**

C'est à ce niveau qu'actuellement on restreint le plus souvent l'audit social. Il apporte un gain immédiat et réduit le risque social, notamment par une analyse fine du respect de la législation sociale. Il est l'audit à court terme nécessaire pour

asseoir une politique sociale sur des bases saines. Il constitue un véritable audit de régularité.

- **Audit de gestion**

Situé à mi-chemin entre l'audit de la fonction des ressources humaines et l'audit de direction. Il a pour rôle de veiller au respect de la mise en œuvre des conclusions de cet audit.

Il contrôle la mise en œuvre du plan d'action social sur le terrain et le respect des procédures en matière sociale, et au-delà il en évalue l'impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

Il est donc là pour veiller à la dynamisation de l'audit de la fonction des ressources humaines et à la concrétisation de l'audit de direction, pour en mesurer les effets. Il constitue un véritable audit d'efficacité.

- **Audit de direction**

Son objectif est de contribuer à l'élaboration des politiques sociales et à la définition des plans à moyen terme. Il permet à l'audit social de s'intégrer dans le processus de planification.

Compte tenu de l'étendue de sa mission et le souci de rentabilité, l'auditeur social conclut ses travaux par un rapport faisant état d'une matrice des recommandations assortie d'un plan d'action dont la mise en œuvre est assurée par la direction de l'entreprise. Le suivi des recommandations par l'auditeur social et l'assistance à la définition des politiques sociales sont possibles à notre avis mais dans le cadre d'une mission complémentaire d'accompagnement tributaire d'un budget financier nécessaire pour l'accomplir.

### **1.3 Les règles générales applicables à l'auditeur social**

Les règles générales devraient s'appliquer d'une façon personnelle à l'auditeur social. Elles concernent son indépendance, sa compétence et son intégrité.\_

**\*Indépendance** : L'auditeur social doit être et paraître impartial dans son

jugement. Cette indépendance devrait s'apprécier aussi bien sur le plan matériel que sur le plan moral.

L'indépendance matérielle exige que l'auditeur social ne soit pas dans une situation de dépendance qui risque de compromettre son objectivité, tel que par exemple le fait d'être en relation d'affaires avec le client ou encore d'avoir un lien quelconque avec l'audité qui pourrait restreindre sa liberté.

L'indépendance morale par contre, permettra de s'assurer que l'auditeur social fait preuve d'honnêteté dans son comportement en écartant toute possibilité de subir des pressions externes l'amenant à modifier son jugement.

L'indépendance de l'auditeur social garantit à l'entreprise une évaluation et un jugement qui ne seront pas influencés par le système de normes qu'a généré l'organisation.

**\* compétence :** Ce critère revêt une grande importance pour l'auditeur social, du fait qu'il va conditionner le développement de ce type de mission. En effet, le succès de l'audit social auprès des entreprises dépendra en premier lieu d'un niveau minimum de qualité que seule la compétence des intervenants dans ce domaine pourrait garantir.

Pour l'auditeur social, La formation en psychosociologie est fortement souhaitable. Une bonne connaissance de l'entreprise est également exigée.

Les compétences requises s'expriment en termes de formation, d'expérience professionnelle et d'expertise.

La formation :

La formation doit apporter des connaissances de base dans quatre domaines :

- Connaissances de gestion : en particulier de comptabilité, de contrôle budgétaire et de contrôle de gestion, de l'organisation du travail, des statistiques et de l'informatique de gestion ;

- Connaissances juridiques : tant en matière de droit du travail et de la sécurité sociale qu'une connaissance très précise des conventions collectives et des réglementations professionnelles ;
- Connaissances psychosociologiques : avec une maîtrise des sciences du comportement et une bonne compréhension des relations interpersonnelles et de la sociologie des organisations ;
- Connaissances en relations sociales : avec une vision historique du développement des relations professionnelles dans l'entreprise.

Cette formation doit être complétée par une expérience professionnelle permettant l'acquisition de savoir-faire et une connaissance vécue de l'entreprise (structure, fonctionnement, type de communication, relations hiérarchiques et divers milieux qui la composent).

L'expérience professionnelle et l'expertise

Elle doit favoriser le développement de la compétence. Elle doit aussi faire ressortir les éléments de personnalité nécessaires à la réussite des missions d'audit social.

Il est demandé à l'auditeur social de faire preuve d'une double expertise ; une expertise dans les domaines qu'il doit auditer et une expertise en termes de méthode d'audit.

**\* le secret professionnel.**



### Section 2 La méthodologie de l'audit social :

La méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte en particulier quatre phases :

- La phase préliminaire ;
- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

#### 2.1 La phase préliminaire :

Cette phase comprend le cadre de la mission de l'audit qui nécessite l'existence d'un prescripteur qui fait la demande par lettre de mission, qui peut être se situer a plusieurs niveaux (PERETTI, 2007) :

- Le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel ;
- Le contrôle de l'application des procédures interne ou externe (audit de conformité) ;
- Le contrôle de la réalisation des objectifs de la GRH (audit d'efficacité) ;
- Le contrôle stratégique portant sur l'existence, la cohérence et la mise en œuvre d'un management stratégique des ressources humaines (audit stratégique).

La réussite de l'audit implique une définition précise de la mission établie par l'entreprise et l'auditeur, ainsi que les personnes à rencontrer, les constatations matériels à effectuer, les documents à utiliser, le budget, le temps...

#### 2.2 La phase de préparation :

Cette deuxième phase comprend le pré-diagnostic, il s'agit de prendre connaissance de l'entité auditée afin d'élaborer un programme d'audit adapté, ces dernière sont de l'ordre générales, techniques, commerciales et financières (PERETTI, 2007) :

- **Les informations générales**

L'auditeur rassemble les chiffres significatifs, les données historiques et des informations sur la structure des responsabilités, pour comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne.

- **Les caractéristiques techniques**

Il s'agit de faire ressortir toutes les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, généralement, l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise.

- **Les caractéristiques commerciales**

Il s'agit d'identifier les contraintes de nature commerciale pesant sur les conditions de vie et de travail des salariés. Ainsi les évolutions prévisibles en termes de volume des ventes, les tendances (allongement ou réduction des séries, diversité des produits) doivent être suivies.

- **Les caractéristiques financières et économiques**

Pour élaborer un programme de travail, l'auditeur doit nécessairement connaître l'importance des enjeux. Il doit donc analyser les documents comptables et financiers pour le suivi des charges liées au personnel

- **La stratégie sociale de l'entreprise :**

Toute mission d'audit social s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie sociale, partie importante de la politique générale de l'entreprise.

L'auditeur, au cours de son enquête préliminaire, doit identifier les principaux axes de la politique humaine et sociale de l'entreprise.

- **La réglementation applicable**

Le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale limite la liberté d'action de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les règles applicables à toute mission d'audit. Cet inventaire doit être minutieux s'il s'agit d'un audit de conformité. Cette recherche des règles applicables est délicate du fait de la variété des sources : étatiques, conventionnelles, et autres.

### 2.3 La phase de réalisation :

Cette phase consiste à recueillir et analyser l'information qui sert à la prise de décision, elle réduit l'incertitude et accroît la probabilité de prendre la bonne décision.

L'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles.

De nombreuses sources sont à sa disposition :

- Des informations écrites ;
- La visite de l'entreprise ;
- La réalisation d'une enquête ;
- Analyse des activités de la fonction ressource humaine.

- **Le recueil des informations écrites :**

Le tableau ci-dessous donne une liste des informations écrites et les services qui pourront les détenir et les communiquer :

**Tableau 3-1 : Les informations écrites et leurs sources**

Domaines	Documents	Source
<b>1. EMPLOI</b>		
1.1. Effectif	Etat des effectifs	
1.2. Structure (Age, sexe, qualification)	Bilan Social Registre du personnel Fichiers	RH
1.3. Types de contrats	Dossiers individuels Contrats avec entreprises extérieures	RH & service Administratif
1.4. Mouvements	Registres du personnel Déclarations annuelles à : - la préfecture - DDTE - Caisse de sécurité sociale Fichiers	RH Services Administratifs RH
1.5. Recrutement	Contrats de travail Procédures Plans	RH RH
<b>2. REMUNERATION</b>		
2.1. Salaires	Conventions collectives Objectifs Déclarations annuelles des salaires (DAS) Livre de paie Archives Accords d'entreprise et d'établissement	RH RH Comptabilité RH RH & comptabilité
2.2. Participation	Bulletins de salaires Dossiers individuels Bordereaux de versement	RH Comptabilité
2.3. Avantages sociaux	Budgets Accords Bilan social	Comptabilité RH RH
2.4. Charges sociales	Compte d'exploitation	Comptabilité
2.5. Œuvres sociales	Bilan social Compte d'exploitation Compte du CE	RH Comptabilité

Domaines	Documents	Source
<b>3. CONDITIONS TRAVAIL</b>	<b>DE</b>	
3.1. Sécurité - accidents - maladies professionnelles d'assurance maladie Déclaration à la Sécurité sociale Rapport annuel au médecin du travail PV CHSCT	Bilan social Notification à la caisse	RH
3.2. Amélioration des conditions de travail	Rapport médecin Carte de son CE Bilan Social	RH RH
<b>4. DUREE DU TRAVAIL</b>		
4.1. Horaires	Règlement intérieur Accord d'entreprise	RH RH
4.2. Chômage	Déclaration à la DDTE Livre de paye	RH Comptabilité
4.3. Congés	Accord d'entreprise Registre du personnel	RH RH
4.4. Absentéisme	Déclaration à la Sécurité Sociale	RH & Comptabilité
<b>5. DEPENSES</b>		
5.1. Dépenses	Objectifs Etat Frais non déductibles	RH Comptabilité
5.2. Structure	Bilan social Etat (2483)	RH
5.3. Durée	Dossier du personnel	RH
5.4. Modalités	Plan de formation Avis du CE Demandes écrites des intéressés	RH RH RH
5.5. Apprentissage	Registre du personnel Contrats transmis à l'administration Taxes d'apprentissage	RH RH Comptabilité

## Chapitre III Le champ d'application et la méthodologie de l'audit social

Domaines	Documents	Source
<b>6. RELATIONS SOCIALES</b>		
6.1. Elections	P.V des élections	RH
6.2. Fonctionnement	Bons de délégation	RH
	Budget (versement CE)	
6.2.1. Nombre de réunions	Bilan social	Comptabilité
6.2.2. Nombre de commissions	Bilan social	Comptabilité
CE	Dossier	RH
6.3. Revendications	Tracts	RH
	Cahier revendications	RH
	Compte rendus	RH
	P.V	
	Panneaux d'affichage	
6.4. Conflits	Dossier du service du personnel	RH
6.5. Accords	Accords et avenants	
	Notes	
	Instructions/recommandations	
6.6. Contentieux	Dossiers	Sources juridique/RH
	Instances	
	Registre des mises en demeures et P.V. de l'inspection du travail	
6.7. Information & communication	Journal d'entreprise	RH
	Publications internes	RH
	Groupes d'expression	
	Bilan social	RH
<b>7. ORGANISATION</b>	Organigrammes	RH
	Définitions de fonctions	RH
Politiques, procédures	Plans, objectifs	RH & Direction
	Instructions, mémos	RH
	Budgets	Comptabilité
	Opérations particulières en cours	RH
	Type de contrôle	RH, Comptabilité, Contrôle de gestion

Source : (Candau, 1985)

- **La visite de l'entreprise :**

Cette visite fournit un cadre de référence aux politiques et procédures, et permet de constater l'existence physique de certains problèmes et risques dans les lieux de travail. Il est aussi possible d'observer le rythme de travail, les machines, les personnels inoccupés, les conditions de travail dangereuses,...etc, cela requiert une capacité d'observation qui s'appuie sur les expériences passées, et une confrontation avec des normes pour déterminer une série de mesure, qui orienteront l'investigation de l'auditeur dans certaines directions (Candau, 1985)

- **La réalisation d'une enquête :**

Il s'agit d'aller chercher l'information auprès des acteurs qui en sont les détenteurs à partir d'un échantillonnage pertinent. Le coût de la mise à disposition de l'information est évidemment plus élevé ; aussi les auditeurs réservent l'enquête à des besoins spécifiques (mieux connaître les opinions, les comportements, le climat au sein d'une unité).

- **Analyse des activités de la fonction ressource humaine :**

A partir des indicateurs sociaux qui regroupent et synthétisent les données quantitatives que l'on peut recueillir lors d'un audit social.

- a) **Le recrutement :** L'activité recrutement de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels ... à ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires.

Selon Naro (2005), les indicateurs ci-après reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité »:

- ✓ **Délai d'embauche**

➤ Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat

### ✓ **Sélectivité**

➤ Nombres des candidats retenus / nombre de candidats examinés

### ✓ **Qualité du recrutement**

➤ Nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutements sur la période

### ✓ **Coût moyen de recrutement**

➤ Coût total des recrutements sur la période / le nombre de recrutements sur la période

### **b) La formation :**

La formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction ressources humaines.

La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et développement des compétences stratégiques.

➤ **L'effort de formation :** Nombre d'heure de formation / l'effectif moyen  
Il doit être suivi dans le temps et pour chaque catégorie. Les différences et les évolutions sont très significatives.

➤ **Le co-investissement :** Nombre d'heures de formation non rémunérés / total des heures de formation.

Il indique la part d'investissement du salarié dans l'effort de formation. Son augmentation s'inscrit dans l'évolution vers un effort accru et partagé.

➤ **Le coût de la formation :** Budget de formation / effectif moyen et budget de formation / nombre d'heures de formation

Ils indiquent l'enjeu financier global par personne et la maîtrise des coûts horaires.

### **c) La politique de rémunération :**

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles (NARO, 2005) :



Le contrôle de la politique de rémunération qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;

Le contrôle de la masse salariale, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

Le contrôle de système « paye », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaires par exemple).

Les indicateurs de rémunération :

✓ **Ratio de rémunération moyenne**

➤ Masse salariale annuelle / effectif moyen annuel

✓ **Ratio d'accroissement des rémunérations**

➤ % annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur

Ratio de progression du pouvoir d'achat.

➤ Indice des salaires / indice des prix

✓ **Ratio de hiérarchie des salaires**

➤ Salaire moyen catégories les mieux payées / salaire moyen catégories aux salaires les plus faibles

✓ **Ratio de promotion**

➤ Nombre de promotions annuelles / effectif

• **Analyse de climat social :**

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

a) **Le turn-over :**

L'idée générale est qu'un nombre important de départs du personnel traduit un climat défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turn-over important, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple,

les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turn-over de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif. Cela permet de « mettre du sang neuf » dans l'entreprise... il ne reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turn-over est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux (coût de remplacement, de formation et d'apprentissage,...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs. Les indicateurs de turn-over (NARO, 2005) :

- Taux général : effectif sorti / effectif total
- Taux de démission : total des démissions / total des départs
- Mesure de stabilité : nombre de présent au bout de N mois

### **b) L'absentéisme :**

Il est également coûteux et source de dysfonctionnements. Comme le turn-over, il génère ces coûts cachés. Il convient de l'étudier en comparaison dans le temps et dans l'espace (par rapport à l'ensemble des établissements du groupe, au secteur d'activité, etc.). Les indicateurs de l'absentéisme sont :

- Jours d'absence / total des jours travaillés

La mesure de gravité

- Durée total des absences / effectif
- Nombre d'absence / effectif

Nombre d'absents / effectif

### **c) La conflictualité :**

Les indicateurs de conflictualité traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves. Les indicateurs de conflictualité (NARO, 2005):

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues

- Taux de propension : Nombre d'heures ou journées perdues pour faits de grève / Nombre de Salarié des établissements concernés par le conflit
- Taux de concentration : Nombre de grévistes / effectifs de la période
- Intensité conflictuelle: Nombre de journées ou d'heures perdues /Nombre de grévistes Autres indicateurs de crise :
- Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel,..).

### **d) Les conditions de travail et de sécurité**

Il convient d'étudier les rubriques suivantes (PERETTI, 2007, p. 91):

- 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.

Après avoir recueilli des informations, l'auditeur doit les analyser pour identifier les problèmes significatifs et évaluer la gravité et à diagnostiquer les causes. Toute situation complexe doit être décomposée en élément simples, qui seront ensuite réunis en sous-ensemble pertinent. L'auditeur observera les tendances et les interactions, effectuera des comparaisons, vérifiera la validité des données, et appréciera les résultats. L'analyse consiste aussi à isoler des phénomènes, à les

identifier, à quantifier, et à comparer avec des normes, ce sont toutes ces opérations qui font de l'audit un examen objectif.

### **2.4 La phase de conclusion :**

La conclusion d'un audit se matérialise par la remise d'un rapport d'audit contenant les résultats de la mission de l'audit à partir desquelles des missions de mise en conformités pourront être proposées dans l'entreprise.

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

Cette information est présentée selon diverses modalités. Elles doivent répondre à plusieurs exigences. Sa qualité est nécessaire. L'information porte sur trois points (PERETTI, 2007, p. 211) :

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

- **Les réalisations (travaux effectués et constatations)**

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

- **L'opinion**

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

- **Les recommandations**

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

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, ...etc.

### Section 3 Les outils de l'audit social

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

#### 31 Les outils et les techniques de recueil d'information :

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

- **Le choix de la population d'étude :**

La procédure d'échantillonnage permet de savoir qui sera interrogé au cours de l'audit social? La question du qui est essentielle pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon choisi. La procédure d'échantillonnage vise à interroger moins de personnes, dans la mesure où ce nombre réduit permet de généraliser les résultats à tout le monde sans marge d'erreurs élevée. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques *d'échantillonnage probabiliste* qui assurent une bonne estimation de la population totale.

➤ **L'échantillon aléatoire simple :**

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

➤ **L'échantillonnage stratifié :**

Suppose que l'on scinde la population totale en sous-groupe homogènes, selon l'âge, le niveau de diplôme, le sexe, ou toute autre caractéristique jugé pertinente. On obtient ainsi des sous-groupes, et l'on n'a besoin que d'un petit échantillon de chacun des sous-groupes pour avoir une estimation précise de la population totale. Cet échantillon doit être tiré au sort pour que l'échantillonnage soit probabiliste (Guerrero, 2008, p.20).

➤ **L'échantillonnage systématique :**

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

D'autres techniques d'échantillonnages sont utilisées en audit social, mais elles ne sont pas probabilistes, c'est-à-dire que tous les individus n'y ont pas la même chance d'être sélectionnés. On choisit alors les unités de manière arbitraire.

### ➤ **L'échantillonnage de convenance :**

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

### ➤ **L'échantillonnage par quota :**

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

#### • **Les outils de collecte de l'information sociale :**

Les outils choisis dans la démarche de l'audit social pour la collecte de l'information, doivent être pertinentes par rapport à la taille de l'échantillon, et le temps disponible, ainsi aux types d'informations à recueillir. Les principaux outils de collecte des informations sont :

- L'analyse des documents ;
- L'entretien (individuel ou de groupe) ;
- L'observation ;
- Les tableaux de bord sociaux ;
- Le questionnaire (fermé ou ouvert).

