

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC
Study of the impact of the social audit on the human resources performance of a company. Case: EPE JSC Divindus APMC

BABA Ali¹, BOURICHE Mhenni², SOUILAH Abderrezak^{*3}

¹ Doctorant (Université A/Mira-Béjaïa), Algérie, winxp1987@hotmail.fr

² MCA (Université M.Boudiaf - M'sila), Algérie, mhenni.bouriche@univ-msila.dz

³ MAA (Université A/Mira-Béjaïa), Algérie, abderrezak.souilah@univ-bejaia.dz

Reçu le: 26/03/2022

Accepté le: 29/05/2022

Publié le: 16/06/2022

Résumé :

Dans l'objectif de mettre en lumière l'impact de la mission d'audit social dans l'entreprise Divindus APMC sur sa performance ressources humaines (PRH), nous avons fait un travail de comparaison entre deux périodes, qui nous a permis de constater à quel point l'audit social est important notamment dans les grandes entreprises, d'abord par la vérification de la bonne application des recommandations établies par la mission d'audit social déjà réalisée, ensuite par rapport à la contribution de ces mêmes recommandations à la PRH de l'entreprise en question. Au terme de notre travail, nous avons effectivement constaté la mise en application de toutes les recommandations établies par l'auditeur social, avec un impact positif sur la PRH de l'entreprise enquêtée.

Mots clés : audit social, performance, ressources humaines, Divindus APMC

Jel Classification Codes: M42 ; O15 ; L25.

Abstract:

In order to highlight the impact of the social audit mission in Divindus APMC on its HR performance, we carried out a comparative study between two periods, which allowed us to observe how important social audit is, particularly in large companies, first by verifying the proper application of the recommendations established by the social audit mission already carried out, and then in relation to the contribution of these same recommendations to the effectiveness and efficiency of the company's human resources management in question..At the end of our work, we effectively observed the implementation of all the

* *Auteur correspondant*

recommendations established by the social auditor, with a positive impact on the human resources performance of the company surveyed.

Key words: social audit, performance, human resources, Divindus APMC.

Jel Classification Codes : M42 ; O15 ; L25.

1. Introduction:

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable ces dernières années, elle est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs. Elle est en effet considérée aujourd'hui par beaucoup de chercheurs comme un levier de performance, elle est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain.

D'ailleurs, certains auteurs (Horts, 2002, p. 16) qualifient les ressources humaines comme la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, si non, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. En fait, la mesure de la performance des ressources humaines, passe à travers un meilleur pilotage et selon différents outils. Or, parler des outils de pilotage des ressources humaines, ne constitue pas une thématique récente, il s'agit d'une longue quête soulevée à travers les expérimentations en matière des ressources humaines jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain : bilan social, indicateurs sociaux, contrôle de gestion sociale et audit social.

Parmi donc les outils préconisés dans le pilotage social, on trouve l'audit des RH ou l'audit social, qui est aujourd'hui l'une des pratiques du management des ressources humaines les plus en vogue, qui s'appuie généralement sur la recherche et la vérification. Ce type d'audit ne se présente plus maintenant comme une simple opération, mais plutôt comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, et indispensable pour permettre aux décideurs et aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement les ressources humaines.

1.1. Problématique :

A cet effet, le concept et la pratique de l'audit social éveille un fort intérêt dans les entreprises, cela constitue d'ailleurs la raison pour la quelle

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

nous avons opté à travailler et d'approfondir notre recherche sur le thème de : « l'étude de l'impact de l'audit social sur la performance RH de l'entreprise ». L'audit social étant défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines de l'entreprise toute entière. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Partant de ce principe, la problématique centrale de notre recherche est la suivante : **Est-ce que les recommandations signalées par l'auditeur social ont été appliquées par l'entreprise EPE/SPA Divindus APMC ? Et quel impact engendré sur la performance RH de cette entreprise ?**

1.2. Hypothèses

Par ailleurs, et dans le souci de mieux guider notre travail de recherche, nous avons émis deux principales hypothèses :

Hypothèse 1 : Toutes les recommandations établies dans le cadre de l'audit social ont été appliquées par l'entreprise Divindus APMC.

