

THEME :
L'AUDIT SOCIAL :
DEMARCHE ET
OUTILS ;
AUDIT DE
RECRUTEMENT

« Un fils sage fait
la joie d'un père,
et un fils insensé
le chagrin de sa
mère »

(Proverbes 10 :
1)

SOMMAIRE

DEDICACES

Si vous étiez encore vivants sur cette terre des hommes, ce travail serait directement dédié à:

✓ **Vous mes parents :**

- Léon NDOUNDZI ;
- Madeleine MASSIKA ;

✓ **Toi ma tante :**

- Marie BAMANISSA ;

Pour tout ce que vous m'avez apporté et pour tous vos sacrifices. Mais, malgré votre absence, vous resterez bravés dans mon cœur.

Néanmoins, je le dédie à :

✓ **Ma bien-aimée :**

- Mme NDOUNDZI née Suzanne KOUMBA

✓ **Mes enfants :**

- Fridolin NDOUNDZI MAHINGA ;
- Frezanne Susla NDOUNDZI MASSIKA ;
- Fresla Bertela Irène NDOUNDZI SAGESSE ;
- Marina NDOUNDZI BAMANISSA

✓ **Mes sœurs :**

- Cécile MALONDA ;
- Antoinette MABONDO

✓ **Mes frères :**

- Dorex Mathieu NDOUNDZI,
- Maurice PANDZOU,
- René NGOMA ;

REMERCIEMENTS

Je suis très reconnaissant à l'Eternel notre DIEU, lui, qui tient dans sa main l'âme de tout ce qui vit, le souffle de toute chair d'homme.

Il serait injuste de ne pas mentionner ceux qui, de près ou de loin, ont contribué pour ma formation :

- M. le Ministre Simon MFOUTOU ;
- L'inspecteur d'Etat Benjamin MATSOUMBOU ;
- L'inspecteur d'Etat Raymond MBOULOU ;
- Mon directeur de mémoire, M. TALIH ;
 - M. le Président fondateur du Sup'Management : **Erkik ABDESSELAM,**

- Le corps professoral et le personnel administratif du Sup'Management

Il serait également ingrat d'oublier certaines personnes qui, chaque jour, prient pour moi :

- Rvd Adrien LUSSADISSU WAMBOTE ;
- Rvd Yvon Pierre IBATA ;
- Sr Henriette BOUZITOU ;
- Fr. Daniel BANKEBILA.
- Les frères et sœurs de la Communion des Saints - la Vie Sainte du plateau de 15 ans (Brazzaville- Congo).

Je ne saurai clore cette page de remerciements, sans témoigner ma profonde reconnaissance en Jésus-Christ, notre Seigneur et Sauveur.

INTRODUCTION GENERALE

L'utilisation du terme « audit » a connu un fort développement, au cours des dernières années. A l'origine, le mot, issu de la pratique professionnelle anglo-saxonne, désignait les procédures de contrôle de la comptabilité et des états financiers d'une entreprise. Actuellement, il est utilisé dans divers domaines que l'audit est devenu, le synonyme d' « examen critique » et qu'il convient d'adjoindre un qualificatif pour déterminer le type d'audit dont il s'agit : audit comptable et financier, audit social, audit fiscal, audit

d'environnement, audit informatique, audit télématique, audit de qualité ...

L'entreprise, au travers de son activité, poursuit un certain nombre d'objectifs. Leur relation intéresse non seulement ceux qui interviennent dans sa gestion, mais également ceux qui contribuent à son financement ou à ceux qui sont intéressés par ses performances, qu'il s'agit :

- des dirigeants de l'entreprise qui ont besoin des informations pour mieux gérer ;
- des actionnaires ou associés qui veulent obtenir des informations sur les résultats et l'évolution financière de l'entreprise ;
- des salariés qui consacrent leurs efforts ;
- des clients et fournisseurs qui sont des tiers avec lesquelles l'entreprise est en relation d'affaires.

L'entreprise apparaît comme un lieu où se situent des intérêts convergents mais aussi contradictoires. C'est pourquoi, elle est vouée à rendre compte.

L'évolution des rapports humains et sociaux au sein de l'entreprise a conduit des nombreux chefs d'entreprise à dépassé le stade de la simple application de la législation du travail pour atteindre celui, plus dynamique, de la gestion de leur personnel.

Persuadé de l'importance de l'optimisation de la fonction personnel, de la gestion de ressources humaines et de l'intérêt de la formation, mais souvent perturbé par une réglementation abondante et complexe, par les risques et les responsabilités et les coûts qui y sont attachés, les chefs d'entreprises, de plus en plus préoccupés par

une saine gestion sociale de leur entreprise se sont tournés vers des spécialistes en la matière pour procéder à l'audit social de leur société.

PREMIERE PARTIE

DEMARCHE ET OUTILS

DE

L'AUDIT SOCIAL

L'audit a longtemps résonné à l'oreille des entrepreneurs ou dans leur souvenir comme synonyme de contrôle, d'investigation, d'intrusion dans la vie de l'entreprise voire dans sa bonne marche. Il n'est pas inutile encore aujourd'hui où la pratique de l'audit est

largement répandue de faire le point sur la nature, l'utilité et la finalité de l'audit social.

L'audit est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire le consultant auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.

Rappelons qu'un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer s'il existe un écart entre la situation " actuelle " de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies

Cette partie comprend deux (2) chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré aux fondements de l'audit social, et envisagera ce qu'il a de spécificité par rapport à d'autres champs d'activité, comme le contrôle de gestion, le développement des organisations, la consultation, etc.... et en quoi, il ne saurait être confondu avec des techniques et outils, comme par exemple le bilan social qui constitue à la fois une source d'information pour l'auditeur et l'objet de recommandations pour en améliorer l'élaboration et l'utilisation.

- Le second chapitre traitera de la méthodologie générale, des missions, des outils et techniques de l'audit social

CHAPITRE I : FONDEMENTS ET SPECIFICITES DE L'AUDIT SOCIAL

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit social ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnel, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer.

Mais il présente certaines spécificités, du fait des caractéristiques de la fonction personnel, et des réactions et attentes qu'il suscite. Il en découle que l'audit social ne saurait être confondu ni avec certaines techniques ou sources d'information qu'il utilise, et qu'il contribue à améliorer, ni avec des domaines, fonctions, ou champs d'activité qui lui sont soit complémentaires, soit totalement étrangers, tant par leurs méthodes que par leurs objectifs.

mations et leur exactitude.

La pratique de l'audit s'implanta aux Etats-Unis durant le 19^e siècle avec l'introduction des investissements britanniques : les investisseurs anglais désiraient contrôler par l'intermédiaire des vérificateurs indépendants, la réalité et la rentabilité de leurs investissements. Les auditeurs anglais implantèrent leurs méthodes et procédures, que les américains adaptèrent rapidement à leurs propres besoins. La croissance économique américaine après la première guerre mondiale s'accompagna d'appels de fonds importants des entreprises auprès des banques. Celles-ci ne voulant pas se fonder sur les documents comptables, souvent exagérément optimistes, fournis par les entreprises, désirèrent rapidement des vérifications indépendantes. En même temps, dans certains secteurs comme les chemins de fer, les entreprises commençaient à pratiquer l'audit interne ; les dirigeants voulaient s'assurer que les chefs de gare, disséminés dans le pays, comptabilisaient les fonds qu'ils recevaient de façon appropriée.

L'audit est devenu d'un usage relativement courant en France, il est cependant très souvent assimilé à la vérification comptable, et considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions. De ce fait, l'audit social apparaît, pour nombreux praticiens, comme une variété de l'audit comptable et financier, portant uniquement sur la vérification de l'exactitude et de la fiabilité des informations chiffrées, ce qui ne va pas sans entraîner quelques doutes sur son utilité pour la fonction personnel, et susciter, quelquefois, la crainte de la déshumanisation de celle-ci par l'application des méthodes trop quantitatives. Cette attitude est la conséquence de vues restrictives concernant l'audit et la notion de contrôle.

1.1- Evolution de l'audit social

L'expression « audit social » est apparue, selon les cas, par des voies très diverses : désir de connaître et de vérifier les coûts sociaux et salariaux, volonté de maîtriser des problèmes d'emploi et de renouvellement des qualifications, souci de vérifier l'application du droit du travail, nécessité de contrôler le mode de fonctionnement d'unités décentralisées, etc.

Ni l'idée d'audit, ni l'expression d'audit social ne vont de soi pour tous. Le seul fait d'employer le mot audit est, aujourd'hui encore, plus perçu dans une perspective dramatique de contrôle et des sanctions, qu'en pensant à une voie de meilleure connaissance de la réalité, d'accroissement de la lucidité et d'aide à la décision.

Néanmoins, en matière de gestion du personnel, comme en d'autres, on pense nécessaire de comparer, de mesurer et de compléter par des données plus objectives les apports de l'expérience, des sentiments et des intuitions. C'est ainsi que des entreprises, des autorités publiques, des chercheurs et des enseignants travaillent, expérimentent et enseignent, chacun parlant de ses techniques, de son savoir faire et de sa problématique.

- **Applications d'audit dans le champ de la gestion humaine des entreprises.**

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

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

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

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

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

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

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

- **Intervention des pouvoirs publics nationaux et internationaux**

Dans les années 60, le Bureau International du travail lance une série d'évaluations sur les établissements publics de formation professionnelle qu'il

a incité à créer dans le vingt république d'Amérique Latine. Il n'y a pas encore de guide d'audit, mais des instructions sont données aux Chargés de mission.

En 1981, le gouvernement français, confronté à l'effondrement de la société Boussac Saint Frères, commande une expertise industrielle, sociale et financière de l'ensemble du groupe. Le budget du ministère du travail se voit doté de crédits pour audit social.

En 1982, le gouvernement de Côte d'Ivoire lui demande un audit d'évaluation de l'application de sa loi sur la formation professionnelle.

En 1986, dans le cadre de sa politique de privatisation l'Etat français décide de commander des audits uniquement financiers et industriels ; la grave crise sociale qui affecte la Société Nationale des Chemins de Fer, le conduit à demander à **Michel CROZIER** et **Jacques LESOURNE** d'y effectuer un audit social.

- **Des études et expérimentations**

En 1973, **John HUMBLE**¹ publie Social Responsibility Audit qui sera publié en France sous le titre : L'audit social au service d'un management de survie.

Au Canada, **Léa Pol LAUZON** travaille sur la vérification des comptes sociaux dans les établissements de la Couronne, cependant

¹ J. HUMBLE L'Audit Social au service d'un management de survie, Paris: Dalloz, 1975

que des stratégies d'évaluation et d'audit sont mises en œuvre dans les établissements d'enseignement supérieur du Québec.

De 1973 à 1978, l'institut Entreprise et Personnel étudie les tableaux de bord sociaux et le bilan social avec **Pierre BEARD** et **Jean Louis Jacquet**, lequel réalise ensuite divers travaux sur les coûts salariaux et sociaux et leur vérification.

Raymond VATIER crée en 1979, une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social, à la fois, bureau d'étude et cabinet d'intervention.

En 1980, l'Ordre des experts comptables réunit un groupe de travail sur les coûts et avantages sociaux et publie ses résultats.

A Zurich, le Carl Dullweiler Institut, appuyé sur le groupe Migros étudie des séries de bilans sociaux.

En 1982, un groupe de praticiens français, portugais et suisses de l'audit et d'enseignants chercheurs crée à Paris l'Institut International de l'Audit Social (I.A.S.) et lui donne mission :

- de confronter les pratiques et méthodes mises en œuvre,
- de développer des relations avec des groupes des spécialistes de diverses formes d'audit entre les pays correspondants,
- de définir les règles d'éthique professionnelle dans une activité qui concerne directement les hommes et la gestion des entreprises,
- de participer à des enseignements de la méthodologie de l'audit social dans les universités, les écoles et organisations spécialisées.

L'I.A.S. tient deux congrès, en 1984 et en 1986 ; il publie depuis 1985 une lettre de l'Audit Social et réunit, chaque mois, les «Lundi de l'audit social ».

En 1983, l'Association Européenne de Direction de Personnel (A.E.D.P) inscrit l'audit social à l'ordre du jour de son congrès à Copenhague.

En 1985, paraît le premier ouvrage français consacré à l'audit social (PERETTI et VACHETTE).

En France, les auditeurs internes, groupés dans l'Institut Français des Auditeurs Consultants Internes, soucieux de dépasser le stade de la seule

révision des pratiques comptables, entreprennent de développer les compétences de leurs membres qui souhaitent traiter plus efficacement du pilotage social de leurs entreprises. Ils créent des groupes d'études par thèmes et introduisent l'audit social dans leur programme de formation.

•Apparition des enseignements spécialisés

- Sur l'audit social dans le département « Audit et Management social » à L'Ecole Supérieure de commerce de Dijon ; avec Guy Jacob en 1978 ;
- et sur l'audit juridique et social avec Jacques IGALENS de l'Ecole supérieure de commerce, et Alain COURET de l'IAE de Toulouse en 1984 ;
- à l'IAE d'Aix en Provence, Pierre CANDAU met en coopération les DESS de gestion du personnel et d'audit interne pour

développer l'approche d'audit social avec ses étudiants et avec des cadres venant du milieu de travail depuis 1982 ;

- en 1987, la Faculté de droit de l'université Paris V (Malakoff) met sur pied un enseignement de troisième cycle de trois cents heures, comportant notamment trente heures sur l'audit social, organisé en coopération avec la compagnie des commissaires aux comptes, l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) et l'IAS, le premier groupe d'étudiants recrutés niveau maîtrise comprend un tiers de cadres et techniciens en activité salariée.