Le tableau suivant montre les avantages, les inconvénients et les contextes favorables à l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information :

**Tableau 3-2: Les outils de collecte de l'information sociale**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Pertinence d'utilisation</b>
<b>Analyse des Documents</b>	Collecte d'information facile et Systématique ; Permet de traiter beaucoup de dossiers des salariés ; rapide.	ne permet pas de collecter Des informations « qualitatives » ; informations réduites.	en complément des autres outils de collecte ; pour des informations de GRH (dossiers de recrutements ou d'évaluation, etc.).
<b>Entretien Individuel</b>	détaillé et riche d'informations ; laisse les salariés s'exprime selon leurs propres priorités.	long ; non anonyme ; Peut créer des réticences sur tout lorsque le thème traité est « sensible ».	échantillon petit ; comprendre une situation ; connaître des perceptions avec précision.
<b>Entretien de Groupe</b>	permet de confronter les points de vue ; créativité du groupe.	peu adapté dans le cas des conflits ; les idées des leaders peuvent dominer sur les autres.	validation des résultats ; partage des différents points de vue.
	permet de vivre le travail à la place des	limitée à des activités qui sont visible de	lorsque les emplois sont simples ;

	salariés (information sur le travail, l'ambiance,...) ; -réduit l'effet Hawthorne lorsque l'observation est discrète.	l'extérieur ; long (plusieurs jours sont parfois nécessaires).	lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils ; lorsque l'on veut observer des comportements.
	-quantitatifs ;	complexes et longs à	pour caractériser un



<b>tableaux de bord sociaux</b>	-existent souvent en entreprise ; -donnent des indications chiffrées sur un thème donné.	collecter si l'on n'a rien au départ ; ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème.	problème ; pour étudier les ratios de sous-groupes selon le problème posé (ex : absentéisme par service).
<b>Questionnaire</b>	-rapide ; -facile à administrer ; -permet des tests statistiques.	information ciblée (ne laisse pas place à d'autres thèmes) ; taux de retour aléatoire.	échantillon large ; validation ou généralisation des résultats ; quantification des perceptions.

Source : (Guerrero, 2008, pp.24-25)

L'auditeur devra faire des arbitrages pour choisir les outils de collecte qui, dans un contexte de coût, de temps et de climat social donné, devraient conduire à collecter l'information qu'il recherche.

### 3.2 Outils et techniques d'analyse :

L'importance de ces outils ne doit pas être négligée car seule une bonne analyse garantit la solidité des résultats. Le tableau suivant montre les avantages, les inconvénients et les contextes favorables à l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information :

**Tableau 3-3 : Les outils d'analyse de l'information sociale.**

		<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Pertinence d'utilisation</b>
<b>Entretiens, d'observation</b>	Analyse de contenu	- permet de comprendre une situation ; - permet d'avoir des analyses précises et détaillées.	- très long ; - demande beaucoup de rigueur.	- dès que l'on a procédé à des entretiens (groupe ou individuelles) ou à de l'observation.

## Chapitre III Le champ d'application et la méthodologie de l'audit social

	Comptage thématique pourcentages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisable avec tous les outils de collecte ;</li> <li>- donne une vision synthétique des opinions ou d'une situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu pertinent pour comprendre ou aller dans les détails.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour quantifier les repenses apportées.</li> </ul>
<b>Questionnaires</b>	Tests statistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possible avec des données quantitatives et qualitatives ;</li> <li>- seuls outils qui vérifient si des relations sont significatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessitent des connaissances en statistiques ;</li> <li>- nécessitent le recours à un logiciel (spss, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour démontrer un lien entre les causes et le problème étudié.</li> </ul>
<b>Questionnaires, tableaux de bord</b>	Statistiques descriptives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisable surtout avec des données quantitatives ;</li> <li>- conduisent à des profils-type.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessitent des connaissances en statistiques ;</li> <li>- nécessitent le recours à un logiciel (spss, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour identifier des groupes de salariés ou pour regrouper des résultats entre eux.</li> </ul>
<b>Questionnaires, tableaux de bord</b>	Calcul de ratios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permet des études longitudinales ;</li> <li>- apporte du recul sur une situation donnée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se limite à l'étude des données chiffrées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour nuancer la gravité d'une situation (selon l'âge, le sexe, etc.)</li> </ul>
<b>Tous les outils</b>	Arbre des causes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fait une synthèse des causes ;</li> <li>- met en perspective les données recueillies, quel que soit l'outil de collecte utilisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n'apporte pas de garantie statistiques contrairement aux tests.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour ordonner et tirer l'information ;</li> <li>- pour représenter les causes et conséquence d'un problème dans un schéma.</li> </ul>

Source : (Guerrero, 2008, p. 28)

Chaque outil d'analyse dépend de l'outil de collecte de l'information qui a été choisi.

### **3.3 Les techniques de présentation des résultats**

Toute mission donne lieu à la rédaction d'un rapport de synthèse, qui est remis à la direction ou au demandeur de l'audit.

Du fait des objectifs assignés à tel rapport (communiquer un constat, attirer l'attention de la direction sur certains points, proposer des recommandations réalistes et objectives), celui-ci doit respecter les règles élémentaires de communication en utilisant un langage accessible aux lecteurs concernés, ce qui implique que l'auditeur comprenne ce qu'ils perçoivent.

En outre, un rapport doit être exact, clair, concis, actuel et constructif. 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 suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phases utilisées évoquent le plus souvent possible les idées d'efficacité et de rentabilité.

La lecture d'un rapport prend toujours du temps plus celui-ci sera bref, plus ce rapport sera apprécié. Cela suppose que les éléments secondaires par rapport à l'objectif principal visé soient éliminés ou inclus dans les annexes.

En outre, le rapport doit prouver son intérêt par son caractère actuel : il répond à la nécessité pour la réalisation de savoir ce qui se passe, et quelles actions immédiates doivent être prises. Lorsque les audits s'étendent sur plusieurs semaines ou mois, des rapports intermédiaires faisant état de certains résultats, sont transmis pour que les intéressés puissent prendre immédiatement certaines dispositions pour corriger des déficiences impliquant des risques importants, et montrer ainsi ce qu'il est possible d'attendre d'un audit social.

Enfin, un rapport doit être objectif et constructif. Il doit éviter de remettre en cause les individus, et de souligner certains problèmes passés. Au contraire, il doit souligner les améliorations possibles.

Il est recommandé que les rapports d'audit comprennent :

1. un résumé des conclusions ;
2. une identification de la demande qui est l'origine de la mission d'audit ;
3. Une description des objectifs de l'audit ;
4. La délimitation de l'étendue du domaine audité, et des précisions sur ce qui était hors du champ de l'audit ;
5. Le constat des conditions observées favorables et défavorables ;
6. Une évaluation de la situation et des recommandations pour corriger chaque déficience constatée ;

Eventuellement, des annexes reproduisant des informations pertinentes

### Synthèse

L'audit social à un avenir certain, un nouveau champ d'activité est là, qui s'ouvre à l'expert-comptable, conseiller permanent et privilégié de l'entreprise.

La démarche que nous venons d'exposer dans ce chapitre et qui correspond à l'objectif de cette thèse, constitue un premier travail pour une approche méthodologique pratique, permettant d'indiquer à un expert-comptable désirant mener à bien ce nouveau type de mission les points de convergence avec l'audit financier dont il a l'expérience et la maîtrise d'exercice en matière de la conformité par rapport aux textes réglementaires et un certain nombre de problèmes propres à la mission d'audit social.

---

**DEUXIÈME  
PARTIE -**

**L'ÉTUDE  
EMPIRIQUE**

# **Chapitre IV**

## **Mission d'audit social au sein d'Algérie Telecom –Sidi Bel Abbas**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous abordons la méthodologie suivie durant notre stage pratique, présentée en trois parties, la première, le pré-diagnostic ainsi que les travaux et le rapport de l'audit, la troisième c'est l'opinion, et enfin les recommandations.

### **Section 1 Présentation de l'ALGERIE TELECOM**

Algérie Télécom est un opérateur public de téléphonie fixe, d'Internet et de télécommunications par satellite. Créé le 10 avril 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des PTT. Est une société par action au capital de 50 milliards de DA ([www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)).

C'est une société des services et qui applique beaucoup plus le marketing de service.

ALGERIE TELECOM est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.



## **Chapitre IV Mission d'audit social au sein d'Algérie Telecom –SBA**

---

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### **1.1 Missions et objectifs**

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de:

-Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...

-Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;

-Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;

### Section 2 Essai d'élaboration de l'audit social au sein d'Algerie telecom SBA

Notre première étude pratique était au niveau d'Algérie télécom –Sidi Bel Abbes qui était étalé sur une période d'un mois. Durant cette période nous nous rendons deux fois par semaine à l'entreprise pour un essai d'élaboration d'un audit social.

Dans cette section nous abordons la méthodologie suivie durant notre stage pratique, présentée en trois parties, la première, le pré-diagnostic ainsi que les travaux et le rapport de l'audit, la troisième c'est l'opinion, et enfin les recommandations.

#### 2.1 Le pré-diagnostic

Cette phase consiste à recueillir et analyser des informations d'ordre social (Voir Annexe 1 Règlement intérieur). Elles servent de base pour construire notre référentiel et mener notre audit de conformité. Ces informations portent sur :

- **L'état de l'effectif d'Algérie télécom** : La loi de 2016 sur la retraite a incité plusieurs agents de déposé leur dossier de retraite ou l'effectif est passé de **350** à **218**. A ce niveau aussi, Une procédure a vu naître qui visé a inséré les stagiaire de l'institut supérieur en formation professionnel en contrat DAIP puis en CDI en 2019 qui se dénombre de 38 Agents, donc l'effectif actuel est de **256** Agents a Algérie télécom de Sidi Bel Abbes. D'un autre côté, l'endurcissement du travail technique influe négativement sur les nombres des femmes, et La politique de l'entreprise vise à donner l'égalité au recrutement entre femme et homme surtout dans le domaine commercial.
- **Des données sur le climat social** : Selon notre constatations, les services techniques sont touché par le **turn-over** en premier lieu suite au départ en retraite massive des anciens techniciens suivie par les services commerciales suite à l'ouverture des points de présences au nombre de(08) relevant des Six(06) Agences Commerciales de la Wilaya de SBA. Ainsi, le taux

d'**absentéisme** est minime dans l'entreprise sujette de l'étude.

- **Les conditions de travail** : L'entreprise Algérie Télécom ne ménage aucun effort pour améliorer les conditions de travail sur le volet socioprofessionnel ainsi le volet social.

### 2.2 Entretien auprès du responsable de l'administration sociale

Nous avons mené aussi une étude qualitative avec un entretien auprès du responsable de l'administration ressources humaines. Un entretien qui a duré 40 minutes et qui s'est déroulé dans le bureau de ce dernier en Mois d'Octobre 2019. L'entretien s'est effectué à l'aide d'un guide et il était enregistré. Après avoir analysé les réponses du interviewé, nous avons relevé les résultats suivants :

#### 1) **Formation** :

Selon le responsable, Algérie Télécom investit beaucoup d'argent sur le volet formation avec un département formation au sein de la direction général et des services sur les 50 Direction Opérationnel au territoire nationale avec ses propre centre de formation sur les 4 régions et des conventions avec d'autres écoles privés ainsi qu'avec des entreprises multinationales comme HUAWEI et ZTE en Chine.

#### 2) **Rémunération** :

La politique de rémunération d'Algérie télécom emploi la politique de salaire *fixe+prime* répartie comme suite prime annuel en pourcentage de bénéfice PRI/PRC

Selon le responsable aussi, l'évolution salarial a connue des augmentations suite à la convention collectives de 13% ainsi des différentes augmentations sur le transport, le panier, l'IEP (indemnité sur l'expérience professionnel)... Voir fiche de paie Annexe 2.

### 3) Les relations sociales :

A propos des grèves a Algérie télécom, Il y'a pas eu de grève sur les 10 dernières années et cela dus au bon sens de responsabilité des employé et dés revendication syndicales couronnés par 80% de succès.

Pour le climat social dans l'entreprise, il est en dessus de la moyenne et nécessite d'avantage améliorations, ils ont 11 délégués syndicaux et 04 délégués de comité de participation et un délégué de mutuelle social, en travaillant main en main pour atteindre les objectifs annuels d'Algérie télécom.

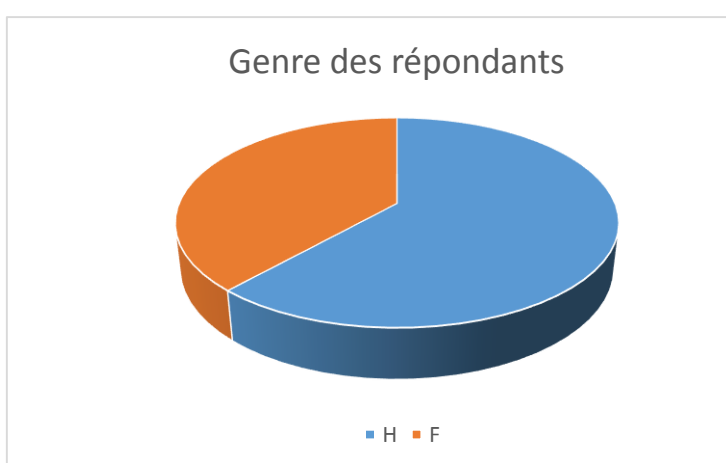
### 2.3 Le questionnaire auprès des employés

Ensuite, nous avons procédé à une démarche quantitative à l'aide d'un questionnaire administré auprès de 75 employés d'Algérie télécom- SBA dans la période de 15 au 30 Septembre 2019. Après l'analyse des données, nous avons gardé 60 questionnaires valides à l'analyse statistiques.

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés d'Algérie télécom. Le profil des répondants en termes de sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle est comme suit :

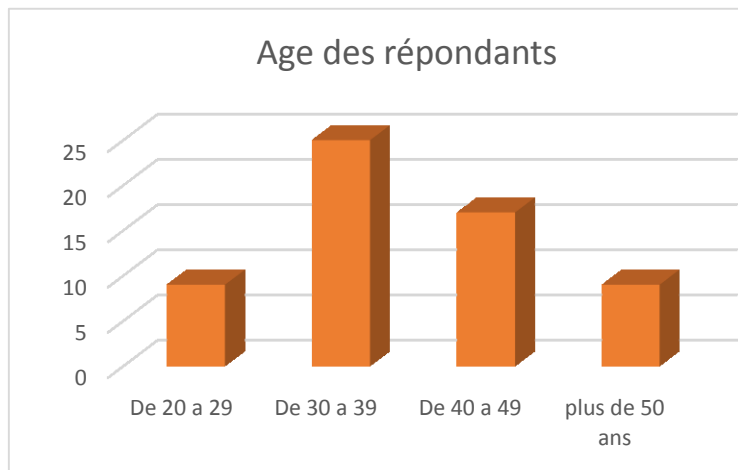
**Tableau 4-1 Caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'enquête**

Sexe	Feq.	%
H	37	62%
F	23	38%

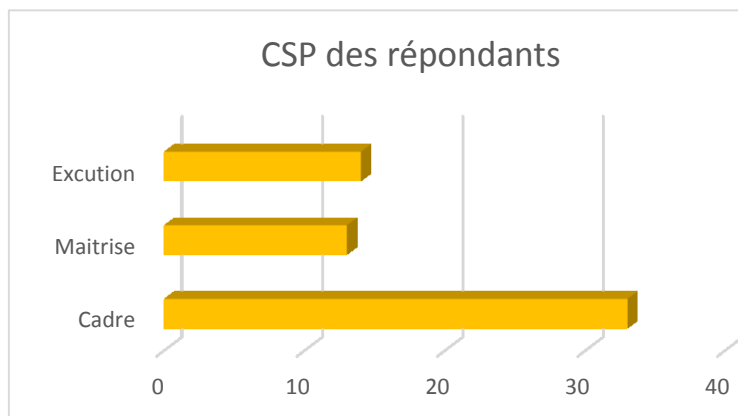


## Chapitre IV Mission d'audit social au sein d'Algérie Telecom –SBA

Age	Feq.	%
De 20 a 29	9	15%
De 30 a 39	25	42%
De 40 a 49	17	28%
plus de 50 ans	9	15%



CSP	Feq.	%
Cadre	33	55%
Maitrise	13	22%
Excution	14	23%



### Source : Résultats Excel

D'après les résultats de l'enquête, notre échantillon se constitue de 62% hommes, 42% âgés entre 30 et 39 ans et 55% sont des cadres.

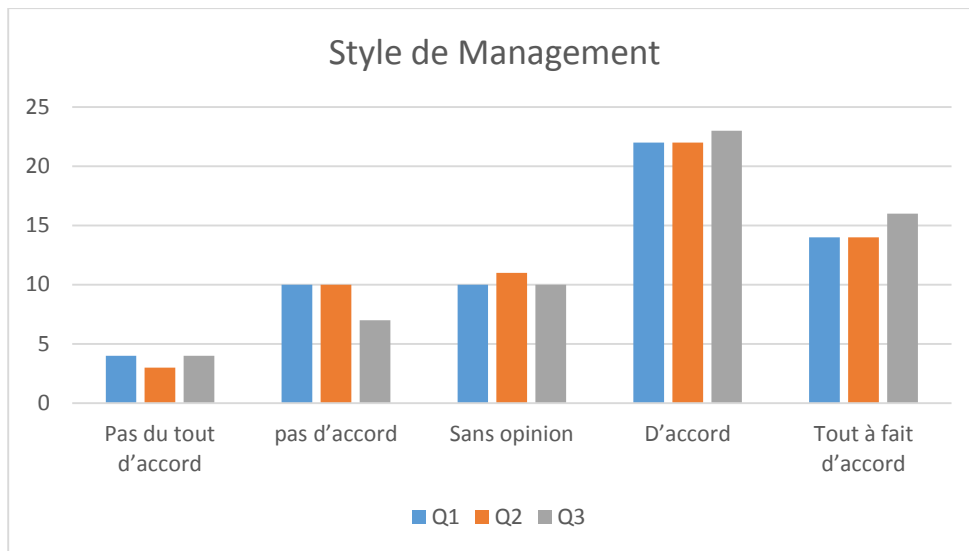
Le questionnaire porte sur les facteurs de satisfaction et de motivation et leur contribution dans le développement des performances humaines qui sont : Le style de management ; Les conditions de travail ; La formation ; La rémunération ; et les relations sociales.

### A. Style de management :

A propos du style de management adopté par l'entreprise Algérie télécom, les

salariés interrogés semblent plutôt insatisfait avec un pourcentage de 57%.

**Figure 4-1 Style de Management**

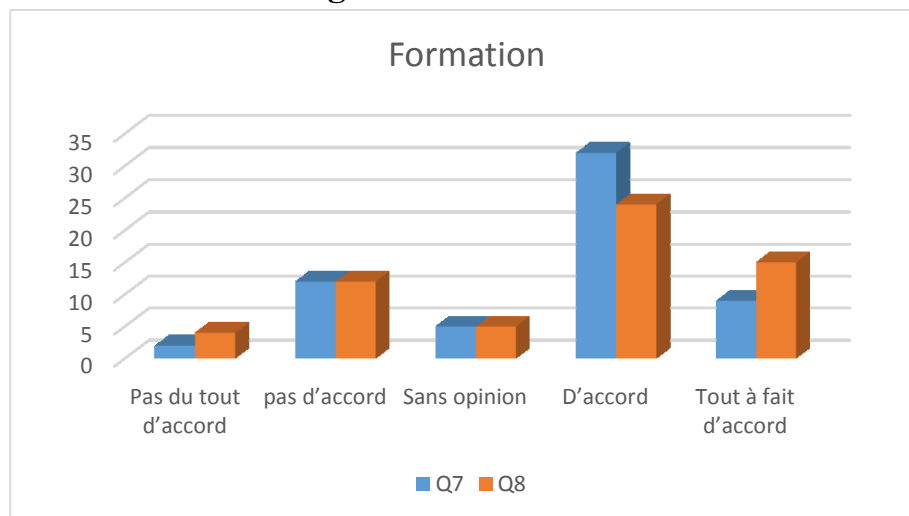


Source : Résultats Excel

### B. Formation

Sur deux questions, l'aspect de la formation dans l'entreprise est globalement satisfaisant pour les enquêtés. D'après les résultats, nous avons remarqué que 65 % des salariés sont d'accord des programmes de formation qu'ils leurs sont proposés. Confirmé aussi par le responsable (résultats de l'entretien en dessous).