Hypothèse 2 : L'application de ces recommandations a un impact positif sur la performance RH de cette entreprise.

1.3. Objectif de la recherche

En fait, ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt dans la mesure où l'audit social touche à la dimension sociale de l'entreprise et considéré comme un véritable levier de contrôle portant principalement sur l'aspect humain, son environnement et sa société dont la prise en considération améliore nettement la performance RH. En outre, et ayant déjà mis en œuvre une démarche d'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC, l'objectif de cette recherche est double. Premièrement, c'est de savoir si les recommandations formulées dans le cadre de l'audit social ont été appliquées, et en second lieu, c'est de savoir quel est l'influence de cet audit social sur la performance de la fonction RH de l'entreprise en question.

2. Généralités sur l'audit social

2.1 Définition de l'audit social

Depuis son apparition jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions, parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes : «L'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur » (Candau, 1985). Selon l'encyclopédie de la gestion et du management « l'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation » (Leduff, 1999, p. 72). Ou encore, « l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire » (Igalens & Peretti, 2008, p. 36).

Pour Bertin (2007, p. 269), l'audit social peut se définir dans un premier temps comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel. Il constitue ainsi l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.

2.2 La démarche de l'audit social

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes: l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport (Igalens & Peretti, 2008, pp. 40-53).

2.2.1 L'engagement de la mission

L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit social externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes que sont le temps et la compétence : les missions importantes

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes. Par ailleurs, l'audit social est souvent réalisé par des intervenants extérieurs vu la sensibilité du sujet (Reanard, 2010).

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

L'auditeur social interne, quant à lui, agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels. L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

2.2.2 La préparation de la mission

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

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social externe doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur

celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition (législation ou règlements connexes ; Politiques, procédures, normes, manuels et directives ; etc.). L'auditeur interne dispose, par contre, d'une connaissance partielle de ces différents éléments car s'il appartient à l'entreprise qu'il audite, il ne connaît pas forcément chacun de ses établissements ou chacune de ses filiales. En revanche, il dispose de plus grandes facilités pour rassembler ces informations, et il peut constituer des profils relatifs à chacune des entités auditées dans le passé, de sorte que la préparation d'une nouvelle mission s'appuie sur des éléments déjà connus. Parmi les documents qui nous semblent particulièrement utiles pour la préparation de la mission de l'auditeur social opérant sur une société figurent le bilan social et les informations relatives au volet social et environnemental qui se trouvent dans le rapport annuel.

2.2.3 La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit. Le référentiel constitue donc ce qui « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va ainsi confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »).

2.2.4 La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre. Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile ». Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte des phrases courtes. Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique.

2.3 Les outils de la mission d'audit

L'audit social consiste à contrôler l'état des relations entre les divers acteurs sociaux. Au-delà de cette mission d'examen professionnel, il doit permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines, ses outils sont (Igalens & Peretti, 2008, pp. 53-61) :

2.3.1 Les outils utilisés avant la mission

Généralement se sont des outils qu'utilise l'auditeur social avant même de procéder au travail d'audit lui-même, on cite : Les QPC (questionnaires de prise de connaissance) ; Les QCI (questionnaires de contrôle interne) ; Les plans d'échantillonnage ; Les techniques de sondage.

2.3.2 Les outils utilisés pendant la mission

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur, sur le terrain, va puiser dans une nouvelle panoplie d'outils. Le plus important d'entre eux est l'entretien, mais il aura également recours à l'observation sous toutes ses formes, ainsi qu'à la représentation des circuits de documents.