- **des perceptions complémentaires : un concept unificateur**

C'est dans la plus grande diversité initiale qu'apparaît une réelle convergence de tous ces efforts. Les perspectives, les champs couverts et les démarches d'approche aboutissent à situer les apports des uns et des autres, comme autant d'éléments complémentaires. La multiplication des échanges,

Entre praticiens et enseignants chercheurs, et l'usage quotidien de l'audit social conduisent à approfondir et à unifier idées et méthodes. Certains praticiens de l'audit contribuent à ce mouvement en relatant leur expérience, leurs pratiques et leurs difficultés.

Les « techniciens de la fonction personnel », comme l'équipe « d'Entreprise et Personnel », sont partis de la réflexion sur les méthodes et les outils de la gestion du personnel et sur leur efficacité. Cela aboutit à des travaux sur le pilotage social, le tableau de bord, et le bilan social (1973). Puis, par l'intermédiaire de la réflexion sur les coûts sociaux et salariaux, ils abordent dès 1974, l'information sociale dans les rapports aux actionnaires. Plus tard,

ce sont **Henri SAVALE** et son groupe de l'ISEOR à Lyon, qui privilégient une approche socio-économique et poursuivent les « coûts cachés de la gestion du personnel » (1980). De son côté, Georges EGG reprend son expérience au groupe BSN d'une démarche de stratégie socio-organisationnelle, pour proposer une méthodologie de l'audit des emplois en entreprise (1987).

Françoise REY, dans son introduction à la comptabilité sociale, examine plusieurs cas d'entreprises européennes et américaines, pour montrer des champs couverts par cette comptabilité sociale et les méthodes employées (1978). Edmond MARQUES suggère d'inscrire au passif du bilan une évaluation des ressources humaines, de même manière qu'on le fait pour les ressources financières (1975). **Claude VERMOT-GAUD** va plus loin et traduit l'investissement formation au niveau comptable et le fait apparaître, à la fois, aux comptes actif et passif du bilan, et aussi au compte d'exploitation et au compte des profits et pertes (1980)

Martin Berne met en avant les préoccupations du psychologue, passant des relations individuelles aux relations inter-professionnelles, aux interférences avec la société et à l'analyse de la vie des groupes pour aboutir

aux relations des groupes entre eux. Il range sous le nom d'audit social le schéma d'observation qu'il y applique (1985).

La dimension juridique sous son aspect « droit du travail » et « droit social » est reprise par **Jacques IGALENS** et **Alain COURET** dans leur enseignement commun de Toulouse : l'audit juridique et social (1984), ainsi que par **Jean-Paul RAVELEC**, dans sa pratique professionnelle et dans son ouvrage l'audit social et juridique (1986). De leur côté, les conseillers juridiques de l'ANC, réunis en congrès à

Paris en septembre 1985, élargissent le champ habituel de leurs interventions aux questions de droit social, qu'ils identifient à l'audit social. **Jean-Claude POYOT**, inspecteur du travail, élabore et diffuse en séminaires des listes de révision du droit du travail.

Dans cette foulée apparaissent une série d'ouvrages sur des thèmes divers : audit de l'aménagement du temps de travail, audit de la culture de l'entreprise, audit de la rémunération, audit de la formation, audit des emplois. Ces ouvrages sont publiés dans la collection dirigée par **Jean-Marie PERETTI**. Dans son ouvrage *Audit de la gestion sociale* (1988), **Raymond VATIER** tente de reprendre ces points de vue en montrant une méthodologie d'audit social qui vise à les intégrer.

Toutes les réflexions ne portent pas seulement sur la nature et le domaine de l'audit social, elles s'arrêtent aussi sur la délimitation de son champ. Ainsi, **John HUMBLE** emploie ce vocable pour rendre compte de l'observation des relations entre l'entreprise et son environnement, observation qu'il considère comme un « impérial de survie ». De son côté, l'institut Batelle, en Suisse, range, sous le titre d'audit social, le type d'examen auquel il procède, sur les valeurs du milieu économique (rentabilité, productivité, délai, formation professionnelle, etc.) et leur effet sur celles de la société globale.

De même, lorsque **Alain MEIGNANT** procède à l'audit formation, il ne part ni d'une méthode de formation ni d'un programme donné, ni d'une obligation administrative. Il commence par produire un référentiel qui sera reconnu par les responsables et fondé sur les résultats qu'ils attendent.

1.2- **Démarche et Pratique de l'audit social**

L'audit social, comme cas particulier d'application de l'audit, connaît, en principe, toutes les démarches habituelles d'un audit. Enquête préalable, recherche des objectifs opérationnels de l'audit, définition des objectifs méthodologiques de chaque intervention, rédaction des recommandations, vérification de leur faisabilité, élaboration de suggestions propres à en faciliter la mise en œuvre, etc. De même que pour tout audit, un audit social peut être effectué par un service d'audit interne ou par un consultant extérieur, c'est une affaire de cas d'espèce.

Si un audit social porte sur des réalités économiques et des faits mesurables et quantifiables, il prend aussi en compte des données de nature psychologique et sociologique, les contraintes spécifiques qui en découlent concernent principalement : les phénomènes à observer, la façon d'observer et le façon d'interpréter les résultats.

SECTION II : FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL

2-1- Définitions

Selon l'encyclopédie française, l'audit est un ensemble des opérations de contrôle, de vérification portant sur la comptabilité et la gestion d'une entreprise.

L'audit est une démarche indépendante et objective visant à examiner et à constater si une organisation/entreprise satisfait aux critères d'un référentiel et contribue à créer de la valeur ajoutée.

L'audit social est une démarche ayant pour objet : de dresser le constat d'une situation en mettant en évidence ses caractéristiques (valeurs absolues, écarts, forces et faiblesses) par rapport à des normes (standards, règles, procédures) ou à des choix stratégiques (objectifs, moyens) et de proposer des mesures correctives.

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

L'audit est une évaluation mesurée d'une situation précise à un moment donné.

Par audit social, on entend l'application des principes et de la méthodologie d'audit à l'aspect de la gestion qui couvre les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui l'anime tout en occupant ces emplois.

L'audit social est un cas particulier de l'audit.

L'audit est un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise.

Plus simplement, l'audit c'est, mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, code du travail, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, d'efficacité.

L'audit est avant tout un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en oeuvre de recommandations.

Un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies.

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non - respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales.

L'audit peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné T) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore)

Pour **TORRENCE**², l'audit peut être défini comme une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques.

² W.D.Torrence, « Some Personnel Auditing Practices in an Industry » Personnel Journal

R. VATIER³, lui, définit l'audit social comme un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans un domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son environnement.

Selon **Pierre CANDAU**⁴, 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.

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

2-2- Le contrôle : fondement de l'audit

Toute la méthodologie de l'audit repose sur l'idée de contrôle au sens du management des activités ; l'action de l'auditeur est dominée par deux questions essentielles :

- Les opérations ou activités sont-elles suffisamment contrôlées ?

³ R.VATIER l'audit de la gestion sociale, les Editions d'organisation, 1988

⁴ P. CANDAU, Audit Social Vuibert, 1986

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

- Les moyens utilisés pour aider les gestionnaires à contrôler leurs activités sont-ils adéquats et efficaces

- **Notion et forme de contrôle**

Le terme contrôle provient de l'ancien français contre-rôle, lui-même dérivé du latin contrarotutus (contra : contre ; rotutus : rôle, c'est-à-dire document).

Le contrôle implique l'utilisation des divers moyens mis en place (organigramme, politiques, procédures, instructions, comités, comptes,

prévisions, budgets, plans, rapports, fichiers, inventaires, méthodes, et enfin...audit)

Selon **Fayol**⁶, le contrôle consistait à vérifier si toutes les activités étaient conduites selon le programmes adopté, les ordres donnés et les principes acceptés. Il s'applique aussi bien aux personnes et activités qu'aux biens matériels. Il reste encore dans cette notion classique l'idée de contrôle assortie de sanctions.

Le contrôle est maintenant plus considéré comme une aide, permettant d'intégrer les objectifs individuels et ceux de l'entreprise, et de les atteindre : le contrôle apparaît comme un autocontrôle, donnant la possibilité à chacun de mesurer les résultats de son objectifs. Le contrôle est efficace que s'il a été établi pour atteindre un objectif.

Différents types de contrôles peuvent être distingués selon leur période d'application, leur origine ou leur objet.

⁶ H.FAYOL « Administration Industrielle et générale » Bulletin de la Société Minérale 1916

Selon la période, on oppose les contrôles destinés à prévoir des résultats non désirés, à ceux qui permettent de les détecter, une fois, obtenus.

Parmi les contrôles préventifs figurent : la division des responsabilités afin d'empêcher des manœuvres frauduleuses ; l'autorisation nécessaire pour engager des dépenses au-delà d'un certain montant, la tenue correcte de

fichiers, qui permet l'enregistrement des activités ; leur conservation dans des pièces séparées et gardées ; les programmes préventifs de sécurité, etc.

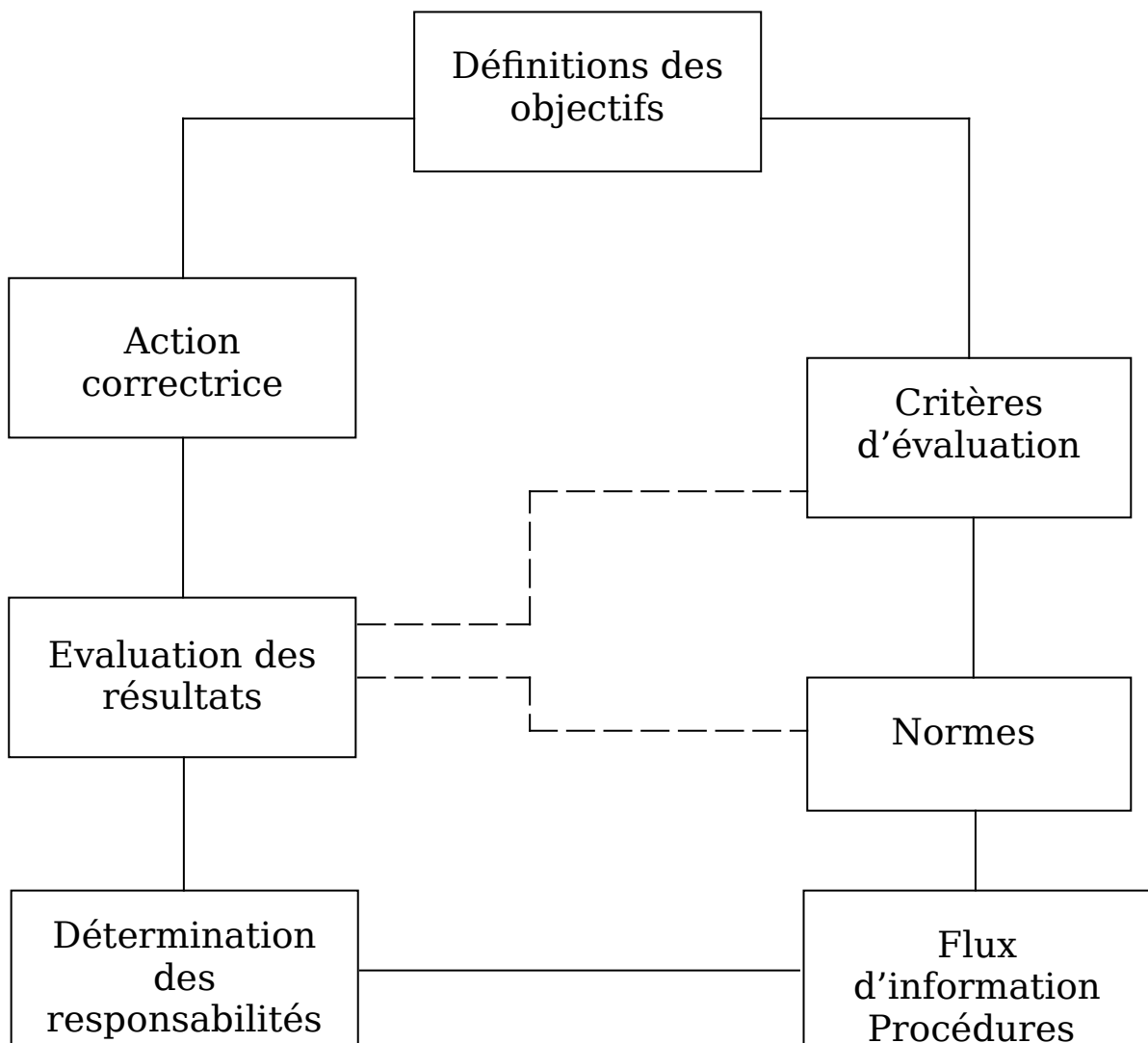
Les contrôles de détection, plus coûteux sont cependant essentiels : ils mesurent l'efficacité des premiers, de plus, certaines erreurs ou défauts ne peuvent être contrôlés préventivement, et doivent être détectés après seulement qu'ils aient été réalisés.

Une de tâche principale de l'auditeur consiste à en apprécier l'efficacité et l'efficience, à l'aide d'indicateurs précis portant sur chaque phase du processus du cycle du contrôle.

- **Le cycle du contrôle**

Le contrôle est un processus (ou cycle qui doit être vu comme un moyen et non comme une fin), qui comprend une série d'étapes : la définition des objectifs, les critères d'évaluation, les normes, la détermination des canaux par lesquels l'information arrive, la désignation des responsables de l'évaluation, et enfin, la comparaison des résultats ou objectifs et les actions correctrices qui en découlent.

Le contrôle commence toujours par la définition d'objectifs, c'est-à-dire de résultats désirés, qui doivent être spécifiés d'une manière mesurable. Il faut ensuite préciser ce que l'on veut obtenir (cf. schéma suivant).