**Figure 4-2 Formation**

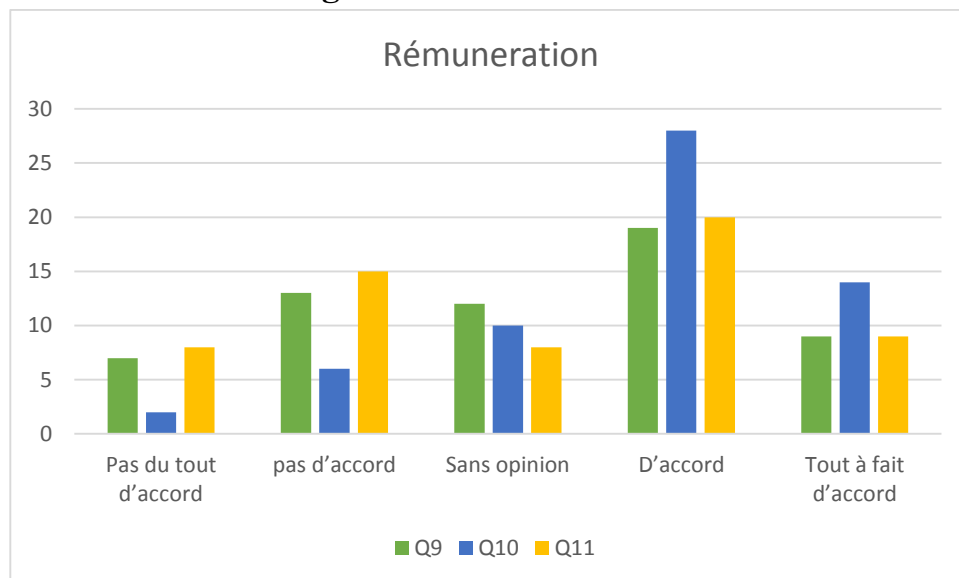


Source : Résultats Excel

### D. Rémunération

Concernant la politique de rémunération vue par les salariés, les résultats obtenus affirment que 30% des enquêtés sont d'accord avec nos propositions. Algérie télécom emploie la politique de salaire *fixe+prime* et cela peut favoriser la satisfaction des salariés. Le responsable de l'administration sociale affirme aussi que la masse salariale a connue des augmentations suite à la convention collective ainsi des différentes augmentations sur le transport, le panier, l'IEP (indemnité sur l'expérience professionnelle)... Et malgré tout la satisfaction des employés est minime d'après les résultats du questionnaire.

Figure 4-3 Rémunération

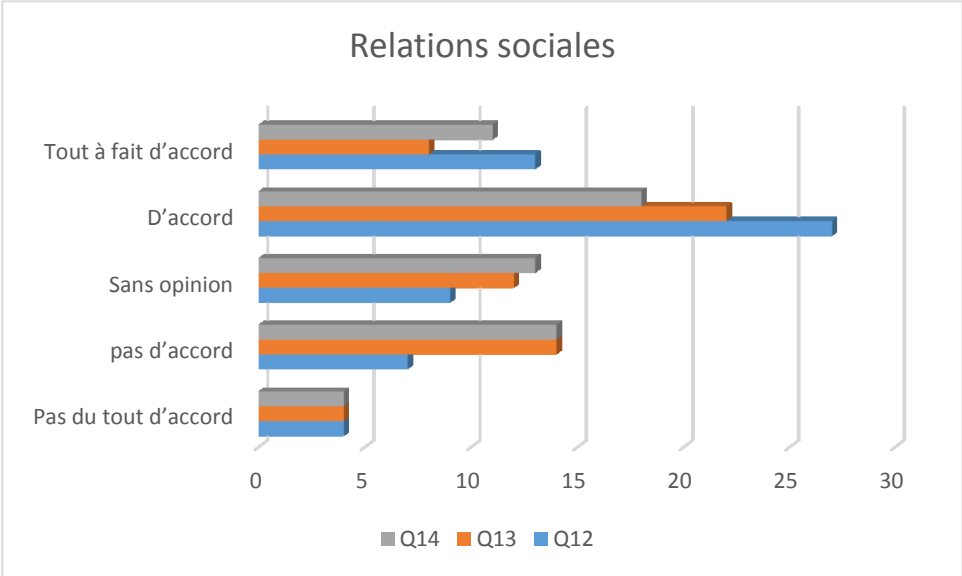


Source : Résultats Excel

### E. Relations sociales

Le dernier facteur qu'on a interrogé les salariés est celui des relations sociales, en effet 40% répondants sont d'accord avec les affirmations proposés dans notre questionnaire. Le climat social à Algérie télécom est en dessus de la moyenne et nécessite d'avantage d'améliorations

Figure 4-4 Relations sociales





### Section 3 Analyse et recommandations

Après avoir mené notre travail de l'audit au sein de l'entreprise Algérie télécom nous avons constaté des points forts et des points faibles suivants :

#### 3.1 Les points forts :

- Un personnel stable avec une expérience assez appréciable ;
- Le jeune âge de l'effectif à un impact positif sur la dynamique de l'entreprise ;
- Un suivi du personnel formé après la formation ;
- La formation répond aux besoins de l'entreprise ;

#### 3.2 Les points faibles :

- Des insuffisances constatées dans la rémunération
- Définition insuffisante des objectifs ;
- Insuffisances constatées dans la communication des objectifs ;
- Insuffisances constatées dans la coordination entre les différents services et unités ;
- Insuffisances constatées dans la prévention des conflits

#### 3.3. Quelques recommandations :

Cependant, à travers ce qui a été remarqué au niveau de cette entreprise, nous pouvons dire qu'il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre. Malgré les nombreux efforts consentis en matière de gestion des ressources humaines, il est donc souhaitable pour l'entreprise de mettre l'accent sur les points suivants :

- ❖ Ajuster la politique rémunération de façon qu'il y'ait un équilibre entre les contributions et les rétributions ;
- ❖ Maintenir voire améliorer le plan de formation qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines ;

## **Chapitre IV Mission d'audit social au sein d'Algérie Telecom –SBA**

---

- ❖ Améliorer le climat social
- ❖ Donner égalité aux recrutements entre hommes et femmes
- ❖ Adopter l'outil de l'audit social au moins périodiquement vu son apport à la gestion et la performance des ressources humaines.

### **Synthèse**

Enfin s'achève ce chapitre relatif à la mise en place de la mission d'audit social au niveau de l'entreprise Algérie télécom agences SBA. Nous avons essayé dans ce chapitre de détecter les points forts et les points faibles de cette organisation comme on a essayé de proposer quelques recommandations a l'égard de cette mission. Donc l'audit social ne se présente plus comme une simple mission de control mais une aide précieuse au pouvoir décisionnel de l'entreprise.

# **Chapitre V**

## **Cadre conceptuel et méthodologie de recherche**

### Introduction

La revue de littérature nous a permis de poser les bases de notre travail et de mieux comprendre les activités de l'audit social et son importance dans la prise de décision. L'objectif de ce chapitre est de :

- Préciser le cadre conceptuel de notre recherche.
- Présenter et expliquer le choix des instruments de mesure des concepts utilisés dans l'enquête.
- Préciser les conditions de réalisation de notre étude sur le terrain.

### Section 1 Spécification du modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

Un cadre conceptuel de recherche est la structure de base sur laquelle une étude est construite et, entre autres, il fournit les bases de la recherche (Bell, 2005). Le cadre facilite également la compréhension des résultats de l'étude pour les praticiens et les chercheurs. Polit et Hungler (1995) l'affirment : Les cadres sont des mécanismes efficaces pour rassembler et résumer les données et les faits accumulés...Le lien entre les résultats dans une structure cohérente fait que le corps des connaissances accumulées plus accessibles et, par conséquent, plus utiles à la fois pour qui cherchent à mettre en œuvre les résultats et aux chercheurs qui cherchent à étendre les connaissances acquises dans le cadre de la base de connaissances.

En fait, le concept est le cadre de référence de l'étude de recherche et il fournit un cadre de référence. Les fondements satisfaisants sur lesquels repose l'étude. Le cadre appuie la recherche le problème, les questions qui en découlent, et conduit ainsi à la formation de hypothèses.

Pour comprendre comment l'audit social est perçu et son impact sur la prise de décision dans l'entreprise, en relation avec les questions de recherche, il est proposé qu'une fonction d'audit social à valeur ajoutée soit susceptible de se produire lorsque les théories organisationnelles et institutionnelles sont prédominantes dans la relation d'agence où l'audit social opère. Les hypothèses de

## Chapitre V Cadre conceptuel et méthodologie de l'étude quantitative

---

recherche examinent les antécédents de la structure de l'audit social et la structure de l'audit social et son effet sur la performance de l'audit social et l'incidence de cette dernière sur la prise de décision dans l'entreprise.

L'influence de la fonction de l'audit social sur la prise de décision a été conceptualisée autour de six (6) variables qui sont définies opérationnellement comme suit :

- **La taille de l'équipe** ; fréquemment sur une mission d'audit, une équipe est composée d'un certain nombre de personnes qui varie en fonction de la taille de la mission ;

- **L'expertise de l'auditeur**, fait référence aux compétences et connaissances de l'auditeur ;

- **L'expérience de l'auditeur**, fait référence aux nombres d'années dans lesquelles l'auditeur ou cabinet d'audit exerce ce métier ;

- **La combinaison des activités de l'audit social**, permet de combiner des vérifications opérationnelles, des évaluations des risques et des vérifications de conformité ;

- **La performance de l'audit social**, fait référence à l'efficacité des outputs de la mission d'audit social ;

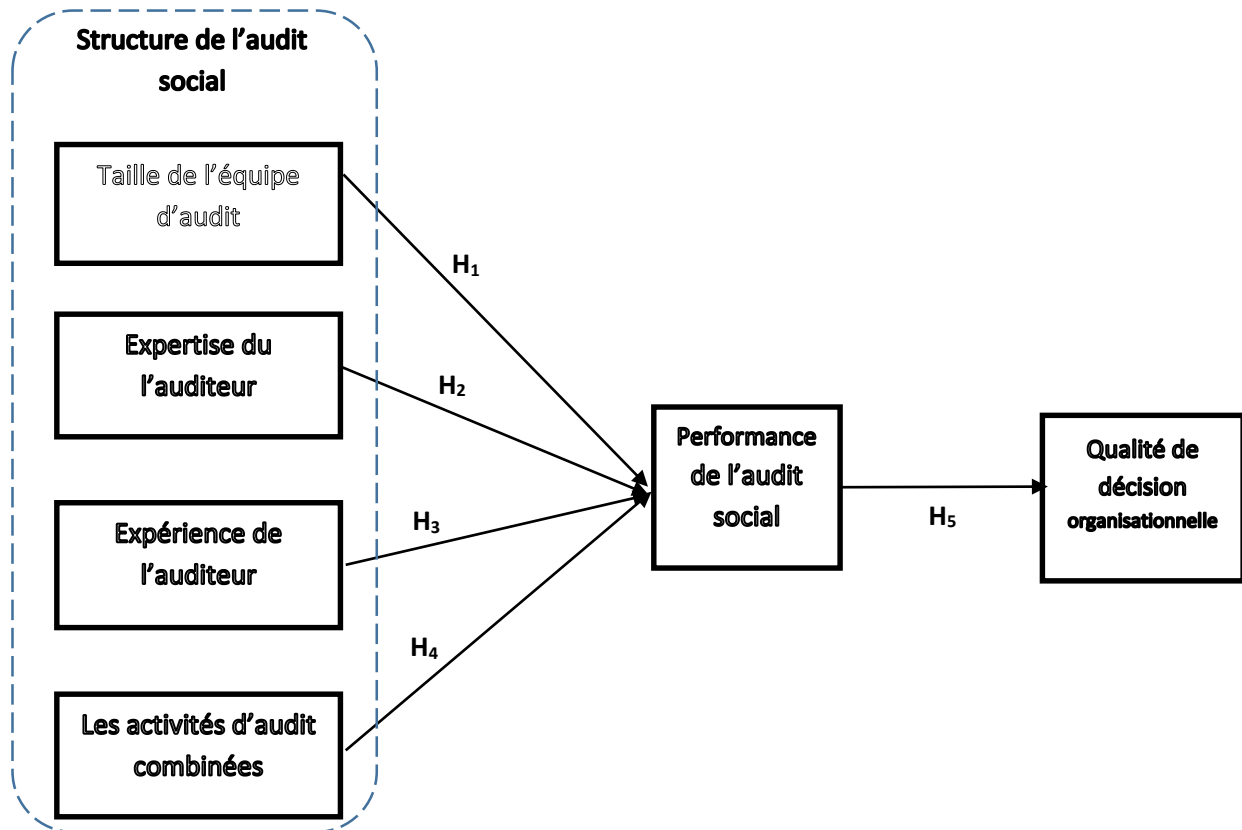
- **La qualité de décision organisationnelle**, fait référence à une bonne ou mauvaise décision prise au sein de l'entreprise.

### 1.1. L'effet de la taille de l'équipe sur la performance de l'audit social

En général, les missions d'audit sont réalisées en équipe. On s'attend à ce que les équipes effectuent certaines vérifications, qu'il s'agisse, par exemple, de la conformité aux politiques et aux règlements, de l'efficacité du rendement ou de la gestion des risques. Il n'y a pas d'exigence particulière quant à la taille du service d'audit. Benson (1995) soutient que la taille de l'équipe n'a aucune incidence sur la portée de la vérification. En outre, la valeur de l'audit pourrait être maximisée en appliquant des stratégies d'audit spécifiques telles que l'utilisation

littérature, qui explique les différences observées entre les comportements individuels sur les réseaux sociaux.

Figure 5-1 : Le modèle conceptuel de recherche



Source : Elaboré par l'étudiante

L'objectif majeur de l'étude est de tester les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>.** Le nombre des membres de l'équipe ne sera pas associé à la performance globale de l'audit social.

**H<sub>2</sub>.** Un niveau élevé d'expertise professionnelle des membres de l'équipe de vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.

**H<sub>3</sub>.** Un niveau élevé d'expérience des professionnels de la vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.

**H<sub>4</sub>.** La combinaison des activités de vérification sera associée à une bonne performance de l'audit social.

**H<sub>5</sub>.** Un niveau élevé de la performance de l'audit social sera associée à une bonne prise de décision organisationnelle.

## Chapitre V Cadre conceptuel et méthodologie de l'étude quantitative

---

	établis comme point de référence dans le programme de vérification.
10.	Définir des indicateurs de performance clés tels que le temps d'audit budgété par rapport au temps d'audit réel pour des missions d'audit.
11.	Nommer des auditeurs possédant les compétences nécessaires en fonction de la complexité du domaine à auditer.
12.	Surveiller les compétences des auditeurs à des fins de formation.
13.	Vérifier que les politiques de gestion de l'ensemble des processus ont été mises en œuvre communiqué.
14.	Confirmer avec l'entité vérifiée les principaux domaines de contrôle des processus opérationnels qui sont les suivants automatisé vs manuel.
15.	Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques dans l'organisation.
16.	Déterminer les processus que la direction a mis en évidence comme étant des sujets de préoccupation.
17.	Communiquer le plan d'audit à l'organisation, tant aux directeurs et opérateurs, avant l'exécution des activités d'audit.
18.	La direction donne accès à l'information sans aucune restriction.
19.	Vérifier que l'entité auditée comprend l'utilisation de l'information ou de la transaction qui est en cours de traitement.
20.	Déterminer les situations où l'on passe outre au



### Section 3 L'échantillonnage

L'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base, c'est-à-dire identifier une population cible qui doit être constituée de l'ensemble des éléments et objet qui regroupent les informations recherchées; Pour notre étude la population cible est constitué des cadres et dirigeants des entreprises déjà passées par la mission d'audit social au moins une fois par existence.

Il existe plusieurs techniques pour sélectionner un échantillon qui répond aux besoins de l'étude. Dans notre cas, nous avons opté pour les méthodes d'échantillonnage non probabiliste spécifiquement celle de l'échantillonnage de jugement, afin d'avoir des informations qui répondent au besoin de l'étude. Par conséquent, un échantillon de **80 entreprises de différents secteurs et de différentes structures** a été sélectionné par la méthode de jugement.

Trois groupes d'intervenants ont été pris en compte dans cette étude. Ces groupes comprennent les auditeurs internes, les dirigeants des entreprises et les cadres responsables de la fonction ressources humaines dans l'ensemble **190 personnes** ont été sélectionnées pour répondre à notre questionnaire.

### Section 4 La collecte des données

Les questionnaires peuvent être administrés par divers moyens : en face à face, par téléphone, par la poste ou par voie électronique (site Web ou courriel). Aux fins de la présente étude, on a utilisé la technique mixte de l'administration du questionnaire (postal et face à face) pour recueillir les données, bien que la distribution ait été considérablement améliorée pour maximiser la participation à l'étude.

Un questionnaire auto-administré a été remis ou envoyé par la poste à des représentants des entreprises sélectionnés pour recueillir des données aux fins de la présente étude. Nous avons demandé aux participants d'exprimer leur point de vue sur une échelle de Likert en cinq points sur un certain nombre d'énoncés concernant quelques questions.

Pour obtenir la coopération des participants et maximiser la probabilité de réponse aux questionnaires, Cooper et Schindler (2006) recommandent de prêter attention à un certain nombre de facteurs, notamment les erreurs possibles dans l'adressage des enveloppes ou le fait que la personne visée ne reçoit pas le questionnaire ; le destinataire élimine l'enveloppe sans l'ouvrir ; le destinataire range le questionnaire et ne le remplit pas. Ces facteurs ont été pris en compte par les moyens suivants : une présentation professionnelle du questionnaire sous la forme d'une brochure imprimée ; où le questionnaire a été remis en mains propres, les autres participants recevant des copies par courrier.

La période d'administration du questionnaire était entre le début du mois d'Octobre 2018 jusqu'au la fin du mois de Février 2019.

### Section 5 Le choix de la méthode d'analyse

Plusieurs méthodes ont été développées pour analyser les données parmi ces méthodes *La modélisation par équation structurelle (SEM)* qui est une technique permettant d'estimer les relations de dépendance observées dans un ensemble de concepts et de construits. Ces relations sont représentées par plusieurs types de variables mesurables et incluses dans un modèle intégré, elle comprend deux approches **ISEREL** et **PLS** (EZZINE, 2016).