3. La performance de la fonction RH

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur *performance sociale*. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés. Par ailleurs, il existe une abondante littérature traitant le thème de la performance sociale, en revanche, on se contentera à notre niveau des éléments que nous intégrerons directement dans partie pratique.

3.1. Définition de la performance sociale

Wood (1991, p.693) définit la performance sociale d'une entreprise comme «une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société ». Pour Sanchez (2006, p.78), la performance sociale est intégrée dans un environnement hybride en prenant en compte à la fois des facteurs internes à l'organisation (la rémunération, la durée de travail, la représentation du personnel, la communication interne, la formation,...) ainsi que des facteurs situés à l'extérieur, lesquels comprennent des éléments concernant la société et l'environnement naturel. De leur côté, Crozet & Martory (2016, pp. 173-174) la performance sociale s'apprécie souvent sur le court et le moyen terme à deux niveaux : l'efficacité et l'efficience. La première mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques quels que soient les moyens utilisés. Quant à la deuxième, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

3.2. Les principaux indicateurs de la performance RH

Selon Naro (2006, pp43-56), les indicateurs de gestion sociale seront abordés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques :

- *Des indicateurs économiques et financiers* comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- *Des indicateurs structurels* comme le taux d'encadrement.
- *Des indicateurs de gestion du recrutement* comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement.
- *Des indicateurs de gestion de la formation* comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques.
- *Des indicateurs de gestion des rémunérations* comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion.
- *Des indicateurs de turnover* comme le taux de démission et l'ancienneté.

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

- *Des indicateurs d'absentéisme* comme le taux d'absence et la durée des absences.
- *Des indicateurs de conflictualité* comme le taux de grève.
- *Des indicateurs de satisfaction des salariés* comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Selon le même auteur, il s'agit d'une liste non exhaustive d'indicateurs de performance sociale. En outre, ces indicateurs n'ont d'intérêt que positionnés dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace. Enfin, en matière d'indicateurs, comme plus généralement, de tableaux de bord, il n'existe pas de modèles prêts à l'emploi, chaque entreprise relevant d'une problématique de gestion et d'un contexte spécifique, le « sur-mesure » est de rigueur. .

Par ailleurs, bien gérer la performance sociale d'une entreprise va lui permettre notamment d'améliorer sa performance organisationnelle, de constituer une source d'avantages concurrentiels, d'améliorer les compétences, les habiletés, les attitudes, les comportements et les résultats des employés, et encore se procurer des renseignements utiles à la prise de nombreuses décisions de GRH, comme la planification des RH, la formation, la gestion des carrières, la rémunération ou la discipline (Sylvie, Sylvie, Victor, & Jean-Pierre, 2017, p. 190).

4. L'impact de l'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC

4.1. Brève présentation de l'entreprise d'accueil

L'entreprise mère est une filiale du Groupe DIVINDUS, l'Algérienne de Production des matériaux de Construction « APMC » a été créée en Mars 2014 avec la fusion de 12 Ex-Entreprises Publiques Economiques. APMC, société par action d'un capital de 2.251.900.000 DA, est basée en plein cœur de la capitale et compte plus de 2000 salariés réparties sur l'ensemble de différent Pôles régionaux, à savoir : Alger, Bejaia, Batna, Tlemcen et Oum El Bouaghi. L'entreprise à pour vocation la production et la commercialisation des différents matériaux de construction ainsi que la réalisation des travaux d'isolation industrielle.

4.2. La méthodologie de recherche

Pour notre travail de recherche, nous avons eu recours à une étude qualitative d'ordre comparatif. En effet, nous avons entretenu directement avec la personne concernée, c'est-à-dire faire une enquête par interview en face à face avec l'interviewé à l'aide d'un guide d'entretien. Pour les besoins spécifiques de notre recherche, les cadres dirigeants ont constitué notre champ d'investigation. Ce choix est justifié par le fait que ces cadres sont les premiers responsables sur l'application ou non de toutes les recommandations formulées par l'auditeur social. Le déroulement de l'enquête s'est fait au niveau de la direction générale du siège de l'entreprise Divindus APMC située à Alger. Pour réaliser l'étude comparative, les données qui nous ont été communiquées concernant la période *avant* l'établissement de l'audit social se situent entre les années 2015 et 2017, par contre, pour celles qui représentent la période *après* l'établissement de l'audit social est l'année 2018 et même 2019, vu qu'en fait la mission d'audit social a été réalisée en novembre 2017.