Processus de contrôle des procédures de recrutement

SECTION III : SPECIFICITES DE L'AUDIT SOCIAL

La spécificité de l'audit social se fonde sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressources humaines a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

Pour parvenir au diagnostic ou pour suppléer l'insuffisance des informations quantitatives, l'auditeur utilise des méthodes et des techniques appartenant au domaine des sciences sociales. Il se différencie ainsi des autres types d'audit par certaines caractéristiques liées au domaine audité et à la méthode utilisée qui le rendent spécifique.

3.1- Objectifs

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

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

L'audit répond ainsi à plusieurs objectifs, exprimés plus ou moins clairement par les directions générales et celles de personnel qui en font la demande : un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ; un meilleur contrôle ; le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes

surgissant dans la fonction personnel et apparaissant comme grave aux yeux de la direction ; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions.

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

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

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande d'un nouveau directeur de personnel qui, ainsi, acceptera le poste sous bénéfice d'inventaire grâce aux conclusions de l'audit, et déterminera les priorités et les objectifs pour son action future. L'audit social apparaît non seulement comme une aide pour identifier les problèmes en mettant en évidence les écarts, soit entre les objectifs et les résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures décidées dans l'entreprise, mais aussi comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle décision pourrait faire courir à l'entreprise.

3.2- Spécificité liée au domaine

C'est véritablement le domaine ou objet, qui confère à l'audit social sa spécificité.

L'audit social peut s'appliquer aussi bien à la fonction personnel dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (recrutement, salaire, formation, etc.), à des programmes, des procédures ou problèmes particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise (service, département, atelier, comptoir de vente).

Ainsi l'ensemble de la fonction personnel d'une entreprise peut être audité lors d'un rachat ou d'une fusion pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, et les problèmes et risques qui en découlent.

L'audit social peut concerner une filiale ou un établissement de l'entreprise pour s'assurer de la cohérence de la politique du personnel suivie à ce niveau, avec celle décidée par la maison mère.

L'audit social peut également concerner une fonction particulière de personnel, ou seulement un point précis (procédure, moyen d'information, etc.), ou encore un programme spécifique comme par exemple le traitement réservé à des catégories particulières de personnel (femmes, jeunes immigrés, expatriés, cadres).

L'audit peut également porter sur l'ensemble de l'organisation de la fonction personnel ou sur certains aspects comme l'adéquation de la centralisation, ou celles des ressources humaines disponibles dans le département du personnel.

L'audit peut être mené à trois (3) niveaux : administration, gestion et stratégie. Il faut noter qu'un audit mené à un seul de ces niveaux suppose que celui-ci soit déjà identifié comme porteur de risques. Il s'agit en effet de déterminer les sources de problèmes et de risques encourus à raison de dysfonctions apparaissant à différents niveaux : direction du personnel, gestion, politiques.

Au premier niveau, l'audit portera sur la fiabilité et la validité des informations, et sur la conformité légale des résultats obtenus.

Au second niveau d'audit, dénommé par **R. VATIER** audit de procédure, recouvre l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus.

L'auditeur vérifiera si les procédures existantes sont bien appliquées : l'entretien annuel d'appréciation est-il fait ? Et de quelle

manière ? Est-il vu par la hiérarchie comme un échange constructif, aboutissant à une véritable communication, où est-il un simple monologue du supérieur devant ses subordonnés en vue de les contrôler ? La procédure est-elle pertinente ou adaptée aux objectifs poursuivis ?

La technique adoptée est-elle applicable, compte tenu des moyens dont on dispose ? N'est-elle pas trop compliquée, trop lourde par rapport aux résultats espérés ?

Ainsi, dans une entreprise, pas moins de sept (7) entretiens sont exigés pour l'embauche d'un cadre, alors que les recruteurs n'ont pas reçu de formation particulière à cette technique.

L'adéquation de l'information aux procédures est-elle réalisée ? L'absence d'informations sur le passé de formation d'un individu par exemple conduit à nier la politique affichée dans certaines entreprises de lier promotion et formation.

Enfin au dernier niveau, l'audit correspond aux décisions stratégiques. Les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ? Existe-il des objectifs ? La stratégie globale de l'entreprise incluse-t-elle le facteur humain ? La stratégie de personnel est-elle adaptée

aux contraintes et changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ?

Enfin, l'organisation de la fonction « personnel » et les moyens disponibles (département du personnel, direction générale) sont-ils adéquats aux objectifs poursuivis ? La centralisation de l'information n'est-elle pas excessive ? Ou au contraire insuffisante ? Les membres

du département de personnel sont-ils prêts à assumer des tâches autres qu'administratives ?

En définitive, l'auditeur devra embrasser les trois niveaux dans leur ensemble afin de détecter, à partir de résultats, les dysfonctionnements possibles. Ce n'est que lorsqu'il les aura hiérarchisés par ordre d'importance qu'il pourra se concentrer sur l'un, ou l'ensemble, de ces domaines. Les résultats finaux seront toujours considérés en premier pour évaluer l'efficacité ; ceux observés au niveau des informations, de la conformité légale, de l'application et de la cohérence des procédures seront ensuite examinés comme causes possibles de dysfonctionnements.

3-3- Spécificités méthodologiques

La mesure des écarts implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celle de normes, issues de référentiels spécifiques à la fonction personnel, et tiennent compte des contraintes particulières dans le domaine législatif, réglementaire et conventionnel tout autant que des caractéristiques de l'entreprise auditée.

Tout auditeur a une obligation de moyens mais aussi de résultats : il est impossible de dire à priori quelles seront les conclusions d'un audit social, et de ce fait, l'auditeur doit justifier que les résultats présentés ont été obtenus

en utilisant des méthodes et techniques garantissant le maximum d'objectivité. Pour parvenir au diagnostic ou pour suppléer

l'insuffisance des informations quantitatives, l'auditeur utilise des méthodes et des techniques appartenant au domaine des sciences sociales. En ce sens, il se différencie des autres types d'audit, notamment financier et comptable.

Ainsi, les opinions et perceptions sont un élément fondamental de l'information ; dans l'audit social : ceci implique le recours à des techniques classiques d'entretiens, d'enquêtes d'opinions.

Pour analyser les informations tant quantitatives que qualitatives, l'auditeur doit disposer de référentiels, issus des lois, règlements, conventions, tout autant que des politiques et procédures de l'entreprise.

Les écarts entre les valeurs des indicateurs et celles des normes issues des référentiels permettront de déceler les problèmes potentiels, se traduisant par des risques pour l'entreprise.

3.3- La finalité de l'audit social

Un audit social a en commun avec tout audit de chercher à améliorer l'efficacité de l'entreprise auditée. Il s'agira donc de mettre en exergue les problèmes existants ainsi que leurs ramifications tant actuelles que futurs ainsi que leurs impacts sur l'activité de l'entreprise.

L'audit social replace les hommes comme facteurs de production et de succès, ce principe établi, il devient alors fondamental d'apprécier la place du social dans la gestion de l'entreprise comme cela est fort pour les ressources financières. Les objectifs opérationnels peuvent être multiples, il ne s'agit pas tant de faire un audit de tout le domaine social d'une entreprise mais plutôt d'en faire un outil d'aide à la décision et au pilotage social.

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

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

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

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

La principale caractéristique de ces objectifs est qu'ils vont prendre en compte les hommes, c'est-à-dire apprécier des données essentiellement qualitatives qui vont être quantifiées afin d'en avoir une lecture claire. L'intérêt de l'audit sera de fournir un regard neuf et à priori objectif sur une situation donnée, néanmoins eu égard à la complexité des informations l'audit social va acquérir une participation active de l'entreprise auditée.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE, MISSIONS ET OUTILS ET_

TECHNIQUES DE L'AUDIT SOCIAL

L'orientation de l'audit vers la gestion mettant au premier plan les notions d'efficacité et de risque, et ne se cantonnant plus seulement aux opérations de conformité ou de vérification est illustrée par l'émergence de l'audit social.

La prise de conscience de mieux maîtriser les coûts sociaux, de prévoir les risques et d'intégrer la gestion du personnel dans la stratégie de l'entreprise, afin de parvenir à la meilleure efficacité possible, entraîne un intérêt croissant pour l'audit social. Mais la complexité de la fonction personnel et des comportements humains dans l'entreprise et la relative nouveauté de l'audit social, imposent un effort méthodologique et conceptuel important, consistant à prévoir une amélioration des techniques et outils utilisés et un élargissement du champ de l'audit.

Pris dans son acception usuelle, l'audit est « un examen qui se base sur des techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise »,

Cependant, on pourrait facilement nuancer quelque peu cette affirmation, il n'en demeure pas moins une définition pour l'essentiel satisfaisante.

Dans l'esprit des gens et depuis si longtemps, l'audit est lié à des méthodes comptables et financières, cependant, l'histoire nous a appris également que le terme auditeur est attaché dans la vieille

France à des fonctions éloignées des chiffres et à partir des années 80, on a assisté donc à une sorte de triomphe et de succès de l'audit, ce succès s'est conjugué par

une diversification des missions d'audit. Et de ce fait, l'exercice d'audit s'est appelé par tous les aspects de la gestion des organisations.

Ainsi, nous présentons dans la première section de ce chapitre, la méthodologie de l'audit social, la seconde étant consacrée aux principales missions, et enfin, la dernière à la présentation d'outils et techniques pour recueillir l'information.

SECTION I : METHODOLOGIE DE L'AUDIT SOCIAL

La méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte en particulier l'enquête préliminaire dont l'analyse du bilan social est souvent une composante essentielle. Elle s'achèvera par la remise d'un rapport d'audit.

1.1- LA DEMARCHE DE L'AUDITEUR

Les principales étapes de la démarche sont la définition du cadre de la mission, l'organisation de la mission et la réalisation des travaux d'audit.

1.1.1-

cadre de la mission

C

L'ordre de mission remis à l'auditeur fixe les caractéristiques de l'audit à mener.

Ainsi un audit de recrutement peut avoir les objectifs suivants :

- S'assurer que la politique de recrutement est conforme aux objectifs de l'entreprise,

- S'assurer que la politique de recrutement de l'entreprise est bien formulée et adaptée aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ;
- S'assurer que la description du poste présente tous les aspects importants du poste ;
- S'assurer que la description du poste correspondant, correspond à la réalité ;
- S'assurer de l'existence d'un besoin avant tout recrutement ;
- S'assurer du respect des procédures en matière de recrutement ;

Il est nécessaire de préciser les limites du champ et les points exclus.

Les divers types d'audit doivent être précisés : audit de conformité, audit comptable, audit opérationnel, etc. La nature des investigations à mener doit être détaillée.

1-1-2- Organisation de la mission

A partir du cadre défini par ordre de mission, l'auditeur est responsable de la mise en œuvre des moyens propres à assurer des résultats satisfaisants.

Quatre (4) étapes peuvent être distinguées :

- ***L'enquête préliminaire***

L'auditeur doit se familiariser avec l'activité à contrôler afin de déterminer les points significatifs du contrôle, élaborer un programme d'audit adapté, bien répartir son temps de travail et ses efforts. Cette étape implique un véritable diagnostic préalable.

- ***Etablissement du programme de travail***

Ce programme doit préciser :

- les personnes à rencontrer ;
- les constatations matérielles à effectuer ;
- les documents à utiliser ;
- la chronologie détaillée des interventions ;
- le budget de temps.

- ***Réalisation des travaux***

- ***Rédaction du rapport***

1.1.2-

travaux d'audit

I

Conformément au programme arrêté, l'auditeur réalise les divers travaux d'audit notamment :

- ***L'analyse par le diagramme***

Le diagramme doit faire ressortir :

- la division des responsabilités pour les opérations à effectuer ;
- la localisation des points d'action, de décision, de contrôle et de vérification ;
- la description des documents utilisés pour le transfert d'informations ou d'instructions ;
- la liaison avec d'autres circuits et les interconnexions

Par sa représentation symbolique, le diagramme permet de mieux appréhender la complexité des procédures, de mettre en évidence les sécurités et éventuellement les carences qu'une description écrite.

• ***Les questionnaires d'audit***

L'auditeur, pour mener à bien la collecte d'informations, utilise une batterie de questions.

La forme du questionnaire dépendra des objectifs de la mission, du module audité.

L'auditeur dispose parfois de questionnaires standard qu'il adapte aux caractéristiques de l'entreprise et de la mission. Généralement, il élabore son questionnaire autour de six familles de question : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ? .avec, après chaque réponse, une question de relance : Pourquoi ?

L'ensemble de ces questions décrit d'une façon complète la réalisation d'une tâche.

• ***L'analyse des documents obligatoires***

L'entreprise est tenue de rédiger périodiquement des déclarations et des rapports sur divers aspects de la gestion des ressources humaines.

L'analyse de ces documents doit permettre à l'auditeur de porter un jugement sur le respect des dispositions applicables. Ces documents peuvent également fournir des informations utiles pour la réalisation de la mission.

- ***Examen des manuels des procédures et des descriptifs de poste***

L'examen des descriptions de poste apporte à l'auditeur des éléments importants pour apprécier l'efficacité de l'organisation et la qualité de l'information.

L'auditeur utilise les descriptions existantes et contrôle leur validité. En absence de ces descriptions, l'auditeur pratique lui-même les analyses nécessaires à leur élaboration.

Les manuels regroupent l'ensemble des instructions et des notes de service qu'une personne doit appliquer. L'auditeur intervient à trois niveaux :

- existence de procédures écrites portant sur les activités du poste ;
- fiabilité des procédures ;
- opérationnalité des procédures.

Par des sondages dans les services, l'auditeur relève les procédures réelles qui se substituent aux procédures formelles.