La SEM est une technique appropriée et flexible pour évaluer simultanément les constructions du modèle et les relations structurelles hypothétiques entre les variables au moyen d'un modèle de mesure et d'une analyse du modèle structurel (Zhang et al., 2017). La méthode SEM a été utilisée dans diverses études menées dans le monde entier dans différentes industries. Toutefois, en raison des principales hypothèses statistiques et de la nature des statistiques d'ajustement, il existe deux approches SEM, à savoir l'approche fondée sur les composantes (c.-à-d. les moindres carrés partiels) et l'approche fondée sur la covariance (CB-SEM) (Hair et al. 2013). Alors que CB-SEM réduit les différences entre la covariance de l'échantillon et le modèle prédit par la fonction de maximum de vraisemblance (Urbach et Ahlemann 2010), la covariance partielle au moins (PLS-SEM) maximise le score de covariance entre les variables latentes dépendantes et prédictives (Hair et al. 2013). De nombreuses études recommandent l'utilisation du PLS-SEM (Henseler et al., 2009) malgré ses inconvénients, notamment la procédure d'examen des données (Rouse et Corbitt 2008). Wong (2013) affirme aussi que le PLS-SEM est l'outil le plus approprié pour la distribution des données et de la taille de l'échantillon, ce qui, comparativement au CB SEM, ne nécessite pas une grande taille d'échantillon et une distribution normale. PLS-SEM peut également être utilisé pour le modèle qui comprend à la fois des constructions réfléchissantes et formatrices (Hair et al. 2013). Donc, l'approche **PLS** est qualifiée de modélisation souple est particulièrement indiquée dans les recherches de type

## Chapitre V Cadre conceptuel et méthodologie de l'étude quantitative

---

exploratoire, ou le cadre théorique est faible ce qui est le plus conforme et répond aux besoins de notre étude.

Afin de répondre aux différentes questions, de vérifier les hypothèses de recherche et tester les relations théoriques grâce à une technique unique. On peut décrire la structure de l'audit social comme un construit exogène qui est l'équivalent d'une variable indépendante latente qui n'est pas mesurable ou observable directement mais qui est peut être représenté par le biais de quatre variables observés ou mesurés, qui sont : la taille de l'équipe d'audit, l'expertise des auditeurs, l'expérience des auditeurs et la combinaison des activités de l'audit social. Par contre la qualité de la prise de décision au sein de l'entreprise et la performance de l'audit social selon la théorie retenue sont des construits endogènes qui sont équivalent des variables dépendantes latentes. La relation entre la variable endogène et exogène peut être influencée par une variable modératrice qui est le degré d'implication du comité d'audit.

Nous avons utilisé le logiciel **SPSS Version 19** afin de procéder à la saisie des données recueillis et leur analyse descriptive. Nous avons utilisé le logiciel **SMART PLS Version 2** afin de tester le modèle conceptuel de l'étude.

### Synthèse

Ce chapitre présente le cadre conceptuel adopté dans cette étude pour analyser les données obtenues auprès des responsables des entreprises de tous types et de différentes tailles. Le cadre a été élaboré à partir des recherches antérieures.

La méthode de recherche employée dans la présente étude est abordée dans le présent chapitre, en commençant par un examen de la méthodologie de recherche afin de déterminer une application appropriée pour cette étude. Différentes techniques de recherche sont utilisées pour étudier les questions de sciences sociales, et pour cette étude, une technique d'enquête est choisie, utilisant un questionnaire pour recueillir les données nécessaires.

Les participants à l'étude ont été divisés en trois groupes : les auditeurs internes, les dirigeants des entreprises et les cadres responsables de la fonction ressources humaines. Le processus d'élaboration du questionnaire est discuté, y compris l'examen de la séquence des questions, la mise en forme des questions, le contenu du questionnaire, les essais pilotes et la traduction du questionnaire en langue arabe. Il s'ensuit des problèmes de mesure, y compris la fiabilité et la validité de l'instrument de recherche, ainsi que le détail des procédures de collecte des données.

Ainsi, ces discussions fournissent suffisamment de données de recherche pour justifier le choix de la méthode de recherche et des procédures de collecte de données qui ont été suivies. Il convient de noter qu'une attention particulière a été accordée aux méthodologies des études antérieures dans ce domaine et que, bien que cette rigueur améliore les résultats de cette étude, elle permet également une comparaison avec les recherches antérieures dans le domaine concerné. Le chapitre suivant présente l'analyse descriptive des données recueillies et le test des hypothèses.

# **Chapitre VI**

## **Résultats de l'étude quantitative**

### Introduction

La méthodologie de recherche quantitative utilisée dans cette étude exige des mesures précises pour recueillir des données. Il existe une variété de techniques fiables et valides pour recueillir et tester les données, et pour obtenir des informations riches et précieuses, des suites d'outils statistiques pour résumer et interpréter ces données. Les chercheurs s'appuient donc sur l'analyse statistique comme base de leurs recherches.

Les analystes ont élaboré deux séries principales d'analyses statistiques à l'intention des chercheurs : les statistiques descriptives et les statistiques différentielles (De Vaus, 2002). Le présent chapitre traite des statistiques descriptives qui portent sur l'audit interne et l'audit social dans l'entreprise algérienne ainsi le test des hypothèses proposées.

### Section 1 L'analyse descriptive des données

Nous avons obtenu 120 questionnaires exploitables dans 40 entreprises. 29% des répondants sont des responsables/managers ressources humaines et 11% sont des directeurs généraux (Voir tableau 6-1).

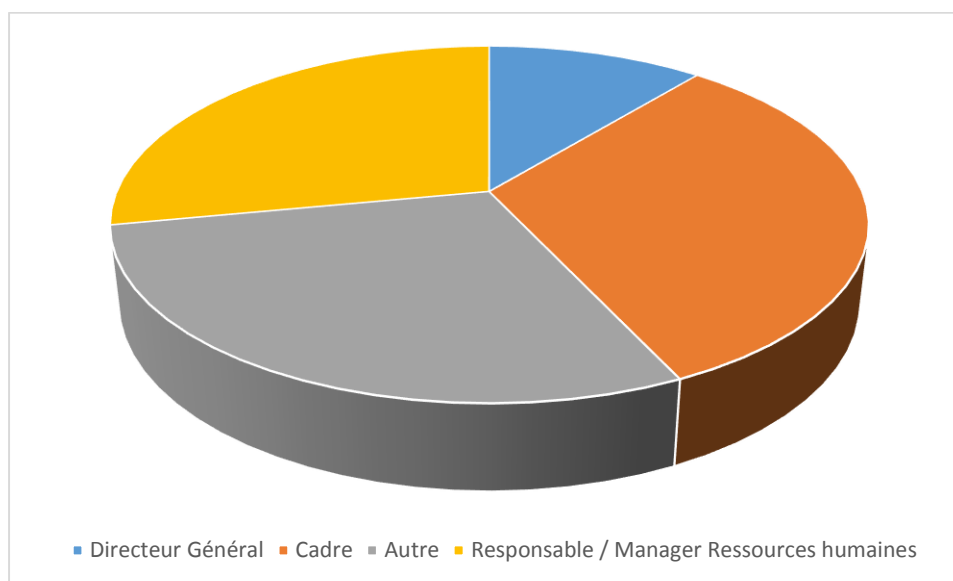
#### 1.1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

**Tableau 6-1 : Fonction des répondants**

Poste des répondants	%
Directeur Général	11%
Auditeurs internes	32%
Responsable / Manager Ressources humaines	29%
Autres	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats SPSS

**Figure 6-1 : Fonction des répondants**



**Source : Excel**

Selon le tableau 6-2, les entreprises opérant dans le secteur bancaire constituent 25% des entreprises de notre échantillon, le même pourcentage (25%) est consacré les entreprises de maintenance et services suivies par les entreprises de l'agroalimentaire (20%).

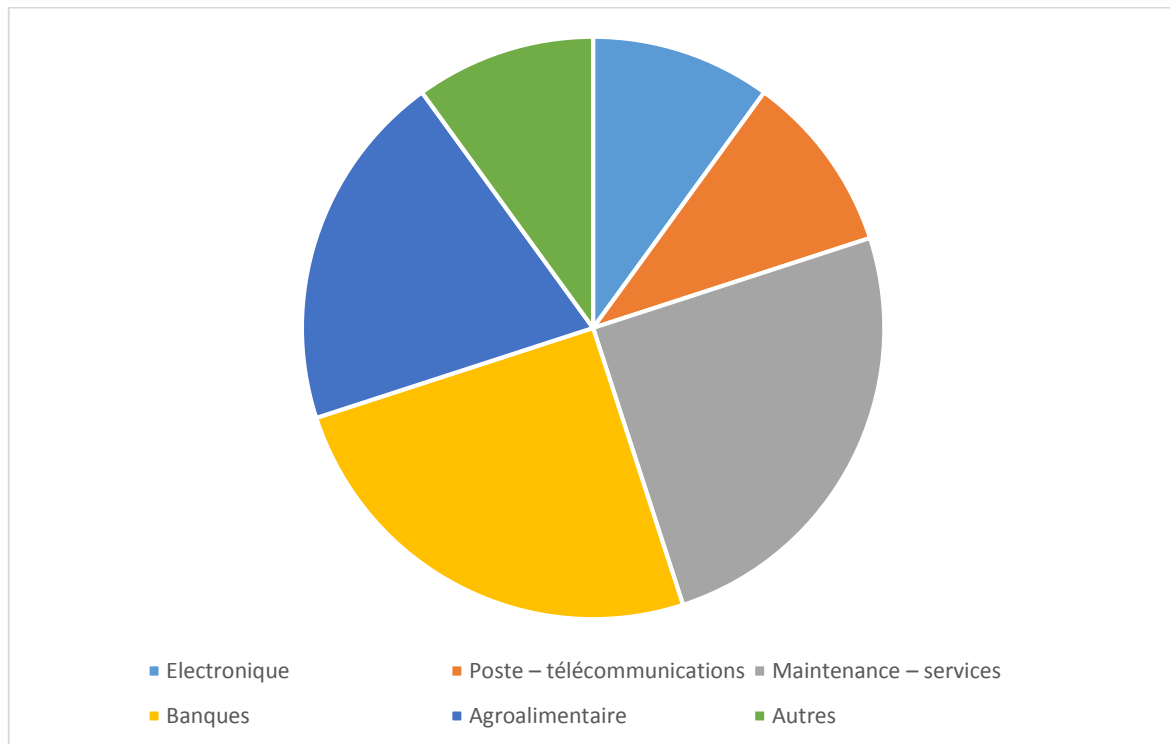
**Tableau 6-2 : Branches d'appartenance des entreprises interrogées**

Secteurs d'activités	Fréq.	%
Electronique	4	10
Poste – télécommunications	4	10
Maintenance – services	10	25
Banques	10	25
Agroalimentaire	8	20
Autres	4	10
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source : SPSS**



**Figure 6-2 : Branches d'appartenance des entreprises interrogées**



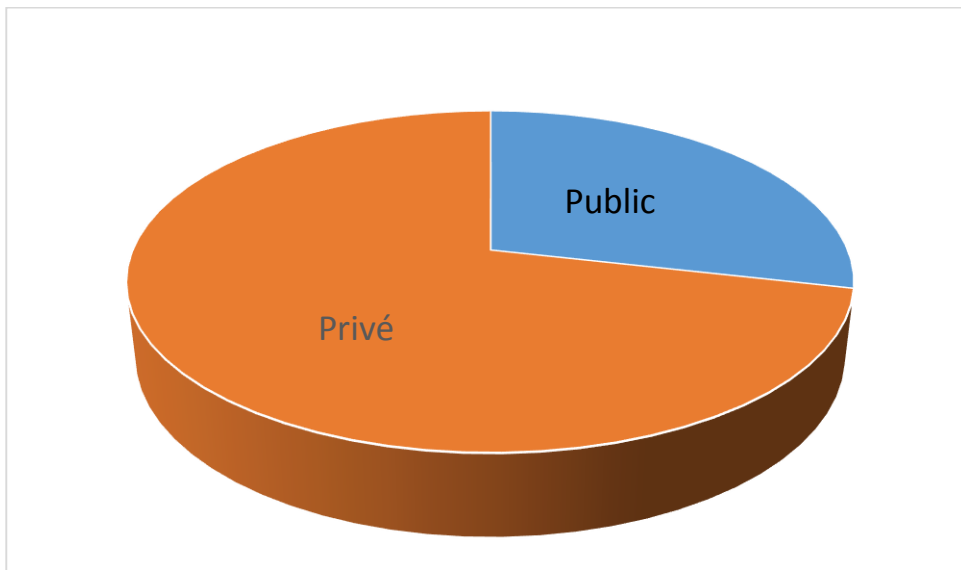
Source : Excel

**Tableau 6-3 : Statut des entreprises interrogées**

Statut de l'entreprise	Fréq.	%
Privé	28	70
Public	12	30
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : SPSS

**Figure 6-3 : Statut des entreprises interrogées**



**Source : Excel**

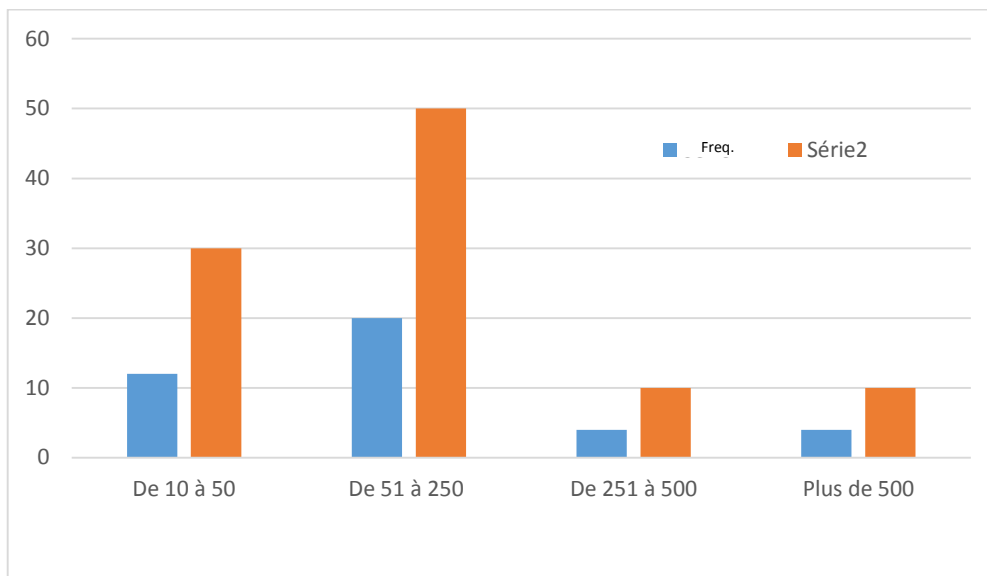
La majorité des entreprises sont des entreprises privées (70%). Cependant, les entreprises publiques constituent environ 30 % de notre échantillon.

**Tableau 6-4 : Taille des entreprises interrogées**

Taille de l'entreprise	Fréq.	%
De 10 à 50	12	30
De 51 à 250	20	50
De 251 à 500	4	10
Plus de 500	4	10
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Source : Données SPSS**

**Figure 6-4 : Taille des entreprises interrogées**



**Source : Excel**

70 % des entreprises de notre échantillon emploient un effectif supérieur à 50 personnes.

### **1.2. Pratique de l'audit social au sein de l'entreprise algérienne**

Nous aborderons dans cette partie les réponses aux questions relatives aux pratiques de l'audit interne et l'audit social. Nous ferons ensuite l'état des lieux au sein des entreprises enquêtées et enfin nous traiterons la question relative à l'impact de l'audit social sur la prise de décision dans les entreprises étudiées.

#### **1.2.1 L'audit interne**

Les résultats de notre enquête montrent bien que les entreprises semblent être toutes pratiquantes de l'audit interne, ce qui nous a amenés à questionner directement leurs responsables sur la situation de l'audit en général et l'audit social en particulier dans l'entreprise. La connaissance du statut de l'audit interne au niveau de l'organigramme de l'entreprise nous semble fondamentale et révélatrice de l'importance de cette fonction chez les managers. A la question

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

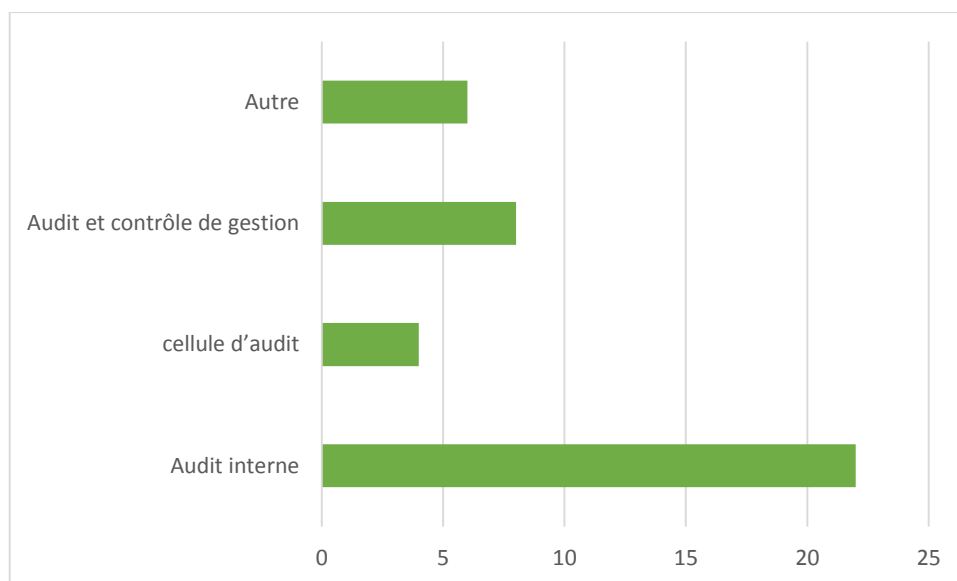
donc relative au statut de l'audit interne, les résultats obtenus exposent bien l'intérêt accordé à cette fonction (voir tableau n°2 ci-dessous).

**Tableau 6-5 : Statut de la fonction de l'audit interne**

<b>Statut de l'audit interne</b>	<b>Fréq.</b>	<b>%</b>
Audit interne	22	55
cellule d'audit	4	10
Audit et contrôle de gestion	8	20
Autre	6	15
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Source : Données SPSS**

**Figure 6-5 : Statut de la fonction de l'audit interne**



**Source : Excel**

A la lecture du tableau ci-dessus on remarque que toutes les entreprises disposent d'une entité d'audit interne. Toutefois, 55% de ces entreprises la dénomme « Audit interne ». En revanche, 20 % d'entreprises l'appellent « audit et contrôle de gestion » ; d'autres (soit 10 %) utilisent d'autres appellations « cellule d'audit » ou « camp d'audit ». Cependant, nous avons constaté, dans 15 % des entreprises étudiées, l'existence d'une confusion avec d'autres fonctions notamment l'inspection ou le contrôle interne.

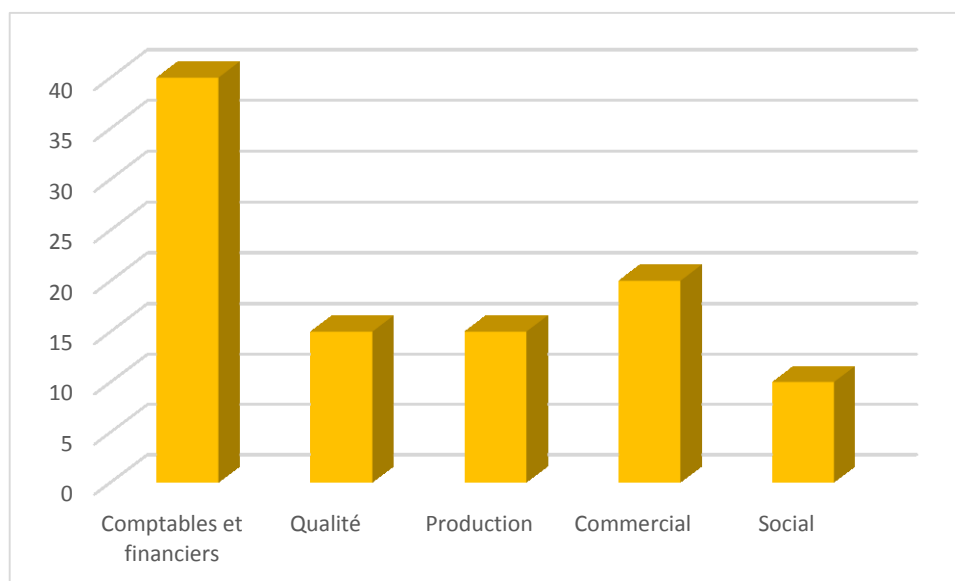
Au niveau de types d'audit réalisés, il convient de signaler que la comptabilité et la finance prend la première place.