4.3. Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette partie empirique, nous allons prendre en considération un nombre restreint d'indicateurs de performance RH. Ce choix est justifié par le fait que les recommandations de l'auditeur social portent particulièrement sur le turn over, les accidents au travail, l'absentéisme et enfin la conflictualité.

4.3.1. Les recommandations formulées à l'issue de la mission d'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC

Le rapport de l'auditeur doit 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. En vue de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse, nous avons surtout interrogé les différents cadres dirigeants constituant notre champ d'investigation sur les *recommandations établies par l'auditeur social*. En voici donc les principales.

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

Pour le volet du turn over :

- Préparer correctement l'accueil et l'intégration de vos nouveaux salariés ;
- établir une relation de confiance avec vos salariés, grâce à un management de proximité.
- féliciter vos salariés, valoriser leurs compétences et leur travail.
- favoriser les lieux d'échange et de convivialité dans l'entreprise.
- Encadrer chaque salarié, en instaurant des réunions ou des rendez-vous réguliers.
- Améliorer le cadre de travail de vos collaborateurs.
- Communiquer sur la mobilité interne et les perspectives d'évolution.
- Offrir des avantages sociaux exclusifs.
- Maintenir de bonnes conditions de travail pour garder vos salariés.
- Fixer des objectifs réalistes et réalisables afin de diminuer la pression liée à la productivité.

Pour le volet des accidents de travail :

- Le porté obligatoire des EPI (équipements de protection industrielle).
- Respect des consignes de sécurité des machines utilisées.
- Se déplacer en sécurité.
- Manipuler les produits chimiques en toute sécurité.
- Les interventions sur les stations électriques se font uniquement par les personnes habilitées.
- Respect des règles de sécurité propres à la conduite des chariots.
- Faites appel à un service externe de prévention, qui aide à appliquer les dispositions légales et réglementaires concernant le bien-être des travailleurs.
- Assurez-vous que les travailleurs ont reçu la formation adéquate, les bonnes explications et instructions concernant les risques et les mesures de prévention. Communiquez-les clairement.
- Afin que la circulation se déroule en toute sécurité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des bâtiments de l'entreprise, des mesures de prévention s'imposent. Dans le plan de circulation, tenez compte des piétons, des

camions qui chargent et déchargent, des caristes, des angles morts au sein de l'entreprise, des limiteurs de vitesse, etc.

- L'employeur est tenu de suivre la hiérarchie. Essayez d'abord de combattre le risque à la source. Si cela ne fonctionne pas, limitez le risque au moyen de mesures techniques, collectives ou organisationnelles. En dernier lieu, recourez à des équipements de protection individuelle.
- Pour motiver les salariés à coopérer à la prévention des accidents, il convient d'écouter leurs avis en matière de questions de sécurité, de les instruire, de les former, de les inviter à respecter les mesures afférentes et de les inciter à détecter et à signaler toutes déficiences. Par ailleurs, il y a lieu de prévoir à des intervalles réguliers des conférences de sécurité, dont la fréquence dépendra des risques propres à l'entreprise.
- L'employeur veillera à ce que l'accès aux endroits de travail soit interdit à toute personne non autorisée. Cette interdiction sera affichée de façon apparente à l'entrée desdits lieux de travail.