L'auditeur utilise l'arbre des causes pour reconstituer la chaîne causale afin d'identifier les responsabilités et d'élaborer des préconisations adaptées.

Parmi les différents travaux, l'auditeur choisit ceux qui sont adaptés à sa mission.

1.2- L'ENQUETE PRELIMINAIRE

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter. Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels centrer la mission.

L'enquête préliminaire doit permettre d'identifier les axes et orientations mis en œuvre dans le domaine audité.

Des nombreuses règles sont déterminées en dehors de l'entreprise par les pouvoirs publics ou, conventionnellement, entre les organisations professionnelles patronales auxquelles adhèrent l'entreprise et les syndicats de salariés. Pour cela, il faut pour une connaissance préalable de l'entreprise à auditer, identifier les caractéristiques technologiques, commerciales, économiques et financières qui ont un impact humain et social.

1.2.1-

C

onnaissance générale de l'entité audité

L'analyse des documents complète la connaissance préalable de l'entité à auditer sur le plan des caractéristiques techniques, commerciales et financières. Elle débute par un recueil

d'informations générales et s'achève par la rédaction d'une fiche d'information.

- ***Les informations générales***

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

- ***Les caractéristiques techniques***

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

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

Par exemple dans le cas d'une mission concernant le recrutement, l'analyse des caractéristiques techniques est centrée sur le niveau de formation requise pour occuper ce poste et sur le besoin de 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.

- ***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.

Il s'intéresse également aux documents de comptabilité analytique afin de connaître les composantes du prix de revient.

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

1.2.2-

S

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.

1.2.3-

R

églementation 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. Le règlement intérieur et le contrat sont des sources du droit du travail.

Les usages et coutumes viennent combler les domaines non régis par la loi ou les accords collectifs.

Une fois définis le thème et le terrain de l'audit, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des règles applicables d'origine étatique ou conventionnelle. Pour cela, l'auditeur doit disposer de connaissances de base en droit social.

1-3 : L'ANALYSE DU BILAN SOCIAL

Le bilan social est un document riche d'informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise ou d'un établissement de plus de 300 salariés.

Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un pré-diagnostic.⁷

Trois étapes peuvent être distingués :

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

1.3.1-Caractéristiques de l'entreprise

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

- la structure et les caractéristiques de la population ;

⁷ J. M. PERETTI « Une démarche de lecture du bilan social » ,in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social », no 5111, Paris, 1981

- les conditions de travail et de sécurité ;
- les comportements du personnel

- ***Structure et caractéristiques de la population***

Les éléments du bilan social permettent de classer par ordre d'importance les traits significatifs de la population.

La connaissance des caractéristiques principales de la population est importante pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales. Un intérêt particulier doit être porté aux pyramides des âges, par sexe et par catégorie.

- ***Conditions de travail et de sécurité***

Il convient d'étudier les rubriques suivantes :

- les accidents de travail et de trajet. Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise ;
- les maladies professionnelles ;
- l'organisation et le contenu du travail : travail posté, travail de nuit, travail à la chaîne ;
- les conditions physiques du travail : le bruit et la chaleur ;
- la durée et l'aménagement du temps de travail.

L'ensemble des informations relatives aux horaires, aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes de l'activité.

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

- ***Les comportements***

Absentéisme et départs constituent deux aspects des comportements du personnel mesurables à travers le bilan social.

Les départs peuvent être suivis grâce à trois ratios :

- 1-
$$\frac{\text{Départs en cours de période d'essai}}{\text{Embauche par contrat à durée indéterminée}}$$
- 2-
$$\frac{\text{Démissions}}{\text{Effectif moyen}}$$
- 3-
$$\frac{\text{Licenciement pour autre cause}}{\text{Effectif moyen}}$$

L'absentéisme peut également être suivi par catégorie à partir des informations détaillées de la rubrique absentéisme.

L'absentéisme pour maladie et notamment le micro absentéisme, les absences pour autres causes permettent de cerner un comportement du personnel

Le rapprochement des comportements constatés avec les caractéristiques structurelles de la population et les conditions de vie au travail fournit un premier élément de diagnostic et d'identification des problèmes sociaux.

1-3-2- Examen des politiques sociales

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

• *L'emploi*

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

• *Rémunérations*

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

• *La sécurité et l'amélioration des conditions de travail*

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

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

- ***La formation***

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

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

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

- ***L'information***

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

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

1-3-3- Pré-diagnostic

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

Ce pré-diagnostic permet de faire apparaître :

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

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

1-4 : LE RAPPORT D'AUDIT

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

Le rapport d'audit a, en effet, pour fonctions d'abord de communiquer des résultats, de persuader ensuite et enfin d'attirer l'attention sur la nécessité d'une action correctrice. Pour qu'un audit soit efficace, il faut que les résultats obtenus soient transmis sous une forme telle qu'elle retienne l'attention des responsables et un impact réel : cela suppose qu'un certain nombre de conditions de fond et de forme soient respectées pour le rassemblement des faits et des opinions, qui constituent autant des preuves sur lesquelles s'appuiera l'auditeur pour étayer ses conclusions.

L'auditeur doit voir son rapport sous le même angle qu'un vendeur considère l'occasion qu'il a d'offrir son produit au directeur d'une entreprise : une ouverture pour une présentation bien répétée, conçue et sans faille⁸.

Le rapport d'audit social peut revêtir trois formes :

- rapport intermédiaire ;
- rapport oral ;
- rapport final.

Le rapport final comporte trois (3) parties :

- ***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.

Une anomalie mineure n'entraîne pas la formulation d'une opinion défavorable. Leur multiplication constitue un élément négatif. L'anomalie majeure empêche d'atteindre l'un des objectifs importants de l'entité. Elle justifie une opinion défavorable.

Une analyse des causes des anomalies est nécessaire. Les causes les plus souvent identifiées dans les missions d'audit social portent sur les points suivants :

⁸ L. SAWYER, La pratique de l'audit interne, Paris, 1978, P. 393

- absence de définitions d'objectifs et des plans valables ;
 - définitions insuffisantes des responsabilités ;
 - absence de guide de procédure et d'instructions ;
 - absence d'une formation de base adéquate ;
 - absence de système de contrôle ;
 - absence de dispositions garantissant le respect des dispositions légales ou internes ;
 - absence d'informations sur les processus en cours ;
 - absence d'action corrective rapide ;
 - absence d'affectation d'un personnel suffisant ;
 - absence d'équipement suffisant ;
 - absence de coordination ;
 - absence de respect de délais ;
 - attitude non satisfaisante de personnel ;
 - absence de fixation de priorité ;
 - erreurs humaines ;
-
- surveillance insuffisante.

- ***Les recommandations***

Les recommandations découlent des causes diagnostiquées toutefois : certaines recommandations peuvent être appliquées immédiatement ; d'autres conduiront à des enquêtes complémentaires, ou à des audits plus poussés dans le domaine qui semblent les plus porteurs des risques sociaux pour l'entreprise.

Parmi les recommandations immédiates figurent celles qui ont trait à la non conformité légale.

Par contre, d'autres recommandations peuvent porter sur la mise en place des nouvelles procédures : cela requiert un effort particulier pour trouver les procédures adéquates.

Enfin, d'autres auront trait à des enquêtes complémentaires, notamment, celles ayant trait à l'absentéisme, ou à des audits de fonction, comme le recrutement, la formation, les salaires ou des points particuliers (travail à temps partiel, procédures, etc.)

Section II : LES MISSIONS D'AUDIT SOCIAL

Les principales missions d'audit social peuvent être regroupées en trois (3) niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

2-1 : L'AUDIT DE CONFORMITE

Il permet d'apprécier la conformité des règles légales et conventionnelles et des procédures internes applicables dans l'entreprise.

2-1-2 -

Garantir la qualité de l'information

L'audit portera sur des informations historiques ou professionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux exigences de l'audit :

- caractère professionnel résultant d'une méthode, des techniques et d'outils spécifiques ;
- référence à des critères de qualité (régularité, efficacité, fidélité) ;
- utilisation des normes ;
- expression d'une opinion à travers un jugement ;
- identification des risques ;
- formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Les missions de contrôle porte sur :

- les informations communiquées aux représentants du personnel ;
- les informations fournies à l'extérieur (administrations, organismes sociaux, actionnaires, groupements professionnels) et le bilan social ;

- les informations diffusées aux salariés ;
- les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel ;
- les informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.

L'existence de sanctions spécifiques renforce l'importance de ces contrôles.

Deux aspects importants en matière d'information sociale doivent être soulignés :

- la confidentialité est une exigence essentielle ;
- la sécurité contre les risques dans le traitement des informations.

2-1-2- Assurer le respect des dispositions légales et réglementaires

La réglementation applicable en matière de gestion des ressources humaines (GRH) est particulièrement très importante. L'auditeur doit en contrôler et évaluer les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

Ces missions peuvent être délicates dans deux cas :

- multiplicité des sources conventionnelles applicables au sein de l'entreprise du fait d'une activité diversifiée,
- implantation internationale : dans certains pays, les pratiques sociales dépendent d'usages locaux qui ne sont pas toujours codifiés par des textes officiels.

L'auditeur social doit recenser les usages locaux et prendre en compte les principes de l'entreprise pour préparer son rapport.

L'audit de la réglementation du droit du travail constitue un volet important de l'audit social⁹.

2-1-3- Assurer l'application des instructions de la direction

Pour mettre en évidence leur politique de gestion des ressources humaines, les entreprises élaborent souvent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.

2-2 : L'AUDIT D'EFFICACITE ET D'EFFICIENCE

Les audits d'efficacité répondent aux questions suivantes :

- les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Ils englobent l'efficacité (capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût).

L'auditeur est donc amené à examiner, non seulement les résultats obtenus, mais l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions :

- les procédures internes correspondent -elles aux objectifs définis ?

⁹ J.P.ANTONA « Audit de la réglementation du droit de travail », Les Petites Affiches, 8 juillet 1988

- les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Enfin, au-delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnements induits).

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'audit d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps...

2-2-1- Historique (expériences, évolutions et prolongements)

- L'auditeur retrace l'histoire des modalités au sein de l'entreprise.
- L'action étudiée est-elle nouvelle ? Y a-t-il eu d'autres formules au sein de l'organisation, dans la société, le groupe ? etc.
- Quand, et par qui, l'idée a-t-elle été lancée ? Quels étaient les arguments mis en avant ? Comment ont-ils été accueillis ? Quelles ont été les principales étapes de l'adoption ? La position des partenaires sociaux ? L'évolution des positions dans le temps ?
- Parmi les expériences déjà réalisées, une évaluation a-t-elle été faite ? Par qui ? Comment ?
- Les expériences antérieures ont-elles été poursuivies ? Dans quels services ? Quels ateliers ?

2-2-2- Les objectifs

Quels sont-ils ? Qui les établit ? Comment ont-ils été établis ?
Quelle part a été accordée à la négociation ? Quelle information a été
apportée aux salariés sur les objectifs ? Sous quelle forme ?

L'auditeur identifie les pressions internes et externes dans la
définition des objectifs et avantages attendus.

2-2-3- Analyse des moyens et ressources mis en œuvre

L'auditeur mesure les temps passés et les coûts directs. Le temps
passé se décompose en :

- temps de conception, de préparation et de mise en œuvre du
projet par les services du personnel, la direction générale, les
directions opérationnelles ;
- temps consacré à la consultation, à la concentration et à la
négociation avec les représentants du personnel ;
- temps consacré à l'information des salariés.

Les coûts directs supportés comportent d'éventuels honoraires
de consultants externes, des frais de déplacement et de
documentation pour étudier des expériences externes, les coûts des
supports et médias utilisés.

2-2-4- Démarche de mise en œuvre

L'auditeur vérifie que l'introduction s'est faite selon une
démarche rigoureuse et maîtrisée, comportant les étapes suivantes :

- définition des objectifs par direction ;

- leur cohérence avec le plan social ;
- leur adéquation avec les aspirations du personnel, les attitudes des représentants du personnel ;
- leur comptabilité avec les autres organisations de la société, du bassin d'emploi, de la ville, des moyens de transport, etc. ;
- analyses des impacts sur l'organisation concernée ;
- les modalités préalables à l'introduction de l'action (enquêtes, consultations, discussions, négociations) ;

L'auditeur examine les questions suivantes :

- Y a-t-il un projet d'accord ? Par qui a-t-il été élaboré ? Selon quelle procédure ?
- Un accord spécifique a-t-il été signé ? Par qui ? Quand ? Y a-t-il eu des réserves ? De qui ?
- Le projet a-t-il fait l'objet d'une expérimentation ? Où ? Quand ? Comment ?
- Quelles sont les populations concernées ?
- Le projet a-t-il été adopté ? Quels en ont été les résultats ? Les avantages ? Les coûts ? Les effets pervers ?
- Un système d'information a-t-il été mis en place ? Par qui ? Comment ?

2-2-5- Evaluation de l'efficacité

A partir des critères, non limitatifs, l'auditeur complète son analyse objective des coûts/avantages par l'audit des attentes des différents partenaires sociaux (dirigeants, encadrement, employés, représentants du personnel, syndicats, tiers...). Cette évaluation comporte des questions :

-
- la pratique a-t-elle atteint les objectifs que vous avez prévus ?
A quel niveau ? Avec quels effets supplémentaires ou au contraire pervers ?
 - Etes-vous satisfaits de l'action ? Désirez-vous sa poursuite ?
son amélioration éventuelle ?
 - Faut-il poursuivre cette action ? Ou la remplacer ? Par quoi ?
Comment ? Quand ?