**Tableau 6-6 : Types d'audit réalisés**

Types d'audit réalisés	%
Comptables et financiers	40
Qualité	15
Production	15
Commercial	20
Social	10
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Source : Données SPSS

**Figure 6-6 : Types d'audit réalisés**



Source : Excel

En effet et selon le tableau n°3, 40 % des audits réalisés sont d'ordres comptables et financiers, suivis de l'audit commercial (20 %), puis l'audit de production et l'audit qualité avec un pourcentage égal (15 %) et enfin l'audit social (10 %). Ce qui montre que l'audit social est une pratique relativement faible.

### 1.2.2 L'audit social

Selon nos interlocuteurs, les raisons pour lesquelles les entreprises font appel à l'audit social sont l'évaluation du climat social (36 %) les réorganisations ou la réorientation (14 %) ou par fois en cas de conflit (28 %).

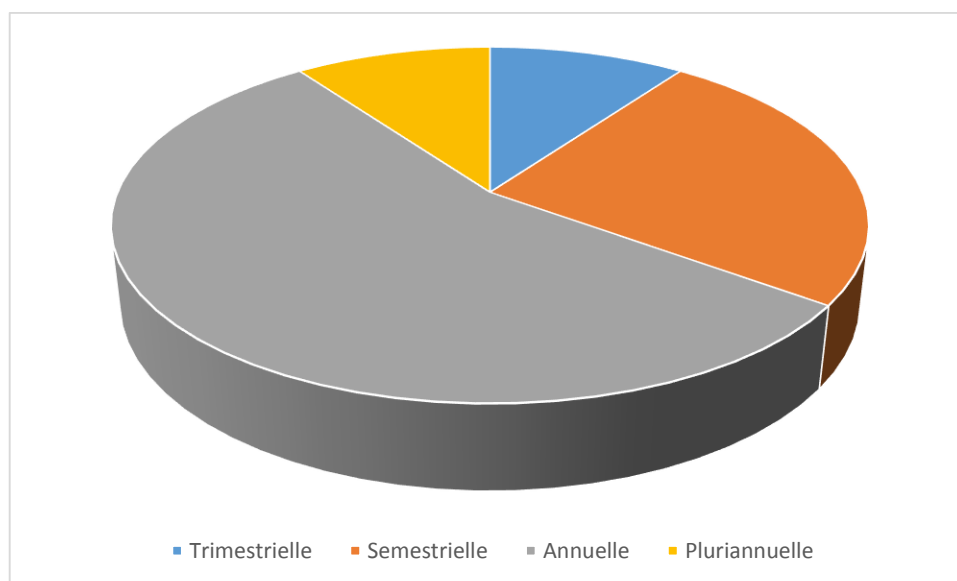
Concernant la fréquence de l'audit social, 55 % des entreprises le pratiquent de façon annuelle, alors que 25 % le font de façon semestrielle.

**Tableau 6-7 : Fréquence d'audit social**

Fréquence	%
Trimestrielle	10
Semestrielle	25
Annuelle	55
Pluriannuelle	10
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Source : Données SPSS

**Figure 6-7 : Fréquence d'audit social**



Source : Excel

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

Les objectifs qui lui sont assignés sont principalement, l'efficacité (40 %), la conformité au code de travail (20 %), la conformité aux procédures et au règlement interne (20 %), l'efficience et la sécurité (10 %).

Au sujet de contenu de l'audit social et selon nos interlocuteurs, cette pratique assure le développement social (35 %), la gestion des ressources humaines (40 %) et l'administration du personnel (25 %). D'après les résultats et à travers une question ouverte, nous avons pu constater que l'audit social couvre les éléments suivants : Le recrutement, La rémunération, la gestion des fichiers du personnel, les conditions de travail, la communication, l'absentéisme et la formation.

**Tableau 6-8 : Les objectifs d'audit social**

Les objectifs de l'audit social	%
L'efficacité	40
La conformité au code de travail	20
La conformité aux procédures	20
L'efficience et la sécurité	10
Autres	10
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Source : Données SPSS**





## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

Après avoir calculer les moyennes des réponses fournies par les responsables des entreprises enquêtées, les statistiques obtenues montrent que la majorité des répondants estime que les audits de type social ont des résultats différents sur le déroulement et la gestion de l'entreprise. Quant aux apports de l'audit social :

- Les responsables d'entreprises estiment que l'audit social représente un outil d'aide à la décision avec un taux de (2,67) qui est estimé comme fort ;
- les chefs d'entreprises jugent que l'audit social améliore le rendement de travail et les conditions de travail avec un taux de (2 et 2,10) qui est estimé comme moyen;
- Finalement, les entreprises considèrent que l'audit social participe faiblement dans la réalisation d'une cohérence entre les activités de la fonction RH avec les normes ainsi d'avoir des compétences de qualité avec un taux de (1,19 et 0,85)

### Section 2 Evaluation du modèle de mesure et structurel

Afin de procéder à tester les hypothèses de recherche, notre traitement statistiques est basée sur deux approches : L'approche **PLS Path Modelling** et la **régression**. Le tableau suivant résume ces deux approches, leurs composantes et les différents tests et résultats attendus.

**Tableau 6-10 : Traitements statistiques des données**

<b>PLS Path Modelling</b>	
<b>Modèle de mesure</b>	<b>Modèle structurel</b>
Validité convergente Fiabilité des mesures Validité discriminante	R <sup>2</sup> et significativité des coefficients de régression

**Source :** Elaboré par l'étudiante

Le traitement ci-dessous est destiné à tester les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>.** Le nombre des membres de l'équipe ne sera pas associé à la performance globale de l'audit social.

**H<sub>2</sub>.** Un niveau élevé d'expertise professionnelle des membres de l'équipe de vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.

**H<sub>3</sub>.** Un niveau élevé d'expérience des professionnels de la vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.

**H<sub>4</sub>.** La combinaison des activités de vérification sera associée à une bonne performance de l'audit social.

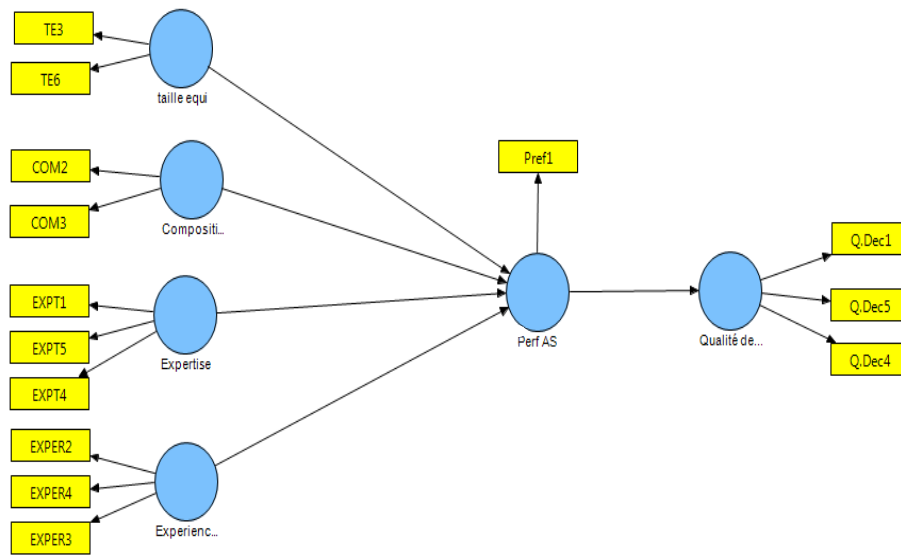
**H<sub>5</sub>.** Le degré d'implication du comité d'audit joue un rôle médiateur entre la structure de l'audit social et sa performance.

**H<sub>6</sub>.** Un niveau élevé de la performance de l'audit social sera associée à une bonne prise de décision organisationnelle.

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

Le modèle de base pour le traitement PLS PM des données est décrit dans la figure ci-dessous. Les variables latentes sont au nombre de sept. Elles sont signalées par des ronds dans la Figure 6-9. Alors que les variables manifestes sont signalées par des carrés (Notre modèle de base contient 23 items).

**Figure 6-9 : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling**



Source : SMART PLS Version 2

### 2.1. Evaluation de la fiabilité et de validité de modèle de mesure :

Le modèle de mesure concerne les tests de fiabilité et de validité des liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Ces tests sont au nombre de trois : la validité convergente, la fiabilité des mesures et la validité discriminante.

Le modèle de mesure concerne les tests de fiabilité et de validité des liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Ces tests sont au nombre de trois : la validité convergente, la fiabilité des mesures et la validité discriminante.

#### 2.1.1. Evaluation de la fiabilité :

La fiabilité renseigne sur la moyenne de la variance extraite par le construit par rapport aux erreurs de mesures. Deux tests sont distingués : L'AVE supérieure

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

à 50% et la «Composite reliability» CR supérieure à 0.7. Les résultats de ces deux tests sont présentés dans le tableau 3.7 ci-dessous.

Nos variables latentes présentent des AVE et des composite reliability (Tableaux 5-12 et 5-13) supérieurs aux seuils fixés, témoignant d'une bonne fiabilité des mesures.

**Tableau 6-11 : Fiabilité des mesures Cronbachs Alpha**

	Cronbachs Alpha
Combinaison	0,854724
ExperienceA	0,743471
Expertise	0,793709
Perf AS	1,000000
Qualité de décision	0,742601
taille equi	0,743540

Source : SMART PLS Version 2

**Tableau 6-12: Fiabilité des mesures AVE**

	AVE
Combinaison	0,849633
ExperienceA	0,656580
Expertise	0,708822
Perf AS	1,000000
Qualité de décision	0,656832
taille equi	0,792884

Source : SMART PLS Version 2

**Tableau 6-13: Fiabilité des mesures CR**

	Composite Reliability
Combinaison	0,918351
ExperienceA	0,851134
Expertise	0,879353
Perf AS	1,000000
Qualité de décision	0,851652
taille equi	0,884345

Source : SMART PLS Version 2

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

### 2.1.2 Evaluation de la validité convergente :

Une première estimation du modèle permet de constater « de visu » la validité convergente des variables manifestes en se référant aux corrélations entre ces dernières et leurs construits respectifs.

Contrairement à d'autres études empiriques, nous avons appliqué les critères de convergence forte décrits par Fornell et Lacker (1981). Les variables non convergentes sont celles dont les coefficients de corrélations sont inférieurs en valeur absolue à 0,7. L'estimation des coefficients de corrélations de l'ensemble des variables du modèle de base est présentée en annexe 03.

**Tableau 6-14 : La validité convergente**

	Combinaison	Experien ceA	Expertise	Perf AS	Qualité de decision	taille equi
COM2	0,982810					
COM3	0,856359					
EXPER2		0,868697				
EXPER3		0,757856				
EXPER4		0,800476				
EXPT1			0,827837			
EXPT4			0,803513			
EXPT5			0,891919			
Pref1				1,000000		
Q.Dec1					0,797447	
Q.Dec4					0,808158	
Q.Dec5					0,825503	
TE3						0,85767
TE6						0,92204

Source : SMARTPLS PM

Après avoir retiré toutes les variables de mesure ne remplissant pas les conditions de convergence, nous avons ré-estimé l'ensemble des relations de mesure et structurelles. Les résultats concernant la validité convergente des mesures sont présentés dans le tableau ci-dessus.

L'ensemble des construits est représenté au moins par deux mesures dont la convergence est vérifiée.

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

### 2.1.3 Evaluation de la validité discriminante :

Cette mesure permet de s'assurer que les variables manifestes sont plus liées à leurs construits qu'aux autres variables latentes. Dans les études empiriques, la comparaison se fait entre la racine carrée de l'AVE du construit concernée et les corrélations de ce dernier avec les autres construits.

Le principe demeure le même en comparant l'AVE avec le carré des corrélations. L'ensemble des mesures de validité discriminante sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces résultats attestent d'une « indépendance » de nos variables latentes les unes par rapport aux autres : la validité discriminante est ainsi vérifiée.

**Tableau 6-15 : Validité discriminante  $\sqrt{AVE} > Cor$**

	1	2	3	4	5	6
1 Combinaison	<b>0,8496</b>					
2 Experience	0,2165	<b>0,6565</b>				
3 Expertise	0,0357	0,3023	<b>0,7088</b>			
4 Performance AS	0,2279	0,4343	0,1750	<b>1,0000</b>		
5 Qualité de decision	0,2006	0,5999	0,2865	0,2917	<b>0,6568</b>	
6 Taille equipe	0,1926	0,4656	0,3578	0,2917	0,4565	<b>0,7928</b>

*\* La diagonale du tableau indique les AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes.*

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données du SMART PLS

Est destinée à s'assurer que les indicateurs de mesure d'un construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure d'autres construits, conceptuellement distincts du premier. on obtient une validité discriminante si la racine carrée de la variance moyenne partagée est supérieure aux coefficients de corrélation.

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

Le Tableau 6-15 illustre le test de validité discriminante. Les valeurs indiquées dans la diagonale de la matrice de corrélation représentent les valeurs de l'AVE de chaque variable.

### 2.2 Diagnostique du modèle structurel

Afin de tester la qualité du modèle structurel, plusieurs critères sont disponibles dans la littérature (Coefficients de trajectoire,  $R^2$  multiples, Taille de l'effet  $F^2$ , Le coefficient  $Q^2$  de stone-Geisser et le GOF).

On a va se contenter d'estimer l'ajustement du modèle structurel par le calcul du GOF par la formule suivante et qui doit être significatives sur le plan théorique.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{AVE}} \times \overline{R^2} = 0,37$$

à partir des données suivantes : Les AVE (Tableau 6-12) et  $R^2$  (Tableau 6-16)

**Tableau 6-16 : R square**

	R Square
Composition	
ExperienceA	
Expertise	
Perf AS	0,270781
Qualité de decision	0,085122
taille equi	
taille equi * Implication	

Source : SMARTPLS PM

GOF est supérieur à 0,3 donc la qualité d'ajustement du modèle structurel est bonne.



## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

### Section 3 Test des hypothèses

Selon les résultats obtenus auparavant ; le modèle structurel est acceptable et donc on peut tester les hypothèses de recherche

Pour tester les relations directes, nous allons vérifier si les effets sont significatifs. Les résultats de l'application de la méthode Bootstrap qui a dévoilé que le test de *Student* de l'effet direct de l'expérience des membres du comité 'audit social sur la performance de la mission d'audit social qui est égal à **2,691** supérieur de 2 donc la relation est significatif (voir Tableau 6-17) et **les hypothèses H<sub>2</sub> et H<sub>5</sub> sont confirmées**

L'hypothèse 5 examine l'incidence de l'expérience de l'équipe de vérification sur la performance de l'audit social. L'instar des analyses antérieures sur l'expérience des vérificateurs (Brown, 1983 ; O'Leary et Stewart, 2007 ; Shelton, 1999), la variable a été regroupée en deux catégories. La composition de l'équipe comptant jusqu'à 7 ans d'expérience a été classée comme moins expérimentée et celle des équipes comptant plus de 7 ans d'expérience a été classée comme plus expérimentée.

Les résultats suggèrent que le niveau d'expérience des membres de l'équipe n'influence pas l'ensemble des activités de vérification interne et les diverses étapes de la vérification interne. Par conséquent, H3 ne sont pas pris en charge.

**Tableau 6- 17 : Test des hypothèses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> et H<sub>5</sub>**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Composition -> Perf AS	0,118409	0,122503	0,133951	0,133951	0,883971
ExperienceA -> Perf AS	0,335061	0,325950	0,124482	0,124482	<b>2,691632</b>
Expertise -> Perf AS	0,044372	0,079649	0,094960	0,094960	0,467267
Perf AS -> Qualité de décision	0,291756	0,307210	0,121467	0,121467	<b>2,401927</b>
taille equi -> Perf AS	-0,198248	-0,109617	0,271851	0,271851	0,499199

Source : SMARTPLS PM

### Section 4 Discussion des résultats

L'importance de l'audit social a été soulignée à maintes reprises. Une gestion efficace de la fonction de l'audit social doit permettre d'obtenir des informations permettant de mesurer l'impact d'un tel audit sur la prise de décision dans l'entreprise. Une performance de qualité ne peut être atteinte que lorsque toutes les parties impliquées dans l'audit social se sont concertées pour assurer la survie et la pérennité de l'audit social.

L'importance d'avoir des vérificateurs **possédant diverses compétences** appuie l'étude sur l'élément de compétence des vérificateurs. Lorsqu'ils évaluent la compétence des vérificateurs internes, les vérificateurs externes considèrent que la formation continue est importante et que la formation devrait couvrir en profondeur les opérations, les politiques et les procédures de l'entreprise (Haron et al., 2004). La fonction d'audit social dans une entreprise dont les activités commerciales sont diversifiées et s'étendent sur plusieurs secteurs d'activité exigera des membres de son équipe qu'ils possèdent des compétences variées. Le suivi de la compétence en matière de formation et la nomination d'auditeurs internes possédant les compétences nécessaires aideraient également les auditeurs internes à mieux identifier les processus qui intéressent le département des ressources humaines, ce qui rendrait la planification de la vérification interne plus efficace pour évaluer les processus opérationnels en vue de leur amélioration grâce à des jugements informés. Bien que la surveillance des compétences soit peu fréquente ou difficile à réaliser, la question de savoir si les vérificateurs externes peuvent se fier au travail des vérificateurs internes en fonction de leurs compétences est importante pour cet aspect de la structure de l'audit social. La revue traite plus en détail de la façon dont l'expertise de l'équipe est liée à l'expérience de l'équipe de vérification.

**L'expérience acquise** dans un seul domaine de compétence au cours d'un certain nombre d'années peut ne pas contribuer à l'acquisition d'autres compétences requises lorsque les vérificateurs internes sont confrontés à des situations

## **Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative**

---

différentes, comme celles qui découlent de nouvelles entreprises commerciales. Près de 90 % des répondants à cette étude ont des équipes ayant plus de 7 ans d'expérience. Par contre, une étude antérieure sur l'expérience des vérificateurs a examiné un nombre presque égal de vérificateurs (Brown, 1983) et a constaté qu'il n'y avait pas de différence significative dans les jugements portés par les deux groupes. Les résultats de cette étude sont conformes à ceux de Brown (1983).

## Chapitre VI Résultats de l'étude quantitative

---

### Synthèse

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse des données sur la mission d'audit social dans les entreprises algériennes.