Pour le volet de l'absentéisme :

- Toute absence non justifiée doit faire l'objet d'un questionnaire suivi d'une sanction de premier degré.
- Toute absence dépassant 48H doit faire l'objet d'une première mise en demeure.
- Pour impliquer les salariés, vous devez leur communiquer les **orientations et objectifs fixés** dans l'entreprise ou dans les différents services.
- La performance des ressources humaines est essentielle pour éviter le stress et la démotivation qui conduisent à une augmentation du taux d'absentéisme.
- Une meilleure gestion des carrières : formations, perspective d'évolution et reconnaissance sont des points clés à développer.
- Montrer aux salariés qu'ils sont importants dans l'organisation, leur faire confiance, faire preuve d'écoute et d'empathie... Valoriser, féliciter, c'est faire en sorte qu'ils se sentent bien en rentrant chez eux et qu'ils soient heureux de venir travailler.

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

- Proposer un programme pour le groupe de travail.
- Informer et sensibiliser : définir un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires qui vont être lancées
- Faire savoir pour un salarié que son absence entraîne une baisse des performances et de la production. Cela s'accompagne également de nombreux désagréments.
- La mise en place d'une prime d'assiduité qui sera distribuée pour celui qui n'a aucune absence durant le mois.

Pour le volet du taux de conflictualité

- Désamorcer un **conflit** par la communication. Il est essentiel de communiquer en permanence, de laisser l'équipe s'exprimer plutôt que d'attendre le point de non retour.
- Difficile de communiquer lorsque l'on ne connaît pas ses collaborateurs.
- Apprendre à les connaître, c'est faire un travail de psychologie pour savoir qui sont les moteurs, qui sont ceux qui cherchent le conflit en entreprise.
- L'écoute et le rapprochement vers la source du conflit (fournisseurs, clients ou personnel) pour essayer de trouver un terrain d'entente.
- Souder les équipes, les motiver, Organisez des repas entre collègues, de partager un moment de détente tout en veillant à rapprocher les personnes.
- Nous avons remarqué que certain conflit en **entreprise** résulte parfois de tensions dues à un manque de valorisation. Si vos collaborateurs sont efficaces, que leur travail est de qualité et rendu dans les délais, sachez le dire, c'est un excellent moyen de motiver les troupes.
- Si le **conflit** concerne des membres de votre équipe, veillez à intervenir pour apaiser les tensions et faire en sorte que la situation ne s'envenime pas. Mais attention, votre rôle de manager n'est pas de résoudre tous les problèmes mais d'accompagner les personnes concernées.
- Le conflit en **entreprise** peut être lié à un aspect légal et financier. De fait, une simple erreur sur un bulletin de salaire, un mauvais calcul des

heures supplémentaires et tout peut basculer. En utilisant une pointeuse, un outil tout à fait impartial, vous éviterez de nombreux conflits.

Le DRH ainsi que les différents managers interviewés nous ont pleinement confirmé que toutes les recommandations ci-dessus formulées à l'issue de la mission d'audit social réalisée au sein de l'entreprise Divindus APMC sont bel et bien appliquées. Par conséquent, il est question de savoir si l'application de ces recommandations impacte positivement la performance RH de l'entreprise constituant notre étude de cas.

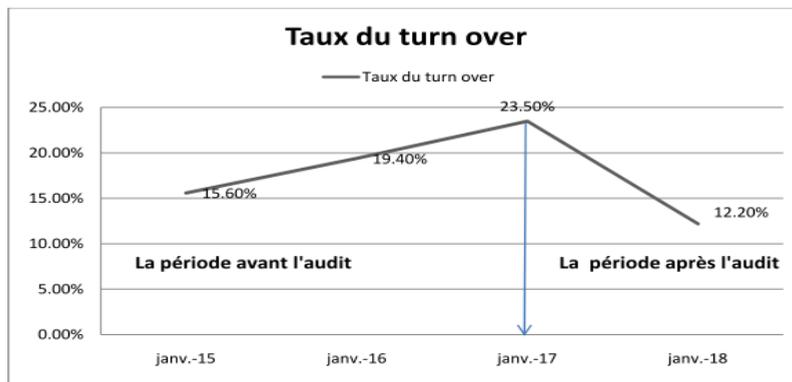
4.3.2. Comparaison entre la période avant et après la mise en place de la mission d'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC

Comme ça été déjà souligné plus haut, les indicateurs de la performance RH qui feront l'objet de comparaison entre la période avant et après la mise en place de la mission d'audit social sont : le turn over, les accidents au travail, l'absentéisme et enfin la conflictualité.

a- Le turn-over

Le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste à un autre, le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes. Il se calcul à partir de ce ratio : le nombre de départ/effectif total à une période donnés.

Figure N°1: Evolution du turn-over



Source : Document interne de l'entreprise

La figure ci-dessus nous indique l'évolution du taux de turn-

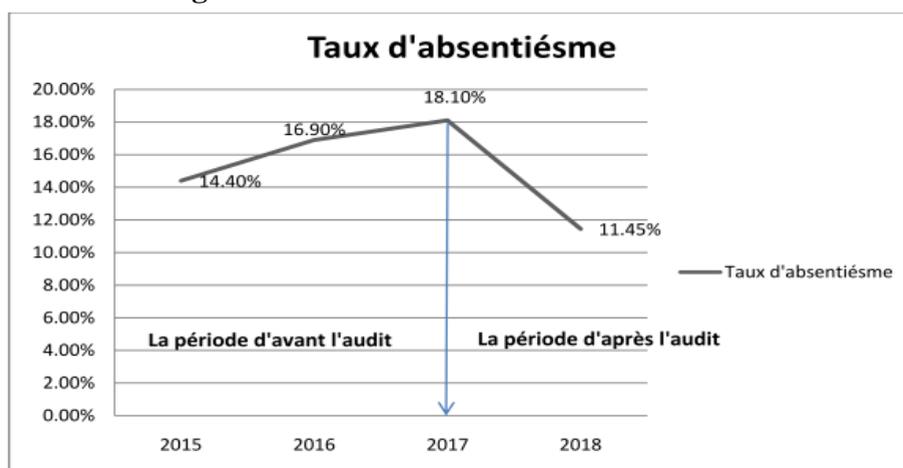
Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

over entre la période d'avant l'établissement de l'audit social et la période d'après. En effet, le taux est passé de 23,50 % en décembre 2017 à 12,20 % en décembre 2018. Selon les répondants, cette réduction de taux de turn over est due principalement à l'application des recommandations formulées par l'auditeur social pour cet indicateur et qui ont nettement amélioré le climat social au sein de cette entreprise, ceci dit qu'une certaine performance est ressentie dans cette rubrique. Par ailleurs, et d'après le DRH, les fins de contrats et les démissions sont les principaux motifs du turn over au sein de cette entreprise, et si un salarié veut quitter l'entreprise il y aura personne à l'empêcher puisqu'il s'agit de son plein droit.

b- L'absentéisme

L'absentéisme est un très bon indicateur qui sert comme un moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. L'absentéisme chez l'entreprise Divindus APMC est en état de régression et le schéma ci-dessous le confirme. En effet, le taux d'absentéisme est passé de 18,10 % en 2017 à 11,45 % en 2018.