L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de la gestion de ressources humaines par une évaluation à quatre niveaux :

- la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- la cohérence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération, recrutement, gestion des carrières...) et la cohérence des procédures de gestion et d'administration entre établissements ;
- la pertinence des procédures c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus ;
- l'efficacité des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives : informatique, bureautique et télématique.

2-3 : LAUDIT STRATEGIQUE

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation :

- les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?

Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

L'auditeur doit vérifier la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise dans son projet de culturel.

- la traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programme est-elle réalisée ? L'auditeur doit également s'intéresser aux différentes composantes de la séquence stratégique (diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

Dans la pratique, une mission peut concerner plusieurs niveaux. Il appartient à l'auditeur de privilégier l'un d'entre eux. A partir du cadre de la mission et des résultats de l'enquête préalable, l'auditeur est en mesure d'établir un plan de mission situant son niveau d'intervention.

2-4 : LES REFERENTIELS

Dans toutes les missions d'audit social, la qualité de l'évaluation et des recommandations dépend de la qualité des référentiels utilisés.

Le référentiel ou système de référence est un ensemble cohérent d'éléments de référence représentatif d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation.

Généralement, il est possible de trouver le nombre nécessaire et suffisant d'éléments de référence pour rendre compte d'une situation ou d'un phénomène.

Il est également possible de relever des écarts significatifs de l'efficacité, de la conformité et de la pertinence des traits caractéristiques, entre la réalité observée et ces références.

2-4-1

N

ature du référentiel ou système de référence

Dans la logique de l'audit, un référentiel, ou un système de référence, est une construction rationnelle, extérieure à l'auditeur qui l'utilise. Un référentiel ne s'identifie, ne se réduit ou ne s'étend ni au seul talent de l'auditeur, ni à ses éventuelles connaissances d'expert. Le référentiel est expliqué et connu de l'audité comme de l'auditeur et les écarts annoncés doivent être vérifiables par l'audité s'il le souhaite.

Ces conditions sont impératives, tant du point de vue de la validité du constat que de celui des relations entre les acteurs concernés¹⁰.

De manière générale, un référentiel indique les divers points de vue d'où il est nécessaire de se situer pour regarder l'objet à auditer. Il traduit cette nécessité en séries de données précises mesurables chaque fois que possible et en indications concrètes connues.

2-4-2 Forme du système de référence

Dans une logique de système de référence on peut se placer des différents points de vue :

- stratégique et normatif (ce vers quoi on tend) ;
- juridique (les règles qu'il faut respecter) ;
- temporel et spatial (évolution dans le temps et dans l'espace) ;
- technique et professionnel (les impératifs technologiques) ;
- culturel (les systèmes de valeurs)

2-4-3 Choisir un référentiel

Le référentiel doit être représentatif de la situation observée et couvrir la totalité des aspects qu'on cherche à y discerner. Il constitue la base de la comparaison permettant d'identifier les écarts indicatifs d'efficacité et d'efficience, de conformité et de cohérence.

¹⁰ R. VATIER Opinion citée P.248

Il est nécessaire, pour choisir ou construire un système de référence convenant à une situation déterminée, de mener un pré-enquête pour préciser :

- les objectifs de l'audit ;
- la délimitation du champ observé ;
- les aspects qui doivent être examinés ;
- les endroits où ils peuvent être décelés ;
- les points de vue des divers acteurs.

Si un référentiel correspondant préexiste, il a la forme d'une série de dispositions volontaristes (objectifs, politiques) ou de contraintes réglementaires imposées et parfois codifiées (telles que le plan comptable). Il peut aussi être composé d'éléments chiffrés de gestion ou prendre la forme d'une banque de données.

R. VATIER note : « dès que la situation examinée comporte des caractères spécifiques, il faut construire un référentiel correspondant à cette situation à partir de l'étude accomplie avec des techniciens compétents. Ils répondent dans ce but à des questions comme : quels résultats doit-on atteindre ? Qu'est ce qui fait que le résultat soit bon ou mauvais ? Où se trouvent les éléments significatifs ?... »

C'est à l'auditeur qu'il revient de choisir et de valider le choix fait en vérifiant qu'il couvre tout le champ concerné sans redondance, qu'il est

possible de trouver des images comparables et que les faits et chiffres retenus ne seront pas contestables.

La qualité des référentiels dont peut disposer un auditeur conditionne la réussite d'une mission d'audit.

SECTION III : OUTILS ET TECHNIQUES 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. Les outils et techniques que nous vous présentons dans cette section ne couvrent pas l'intégralité de la panoplie mise à la disposition de l'auditeur.

Ainsi, un bref aperçu de quelques techniques utilisées dans l'audit social est présenté dans cette section. Il s'agit de ceux qui concernent le recueil d'informations, et enfin, ceux de l'analyse de ces informations

3-1 : OUTILS ET TECHNIQUES POUR LE RECUEIL D'INFORMATIONS

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

3.1.1

R

ecueil d'informations

Le recueil d'informations peut être réalisé à l'aide soit de méthodes statistiques portant sur des indicateurs de type quantitatif, soit des méthodes

psycho-sociologiques qui concernent les entretiens, questionnaires, et enquêtes d'opinion.

Comme le souligne **SAWYER**¹¹, l'échantillonnage est une technique qui permet de connaître la totalité des caractéristiques d'une population en n'en considérant qu'une partie, mais il doit être considéré comme un moyen et non une fin en soi. L'utilisation de techniques d'échantillonnage répond à des considérations d'ordre économique ; il est en effet plus rapide de se faire une opinion sur l'ensemble des phénomènes audités, en n'en considérant seulement qu'une partie plutôt que la totalité. Cependant, cette technique, dans certaines entreprises, ne peut être facilement appliquée : l'entreprise peut être suffisamment importante mais ne pas posséder de listes exhaustives de son personnel, ou encore un turn-over important, ou des conditions de changeant rapidement, peuvent entraîner pour l'auditeur une impossibilité matérielle de se faire une idée exacte de la population totale. Dans ce cas, il est préférable de recourir au recensement, c'est-à-dire à l'examen intégral de tous les éléments de la population.

- ***Sélection de l'échantillon***

Pour obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble de la population, il est nécessaire de connaître exactement ce qu'est la population à examiner, et de donner à chaque élément de la population une chance égale d'être représentée dans l'échantillon. Par population, on entend l'ensemble des éléments qui constitue le champ d'investigation. Cela suppose que les objectifs de l'étude soient clairement définis.

¹¹ SAWYER op. P 279

- ***Détermination de la taille de l'échantillon***

La taille de l'échantillon ne peut être déterminée sans qu'au préalable soient précisés les degrés de confiance et de précision désirés.

Le premier représente la confiance que l'on est en droit d'avoir dans l'exactitude de la représentation de la population totale par l'échantillon choisi. Un degré de confiance est généralement exprimé en pourcentage : par exemple, celui, généralement choisi est de 5 %, signifie qu'il y a 95 chances sur 100 que les résultats tirés de l'échantillon ne diffèrent pas des caractéristiques de la population totale. Il s'agit d'une probabilité que l'échantillon est correct.

Le degré de précision représente les limites à l'intérieur desquelles les estimations des caractéristiques de la population examinée doivent figurer.

Ainsi, les estimations obtenues à partir d'un échantillon permettent de dire que nous sommes sûrs à 95 %.

La troisième condition pour déterminer la taille d'un échantillon est liée à la variabilité de la population. Comme le souligne **SAWYER**¹², pendant longtemps, les auditeurs ont cru que la taille de l'échantillon devait être en relation directe avec celle de la population.

3-4.1-2

R

ecueil d'opinions

¹² J. SAWYER op. cit. chapitre 9

Le recueil d'opinions peut être effectué par l'entremise d'interviews ou de questionnaires. Le terme d'audit implique, en effet, le recueil d'opinions sous forme orale, qu'il est cependant possible d'obtenir quelquefois sous forme écrite.

Quelle que soit la forme adoptée lors de l'entretien (directif, semi directif, non directif), l'auditeur doit s'efforcer de créer les conditions

favorables à l'expression d'opinions reflétant réellement la situation. L'auditeur doit contribuer à établir un climat favorable qui ne doit pas l'empêcher d'insister pour obtenir des faits plutôt que des sentiments. Les informations recueillies au cours d'entretiens doivent être recoupées, en les comparant, à d'autres entretiens ou à des statistiques, rapports, enquêtes qui confirmeront ou infirmeront l'information donnée.

L'auditeur peut se référer à des questionnaires pré-établis lors d'entretiens afin de ne pas omettre des points essentiels, qui pourront être complétés selon la situation. L'auditeur ne doit pas être prisonnier d'une procédure rigide, qui risquerait d'entraîner des omissions fâcheuses. Cependant, tous les auditeurs sociaux disposent de listes de questions appropriées à chacun des domaines de la fonction personnel.

Une autre manière de recueillir des opinions consiste à utiliser des enquêtes, dites d'attitudes ou d'opinions.

Dans tous les cas, les enquêtes recouvrent l'examen détaillé des perceptions, attitudes et opinions des membres de l'organisation. Le but est d'obtenir une meilleure compréhension des réactions des employés et de leurs préférences.

Les attitudes qui font l'objet d'enquête recouvrent trois éléments différents : cognitif, affectif et comportemental.

3-2 OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSES

Pour analyser l'information recueillie, l'auditeur dispose d'un certain nombre d'outils et de techniques qui permettent d'analyser des résultats. D'aboutir à un diagnostic des causes et de formuler des recommandations.

4-1 Organigramme

L'organigramme est un document à partir duquel une analyse de l'adéquation du flux de travail au découpage par service peut être entreprise. Ainsi le décompte du nombre de chefs de service et des cadres (pouvant aller jusqu'à la maîtrise et aux chefs d'équipe), permet d'évaluer les besoins nécessaires pour l'entreprise en personnels supplémentaires. De même, la comparaison entre le flux de travail, imposé par la technologie utilisée par l'entreprise, et l'effectif global de l'entreprise, permet de se rendre compte de l'inadéquation provenant d'un effectif pléthorique et de ce fait, entraînant des doubles emplois.

La comparaison d'organigrammes successifs, établis sur une période de plusieurs années, donne un aperçu de la philosophie du management.

3.2.2 Pyramides des âges

La pyramide des âges est la représentation graphique d'une population par année ou par classe d'âge. Elle peut être complétée par la pyramide des anciennetés.

Elle est établie chaque année, par tranche d'âge à partir des effectifs inscrits¹³.

Dans certains cas, il est recommandé de répartir les effectifs par année, par exemple pour le personnel âgé de 55 à 65 ans, du fait des éventuels départs en retraite ou en préretraite. Il est aussi conseillé d'établir des pyramides d'âge par service, par catégorie professionnelle, par nationalité ou par sexe.

La forme de pyramide permet de se rendre compte de déséquilibres possibles. Ainsi, des trous importants sont significatifs, sauf adoption de mesures correctives ultérieures, de problèmes de remplacement, lorsque les personnels appartenant à ces tranches partiront de l'entreprise. A l'inverse, des gonflements soit au bas de la pyramide, soit au sommet indiquent un recrutement important et récent, ou au contraire un recrutement important et éloigné dans le passé, en même temps qu'une absence de recrutement dans les dernières années (pyramide inversée).

3.2.3 Diagnostic des responsabilités

¹³ APEC ; Pyramide des âges et gestion de personnel, s. d

Le diagnostic des responsabilités est un outils d'analyse dont dispose l'auditeur pour déterminer les rôles joués par les différents responsables qui interviennent dans les divers domaines de la fonction personnel.

A l'issue de l'étape du recueil de l'information, des indications sont données sur ce qui peut être fait ; à l'issue de l'étape du conseil, est indiqué ce qui devrait être fait ; l'autorisation de ce qui devrait être fait est suivie de l'étape d'exécution, après laquelle est constatée les résultats. Ces résultats sont finalement contrôlés et évalués.

Les sous fonctions de personnel considérés peuvent être décomposées en un certain nombre d'activités : par exemple dans le cas du recrutement, ce pourrait être : la fixation des objectifs et des stratégies, l'embauche, les méthodes de sélection adoptées, l'établissement des contrats de travail, l'accueil des nouveaux employés, etc... Pour chacune de ces activités, seront précisés les rôles joués par chaque responsable.

Exemple de grille de diagnostic des responsabilités dans le cas d'un recrutement

Activités critiques fait	Non Fait	Directi on général e	Direction du personnel	Service embauch e	Autres (représentant du
<p>1- Recrutement</p> <p>Discipline</p> <p>Licenciement</p> <p>A- Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fixation des objectifs et stratégies - Embauche - Méthodologie de sélection - Etablissement des contrats Accueil des nouveaux employés <p>B- Discipline</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avertissement <p>C- Licenciement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciement collectif - Licenciement individuel <li style="padding-left: 20px;">Ouvriers <li style="padding-left: 20px;">Maîtrise <li style="padding-left: 20px;">Cadres <p>2- Mutations</p>					

L'auditeur pourra ainsi déterminer les responsabilités, et clarifier les principaux rôles joués dans la fonction « personnel » et déterminer un profil des rôles dominants joués par le département de personnel. A l'issue de ce diagramme de responsabilités, il est possible de conclure à une absence de moyens de contrôle pour l'ensemble des fonctions de personnel. Une autre conclusion possible à retirer de l'analyse est l'adéquation de la qualification des cadres aux responsabilités du département du personnel. Enfin, des doubles emplois, ou au contraire des manques significatifs, peuvent être décalés grâce à cet audit.

DEUXIEME PARTIE

L'AUDIT DE RECRUTEMENT

La tâche des spécialistes des ressources humaines devient de plus en plus complexe : les travailleurs se rendent compte de leur importance, ils valorisent la qualité de vie au travail, et les lois et règlements portant sur la protection du travailleur s'améliorent graduellement.