Le sommaire des résultats de la vérification des hypothèses est présenté au Tableau 6-18 :

**Tableau 6-18 : Résumé des résultats de test des hypothèses**

Hypotheses	Conclusion
<b>H<sub>1</sub></b> . Le nombre des membres de l'équipe ne sera pas associé à la performance globale de l'audit social.	Rejetée
<b>H<sub>2</sub></b> . Un niveau élevé d'expertise professionnelle des membres de l'équipe de vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.	Rejetée
<b>H<sub>3</sub></b> . Un niveau élevé d'expérience des professionnels de la vérification sera associé à une bonne performance de l'audit social.	<b>Confirmée</b>
<b>H<sub>4</sub></b> . La combinaison des activités de vérification sera associée à une bonne performance de l'audit social.	Rejetée
<b>H<sub>5</sub></b> . Un niveau élevé de la performance de l'audit social sera associée à une bonne prise de décision organisationnelle.	<b>Confirmée</b>

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

L'objet de cette thèse est de savoir comment l'audit social peut-il contribuer à améliorer la prise de décision dans les entreprises algériennes, c'est-à-dire, comment peut-il assurer une décision efficace. Dans ce domaine, le phénomène audit social était considéré chez plusieurs auteurs (Perreti, 2006 ; Igalens, 2005) comme étant un mécanisme essentiel pour diminuer les risques de l'entreprise et contribuer à crée de la valeur, dans le cadre d'une recherche sur le nouveau rôle de l'audit social. Toutefois, il n'existe que très peu d'études sur l'audit social et la prise de décision d'entreprise dans le domaine expérientiel.

La revue de littérature effectuée dans le domaine d'audit social démontre une grande richesse en ce qui concerne l'importance de l'audit externe comme un instrument de prévention et de détection des irrégularités des procédures dans la prise de décision mais des déficiences pour ce qui est de rôle de l'audit social dans le renforcement de la confiance entre manager et fonctionnaire. En effet, les apports des chercheurs se limitent à rechercher les variables pour expliquer uniquement le rôle de l'audit social sans cohérence avec la prise de décision.

Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'amélioration de la prise de décision dans les entreprises algériennes reposant sur certains éléments qui peuvent être considérés comme les principaux facteurs d'une bonne prise de décision.

Donc, notre principale contribution par apport aux études précédentes constate que les acteurs déterminants du rôle de la fonction d'audit social ont une influence sur la bonne prise de décision ainsi que les domaines auxquels contribue l'audit social pour améliorer la prise de décision.

Notre recherche comporte cinq chapitres. Dans les trois premiers dit théorique chapitre, nous avons tenté d'enrichir l'aspect théorique de l'audit social, ce dernier il nous a conduit à identifier les principales questions économiques que pose le

## Conclusion générale

---

phénomène audit social au regard de plusieurs points riches vue par des auteurs et des spécialistes. Nous avons constaté un manque dans les fondements théoriques de ce domaine de recherche.

Nous avons, par conséquent, tenté de remédier à cette faiblesse en proposant un cadre conceptuel de la relation entre l'audit social et la prise de décision. À travers ce chapitre, nous avons essayé de montrer l'importance de ce mécanisme au sein de l'entreprise et comment il est passé d'une fonction de contrôle à un partenaire stratégique dans le business. En effet, il évalue la politique de l'entreprise, c'est-à-dire de vérifier si cette politique conformes à la stratégie de l'entreprise, en d'autre terme, de vérifier dans quelle mesure cette politique et stratégie sont en ligne avec les objectifs de l'entreprise. On parle ici d'audit stratégique Nous avons aussi essayé d'aborder la question des challenges d'audit social où nous avons montré que l'audit social fait face à des risques, surtout les risques importants tels que les risques de de non adéquation, qui peut influencés sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'audit social devrait se centrer sur la gestion des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est considéré comme l'un des principaux objectifs de sa mission. Cependant, la fonction d'audit social est toujours liée à la direction générale. En effet, selon cette enquête, le rattachement hiérarchique de cette fonction à la direction générale est de 72%. Nous avons souligné que les normes pour la pratique professionnelle de l'audit social sont devenues un facteur puissant. Ces normes sont désormais universellement reconnues même si elles ne sont pas appliquées partout et par tous.

Comme, nous nous somme consacré à une réflexion sur les apports, approches et les limites de la prise de décision, après une série des définitions de la prise de décision, nous avons montré les différents mécanismes de la prise de décision.

## Conclusion générale

---

Nous avons essayé de présenter d'une manière détaillée les participiaux rôles de la prise de décision, nous avons tenté de mettre l'accent sur certains éléments tels que le conseil d'administration, la direction générale et le comité d'audit. Le conseil d'administration est considéré comme étant le pilier de l'entreprise, non seulement il prend des décisions stratégiques, mais aussi occupe une mission de surveillance.

Quant aux chapitres quatre et cinq, nous avons essayé d'analyser la relation étroite entre l'audit social et la prise de décision, c'est-à-dire de savoir la contribution de ce phénomène dans l'amélioration de la prise de décision. Il est clair que l'audit social est considéré comme l'un des participants de la prise de décision. Nous avons essayé de montrer que L'audit social est un outil important voire stratégique dans la prise de décision d'une entreprise au même titre que la prise en considération des opinions des employés qui vivent le travail au quotidien. Il est dit stratégique, car les décisions qui seront prises sur la base de ses études influenceront le devenir de l'entreprise. Ce faisant, certaines recommandations que nous avons formulé à l'égard de société générale Algérie sont à prendre en compte.

À travers notre étude, on peut citer les résultats comme suit :

- Les responsables d'entreprises estiment que l'audit social représente un outil d'aide à la décision ;
- Les chefs d'entreprises jugent aussi que l'audit social améliore le rendement et les conditions de travail ;
- L'étude confirme qu'un niveau élevé d'expérience des professionnels de l'audit est associé à une bonne performance de l'audit social
- Finalement, les entreprises considèrent que l'audit social participe faiblement dans la réalisation d'une cohérence entre les activités de la fonction RH avec les normes ainsi d'avoir des compétences de qualité.



## **Conclusion générale**

---

A partir des résultats obtenus à travers cette étude, nous présentons les recommandations suivantes :

- La nécessité de renforcer le rôle de la fonction d'audit social afin qu'il puisse améliorer la prise de décision.
- L'application obligatoire de la fonction audit social dans toutes les entreprises algériennes surtout les entreprises de petite taille ;
- La nécessité pour les entreprises de faire des formations interne et externe pour ces auditeurs afin de les permettre de rester en contact avec toutes nouvelle en matière d'audit social
- Donner plus d'indépendance aux auditeurs sociaux dans leur mission et surtout en ce qui concerne leur rattachement hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité avec plus d'efficacité et d'efficience
- Le suivi des évolutions des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit social surtout en matière de prise de décision
- Le renforcement du rôle de comité d'audit au sein des entreprises afin d'assurer la fiabilité et la sincérité des informations fournis au conseil d'administration.

Toutefois, nous espérons que ce travail, au travers de ses analyses et de ses recommandations, contribuera à la gestion efficiente des entreprises algériennes car le monde actuel n'est que la résultante des actions qui ont été menées et des décisions qui ont été prises par le passé. Par conséquent, l'évolution du monde a conduit l'audit et en particulier l'audit social dans un processus d'aide à la prise de décision. De ce fait, l'étude du thème l'utilité décisionnelle de l'audit social nous a permis d'acquérir des connaissances en matière de démarche de réalisation d'une mission d'audit social et des différents outils y afférents. Cette étude nous a également permis d'acquérir des connaissances pratiques en la matière.

## **Conclusion générale**

---

Notre enquête, qui a confirmé le lien significatif entre l'audit social et la prise de décision a touché essentiellement un échantillon de 80 entreprises de différents secteurs et toutes tailles confondues y compris 190 responsables. Cependant, d'autres recherches avec des échantillons plus grands et dédiés à des secteurs ou sous-secteurs spécifiques, en Algérie ou dans d'autres pays, pourraient examiner si nos conclusions peuvent être généralisées.

Notre travail suggère aussi plusieurs pistes prometteuses pour les recherches futures. Nous espérons que les chercheurs pourront construire, à partir de notre modèle, d'autres relations entre les constructions proposées, menant à l'identification et l'application de l'audit social. Les futures études pourraient étendre notre modèle en intégrant d'autres variables organisationnelles telles que les différents étapes de l'audit (planification, exécution...), des variables environnementales telles que les lois et réglementations.

Enfin, bien que nous ayons fourni une justification sur le choix de l'audit social et les ressources humaines, nous préconisons des recherches ultérieures qui pourraient étudier d'autres types telles que la responsabilité sociale.

# Liste Bibliographique

## Liste bibliographique

---

- Annaceur, M. (2001). Les Nouvelles Voies de l'Audit Social. Communication, Université D'été de L'I.A.S, 30 Août 2001, Toulouse, France.
- Barret, C.V. (1992). Clarifying construct validity: Definitions, processes, and models. *Human Performance*, 5(1 & 2), pp.13-59.
- Bell, J. (2005). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science.* (4th ed.) Maidenhead: Open University.
- Benson, P. (1995). Improved audit coverage by small audit teams. *International Journal of Government Auditing*, 22(2), 10-13.
- Bertin, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, France.
- Boungab S. (2015), *Le contrôle social face à l'attitude des collaborateurs*, 33eme Université d'été de l'Audit Social, Montréal - 27 & 28 août 2015, CANADA.
- Branković, J. (2010), *Decision Making on Decision Making: Deciding Governance in Higher Education in Serbia 2002-2005*, these de doctorat, Faculté d'Education, Université d'OSLO.
- Brasseurs, M. (1996), *l'audit sociale dans le contexte de changement organisationnel*, Cahier d CEROG IAE Aix Marseille.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. Berry (Eds.) *Field methods in cross-cultural research*, pp. 136-164. Beverly Hills, Ca: SAGE.
- Calder, B., Phillips L., & Tybout, A. (1983). Beyond external validity. *Journal of Consumer Research*, Vol.10, No.1, pp.112-114.
- Candau, P. (1985). *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace.* Edition Vuibert, Paris.

## Liste bibliographique

---

- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4(1), 55-81.
- Clark-Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research: A student's handbook*. Hove: UK: Psychology Press.
- Collins L., Valin, G. (1979), *Audit et Contrôle interne*, Dalloz, Paris.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2006). *Business research methods*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cozby, P. C. (2007). *Methods in behavioral research*, New York, N.Y:McGraw Hill
- Daoudi et al. (2015). Ou en sont l'audit social et les référentiels RH en Algérie ? 33eme Université d'été de l'Audit Social, Montréal - 27 & 28 août 2015, CANADA.
- De Bengy, B. (1991). *Audit Social, proposition d'une démarche*. Mémoire d'expertise comptable. Juin, France.
- De Vaus, D.A. (2002). *Surveys in social research*. (5th ed.). St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Eavani, Farzad; Nazari, Kamran et Emami, Mostafa (2012). *Social Audit: From Theory To Practice*, *Journal of Applied Sciences Research*, Volume 8, Numero 2, pp. 1174-1179.
- El kandoussi, Fatima et El abboubi, Manal (2006). *L'audit social : un outil d'amélioration de la qualite du pilotage social a l'heure de reformes des entreprises publiques au Maroc*, *Cahier de recherche N° 200608/08*.
- Ezzine, A. (2016). *Cours Analyse De Données*. Notes du cours pour les 2èmes années master marketing, Université Djillali Liabbes, Sidi Bel Abbes, Algérie

## Liste bibliographique

---

- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?. *M@n@gement*, Vol. 15 No. 1, p. 114.
- Firth-Cozens, J. (1992). Building teams for effective audit. *Quality in Health Care*, 1, 252-255.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39–50.
- Gray, Rob (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment, *International Journal of Auditing*, Volume 4, pp. 247-268.
- Gray, Rob; Owen, Dave. et Adams, Carol (1996). *Accounting and accountability: social and environmental accounting in a changing world*, Prentice Hall, USA.
- Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*, Edition Dunod, Paris.
- Guerrero, Sylvie (2008). *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, France.
- Hair, Jr. J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing* 20: 277–319.
- Huber, G. P. (1980). *Managerial Decision Making*, Glenview, Illinois.

## Liste bibliographique

---

- ISEOR (Institut de socio économie des entreprises et des organisations) (1994). « L’audit social au service du management des ressources humaines : professionnalisme des consultants », Paris : Economisa.
- Islam, Muhammad Azizul, Deegan, Craig et Gray, Robe (2015). Social audits and Multinational Company supply chain: A study of rituals of social audits in the Bangladesh garment industry, Conférence AFAANZ, Hobart 5-7 juillet.
- Khemakhe, J. (2001). Integral auditing. *International Journal of Government Auditing*, 28(2), 6-9.
- Laalou et Bakadir (2015). 33eme Université d’été de l’Audit Social, Montréal - 27 & 28 août 2015, CANADA.
- Lemoine, J. (1982). La logistique de la fonction personnelle. Ed d’organisation, Paris.
- Louart, P. & Beaucourt, C. (2005). Logiques d’audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l’Université d’Eté d’Audit Social, Lille.
- Marczyk, G., DeMatteo, D. & Festinger, D., (2005). *Essentials of research design and methodology*. Hoboken NJ: John Wiley & Son.
- Mat Zain, M., & Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on Audit Committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 894–908.
- Maxwell, J. A., (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. (2nd ed.). Thousand Oaks CA.: SAGE Publications.
- Mintzberg, H., Rasinghani, D., & Thearet A. (1976). ‘The structure of unstructured decision process’, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.

## Liste bibliographique

---

- NARO, G. (2005). Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting. Acte du séminaire national français, management et GRH : stratégie acteurs et pratiques, EDUSCOL, Paris.
- Natale, S. M., & Ford, J. W. (1994). The Social Audit and Ethics. *Managerial Auditing Journal*, 9(1), 29–33.
- O’Leary, C., & Stewart, J. (2007). Governance factors affecting internal auditors' ethical decision-making. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 787-808.
- Onwuegbuzie, A. J. (2000). Expanding the framework of internal and external validity in quantitative research. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Advancement of Education Research. Ponte Vedra, FL, November.
- Oppenheim, A. N., (1992). Questionnaire design, interviewing, and attitude measurement. New York: Pinter Publishers.
- Ordre des Experts Comptables, Manuel des normes d’Audit Légal et Contractuel, norme n°2102. « Evaluation de Contrôle Interne ».
- Owen, D. (2007). Assurance practice in sustainability reporting, Dans le livre “Sustainability Accounting and Accountability”, Edition Routledge, pp.168-183.
- Peretti, J. (1981). L’information de la fonction personnelle. Paris, pp. 464-475.
- Peretti, J.M, (2007). Ressource humaine et gestion des personnes. 6e édition Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. & Igalens, J. (2016), Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions Eyrolles, France.



## Liste bibliographique

---

- Polit, D.F. & Hungler, B.P. (1995). Nursing research: Principles and methods (6th ed.). Philadelphia: J.B. Lippincott.
- Punch, K. F., (2003). Survey research: The basics. London: SAGE Publications.
- Ravalec, J.-P. (1986), *l'audit social et juridique*, Montchrestien.
- Rea, L. & Parker, R., (2005). Designing and conducting survey research: A comprehensive guide. Hoboken NJ: John Wiley & Son.
- Rentsch, J. R., Heffner, T. S., & Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience: Team experience related to teamwork schemas. *Group & Organization Management*, 19(4), 450-474.
- Roberts, E.S., (1999). In defence of the survey method: An illustration from a study of user information satisfaction. *Accounting and Finance*, 39(1), pp. 53-77.
- Rosnow, R.L., & Rosenthal, R. (2005). *Beginning behavioral research: A conceptual primer*. (5th ed.) Boston, MA: Pearson.
- Rouse, A.; Corbitt, B. (2008). There's SEM and "SEM": A critique of the use of PLS regression in information systems research, in *Proceedings of the 19th Australasian Conference on Information Systems*, 3–5 December 2008, Christchurch, New Zealand, 845–855.
- Rudolph, H. R., & Welker, R. B. (1998). The effects of organizational structure on communication within audit teams. *Auditing*, 17(2), 1-14.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Savall, H. et Zardet, V. (2007), *L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qu'altimétriques de cas d'entreprises*, Communication au 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit,

## Liste bibliographique

---

Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation, ISEOR- Institut International des Coûts-American Accounting Association, 13-15 juin 2007.

- Savall, H. et Zardet, V. (2007), L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qu'altimétriques de cas d'entreprises, Communication au 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation, ISEOR- Institut International des Coûts-American Accounting Association, 13-15 juin 2007.
- Stetler H.-F., (1978). *Audit : principes et méthodes générales*. Publiunion, Paris.
- Stoner, F. A., Yetton, W., Craig, F. J., & Johnston D. K. (1994), *Management*, 2eme Edition, Prentice Hall, Sydney.
- Taylor, G.R., (2005). *Integrating quantitative and qualitative methods in research*. Lanham, MD: University Press of America.
- Turley, S., & Zaman, M. (2007). Audit committee effectiveness: Informal processes and behavioural effects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(5), 765- 788.
- Urbach, N.; Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares, *Journal of Information Technology Theory and Application* 11(2): 5–40.
- Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N., (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS, *Marketing Bulletin* 24(1): 1–32.

## Liste bibliographique

---

- Yin, R.K., (1989). Case study research: design and methods. Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Zadek, S. et Evans, R. et Pruzan, P. (1997). Building Corporate Accountability: Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting, Edition Earthscan, London.
- Zara G., “Management”, Note de cours, disponible sur [http://gfol1.reshomini.com/download/la\\_prise\\_de\\_decision\\_ws5205500.pdf](http://gfol1.reshomini.com/download/la_prise_de_decision_ws5205500.pdf) consulté le 12.04.2018
- Zhang, L.; Chen, X.; Suo, Y. (2017). Interrelationships among critical factors of work flow reliability in lean construction, Journal of Civil Engineering and Management 23(5): 621–632.
- Delaloye L., FRAGNIERE E. et Hoesli M. (2001) « Modélisation des décisions de gestion », Economica, septembre 2001.
- Detrie, J. P. (1993). « Strategor politique générale de l’entreprise », 3eme édition, DUNOD, France.
- Reix, R. (1998). « Systèmes d’information et management des organisations » 2eme édition Gestion.
- Morel, C. (2002). « La prise de décision » Editeur organisation Ed, France.
- Vuibert (1987). « La prise de décision en management », Septembre.
- Dayan A. (1999). « Manuel de gestion ». Volume 1, Universités Franco Phones, Edition : ELLIPSES.