Figure N°2: Evolution du taux d'absentéisme



Source : Document interne de l'entreprise

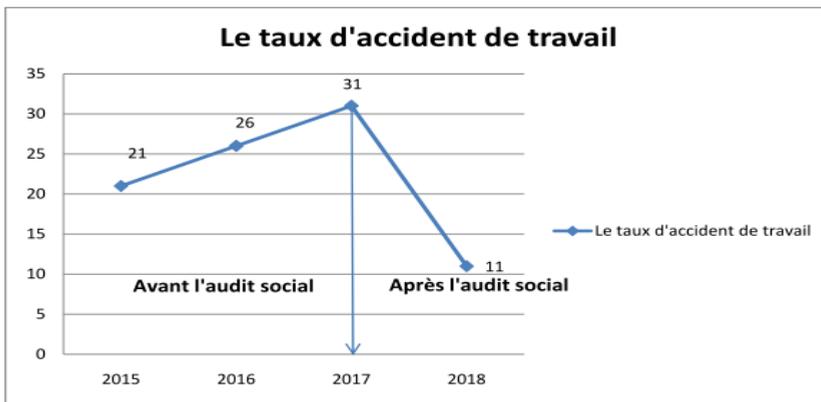
Selon le DRH : « la cause de la diminution des absences revient aux différentes actions menées en priorité et qui sont la prévention des

accidents du travail, les contre visites médicales, les aménagements des postes de travail, la polyvalence des salariés et notamment par la libération d'une prime d'assiduité pour les travailleurs qui n'ont enregistré aucune absence durant le mois. C'est une politique d'encouragement appliquée depuis janvier 2018, conformément aux recommandations issues de la mission d'audit social.

C- Les accidents de travail

À travers le schéma ci-dessous, nous constatons une baisse remarquable du nombre d'accidents, de 31 accidents en 2017 contre 11 accidents seulement pour l'année 2018. Cette diminution est générée en fait par les différentes campagnes de sensibilisation et des séances de travail effectuées au sein de l'entreprise, et du coup grâce à la mise en application des recommandations de l'audit social. Ainsi, nous pouvons dire aussi après avoir analysé les données de cette rubrique qu'une autre performance RH est apparue.

Figure N°3: Evolution du nombre d'accidents de travail.



Source : Document interne de l'entreprise

D - La conflictualité

Nous avons pu récupérer le tableau ci-dessous au niveau du service contentieux, qui explique la baisse de taux de conflictualité de l'entreprise Divindus APMC durant la période notamment de 2017 et de 2018 (la période où l'audit social a été achevé) qui est passé de 29 affaires judiciaires en 2017 à uniquement 12 en 2018.

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

Tableau N°1 : Le nombre d'affaires en justice soumis par l'entreprise APMC

Année	Affaire judiciaire
2015	23
2016	25
2017	29
2018	12

Source : Document interne de l'entreprise (service contentieux)

D'après le juriste de l'entreprise : « la baisse de ces conflits est due grâce aux auditeurs qui nous ont aidés que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel, comme la proposition des techniques nouvelles et la suggestion des solutions notamment par les contacts réguliers avec les fournisseurs pour mettre à jour les soldes des comptes entre eux...etc. »

Le DRH a en outre souligné que « le climat social est remarquable, car il existe une très bonne entente entre les délégués services de l'entreprise, les relations sont fondées sur le respect et la coopération mutuelle. Il faut même dire que le travail se déroule dans une convivialité totale. Par conséquent, cela s'est traduit par un nombre très réduit des contestataires insatisfaits dans leur travail. De ce fait, peu de contentieux sont observés au sein de l'entreprise ». Il rajoute : « oui il y a un syndicat qu'il est en alignement avec les objectifs de l'entreprise, et nous veillons à leurs revendications ». Encore d'après le DRH : « l'estime reviens pour les auditeurs sociales qui n'ont pas manquées d'occasion à nous diriger davantage et à nous faire apprendre comment instaurer la stabilité sociale », et il rajoute aussi : « le nombre d'affaires en justice a baissé énormément par rapport aux années précédentes ».

Dès lors, Nous remarquons d'après ces résultats et d'après les entretiens avec le DRH que l'audit social a permis de réduire le taux de conflictualité d'une manière remarquable, ce qui fait qu'une autre performance dans cette rubrique est nettement apparue.

5. Conclusion

Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une entreprise est identifiée, l'audit social par la pertinence de ses référentiels, la rigueur de sa démarche et la validité de ses constats permet de proposer des solutions valables aux problèmes identifiés et d'améliorer entre autres la performance RH de l'entreprise.