L'employeur doit donc disposer d'un personnel en nombre suffisant motivé et assez qualifié pour accomplir les différentes tâches.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, la recherche méthodique des candidatures externes et la qualité des procédures d'accueil et d'intégration.

L'importance des enjeux justifie la nécessité d'audit de recrutement. Le recrutement est un investissement dont le coût direct et indirect nécessite une vérification de la qualité des résultats obtenus

-

CHAPITRE I : PROCESSUS ET COUTS DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement a pour objectif le repérage et le choix de divers candidats compétents eu égard à des postes disponibles. Le recrutement est, en fait, la dernière opération par ordre chronologique ; ce n'est qu'après avoir épuisé divers moyens tels que la promotion interne, les reclassements, les transferts, que l'entreprise recourt au marché extérieur de l'emploi pour combler ses besoins. Les besoins futurs de l'entreprise en personnel dépendent directement de ses objectifs, des programmes de production et d'un inventaire des ressources humaines, les objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel devraient refléter la politique générale du management faute de quoi les opérations de recrutement risquent d'être inefficaces.

Le recrutement s'inscrit dans la démarche d'acquisition de ressources humaines (lorsqu'il est fait appel à l'extérieur)

Il recouvre un ensemble d'opérations telles que :

- la définition et l'objet du recrutement ;
- les modalités de recrutement ;
- l'accueil et l'adaptation ;
- le coût de l'embauche.

SECTION I : PROCESSUS DE RECRUTEMENT

L'évolution du contexte économique, technologique et social, lié à la sophistication croissante des outils de gestion à peu à peu conduit les entreprises à élaborer une fonction recrutement c'est-à-dire à regrouper sous une même étiquette, toutes les tâches relevant de la sélection et de l'intégration.

Cette fonction recrutement s'est peu à peu affichée jusqu'à présenter le visage que nous lui connaissons aujourd'hui.

1.1 Définition et objet

Le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. En effet, l'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste, ou le profil théorique d'un poste et le profil d'un individu. Plus encore, un recrutement est aujourd'hui un double pari : de correspondance à court terme, mais aussi à long terme, car le profil d'un poste étant évolutif, il conduit à devoir considérer les capacités d'adaptation des individus.

Un recrutement doit donc satisfaire à une adéquation immédiate (poste/aptitudes) et si possible à des adéquations futures.

Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service chargé du recrutement.

3-2 L'analyse de poste

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation, une création de poste. Le responsable hiérarchique concerné établit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service de recrutement.

La direction des ressources humaines procède à l'analyse de la fiche de demande qui doit comporter une série de renseignements :

- niveau (qualification, rémunération) ;
- date et durée du besoin.

Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service du personnel ou par un service de contrôle de gestion. A travers une grille de questions, le service du personnel vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou du maintien des effectifs.

Les solutions provisoires (travail temporaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...) sont également à envisager.

L'impact à long terme de toute décision de recrutement renforce l'importance de cette phase d'analyse. Faute d'obtenir l'autorisation pour pratiquer les recrutements escomptés, les services demandeurs sont souvent amenés à développer le recours aux formes d'emploi différentes.

L'analyse de la demande comporte également un approfondissement des différentes dimensions du poste à pouvoir : analyse fonctionnelle (niveau de connaissance, de formation et

d'expérience nécessaires), analyse psychologique et psychosociologique (environnement du poste), variables situationnelles.

L'analyse du poste privilégie le constat a posteriori. Elle revêt une importance particulière non seulement au plan de l'organisation du travail et de l'efficience qui en résulte, mais aussi plus précisément pour toute la gestion de ressources humaines de l'entreprise.

S'il s'agit d'un nouveau poste, il est souhaitable de procéder à sa définition :

- en recensant les tâches à confier à un futur titulaire,
- en consultant les collaborateurs déjà en place,
- en se référant aux emplois-types les plus proches du poste considéré.

S'il s'agit d'un poste existant occupé par un titulaire, deux procédures d'analyse sont possibles :

- un analyste (interne ou externe) peut faire une description à partir de la consultation du titulaire et de ses partenaires (collègues et supérieurs),
- les titulaires (ou le titulaire) peuvent décrire eux-mêmes l'ensemble des tâches, responsabilités et relations. Cette procédure conduit à une attitude plus positive chez le titulaire et a pour effet de l'engager.

Cette procédure recouvre un ensemble d'opérations :

- ***d'identification***

- des liaisons fonctionnelles directes entre les collaborateurs du même service ou atelier ;

- des liaisons fonctionnelles permanentes ou occasionnelles avec d'autres services ou ateliers,
- des liaisons hiérarchiques à l'intérieur de l'unité de rattachement.

- ***de recrutement***

- des connaissances nécessaires et souhaitables,
- de l'expérience requise.

- ***de description***

- des tâches, procédures à respecter,
- des informations à recueillir et à transmettre.

- ***d'explicitation***

- des échelles de performances,
- des incidents éventuels,
- des marges de manœuvre (degré de tolérance...).

D'une manière plus opératoire, il est souhaitable de se référer à une grille de description détaillée ou bien à une fiche stéréotypée de description de poste.

La manière d'occuper un poste, ne peut être valablement fondée que par rapport à une définition de poste.

3-2 Définition et description du poste

La définition du poste consiste en énumération a priori des missions, des activités, des responsabilités, des devoirs, des réseaux relationnels, des qualifications et de savoir faire requis pour l'occupation d'un poste de travail.

Il ne doit pas y avoir recrutement sans définition de fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé il est nécessaire de l'établir ou de la réviser à l'occasion du recrutement.

Si le poste à pourvoir est connu et identifié, on procèdera à une description de l'existant. Si le poste à pourvoir est nouveau, il est important que les responsables hiérarchiques en donnent une définition claire et de façon précise.

L'intérêt de la définition de poste permet :

- de préciser à tous, les activités de chacun,
- de clarifier la structure d'ensemble,
- d'explicitier les délégations de pouvoir,
- de résoudre les conflits de compétence,
- de réaliser les recrutements.

L'absence de définition de poste peut conduire à :

- une certaine confusion dans le repérage des responsabilités ;
- l'appropriation de certaines activités par les plus entreprenants et simultanément à l'abandon, certaines tâches jugées peu valorisantes ;
- faire évoluer les zones de compétence ou d'influence en contradiction avec les priorités de l'entreprise ;
- générer des risques de conflit.

Le poste à pourvoir étant décrit ou défini, il importera de préciser le profil souhaité chez le candidat (connaissances, aptitudes, personnalité) de manière la plus claire et complète possible.

Le non respect de ces deux démarches peut être la cause de dysfonctionnements.

La définition de poste doit être la plus proche possible de la réalité. Ceci diminue les risques d'insatisfaction lors de l'intégration et le pourcentage d'échec.

4-1 Recherche des candidatures

- ***la prospection interne***

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

La prospection interne repose sur :

- l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir ;
- affichage, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ;

- l'exploitation directe des fichiers existant : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- l'existence de plans de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.

- ***la prospection externe***

La recherche de candidature externe renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau.

Dans certaines grandes entreprises le dosage retenu est, pour le poste d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;

- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

Les candidatures spontanées, les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement.

3-2 Modalités de recrutement

La démarche de recrutement suit la décision d'accroître ou de maintenir par remplacement, le personnel.

La décision de principe par la direction, ou avec son accord, donne lieu à la mise en œuvre d'un processus d'embauche.

Celui-ci peut recouvrir des modalités de choix différentes pour la prise en charge, les sources et la sélection.

Toutefois il faut noter que le recrutement peut être direct (assuré par le dirigeant avec les cadres de l'entreprise) ou bien être confié à un cabinet de recrutement.

Le tableau ci-après illustre dans quelles conditions l'entreprise est amenée à opérer un recrutement direct, soit confier l'opération à un cabinet

de recrutement mais aussi les avantages et les inconvénients selon le mode choisi.

Tableau comparatif des modes de recrutement pour une entreprise

	Recrutement direct par l'entreprise	Recrutement confié à un cabinet extérieur
Circonstances de recrutement	Le profil du poste est connu ou défini par les responsables hiérarchiques	L'entreprise : - n'a pas de temps à consacrer - ne veut pas courir le risque d'erreur, - a du mal à définir le poste
Source de recrutement	-Candidatures spontanées externes -Candidatures présentées par les membres du personnel (suite à un affichage) - Relation personnelle du dirigeant	- Petites annonces. -Utilisation d'un portefeuille de candidatures préexistantes

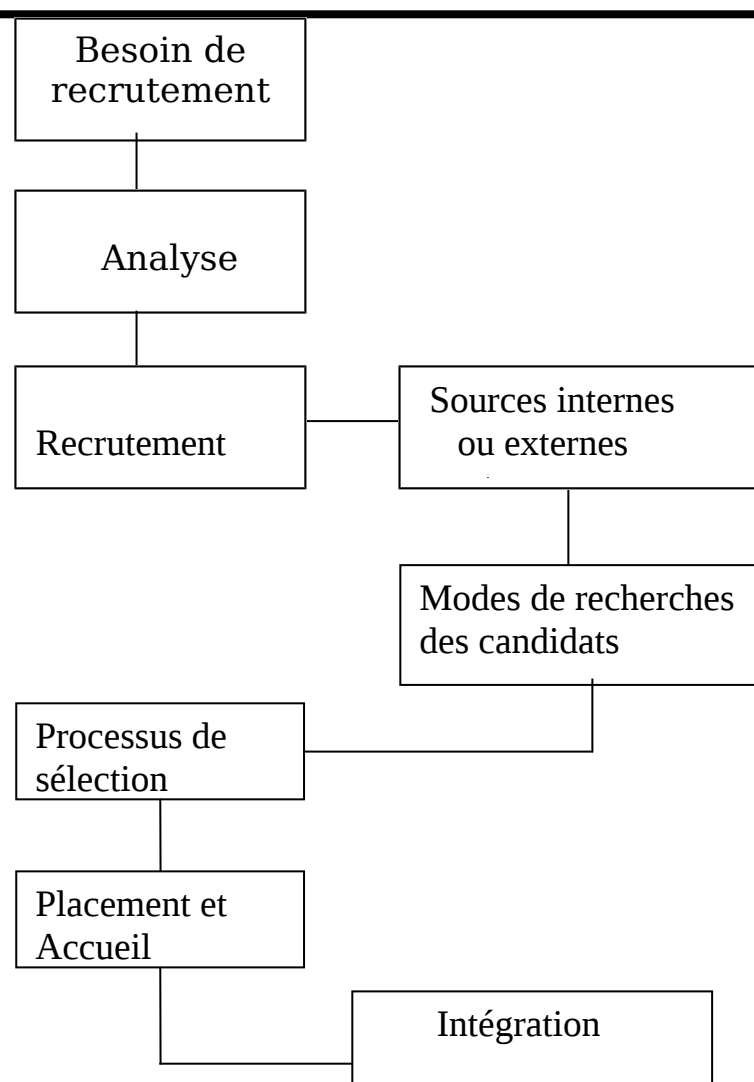
	<ul style="list-style-type: none"> - Petites annonces - Recours à l'ANPE ou à l'APEC¹⁴ - Association des anciens élèves d'une école - Connaissance à la suite d'un stage ou d'une mission d'intérim 	
Processus de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil des candidats pour entretiens avec le supérieur hiérarchique - Rencontre avec le dirigeant - Concertation dirigeant supérieur - Décision d'embauche par le dirigeant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présélection (CV) analyse graphologique - Entretien, tests par spécialités - Sélection des meilleurs candidats. - Présentation à la hiérarchie - Décision d'embauche par le dirigeant
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Coût réduit (limité au temps consacré par les responsables de l'entreprise) - Rapidité - Convient pour des postes peu qualifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des risques d'erreur. - Economie de temps pour l'entreprise - Convient pour des postes de qualification et de responsabilité
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'erreur sur le recrutement - Tentation pour le recrutement de proximité (par relation, par copinage...) qui n'est pas forcément le meilleur. - Improvisation dans la sélection faisant suite aux petites annonces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût relativement élevé - Lenteur relative, mais nécessaire lorsqu'il s'agit d'un poste d'encadrement.

La démarche de recrutement ne suit pas toujours une procédure définie. Elle est souvent dictée par l'expérience du dirigeant et l'urgence de la décision à prendre. Un dirigeant, marqué par des recrutements passés malheureux (cas de recrutement de proximités : amis, famille...), sera très vigilant.

Quoi qu'il en soit le recrutement est une opération importante par ses implications dans la structure

Les différentes étapes du processus de recrutement s'articulent selon le schéma suivant

¹⁴ APEC= Association pour l'emploi des cadres



4-1 Accueil et intégration

Une fois, la décision de recruter un candidat est prise, il faut assurer son accueil et son intégration dans les meilleures conditions. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

L'accueil consiste en une présentation des personnes et des activités et peut être effectué par le chef de service ou d'atelier ou par le dirigeant lui-même. Sa durée peut être brève et son contenu superficiel. Sa négligence se traduit souvent par des erreurs ou des confusions, liées à la méconnaissance des procédures, des personnes

et des responsabilités. L'économie de l'accueil se traduit souvent par des coûts indirects (mauvaise intégration, travail à refaire, mécontentements, attentes passives...)

L'intégration, quant à elle, recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches (procédures, responsabilités...) à assurer. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de technicité des opérations, l'expérience du nouvel embauche et ses qualités personnelles d'assimilation.

L'intégration d'un nouvel élément conduit le système à apprendre à fonctionner avec lui, il va donc se modifier.