# **Annexes**

ANNEXES

**Annexe 1 *REGLEMENT INTERIEUR***

**EPE ALGERIE TELECOM SPA**

## **REGLEMENT INTERIEUR**

**“ DROITS ET OBLIGATIONS  
DES TRAVAILLEURS... “**

**20 / 04 /2004**

# SOMMAIRE

<b>TITRE PRELIMINAIRE : OBJET-CHAMP D'APPLICATION</b>	<b>9</b>
<b>TITRE I. DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre I: De l'organisation technique du travail</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre II. De la durée et de l'horaire de travail</b>	<b>10</b>
Section 1. De la durée de travail	10
Section 2. De l'horaire de travail	10
<b>Chapitre III: Des repos légaux et congés</b>	<b>11</b>
Section 1. Des repos légaux	11
Section 2. Du congé annuel	12
<b>Chapitre IV: Des absences</b>	<b>13</b>
Section 1. Des dispositions générales	13
Section 2. De l'assiduité.	13
Section 3. Des absences spéciales rémunérées.	13
Section 4. Des absences autorisées.	14
Section 5. Des absences pour maladies ou accident de travail.	15
Section 6. Des absences pour raisons d'incarcération.	16
<b>Chapitre V: Des obligations professionnelles</b>	<b>17</b>
Section 1. De l'obligation du travailleur.	17
Section 2. Du respect de l'horaire de travail.	18
Section 3. De l'accès et des sorties.	18
Section 4. Des retards et absences.	20
Section 5. De la formation	20
Section 6. Des obligations particulières	21
§ 1. Des travailleurs.	21
§ 2. De l'Entreprise.	21

**TITRE II : DE L'HYGIENE, DE LA SECURITE ET DE LA MEDECINE DE TRAVAIL 25**

**Chapitre I: De l'hygiène sur les lieux de travail et de la sécurité des biens et des personnes 25**

- Section 1. Des dispositions générales. 25
- Section 2. De l'hygiène sur les lieux de travail 26
  - § 1. Des dispositifs d'hygiène mis en place. 26
  - § 2. Du respects des règles et consignes d'hygiène. 28
- Section 3. De la sécurité des biens et des personnes 29
  - § 1. Des obligations de l'Entreprise 29
  - § 2. Des obligations du travailleur 30

**Chapitre II: De la médecine du travail 32**

**Chapitre III: Des commissions d'hygiène et de sécurité 33**

- Section 1. De la composition, du fonctionnement et des attributions des commissions d'hygiène et de sécurité de l'Entreprise 33
  - § 1. De la composition. 33
  - § 2. Du fonctionnement. 34
  - § 3. Des attributions 34
- Section 2. De la composition, du fonctionnement et des attributions des commissions d'hygiène et de sécurité d'Unité 35
  - § 1. De la composition. 35
  - § 2. Du fonctionnement. 35
  - § 3. Des attributions. 36
- Section 3. De l'organisation, de la prévention et du contrôle. 36

**TITRE III : DE LA DISCIPLINE 38**

**Chapitre I: De la discipline générale 38**

- Section 1. Des dispositions générales. 38



Section 2. De la grève illégale.	39
Section 3. Des garages et parcs de stationnement.	40
<b>Chapitre II: Des fautes professionnelles</b>	<b>40</b>
Section 1. Définition.	40
Section 2. De la qualification des fautes.	41
§1.Des fautes du 1er degré.	41
§2.Des fautes du 2ème degré.	43
§3.Des fautes du 3ème degré.	43
§4.Des cas de récidive.	46
<b>Chapitre III: Des sanctions disciplinaires</b>	<b>47</b>
Section 1. Définition.	47
Section 2. Des sanctions	47
<b>Chapitre IV: Des procédures disciplinaires</b>	<b>49</b>
Section 1. De la constatation de la faute.	49
Section 2. Du pouvoir disciplinaire.	49
Section 3. Des procédures.	51
Section 4. De la prescription de l'information disciplinaire.	52
Section 5. De l'effacement des peines disciplinaires.	53
<b>Chapitre V: Des organes de la discipline</b>	<b>53</b>
Section 1. De la commission de discipline.	53
§ 1. De la composition.	53
§ 2. Des prérogatives.	55
§ 3. Du fonctionnement.	55
Section 2. De la commission de recours de l'entreprise.	56
§ 1. De la composition.	56
§ 2. Des prérogatives.	57
§ 3. Du fonctionnement.	58
<b>TITRE IV : DES DISPOSITIONS FINALES</b>	<b>60</b>

## **Chapitre IV : Des absences**

### **Section 1. Des dispositions générales.**

#### **Article 12.**

Sauf cas expressément prévus par la législation ou les dispositions conventionnelles, toute période non travaillée entraîne la perte de salaire et des accessoires y afférents.

Toute absence de travail doit être signalée le jour même afin de permettre à l'entreprise de prendre les dispositions nécessaires.

Toute absence sans autorisation ou justificatif valable constitue un manquement à la discipline.

### **Section 2. De l'assiduité**

#### **Article 13.**

Un système de contrôle de l'assiduité (émargement, pointage, etc) est institué au sein de chaque structure de l'entreprise.

Les travailleurs sont tenus de s'y conformer.

Les travailleurs autorisés à quitter le lieu de travail. pour des raisons de service ou motif personnel durant la séance de travail, doivent se munir d'un bon de sortie délivré par les lignes hiérarchiques habilitées.

### **Section 3. Des absences spéciales rémunérées**

#### **Article 14.**

Conformément à la loi, le travailleur a droit à des absences spéciales rémunérées pour événements familiaux sous réserve de justificatifs.

Ces absences sont prises au moment de l'événement. Il s'agit des évènements suivants:

- \* mariage de travailleur
- \* naissance d'un enfant du travailleur.
- \* Mariage du descendant du travailleur.
- \* Décès du collatéral du travailleur ou du collatéral de son conjoint au 1er degré.
- \* Décès d'ascendant et descendant du travailleur et de son conjoint.
- \* Décès du conjoint du travailleur.
- \* Circoncision d'un enfant du travailleur.

Il peut, en outre bénéficier d'une absence spéciale rémunérée pour accomplir le pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam, une fois au cours de sa carrière professionnelle.

### **Article 15.**

Le travailleur peut bénéficier, exceptionnellement, d'absence sans perte de rémunération et sous réserve de demande dûment justifiée pour les motifs suivants:

- \* suivre des séminaires, des conférences ou une formation entrant dans le cadre de l'activité professionnelle ou syndicale et autorisée par l'entreprise et pour passer des examens académiques ou professionnels.
- \* s'acquitter de tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles.

## **Section 4. Des absences autorisées**

### **Article 16.**

Le travailleur est autorisé à interrompre son congé de détente à la suite d'une maladie pour bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents.

### **Article 17.**

Un congé de maternité de 14 semaines est accordé aux femmes en couches dans les conditions prévues par la législation et réglementation en vigueur.

### **Article 18.**

Les mères allaitant leur enfant ouvrent droit à une absence spéciale rémunérée durant une année à compter de la date de naissance du nouveau-né à raison de deux (02) heures par jour durant les six premiers mois et une (01) heure par jour durant les six derniers mois.

## **Section 5.Des absences pour maladie ou accident de travail**

### **Article 19.**

Les absences pour raisons de santé interviennent en cas de maladie ou accident de travail dûment attestées par des certificats médicaux à produire.

Elles sont justifiées et rémunérées conformément à la législation en matière de sécurité sociale.

Une absence pour raison de santé doit être signalée et justifiée:

- \* dans les quarante huit (48) heures qui suivent le jour de consultation.
- \* Huit (08) jours en cas d'hospitalisation.

### **Article 20.**

L'accident de travail doit être déclaré dans les 24 heures ( jours ouvrables), même s'il n'entraîne pas d'incapacité de travail, par la victime ou ses représentants à l'entreprise qui doit le déclarer à son tour à l'organisme de sécurité sociale dans les 48 heures (jours ouvrables) qui suivent.

### **Article 21.**

L 'Entreprise se réserve le droit d'ordonner des contrôles médicaux dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité.

Tout travailleur ayant déposé ou transmis un arrêt de travail peut être soumis à des contre-visites médicales ordonnées par l'entreprise.

## **Section 6.Des absences pour raison d'incarcération**

### **Article 22.**

L'absence d'un travailleur pour raison d'incarcération donne lieu à une suspension de la relation de travail. Durant cette période, le travailleur ne peut être rémunéré.

A sa libération, le travailleur devra faire une demande de réintégration qui sera examinée par la commission de discipline.

**22.1-** La commission de discipline se prononce sur les cas de réintégration lorsque :

- le travailleur bénéficie de la liberté provisoire.
- en cas de condamnation à des peines autres que la privation de liberté.

Pour se faire, elle doit tenir compte du motif de la condamnation.

**22.2-** En cas de relaxe, le travailleur est réintégré à son poste de travail ou à un poste équivalent.

**22.3-** En cas de condamnation pénale à des peines d'emprisonnement, le contrat de travail peut être résilié de plein droit et ce, après jugement définitif.

## Chapitre V: Des obligations professionnelles

### Section 1. De l'obligation du travailleur

#### Article 23.

Tout travailleur quelque soit son rang dans la hiérarchie est tenu :

- d'exécuter au mieux de ses capacités physiques et intellectuelles, les tâches inhérentes à son poste de travail et celles ordonnées par sa hiérarchie dans le cadre de ses attributions et en rapport avec ses compétences,
- de respecter les dispositions de la réglementation applicable dans l'Entreprise,
- de se conformer à l'organisation et aux normes de travail définies par l'Entreprise.

Le travailleur est soumis à l'évaluation périodique, dans le cadre d'un système prévu à cet effet, sur la manière d'accomplir les missions et obligations résultant de la relation de travail.

#### Article 24.

Le travailleur de l'Entreprise, quel que soit son poste, doit avoir à l'égard de la clientèle, un comportement respectueux digne de son appartenance à l'Entreprise.

#### Article 25.

Le travailleur affecté sur des postes de travail nécessitant l'usage de véhicule, est tenu d'assurer la conduite du véhicule de service mis à sa disposition à cet effet.

#### Article 26.

Le travailleur de l'Entreprise est tenu de garder une discrétion absolue sur tout ce dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions (procédés de fabrication, matériel utilisé, renseignement concernant la clientèle, le personnel etc...).

### **Article 32.**

Les accès et les sorties du personnel s'effectuent en empruntant les itinéraires et issues prévus à cet effet.

### **Article 33.**

La carte professionnelle (badge, identification) est strictement personnelle et doit être présentée à toute réquisition. Des cartes d'identification spécifiques sont délivrées aux travailleurs habilités de par leur fonction, à accéder dans les installations et ouvrages de l'Entreprise ou auprès de la clientèle. La conservation d'une carte professionnelle ou badge ou carte d'accès est strictement interdite lorsque les conditions de leur utilisation ont changé suite à une mutation ou un départ temporaire ou définitif.

### **Article 34.**

Il est formellement interdit de pointer ou d'émarger pour une autre personne ou de se faire pointer ou émarger par quelqu'un d'autre pour quelque motif que ce soit.

### **Article 35.**

Si des raisons impérieuses de sécurité l'exigent, ou en cas de vol constaté dans l'enceinte d'un établissement de l'Entreprise, la hiérarchie se réserve le droit de faire procéder à la vérification des objets emportés par les travailleurs.

A cet effet, la vérification est effectuée aux portes de sortie du lieu de travail par le personnel de contrôle dûment habilité à cet effet par la hiérarchie, qui invite les intéressés à présenter le contenu de leurs affaires, et/ou ouvrir leur véhicule. Il n'est pas recouru à des vérifications forcées corporelles.

## Section 4. Des retards et absences

### Article 36.

Tout retard doit faire l'objet d'une justification immédiate auprès du responsable hiérarchique.

Tout retard non justifié est passible de l'une des sanctions prévues par le présent règlement.

### Article 37.

Pour toute absence impérieuse, le travailleur doit informer ou faire informer la hiérarchie dès que possible et fournir dans les 48 heures la justification de son absence.

### Article 38.

Lorsque le travailleur, soumis à des conditions particulières de travail (telles que déterminées dans les accords et/ou la convention collective), abandonne son poste, il est tenu d'en informer immédiatement sa hiérarchie et de justifier son absence par tout moyen. L'entreprise peut prendre de droit toutes les dispositions tendant à sauvegarder ses intérêts.

Ces mesures n'excluent pas toutefois les poursuites et sanctions disciplinaires qui peuvent être encourues.

## Section 5. De la formation

### Article 39.

39.1- Le travailleur est tenu de suivre des cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'entreprise en vue d'améliorer ses connaissances.

Tout refus non motivé de suivre une formation, organisée dans le but d'acquérir une qualification nécessaire à la maîtrise du poste, un perfectionnement ou un recyclage, est assimilé à une faute et sanctionné conformément aux dispositions du présent règlement intérieur.



- b) L'organisation de quêtes ou de collectes de toute nature, sur les lieux de travail et hors des procédures légales.
- c) L'organisation de réunions politiques sur les lieux de travail.
- d) Le manquement aux règles du secret professionnel ou classé comme tel par la réglementation.
- e) Les actes de violence physique, les injures et menaces.
- f) L'exercice d'actes ou d'activités parallèles, de nature illicite ou non, pouvant gêner l'exercice régulier de la fonction ou du poste occupé.
- g) L'incitation répétée au désordre sur les lieux de travail en vue de perturber le bon fonctionnement de l'Entreprise et pour des motifs incompatibles avec l'exercice des droits syndicaux légalement reconnus.
- h) Le port de tenues et d'effets vestimentaires non conformes aux prescriptions d'hygiène et de sécurité.
- i) Les rassemblements hors le cas d'activité syndicale régulière dans les locaux professionnels, aires avoisinantes et autres lieux de travail de l'Entreprise.

L'inobservation de cette obligation peut, pour chacun de ces manquements ci dessus rappelés, entraîner une sanction disciplinaire du 3ième degré.

#### **Article 42.**

Dans l'exercice de leurs fonctions, les travailleurs de l'Entreprise sont tenus à une obligation d'impartialité, notamment dans leurs relations avec le public.

A cet effet, les travailleurs doivent observer le principe de l'égalité de tous les clients usagers dans le bénéfice des prestations et services mis à la charge de l'Entreprise.

La violation de cette obligation se traduit notamment par :

- a) la falsification ou les tentatives de falsification de documents de service en vue de nuire à un usager ou de le favoriser.
  - b) L'utilisation de la fonction en vue de favoriser ou de nuire à un usager.
  - c) Le favoritisme ou l'ostracisme vis à vis des usagers, consistant à donner des priorités à un usager par rapport à un autre sans motif valable.
- L'inobservation de cette obligation d'impartialité peut, pour chacune des fautes ci dessus rappelées, entraîner des sanctions.

## § 2.De l'Entreprise.

### **Article 43.**

Les responsables hiérarchiques doivent, chacun en ce qui le concerne, veiller au respect par leurs personnels des dispositions du présent règlement.

### **Article 44.**

Les responsables hiérarchiques sont tenus, dès qu'un manquement leur est signalé ou porté à leur connaissance, de mettre en œuvre les procédures prévues par le présent Règlement Intérieur.

Ils doivent en outre, recueillir toutes les informations nécessaires pour leur permettre de statuer sur les faits.

Tout responsable hiérarchique investi du pouvoir disciplinaire qui néglige de prononcer des sanctions, ou refuse de le faire, lorsqu'il a constaté des manquements ou lorsque ceux qui ont été portés à sa connaissance s'avèrent fondés, encourt, lui même, au minimum

les mêmes sanctions que celles prévues pour réprimer les manquements observés, sans préjudice de la responsabilité civile et pénale attachée sur les faits incriminés.

A ce titre, chaque responsable concerné est tenu, dans le cadre de la législation en vigueur, d'engager le cas échéant, une action en justice parallèlement à la procédure disciplinaire.

#### **Article 45.**

Il est institué un registre de doléances et de réclamation, mis à la disposition du public, des visiteurs, usagers et clients. Ce registre est côté, paraphé et régulièrement visé par les responsables concernés. La hiérarchie est tenue d'étudier le contenu du registre et d'indiquer pour chaque réclamation, la suite qui lui a été donnée. Une réclamation doit être traitée dans les plus brefs délais. En cas de carence dûment constatée, elle peut être considérée comme une négligence susceptible d'entraîner une sanction.

## **TITRE II DE L'HYGIENE, DE LA SECURITE ET DE LA MEDECINE DE TRAVAIL**

### **Chapitre I : De l'hygiène sur les lieux de travail et de la sécurité des biens et des personnes**

#### **Section 1. Des dispositions générales**

#### **Article 46.**

En raison de la nature particulière des activités techniques des télécommunications, l'hygiène et la sécurité revêtent une importance primordiale dans l'ensemble des installations et ouvrages de l'Entreprise.

Toutes les dispositions tendant à protéger la santé et l'intégrité

physique et mentale du travailleur sont préservées par l'entreprise. L'entreprise met à la disposition du personnel les moyens et équipements visant à garantir une hygiène et une sécurité maximum et ce, conformément à la législation à la réglementation en vigueur.

#### **Article 47.**

Le personnel doit se conformer aux prescriptions prévues par la réglementation en matière d'hygiène et sécurité.

Les instructions, consignes et prescriptions relatives à l'hygiène, la sécurité, à la protection des équipements et installations techniques ainsi qu'à celle des travailleurs doivent faire l'objet d'une diffusion générale et d'un affichage à des endroits appropriés et de façon visible.

#### **Article 48.**

Des notes de service fixent les consignes chaque fois que nécessaire. Elles complètent en tant que de besoin les prescriptions définies par le présent règlement, et sont applicables dans tous les cas.

### **Section 2. De l'hygiène sur les lieux de travail**

#### **§ 1. Des dispositifs d'hygiène mis en place.**

#### **Article 49.**

L'Entreprise assure dans les emplacements où s'effectue le travail un état constant de propreté, d'hygiène et de salubrité nécessaire à la santé des travailleurs.

Le travailleur doit régulièrement veiller à la propreté des lieux, des abords et des accès de son poste de travail.

#### **Article 50.**

Les ambiances de travail , atmosphère, bruits, éclairage, doivent être maintenus à un niveau compatible avec la bonne santé des travailleurs.

### **Article 68.**

La sécurité des travailleurs est intégrée dans le choix des techniques et technologies et dans l'organisation du travail. Les installations, équipements, outillages, engins, doivent être appropriés aux travaux à effectuer et faire l'objet de vérification et d'entretien périodique.

### **Article 69.**

Les interventions sur les appareils et équipements sont réalisées conformément aux carnets de prescriptions générales en application dans l'Entreprise.

### **Article 70.**

Tout travailleur peut, sous sa responsabilité, surseoir à l'exécution d'une injonction manifestement contraire aux consignes professionnelles d'exploitation, à charge pour lui d'en aviser immédiatement l'autorité hiérarchique du donneur d'ordre.

### **Article 71.**

Toute personne étrangère au service ne peut accéder dans les locaux de travail sans autorisation de la hiérarchie. Elle ne peut se déplacer dans l'enceinte des installations, ouvrages, locaux sans être accompagnée par une personne habilitée et/ou disposer d'un badge.

### **Article 72.**

L'accès des zones protégées doit être prescrit par une signalisation spécifique et interdit au personnel non autorisé.

## **§ 2. Des obligations du travailleur**

### **Article 73.**

Chaque travailleur est responsable de sa sécurité personnelle, et doit contribuer à préserver celle des autres.

### **Article 79.**

Tout travailleur qui soupçonne ou constate qu'une situation ou un dispositif présente un danger imminent pour lui même et/ou pour ses collègues, doit en avertir immédiatement la hiérarchie ou la personne qualifiée et/ou désignée à cet effet.

### **Article 80.**

Tout accident, même léger, survenu à l'occasion ou au cours du travail (accident de trajet également) doit être immédiatement (au plus tard dans les 24 heures) déclaré par le travailleur (ou par les travailleurs témoins de l'accident) à la Direction de la structure opérationnelle.

### **Article 81.**

Lorsque pour des raisons de sécurité liées à la nature de certaines activités ou installations, ou pour des raisons impératives d'hygiène, l'interdiction de fumer est prescrite, les travailleurs sont tenus de s'y conformer.

### **Article 82.**

Les travailleurs doivent respecter les consignes de sécurité en cas d'incendie, et notamment veiller au libre accès aux moyens et matériels de lutte contre l'incendie (extincteurs, lances etc..) ainsi qu'aux issues de secours.

## **Chapitre II :De la médecine du travail**

### **Article 83.**

La médecine du travail a pour objectif essentiel la protection de la santé du travailleur par une mission essentiellement préventive et/ou accessoirement curative.

### § 3. Des attributions

#### **Article 93.**

Les questions concernant les aspects d'hygiène et de sécurité pouvant être abordées par la CHS / U portent notamment sur :

- l'application des prescriptions légales et des consignes concernant l'hygiène et la sécurité,
- l'élaboration des méthodes et procédés de travail susceptibles d'assurer la sécurité et les meilleures conditions de prévention des risques professionnels,
- les enquêtes nécessaires à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave ayant entraîné mort d'homme ou incapacité permanente,
- les actions de formation dans le domaine de la prévention de sécurité et d'hygiène,
- des registres et documents spéciaux permettant le contrôle des activités en matière d'hygiène et de sécurité .