5.1. Synthèse des résultats de l'enquête

Rappelons l'objectif de notre recherche qui consistait à mettre en exergue la pratique d'audit social mise en place par l'entreprise Divindus APMC, et de monter l'impact de ce dernier sur la performance RH enquêtée. Ainsi, et à travers les données récoltées par les entretiens effectués avec différents responsables au sein de la direction générale de Divindus APMC, en l'occurrence le DRH, nous avons pu constater les efforts fournis dans le but d'améliorer sa performance sociale par l'importance accordée à son capital humain, en étant à leur écoute, et en prenant en considération leur réclamations et suggestions pour mieux connaître leurs attentes ainsi que leurs besoins afin de mieux les satisfaire.

Cette constatation est confirmée les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués auprès de DRH et des managers de l'entreprise en question, où la totalité des recommandations ont été mises en exergue par l'entreprise enquêtées, chose qui confirme notre première hypothèse.

Par ailleurs, la deuxième hypothèse qui énonce l'existence d'un impact positif et significatif de l'audit social sur la performance RH de l'entreprise Divindus APMC est également confirmée. Cela revient à dire que l'application des recommandations formulées par l'auditeur social a nettement amélioré la performance sociale de cette entreprise.

À travers le cas de l'entreprise Divindus APMC, nous avons pu constater que la contribution de l'audit social sur les différents aspects, (le climat social, turn over, l'absentéisme, la formation et la rémunération,...etc.), est significatif, à partir de ce constat on peut

Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC

dire que la pratique de l'audit social doit être courante dans nos entreprises, ce qui ne fera que booster leurs performances. En effet, la qualité sociale devient de plus en plus une nouvelle valeur marchande, ce qui ne laisse aucun doute sur le bel avenir de l'audit social.

5.2. Recommandations

Au cours de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances au niveau de l'entreprise Divindus APMC en termes des pratiques de l'audit social, nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- La centralisation de la fonction audit et contrôle interne au niveau de la direction générale représente un frein pour les responsables des filiales. Cependant, la mise en place de la cellule audit au sein de chaque unité apportera peut être de meilleurs résultats ;
- Amélioré la relation ouvrier/cadre qui doit être articulée sous forme de trois savoirs : savoir écouter, savoir parler, savoir dialoguer, ce qui permettra de comprendre les raisons, les attentes, et les motivations de tous les travailleurs ;
- Faciliter la tâche pour les travailleurs quand ces derniers expriment un besoin en terme de paperasse, et cela pour éviter tout type de conflit ;
- Elargir les publicités sur les réseaux sociaux afin d'avoir une meilleure couverture du marché afin d'avoir le sentiment d'appartenance ;
- Auditer d'autres aspects de la GRH comme le processus de recrutement, la gestion de carrière, la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois.

6. Liste Bibliographique:

- Bertin, É. (2007). *Audit interne: Enjeux et pratiques à l'international*. Paris: Editions d'Organisation.
- Candau, P. (1985). *Audit social*. Edition Vuibert.
- Crozet, D., & Martory, B. (2016). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Dunod.

- Gérard, N. (2006). Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting. *Les actes de la DGESCO* , pp. 43-72.
- Horts, C. B. (2002). La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH. *GRH* (46).
- Igalens, J., & Peretti, J. M. (2008). *Audit social*. Paris: édition d'organisation.
- Leduff, R. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris: Edition Dalloz.
- Reanard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 7e). Paris: Éditions d'Organisation.
- Sanchez, V. (2006). *Construction d'un processus de prise de decision strategique dans la PME pour ameliorer sa performance globale : Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine*. thèse de doctorat: Université Jean-Moulin Lyon III.
- Sylvie, S.-O., Sylvie, G., Victor, H., & Jean-Pierre, B. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 5e). Chenelière Éducation.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management* (16), 691-718.