SECTION II : COÛTS DE RECRUTEMENT

Tout au long du processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts directs sont engagés. L'ensemble des coûts relatifs au recrutement apparaît élevé

4-1 Coûts de recrutement

L'embauche est une opération coûteuse supérieure aux seuls frais de recrutement. Elle inclut en effet les coûts d'intégration, mais aussi à ceux liés à une séparation prématurée.

La non adéquation du recruté au poste de travail (incompétence, difficultés relationnelles...) se traduit par :

- de nouveaux frais de recrutement (si période d'essai) ;
- un coût de licenciement et frais de recrutement si la décision intervient après la période d'essai.

Ces coûts prennent en compte trois éléments :

- Les coûts correspondant aux temps passés par divers acteurs, d'après les salaires, toutes charges sociales incluses.

Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

- ***Les opérationnels***

Il s'agit des futurs supérieurs hiérarchiques des personnes engagées et de leurs secrétariats (pour les décisions de recrutement, les entretiens, les essais professionnels, etc.), des futurs collègues (cas des recrutements par coo -

ptation, entretiens), d'autres hiérarchiques intéressés et des futurs subordonnés.

- ***Les services de personnel***

Les spécialistes du recrutement/ recruteurs, chefs de service, secrétaires, assistants, psychologues, psychotechniciens, réceptionnistes, etc.

- Les services administratifs : chefs de service, employés.
- Les services médico-sociaux : médecins, infirmiers, assistantes sociales.
- Les spécialistes de la qualification du travail et de la rémunération.
- Les spécialistes de la promotion, évaluation, gestion des carrières.
- Les spécialistes de la gestion prévisionnelle.

- ***Les autres services fonctionnels***

- Le contrôle de gestion (budgets).
- Les services comptables (règlement des factures).
- Les services d'organisation (justification des effectifs, nature des emplois).
- Les services du plan et de développement (prévisions d'effectifs).
- Les services d'informatique (établissement et traitement des dossiers et budgets de recrutement).

- Les coûts correspondant à des frais directs facturés (frais d'annonces, honoraires de cabinets conseils, frais de voyages des recruteurs, location de bureaux de réception). Ces frais peuvent être importants.

A titre d'exemple, pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20% du salaire annuel et les honoraires de cabinet de 12 à 20% de ce même salaire. Lorsque le recrutement se situe à un

niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de tête, à l'exclusion de toute annonce, les tarifs de cabinets sont nettement plus élevés.

- Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs des services de recrutement : frais de médecine du travail, frais de papeterie, matériels de tests et examens, quote-part des frais de locaux, des amortissements de matériel.

L'établissement d'un coût d'embauche ne peut être qu'approximatif puisqu'il est formé de coûts apparents (prix d'une annonce, honoraires d'expert en graphologie...) et de coûts calculés (temps passé pour définir : le poste, concevoir une annonce, recevoir les candidats...)

Si plusieurs recrutements sont réalisés simultanément, on pourra distinguer entre les coûts communs (annonce unique, délégation sur une seule personne...) et les coûts propres (entretiens individuels, correspondance...) souvent proportionnels.

Il est possible aujourd'hui, d'estimer quelques ordres de grandeur de coûts d'embauche par rapport au coût salarial.

- pour un personnel non qualifié (ex : manutentionnaire, livreur, ouvrier spécialisé, ...) : 15 jours à un mois de salaire (50 % recrutement, 50 % adaptation),
- pour un employé de bureau : 2 mois de salaire (20 % recrutement, 80 % adaptation),
- pour un cadre commercial : 3 mois de salaire (25 % recrutement, 75 % adaptation et formation).

Le recrutement d'un cadre par un cabinet de recrutement s'établit souvent comme suit :

15 % du salaire annuel du poste à pouvoir et frais de publicité. Cette estimation peut différer selon les exigences du poste à pouvoir. On évalue à

33 % du salaire annuel le tarif demandé par les cabinets dits de « chasseurs de têtes », lorsqu'il s'agit de postes à haute responsabilité.

-1- Coûts d'adaptation

Le coût de recrutement ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. Il faut poursuivre l'analyse par les coûts de familiarisation, de formation, d'adaptation.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- une phase d'information ;
- une phase d'apprentissage du métier ;
- une phase d'apport personnel à l'entreprise.

La phase d'information débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel employé consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations des personnes avec lesquelles il va travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette période, la personne joue un passif et son rendement sera considéré faible.

La seconde phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain. Le nouvel employé commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Cette période dure jusqu'au moment où il peut effectuer sa tâche en évitant les principales erreurs.

La dernière phase est celle de l'apport personnel du nouveau recrue après avoir acquis l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail. C'est au cours de cette période que le nouvel employé a la possibilité de

constater les premiers résultats de sa tâche et donc de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

Le nouvel employé doit acquérir une certaine connaissance de la vie de l'entreprise, de personnes qui y travaillent, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur

-2- Coûts de formation

Ces coûts existent lorsque la personne recrutée doit suivre une formation complémentaire avant d'être opérationnelle, l'entreprise doit supporter la rémunération et les frais de formation.

CHAPITRE II : LA PRATIQUE DE L'AUDIT DE RECRUTEMENT

L'audit se présente comme un processus ordonné en une série d'étapes, consistant d'abord à recueillir l'information, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation et à proposer des solutions ou recommandations.

- ***Le recueil d'information***

Ne se fait pas au hasard : un auditeur expérimenté sait quels documents consulter et quelles techniques utiliser pour les exploiter,

quels renseignements demander afin d'économiser son temps et lui éviter de revenir demander des informations, demandes toujours mal perçues par les audités.

L'auditeur doit bien séparer les faits (prouvés par des documents ou des constats visuels) et les opinions émises par les personnes interrogées

- ***Analyse des informations***

Cette étape suppose un examen détaillé, à l'aide de techniques appropriées pour en tirer un tableau ordonné et significatif de la situation, où les relations entre les phénomènes observés apparaissent clairement.

Cela consiste à identifier les problèmes significatifs, à en évaluer la gravité et à en diagnostiquer les causes.

- ***La vérification***

L'auditeur doit procéder à une vérification afin de découvrir la validité et l'exactitude des chiffres et opinions recueillies.

- ***L'évaluation***

L'évaluation des résultats consiste à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur gravité et leur causes pour recommander des propositions de solutions, établis en terme de coûts, de bénéfice espéré et de rapidité d'exécution.

- ***Recommandations ou propositions d'action.***

La phase finale de l'audit consiste à mettre des recommandations : il s'agit de proposition d'action que le management devrait mettre en œuvre pour corriger des situations jugées dysfonctionnelles ou renforcer des contrôles non efficaces.

Autrement dit, l'auditeur ne met jamais en œuvre ce qu'il a proposé, la mise en œuvre est du ressort exclusif du management

SECTION I : MISSIONS D'AUDIT DU RECRUTEMENT

Les missions d'audit de recrutement peuvent se situer à trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

4-1 Audit de conformité

Trois objectifs peuvent être désignés :

- ***Garantir la qualité de l'information***

On désigne par qualité, la régularité, l'efficacité, la fidélité des informations surtout celles communiquées aux représentants du personnel, fournies à l'extérieur (administration, associés, groupement professionnels...), diffusées aux salariés, utilisées dans le cadre de la gestion du personnel...etc.

- ***Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles :***

C'est à dire que l'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus en cas d'une application insuffisante.

- ***Assurer l'application des instruments de la direction :***

Pour mettre en œuvre leur politique GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures formalisées dans les guides, manuels et notes de services. L'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect.

1-2- Audit d'efficacité

Il répond aux deux questions suivantes :

- ***Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?***
- ***Les résultats ont-ils été à moindre coût ?***

Il englobe l'efficacité et l'efficience, c'est pourquoi Certains professionnels préfèrent utiliser l'expression « Audit de gestion » au lieu de « Audit d'efficacité ». L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de la GRH par une évaluation à quatre niveaux :

- La cohérence des procédures avec le choix de l'entreprise en matière de politique sociale.
- La pertinence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale.
 - La pertinence des procédures.
 - L'efficacité des procédures.

3-2 Audit stratégique

Il a une double préoccupation :

- Les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?
- Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

La traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programmes est-elle réalisée ?

L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique (diagnostic, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

SECTION II: RESPONSABILITES, PROFIL ET ROLES DES AUDITEURS SOCIAUX

- **Les responsabilités :**

L'institut américain des auditeurs internes a édicté un certain nombre de principes et de règles, que les auditeurs doivent respecter afin de parvenir aux objectifs qui leurs sont assignés. Et ils peuvent s'appliquer, moyennant un certain nombre d'adaptations, aux auditeurs sociaux, qui devraient :

- Examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable.

- Vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établies.

- Vérifier la fiabilité des données exploitées dans l'organisation.

- Evaluer la qualité de l'action dans l'exécution de la responsabilité assignée.

- Recommander des améliorations opérationnelles.

En outre, l'auditeur ne borne pas son action à des audits opérationnels (vérification de l'application des procédures, de la conformité et de la fiabilité des informations), mais l'étend aux politiques et aux structures pour en apprécier l'efficacité.

D'autre part, l'auditeur n'a sur les activités qu'il examine ni responsabilité directe ni autorité, pas plus qu'il n'a pour mission de décharger les personnes ou services audités de leurs responsabilités. Cela implique deux conditions : l'indépendance et l'objectivité.

- **Les qualités :**

- **Les rôles et les niveaux de fonctions :**

Le premier niveau de fonction est celui de l'auditeur junior qui opère sous la supervision directe d'un auditeur senior, il a pour rôle :

- Aider à mettre en place la programmation de l'audit considéré ;
- Aider à définir les documents ou activités à analyser, le type de tests à appliquer et les rapports de travail à préparer ;
- Recommander les moyens pour recueillir, analyser et évaluer les données pertinentes ;
- Avoir des discussions préliminaires sur les dysfonctionnements apparentes avec les personnes concernées pour vérifier les faits et obtenir des explications...

Par contre, l'auditeur senior doit :

- Développer un programme opérationnel complet pour couvrir tous les domaines audités ;
- Superviser les activités des autres auditeurs, s'assurer que les opérations d'audit sont en conformité avec les normes professionnelles, plans, budgets et délais ;
- Maintenir des relations efficaces de travail avec la direction et les gestionnaires concernés par l'audit;
- Recommander des solutions pour améliorer les conditions d'opérations d'audit et d'aider à évaluer l'efficacité des différents audits déjà réalisés...

SECTION III: ANALYSE DES RESULTATS

L'analyse des résultats suppose que toutes les informations recueillies soient fiables ; pour cela, l'auditeur doit s'assurer, par devers recoupements, que les chiffres, faits et opinions, correspondent bien à la réalité. Ce n'est qu'après qu'il pourra examiner la conformité légale, déceler les points forts et les points faibles, et porter une appréciation en termes d'efficience et d'efficacité.

3-11 Audit de conformité

L'auditeur s'attachera à vérifier si les procédures sont respectées, et si les pratiques sont en conformité avec les obligations légales. Il vérifiera si les autorisations budgétaires ont été bien formalisées, si la recherche des candidatures a respecté la législation en vigueur, si les contrats de travail sont complets, si la confidentialité est assurée, si l'entreprise n'outrepasse pas ses droits dans certaines demandes de renseignements, etc.

3-2 Analyse en terme d'efficacité et d'efficience

L'auditeur utilisera un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et s'attachera à comparer les résultats obtenus aux objectifs préalablement définis : par exemple, il vérifiera le respect des objectifs de promotion interne en comparant le nombre des recrutés externes à celui des promus par catégorie professionnelle.

Il vérifiera également à quel coût ces opérations ont été réalisées. Il rapprochera ces coûts de ceux observés dans d'autres entreprises, et constatera les écarts éventuels. Il observera

également l'évolution de ces coûts par catégorie professionnelle, et plus précisément, il s'attachera à

établir les comparaisons entre les coûts de recrutement facturés par cabinets extérieurs et les dépenses réalisés par le service de recrutement interne.

La qualité des recrutements (internes et externes) peut être évaluée à partir d'appréciations portées par la hiérarchie sur les performances des nouveaux recrutés, ainsi que le temps mis pour combler les besoins déclarés.

Les caractéristiques des recrutements doivent être prises en compte : un recrutement massif dans les mêmes tranches d'âge peut avoir pour conséquences, les risques de blocage de promotion, de démotivation, et d'insatisfaction.

Enfin, l'analyse des taux de rotation (turn-over) des nouveaux embauchés peut conduire à une étude plus approfondie sur les motivations de partants et aboutir ainsi à la mise en évidence d'un certain nombre des problèmes.

L'appréciation de l'efficacité et de l'efficience permet de porter un jugement approximatif sur les risques encourus par l'entreprise. L'auditeur estimera avec l'aide des responsables, les causes des évolutions du turn-over des nouveaux recrutés, les risques d'absence de promotion, de démotivation des salariés, des dégradation de l'image externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi, de diminution de la production et de la productivité, des conflits individuels ou collectifs, accroissement des dépenses de formation dues à des recrutements inappropriés, etc.

SECTION IV : DIAGNOSTIC DES ECARTS ET RECOMMANDATIONS

-

La liste hiérarchisée des problèmes et des risques donne une image globale des principaux dysfonctionnements de la fonction personnel dans une entreprise. Mais elle mélange les causes et les conséquences. Il va falloir se demander d'où émanent les principaux problèmes, avant de pouvoir formuler des recommandations.

4-1 Diagnostic des écarts

Les erreurs constatées peuvent être expliquées par un certain nombre des indicateurs et faits : ceux-ci obtenus à l'issue d'analyses portant sur la cohérence des objectifs de recrutement avec ceux des autres fonctions mais aussi, avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Le non respect des procédures, leur non pertinence ou leur absence, et éventuellement la formation non adaptée des recruteurs sont également des indicateurs à retenir.