### Section 3. De l'organisation, de la prévention et du contrôle.

#### **Article 94.**

L'assistant chargé de l'hygiène et de la sécurité veille à l'application des règles et consignes en matière d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail.

#### **Article 95.**

Au niveau de toutes les structures opérationnelles, il est institué un registre dans lequel sont notamment consignés :

- \* la programmation des réunions des CHS,
- \* les mesures et décisions prises en matière d'hygiène et de sécurité,
- \* les avis de toute nature concernant les problèmes d'hygiène et de sécurité et émanant des personnes chargés de la sécurité et l'hygiène

## TITRE III DE LA DISCIPLINE

### Chapitre I : De la discipline générale

#### Section 1. Des dispositions générales

##### Article 97.

La discipline sur les lieux de travail est une prérogative exercée par l'employeur dans le cadre des prescriptions du présent règlement intérieur.

##### Article 98.

Le personnel est tenu de se conformer aux instructions ainsi qu'aux consignes et prescriptions portées à sa connaissance par voie de note de service ou d'affichage.

Tout manquement aux obligations professionnelles et à la discipline générale entraîne l'application des mesures disciplinaires telles que définies par le présent règlement intérieur.

##### Article 99.

99.1- Le travailleur exerçant des prérogatives hiérarchiques ou d'encadrement, est tenu, sous peine de griefs disciplinaires:

- de respecter et de faire respecter la discipline générale en milieu professionnel à l'effet de favoriser l'introduction, au sein de son collectif, d'une bonne ambiance de travail

- d'exercer son rôle d'animateur des membres de son (ses) équipe(s) de travail et son autorité vis à vis des agents placés sous sa dépendance.

- De mettre en œuvre les procédures prévues par le présent règlement intérieur dès qu'un manquement, lui est signalé ou porté à sa connaissance par écrit, à l'effet d'engager, le cas échéant, les poursuites légales parallèlement à la procédure disciplinaire.

99.2- Tout responsable hiérarchique investi du pouvoir discipli-



Elle doit se prononcer par écrit, dans un délai maximal de trois (03) mois, à compter de sa date de sa saisine, pour annuler, maintenir ou modifier la décision de la sanction. Le recours introduit dans le délai prescrit a un effet suspensif sur la sanction prononcée.

### § 3. Du fonctionnement.

#### **Article 150.**

Le président de la commission de recours :

- \* fixe les dates, lieu et heures de la tenue des séances de la commission,
- \* convoque les membres, les témoins ainsi que toute personne susceptible d'éclairer la commission,
- \* transmet aux membres de la commission les dossiers disciplinaires établis par le rapporteur,
- \* désigne éventuellement le membre suppléant représentant la Direction en cas d'absence ou d'empêchement du membre titulaire,
- \* dirige les travaux et les débats de la commission.
- \* assure la police de la séance.

#### **Article 151.**

Les membres de la commission de recours régulièrement convoqués, sont tenus de traiter les affaires disciplinaires qui leur sont soumises à la première séance.

La commission ne peut délibérer qu'à la présence des deux tiers 2/3 de ses membres.

Lorsque le quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation est adressée aux membres de la commission dans un délai de huit (08) jours. Dans ce cas, elle siège valablement dès lors que la moitié des membres au moins sont présents.

Les délibérations ont lieu entre les membres présents à la commission de recours.

Les travaux de la commission de recours sont sanctionnés par un procès-verbal signé avec ou sans réserves de la part des membres présents, dont une copie est transmise à la Direction des Ressources Humaines pour exécution et application

### **Article 152.**

La notification écrite de la sanction entraîne pour le travailleur concerné :

1. Dans le cadre de la suspension et /ou de la révocation :
  - la suspension du salaire, toutes primes et indemnités comprises,
  - le retrait de la carte professionnelle et/ou du badge,
  - le retrait de tout autre moyen et/ou instrument destiné à l'exercice de ses fonctions.
  
2. Dans le cadre de la rétrogradation :
  - la modification du salaire, primes et indemnités correspondantes,
  - le retrait de la carte professionnelle et/ou du badge et son remplacement par une nouvelle carte et/ou badge indiquant la nouvelle situation professionnelle,
  - le retrait de tout autre moyen et/ou instrument non lié à l'exercice de ses nouvelles fonctions.

## TITRE IV. DES DISPOSITIONS FINALES

### **Article 153.**

Le présent règlement intérieur est soumis à l'avis des représentants des travailleurs conformément à la législation en vigueur.

### **Article 154.**

Le présent règlement intérieur d'Entreprise est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation conformément à la législation en vigueur.

### **Article 155.**

Le présent règlement intérieur d'Entreprise prend effet à compter de la date de dépôt auprès du greffe du tribunal territorialement compétent.

### **Article 156.**

L'Entreprise peut modifier ou compléter le présent règlement intérieur dans les mêmes formes que celles qui ont présidé à son élaboration.

### **Article 157.**

L'Entreprise assure une large diffusion du présent règlement intérieur en vue d'en faire prendre connaissance par l'ensemble du personnel.

### **Article 158.**

Le travailleur est tenu de se conformer aux dispositions du présent règlement intérieur ainsi qu'à toutes les consignes et mesures prises par l'Entreprise dans le cadre de la relation de travail liant les deux parties.

## Article 159.

Sont nulles et de nul effet, les dispositions du présent Règlement Intérieur qui supprimeraient ou limiteraient les droits de travailleur tel qu'ils résultent des lois règlements, convention ou accords collectifs.

Fait à Mohammadia, le 20 أفريل 2004  
Le Président Directeur Général

**Messaoud CHETTIH**

  
Le Président-Directeur-Général  
**M. CHETTIH**



Le présent règlement intérieur qui contient 159 articles et de 61 pages pris conformément à la loi n°90-11 du 21/04/1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail est approuvé par **M.HAMLAT SLIMANE** inspecteur de travail territorialement compétent.



Annexe 2 *Fiche de paie*

	<h2>Bulletin de paie</h2> <p>Mois de : septembre 2019</p>
---	---

<b>N Employeur : 2216311472</b> <b>Imputation : ACTEL 1ER NOVEMBRE</b>	
<b>Date d'entrée : 25/12/2005</b> <b>Situation familiale : Marié(e)</b> <b>N sécurité sociale : 822873002345</b> <b>Fonction : Superviseur Back Office</b>	<b>Matricule : 822210102873</b> <b>Nom et prénom : Mr. [REDACTED]</b> <b>22CA040000 ACTEL 1ER NOVEMBRE</b> <b>Catégorie : 17 A Echelon : 4</b>

Rubriques	Désignation	Base / Qte	Taux	Gains	Retenues
001	Salaire de base			52 800,00	
002	IEP			15 312,00	
003	ICR			13 200,00	
023	Panier			8 800,00	
024	Transport			1 100,00	
025	Prime de responsab			4 000,00	
050	Salaire unique			1 500,00	
076	Echelon d'avancem			8 950,00	
123	P.Maitre Apprentis			5 000,00	
032	S.S				8 483,58
033	IRG				22 201,00
212	Ret. prêt soc AT				15 000,00
030	Mutuelle				400,00

<b>Assiette de cotisations sociales</b>	<b>Salaire imposable</b>	<b>Gains</b>	<b>Retenues</b>
94 262,00	95 678,42	110 662,00	46 084,58
<b>Assurances sociales(Suivi annuel de l'assiette)</b>	<b>N Compte</b>	<b>NET A PAYER</b>	
980 952,09	0005489481 81	64 577,42	

**Annexe 3 Questionnaire****L'UTILITE DECISIONNELLE DE L'AUDIT SOCIAL**

Merci d'avoir participé à cette enquête. Il s'agit d'un questionnaire anonyme. Veuillez-vous assurer de ne pas inscrire votre nom (ou tout autre commentaire qui pourrait vous identifier) sur le questionnaire. En remplissant le questionnaire, vous admettez à participer à cette étude. Ce questionnaire présente une liste d'éléments qui représente les activités au cours de la mission d'audit social, du début jusqu'à la fin.

**1. Renseignements personnels**

- 1. Sexe :** Homme  Femme
- 2. Age** 20-29  30-39  40 – 49  50 – 59  Au-dessus60
- 3. Niveau d'instruction** Baccalauréat  Diplôme  Études supérieures
- 4. Domaine de spécialisation** Comptabilité  Finance  Managemen  
t  Autres  (veuillez préciser) :  
.....
- 5. Années d'expérience** < 3 ans  3 - 7 ans  > 7 ans

**2. Renseignements sur l'entreprise**

- 1.** Secteur industriel : .....
- 2.** Nombre d'employés : .....
- 3.** Type de département d'audit interne Financier  Qualité  Autres (veuillez préciser)

### 3. Audit interne et audit social :

<b>1. Quel est le statut de l'audit interne ?</b>	Audit interne <input type="checkbox"/>	cellule d'audit <input type="checkbox"/>	Audit et contrôle de gestion <input type="checkbox"/>	Autre <input type="checkbox"/>	.....
<b>2. Quelles types d'audit réalisés au cours de ces dernieres années ?</b>	Comptables et financiers <input type="checkbox"/>	Qualité <input type="checkbox"/>	Commercial <input type="checkbox"/>	Social <input type="checkbox"/>	Production <input type="checkbox"/>
<b>3. Quelle est la fréquence d'audit social ?</b>	Trimestrielle <input type="checkbox"/>	Semestrielle <input type="checkbox"/>	Pluriannuelle <input type="checkbox"/>	Annuelle <input type="checkbox"/>	
<b>4. Quels sont les objectifs projetés pour effectuer une mission d'audit social ?</b>	L'efficacité <input type="checkbox"/>	La conformité au code de travail <input type="checkbox"/>	La conformité aux procédures <input type="checkbox"/>	L'efficacité et la sécurité <input type="checkbox"/> .....	
<b>5. Evaluer les avantages de l'audit social dans l'entreprise :</b>					
Diminution de l'absentéisme	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
Amélioration du rendement du travail	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
Amélioration des conditions du travail	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
La qualité de recrutement	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
Cohérence des activités de la fonction	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
Ressources humaines avec les normes	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		
Aide à la prise de décision	Fort <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>		

## 4. Années d'expérience des vérificateurs internes

< 3 ans 3 - 7 ans > 7 ans 

5. Nombre d'auditeurs internes constituant une équipe d'audit pour une mission d'audit social : ..... personnes

## 6. Composition du comité d'audit social :

Administrateurs exécutifs

Administrateurs

Indépendants

## 7. Pour chaque élément, encerclez l'un des chiffres :

**1 – Pas du tout d'accord, 2 – Pas d'accord, 3 - Neutre, 4 – D'accord et 5- Tout à fait d'accord.**

N	Items	1	2	3	4	5
1.	Examiner la portée de l'activité des ressources humaines.					
2.	Examiner les fonctions du service des ressources humaines.					
3.	Examiner la compétence de la fonction des ressources humaines					
4.	Examiner les ressources de la fonction des ressources humaines					
5.	Examiner le programme des ressources humaines					
6.	Examiner les processus de l'audit social					
7.	Examiner les résultats de l'audit social					
8.	Examiner les mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations des auditeurs.					
9.	Établir les objectifs de rendement que la direction avait établis comme point de référence dans le programme de vérification.					
10.	Définir des indicateurs de performance clés tels que le temps d'audit budgété par rapport au temps d'audit réel pour des missions d'audit.					
11.	Nommer des auditeurs possédant les compétences nécessaires en fonction de la complexité du domaine à auditer.					
12.	Surveiller les compétences des auditeurs à des fins de formation.					



## Annexe 4 Cross Loadings

	Composition	Experience A	Expertise
COM2	0,982810	0,231729	0,019930
COM3	0,856359	0,132694	0,073054
EXPER2	0,237960	0,868697	0,240059
EXPER3	0,168647	0,757856	0,331506
EXPER4	0,109056	0,800476	0,194237
EXPT1	0,073798	0,259318	0,827837
EXPT4	0,014871	0,187655	0,803513
EXPT5	0,003276	0,308807	0,891919
Pref1	0,227916	0,434332	0,175061
Q.Dec1	0,231361	0,443990	0,248591
Q.Dec4	0,108233	0,566641	0,224368
Q.Dec5	0,127098	0,464631	0,218579
TE3	0,200419	0,421236	0,318437
TE6	0,151155	0,412902	0,321211

	Perf AS	Qualité de decision	taille equi	taille equi * Implication
COM2	0,260483	0,202465	0,194761	0,284392
COM3	0,093129	0,156957	0,149843	0,175129
EXPER2	0,423551	0,483252	0,409833	0,459256
EXPER3	0,254589	0,450333	0,463677	0,391533
EXPER4	0,345928	0,529897	0,284707	0,398179
EXPT1	0,145546	0,300152	0,239402	0,216681
EXPT4	0,136626	0,190942	0,311519	0,315363
EXPT5	0,159038	0,231637	0,350484	0,306054
Pref1	1,000000	0,291756	0,178401	0,372237
Q.Dec1	0,272068	0,797447	0,417941	0,460224
Q.Dec4	0,199145	0,808158	0,366273	0,438441
Q.Dec5	0,127098	0,464631	0,218579	0,405427
TE3	0,200419	0,421236	0,318437	0,287391
TE6	0,151155	0,412902	0,321211	0,262000

## Annexe 5 Outer Weights

	Composition	Experience A	Expertise
29*20			
30*20			
COM2	0,775807		
COM3	0,277371		
EXPER2		0,505560	
EXPER3		0,303883	
EXPER4		0,412907	
EXPT1			0,391129
EXPT4			0,367157
EXPT5			0,427386
Pref1			
Q.Dec1			
Q.Dec4			
Q.Dec5			
TE3			
TE6			

	Perf AS	Qualité de decision	taille equi
29*20			
30*20			
COM2			
COM3			
EXPER2			
EXPER3			
EXPER4			
EXPT1			
EXPT4			
EXPT5			
Pref1	1,000000		
Q.Dec1		0,482227	

---

<b>Q.Dec4</b>		0,352975	
<b>Q.Dec5</b>		0,399987	
<b>TE3</b>			0,480204
<b>TE6</b>			0,637868

---

**Annexe 6 Index Values for Latent Variables**

	<b>LV Index Values</b>
<b>Compositio n</b>	2,727082
<b>Experience A</b>	2,429287
<b>Expertise</b>	3,195809
<b>Perf AS</b>	2,356164
<b>Qualité de decision</b>	2,573334
<b>taille equi</b>	2,883076

## Annexe 7 Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
COM2 <- Composition	0,775807	0,679112	0,494681	0,494681
COM3 <- Composition	0,277371	0,290613	0,459239	0,459239
EXPER2 <- ExperienceA	0,505560	0,518475	0,099775	0,099775
EXPER3 <- ExperienceA	0,303883	0,292883	0,090373	0,090373
EXPER4 <- ExperienceA	0,412907	0,402509	0,087314	0,087314
EXPT1 <- Expertise	0,391129	0,377504	0,248591	0,248591
EXPT4 <- Expertise	0,367157	0,347781	0,282605	0,282605
EXPT5 <- Expertise	0,427386	0,400038	0,223295	0,223295

Pref1 <- Perf AS	1,000000	1,000000	0,000000	
Q.Dec1 <- Qualité de decision	0,482227	0,479175	0,182732	0,182732
Q.Dec4 <- Qualité de decision	0,352975	0,332043	0,192718	0,192718
Q.Dec5 <- Qualité de decision	0,399987	0,373462	0,264919	0,264919
TE3 <- taille equi	0,480204	0,380321	0,392230	0,392230
TE6 <- taille equi	0,637868	0,655298	0,324180	0,324180

	T Statistics (O/STERR)
COM2 <- Composition	1,568296
COM3 <- Composition	0,603979

<b>EXPER2 &lt;- ExperienceA</b>	5,067010
<b>EXPER3 &lt;- ExperienceA</b>	3,362526
<b>EXPER4 &lt;- ExperienceA</b>	4,728975
<b>EXPT1 &lt;- Expertise</b>	1,573382
<b>EXPT4 &lt;- Expertise</b>	1,299187
<b>EXPT5 &lt;- Expertise</b>	1,913992
<b>Pref1 &lt;- Perf AS</b>	
<b>Q.Dec1 &lt;- Qualité de decision</b>	2,638989
<b>Q.Dec4 &lt;- Qualité de decision</b>	1,831562
<b>Q.Dec5 &lt;- Qualité de decision</b>	1,509848
<b>TE3 &lt;- taille equi</b>	1,224292
<b>TE6 &lt;- taille equi</b>	1,967634

## Abstract :

This thesis aims, first of all, to advance essential elements to understand social audit and its practice in the company, and also to know its impact on organizational decision-making. The need for a social audit arises for various reasons. The company does this more for competitive reasons.

In order to achieve these objectives, we conducted a social audit mission at the Algeria Telecom company in Sidi Bel Abbes and to assess the performance of its social policy. We therefore proceeded to analyze a few social indicators, an interview with a manager of human resources department and finally a questionnaire with a sample of staff. We conducted also a quantitative study through a questionnaire intended for the managers of 190 companies spread over the Oranese region and selected by the judgment method. The methodology followed consists of a quantitative study through a questionnaire intended for managers of Algerian companies (of different fields, different sizes...) who have already carried out social audits, in a process that will allow us to draw up a summary of the situation of this practice within the companies studied. The questionnaire material was sent by mail, with timely follow-up to encourage participants to complete the questionnaire.

The results of our study show that social audit is a relatively weak practice in Algerian companies despite the challenges of human resources management. We also found that managers believe that social audit is an essential tool for decision-making. The hypothesis test in turn confirms the direct effect of the performance of the social welfare system on decision-making within the company.

**Keywords:** Social audit, Internal audit, Human resources, Decision-making, Efficiency.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة أولاً إلى تعزيز فهم التدقيق الاجتماعي وممارسته في المؤسسة، وكذلك معرفة تأثيره على اتخاذ القرارات التنظيمية.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، قمنا بمهمة التدقيق الاجتماعي في شركة اتصالات الجزائر فرع سيدي بلعباس وتقييم أداء سياساتها الاجتماعية عن طريق تحليل بعض المؤشرات الاجتماعية والقيام بمقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية بالإضافة إلى توزيع 75 استبيان على موظفي الفرع. ولمعرفة مدى تأثير هذا النوع من التدقيق على عملية لاتخاذ القرارات أجرينا دراسة كمية من خلال استبيان موجه إلى مدراء ومسيري 190 مؤسسة موزعة على منطقة الغرب الجزائري حيث تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية. تتألف المنهجية المتبعة من دراسة كمية من خلال استبيان مخصص للمؤسسات (من مختلف القطاعات، بأحجام مختلفة، إلخ) ممن مارسوا بالفعل التدقيق الاجتماعي، بطريقة ستمكننا من استخلاص الوضعية الحالية للتدقيق الاجتماعي. تم توزيع الاستبيان عن طريق البريد وكذلك بالاستلام والقيام بالمقابلة وجها لوجه.

تظهر نتائج دراستنا أن المراجعة الاجتماعية هي ممارسة ضعيفة نسبياً داخل المؤسسات الجزائرية على الرغم من تحديات إدارة الموارد البشرية. لقد وجدنا أيضاً أن المديرين يعتقدون أن التدقيق الاجتماعي أداة لا غنى عنها لاتخاذ القرارات. يؤكد اختبار الفرضية بدوره التأثير المباشر لأداء التدقيق الاجتماعي على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الاجتماعي، التدقيق الداخلي، الموارد البشرية، صنع القرار، الكفاءة.