C'est en effet au vu de la valeur des indicateurs retenus que l'auditeur pourra diagnostiquer les causes des problèmes et proposer des recommandations.

Dans le processus de recrutement, on peut retenir quelques exemples pour déceler des problèmes potentiels et diagnostiquer les causes des écarts constatés (confer tableau ci-après).

Exemples d'indicateurs de problèmes potentiels dans le recrutement

Domaines	Indicateurs
Définitions	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de demande formalisée et précise pour le recruteur. - Absence d'analyse préalable de fonction. - Absence de spécifications des qualités requises du candidat - Absence des plans de recrutement.
Membre de candidatures	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de relations avec universités/écoles. - Utilisation indifférenciée de mêmes médias pour le recrutement dans des catégories différentes. - Non recours systématique au marché interne (promotions, transferts) - Absence de critères de présentation dans les annonces. - Echec de candidats présentés par certains cabinets extérieurs
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Non validation de tests utilisés - Non respect des procédures. - Non vérification des références dans les curriculum vitae (C.V.) - Non correspondance diplômes indiqués sur le C.V. avec les diplômes réels. - Plaintes de la hiérarchie sur la qualité des

	nouveaux embauchés.
Autorisation d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des procédures. - Absence de définition du signataire
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédures d'accueil. - Absence de suivi des nouveaux embauchés. - Turn-over des embauchés par service. - Absence de livret au dossier d'accueil. - Absence de formation.
Contrat de travail Essai	<ul style="list-style-type: none"> - Lettre d'embauche non signée. - Absence de contrats de travail. - Erreurs/omissions dans contrats de travail - Période d'essai non suivie d'évaluation. - Absence d'entretiens de départ.

Source : P. CANDAU, Revue française d'Audit interne no 62, novembre- décembre1982

L'analyse des cohérences internes pourra être réalisée à partir d'une matrice où figurent les différentes pratiques et procédures suivies dans chacune des étapes du processus de recrutement. On observera par exemple si la définition et l'analyse des besoins correspondent bien aux contenus et du contrat de travail et du poste : la définition d'une rémunération afférente au poste, lors de la première étape, peut par exemple n'être pas respectée au moment de l'établissement du contrat.

Ainsi on pourra mettre en évidence l'adéquation entre le système d'information en vigueur dans l'entreprise et la fonction recrutement (ex : les performances de nouveaux embauchés sont-elles intégrées dans le système général d'information du personnel ?). De même, on pourra s'interroger sur la cohérence entre le niveau de la formation des nouveaux embauchés et la formation en général.

Ces analyses, complétées par celles portant sur l'existence et le respect des procédures, permettront à l'auditeur d'établir une liste

de causes des problèmes décelés, de les hiérarchiser, et d'établir des recommandations.

4-2 **Recommandations**

La phase finale de l'audit consiste à émettre des recommandations ; il s'agit des propositions d'action que le management (ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises) devra mettre en œuvre pour corriger des situations jugées dysfonctionnelles ou renforcer des contrôles non efficaces.

Toutes les recommandations devront être de nature positive et concerner les points précis.

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que les analyses de causes des problèmes puissent permettre d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre de politique en matière de recrutement.

Le rapport de l'auditeur s'achèvera sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut formuler des propositions opérationnelles, modification des procédures existantes, transformation des documents, nouveaux circuits, etc.

A titre d'exemple, nous vous proposons quelques recommandations dans le tableau ci-après

Domaines	Recommandations
Définition	<ul style="list-style-type: none"> -Etablissement de demande formalisée et précise pour le recrutement -La fonction doit être analysée au préalable -Elaboration préalable de plans de recrutement
Membre de candidatures	<ul style="list-style-type: none"> -Etablir des contacts avec les universités/ écoles en matière de recrutement -Utilisation efficiente des médias pour toutes les catégories - Recourir au recrutement externe qu'après avoir épuisé la procédure interne (promotion, reclassement...) - Définir les critères de présentation dans les annonces
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des procédures en matière de recrutement - Vérification des références dans le C.V¹⁵. - Comparer les diplômes déclarés dans le C.V. aux diplômes réels - Mise en place d'un système d'information sur les nouveaux embauchés.
Autorisation d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> -Définir le besoin avant tout recrutement -Toute décision d'embauche doit être autorisée par une personne responsable -Toute embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> -Etablissement d'une procédure d'accueil

¹⁵ Curriculum vitae

CONCLUSION GENERALE

L'orientation de l'audit vers la gestion, mettant au premier plan les notions d'efficacité et de risque et ne se cantonnant plus seulement aux opérations de conformité ou de vérification est illustrée par l'émergence de l'audit social.

La prise de conscience de la nécessité de mieux maîtriser les coûts sociaux, de prévoir les risques et d'intégrer la gestion du personnel dans la stratégie de l'entreprise, afin de parvenir à la meilleure efficacité possible, entraîne un intérêt croissant pour l'audit social. Celui-ci se manifeste par le nombre de plus en plus grand d'audits sociaux réalisés dans les entreprises et leur extension progressive aux secteurs public et parapublic, par l'intermédiaire des cours des comptes notamment.

L'extension de l'audit social dans les entreprises et les organisations s'accompagne d'un mouvement notable de création d'enseignements consacrés en totalité ou en partie à ce domaine, ainsi que de la publication de nombre de travaux sur ce sujet.

Mais la complexité de la fonction personnel et des comportements humains dans l'entreprise et la relative nouveauté de l'audit social imposent encore un effort méthodologique et conceptuel important, en cours de réalisation d'ailleurs, qui permet de prévoir une amélioration rapide des techniques et outils utilisés et un élargissement du champ de l'audit.

L'approfondissement méthodologique passe par de nombreuses recherches et applications portant sur la validation des indicateurs des

problèmes et de risques, la mise au point de techniques de diagnostic informatisé et de logiciels adaptés aux divers types d'audits sociaux.

L'audit social étant par essence concerné par le diagnostic des problèmes humains dans l'entreprise ou l'organisation (et par des recommandations d'actions pour remédier aux problèmes, diminuer ou éliminer les risques et accroître l'efficacité), l'approfondissement du concept d'audit, conduit naturellement à se demander si la même démarche ne pourrait pas être appliquée à d'autres domaines proche comme la communication, les structures de l'entreprise ou les systèmes de management. Certains audits, classés comme l'audit social, débordent d'ailleurs le domaine de la fonction personnel, défini de façon étroite.

Ainsi en est-il des audits portant sur des enquêtes d'opinion qui, en fait, ont trait à un aspect de la communication, dans l'entreprise. Celle-ci a déjà fait l'objet d'audits, qui permettent aux directions de mieux élaborer leurs stratégies sociales et de modifier leur structure.

Or, la structure n'est qu'un ensemble des systèmes de rôles, de décision, de contrôle et de communication, et ne se borne pas seulement à l'organigramme.

Toute organisation doit en effet, résoudre des problèmes, classés en un certain nombre de catégories : communication, intégration des individus, coordination, allocation de ressources, adaptation, etc.

pour chacun des domaines de problèmes considérés, des indicateurs sont disponibles pour évaluer leur gravité et déceler des risques.

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.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

ALAIN COURET, l'Audit Social, que sais-je?

CABINET MAZARS & GUERARD, Questionnaire de contrôle interne.

CANDAU P, Audit Social méthodes et techniques pour un management

efficace, Vuibert, décembre 1985, 277 pages

FAYOL H. Administration industrielle et générale, Extrait du bulletin de la

société minière, 1916, Paris, 1980

Gagnon, Savard, Carrier, De Coste, L'entreprise, 2^e édition, Gaétan Morin

Editeur

HUMBLE J. L'Audit social au service d'un management de survie. Paris, Dalloz

1975

IFACI, La conduite d'une mission d'audit d'une mission d'audit interne,

DUNOD 99

J.IGALENS, Le Bilan Social de l'entreprise, que sais-je ?

JACQUE RENARD, Théorie et Pratique de l'audit interne.

LAWRENCE B. SAWYER, La pratique de l'audit interne, 2e édition,
IFG/IFACI/Public-Union, Edition original, copyright
1973, by

the institute of international auditors, Inc USA

MAHE Henri de BOISLANDELLE, Gestion des Ressources Humaines dans

les PME, 2^e édition, Economica, 1998

MARTOR B, Contrôle de Gestion Sociale, Vuibert gestion

Med Achraf EL JAZZAR, Proposition d'une mission d'Audit Social de la

Fonction de Paie, rapport de stage de conception
(2000/2001)

MILON Alain et **JOUE Michèle**, Communication et Organisation des

Entreprises, collection Synergies, Bréal éditions, juin
1996

PERETTI J.M., Fonction personnel et management des Ressources Humaines,

Vuibert, mars 1990

II- Articles

MEVEL Vanessa, Les spécificités de l'audit social, 07 novembre
2000

MIMOUN Boujemâaou - L'audit social: stratégie pour le changement,

Bulletin de liaison des gestionnaires des ressources humaines: G.R.H.

n°7, décembre 1994.

Nicole Marie, L'audit social, outil d'aide au progrès dans votre entreprise,

24 avril 2002

VATIER Raymond, Audit Social, 1988, 76 pages

L'Audit Social et les Stratégies de Développement des Ressources Humaines

Numéro 184. jeudi 15 juin 1995

III- Webographie

www.google.com

[www. Audit social.com](http://www.Audit-social.com)

TABLES DE MATIERES

SOMMAIRE	3
DEDICACES	4
REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION GENERALE	7
PREMIERE PARTIE : DEMARCHE ET OUTIL DE L'AUDIT SOCIAL	9
Chapitre I : FONDEMENTS ET SPECIFICITES DE L'AUDIT SOCIAL	11
Section 1 : Genèse de l'audit social	12
1-1-	
Origine de l'audit social	12
1-2- Evolution de l'audit social	14
1-3- Démarche et pratique de l'audit social	21
<u>Section 2 : Fondements de l'audit social</u>	22
2-1-	
Définitions	22
2-2- Le contrôle : de l'audit	24
Section 3 : Spécificités de l'audit social	28
3-1-	
Objectifs	28
3-2- Spécificité liée au domaine	29
3-3- Spécificité méthodologique	32
3-4- <u>La finalité de l'audit social</u>	33
<u>Chapitre II : METHODOLOGIE, MISSIONS, OUTILS ET TECHNIQUE DE L'AUDIT SOCIAL</u>	35
<u>Section 1 : Méthodologie de l'audit social</u>	36
1-1- La démarche de l'auditeur	36
1-1-1-	
Cadre de la mission	36
1-1-2- Organisation de la mission	37

1-1-3- Travaux d'audit	38
1-2- L'enquête préliminaire	40
1-2-1- Connaissance générale de l'entité auditée	41
1-2-2- Stratégie sociale de l'entreprise	42
1-2-3- Réglementation applicable	42
1-3- L'analyse du bilan social	43
1-3-1- Caractéristiques de l'entreprise	43
1-3-2- Examen des politiques sociales	46
1-3-3- Prédiagnostic	47
1-4- Le rapport d'audit	48
Section 2 : Mission d'audit social	51
2-1- L'audit de conformité	51
2-1-1- Garantir la qualité de l'information	51
2-1-2- Assurer le respect des dispositions légales et réglementaires	52
2-1-3- Assurer l'application des instructions de la direction	53
2-2- L'audit d'efficacité et d'efficience	53
2-2-1- Historique (expériences, évolutions et prolongements)	54
2-2-2- Objectifs	54
2-2-3- Analyse des moyens et ressources mis en œuvre	55

2-2-4- Démarche de mise en œuvre.....	55
2-2-5- Evaluation de l'efficacité	56
2-3- L'audit stratégique.....	57
2-4-	
Les référentiels.....	58
2-4-1- Nature du référentiel ou système de référence	59
2-4-2- Forme du système de référence	
.....	59
2-4-3- Choisir un référentiel.....	60
Section 3 : Outils et techniques de l'audit social.....	61

3-1- <u>Outils et techniques pour le recueil d'informations.....</u>	<u>61</u>
3-1-1- Recueil d'informations	
.....	61
3-1-2- Recueil d'opinions.....	63
3-2- Outils et techniques d'analyses.....	64
3-2-1- Organigramme	
.....	65
3-2-2- Pyramides des âges.....	65
3-2-3- Diagnostic de responsabilité.....	66
DEUXIEME PARTIE : L'AUDIT DE RECRUTEMENT.....	69
Chapitre I : PROCESSUS ET COUTS DE RECRUTEMENTS.....	71
Section 1 : Processus de recrutement	72
1-1- Définition et objet	<u>72</u>
1-2- L'analyse de poste	<u>73</u>
1-3- Définition et description du poste	<u>75</u>
1-4- Recherche des candidatures	

.....	77
1-5- Modalités de recrutement	78
1-6- Accueil et intégration	
.....	81
Section 2 : Coûts de recrutement	82
2-1- Coûts de recrutement	82
2-2- Coûts d'adaptation	
.....	85
2-3- Coûts de formation	86
Chapitre II : LA PRATIQUE DE L'AUDIT DE RECRUTEMENTS	
.....	87
Section 1 : Les missions de l'audit de recrutement	89
1-1- L'audit de conformité	89
1-2- L'audit d'efficacité	
.....	89
1-3- L'audit stratégique	90
Section 2 : Responsabilité, profil et rôle des auditeurs sociaux	91
Section 3 : Analyse des résultats	93
3-1- L'audit de conformité	93
3-2- Analyse en terme d'efficacité et d'efficience	
.....	93
Section 4 : Diagnostics des écarts et recommandations	95
4-2- Diagnostic des écarts	95
4-2- Recommandations	
.....	97
CONCLUSION GENERALE	100
BIBLIOGRAPHIES	102

