

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Tahri.M- Béchar



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion**

SUPPORT DE COURS
Audit et Contrôle de Gestion
Sociale



Préparé par : Dr. Elhazzam Mohammed

Année Universitaire : 2020 – 2021

Table des matières

Table des matières :	1
Avant-propos :	3

PARTIE I : AUDIT SOCIAL

Introduction:	5
Chapitre I : Audit social : Concept et définitions.....	7
Section 1: Généralités sur le concept d’audit	7
Section 2: Définition et objectifs de l’audit social	10
Section 3 : Spécificités, rôle et domaines de l’audit social	18
Section 4: Les typologies de l’audit social.....	22
Chapitre II: Outils, champ d’application et méthodologie de l’audit social	32
Section 1 : Les outils d’audit social	32
Section 2: Démarche et niveaux de l’audit social.....	37
Section 3 : L’audit des politiques RH	43

PARTIE II : CONTROLE DES GESTION SOCIALE

Introduction :	53
Chapitre I : Définitions et concepts de contrôle de gestion sociale.....	55
Section 1: Généralités sur le concept contrôle.....	55
Section 2: Objectif, pratiques et méthodes du contrôle de gestion sociale.....	61

TABLE DES MATIÈRES

Section 3: Qualité, mission et activités du contrôleur de gestion sociale.....	67
Section 4: L'impact du contrôle de gestion sociale sur les activités RH	70
Chapitre II: Pilotage RH : outils et Indicateurs.....	74
Section 1 : Les outils Pilotage RH	74
Section 2 : Le tableau de Bord RH.....	84
Section 3: Les Indicateurs sociaux.....	90
Exercices d'application :	97
Conclusion :	103
Bibliographie :	105

Avant-propos

Le polycopié "Audit et Contrôle de gestion sociale" est un support de cours destiné essentiellement aux étudiants de (deuxième année master Gestion des ressources humaines), dont les objectifs visés :

- Mettre en disposition des étudiants un document de première nécessité de la matière.
- Acquérir des connaissances générales en matière d'audit sociale et contrôle de gestion sociale.
- Acquérir les démarches de base de l'audit sociale et du contrôle de gestion sociale.
- Avoir une vue synthétique sur l'audit sociale et le contrôle de gestion sociale.
- Savoir l'importance de la mise en place d'un système du management RH.

Le polycopié est organisé en deux (02) Parties :

Dans une première partie : Audit Social

La seconde partie : Contrôle de gestion sociale



PARTIE 1

AUDIT SOCIAL

Introduction

Dans un contexte concurrentiel qui s'intensifie avec la mondialisation de l'économie et face aux défis économiques, sociaux et technologiques, les entreprises sont obligées de développer la qualité du management des ressources humaines qui constitue un facteur décisif de la compétitivité.

Ils sont maintenant confrontés, plus que par le passé, à des problèmes de gestion interne. Pour survivre dans un tel environnement, ils ont besoin d'une gestion efficace et efficiente, combinant le renseignement et la pertinence de l'information. La performance exige davantage de mécanismes organisationnels et structurels adaptés aux contextes et aux spécificités du fonctionnement de l'entreprise. La prévention du risque humain est donc le baromètre d'écoute le plus sûr de l'entreprise moderne.

L'audit est une discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante. Initialement limitée à l'évaluation de l'information comptable et financière, elle couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion d'entreprise, et différents secteurs de l'économie, qu'ils soient marchands ou non. Il devient rapidement un outil fondamental pour aider à gérer et à diriger les organisations

L'audit social en tant que pratique managériale devient désormais l'une des préoccupations de l'entreprise moderne car

il permet une écoute attentive et permanente de l'évolution de l'activité de l'entreprise en particulier dans ses dimensions humaines

Le terme audit peut être considéré comme une opération de contrôle qui peut être accompagnée de sanctions. Le but de l'audit est d'identifier une situation en mettant également en évidence ses caractéristiques, sous forme de forces, mais aussi de faiblesses, représentées par les problèmes et les risques qui en découlent, en raison notamment d'un manque de contrôle

Les ressources humaines sont de plus en plus le principal coût et la source des principaux problèmes. Les changements environnementaux, les changements de mentalités, les progrès dans les outils d'information entraînent des changements plus profonds dans la gestion des ressources humaines. Cette situation conduit de plus en plus à une certaine persévérance et rationalité dans le suivi et l'évaluation du personnel. Cette dernière nécessite un contrôle de gestion sociale, c'est une des composantes de contrôle de gestion qui sert d'aide au système de pilotage social. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leur performance et leurs coûts.

Chapitre I Audit social : Concept et définitions,

Section 1 Généralités sur le concept d'audit

1.1 Définition de l'audit

L'audit est une discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante.

Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations.

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

L'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit aide les organisations à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus.

L'institut Français de l'Audit et de Contrôle interne

(IFACI) définit l'audit comme est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, ses processus, et lui apporte des propositions pour renforcer leur efficacité

L'audit peut être aussi défini comme l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes .

De manière générale, l'audit peut être défini comme la vérification de l'information comptable et financière et/ou de gestion par une personne indépendante et compétente suivant une démarche spécifique et par référence à des normes préétablies.

Une grande diversité dans la pratique de l'audit:

- Au niveau des formes, une distinction peut être faite entre :
Audit comptable et financier, audit social, audit de management, audit de la qualité, etc.

- Au niveau des intervenants, une distinction peut être faite entre : Auditeurs internes et auditeurs externes.

1.2 Différence entre Audit et diagnostique

Il ne faut pas confondre entre audit et diagnostic. L'audit est réalisé par rapport à une référence, le diagnostic est un avis d'expert.

AUDIT	DIAGNOSTIC
• Examen méthodique et / ou normalisé • Champs préétabli : système, procédé, produit, services • Référentiels : dispositions préétablies • Détermine la conformité • Relève les domaines possibles d'amélioration • Est un constat, une photographie	• Méthode spécifique à l'expert • Champs : entreprise, politique sociale ou commerciale, ... • Pas de référentiel • Evalue un état et les conséquences des dysfonctionnements • Recherche des points forts et des points sensibles • Donne des solutions

1.3 Caractéristiques de l'audit

- L'audit est une activité indépendante,
- L'audit est un examen qui repose sur une méthodologie, des normes professionnelles de travail garantissant l'objectivité de son opinion ;
- L'audit n'évalue pas les hommes mais les systèmes et les actions menées par une organisation : il est tendu vers la recherche d'améliorations et de progrès ;
- Portant sur des informations : historiques /prévisionnelles ; quantitatives/qualitatives ; formalisées/informelles
- L'audit conduit à des recommandations par :
 - ✓ L'identification des risques en prévoir leur récurrence
 - ✓ La correction des dysfonctionnements

Section 2 Définition et objectifs de l'audit social

2.1 Origine de l'audit social

Les origines de l'audit social sont doubles. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achats, etc. Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années 1950.

Dans les années 1970 en France l'audit social a pris forme comme une variété de l'audit et du dépassement de la vision patrimoniale de l'entreprise dont l'objectif est de mesurer les coûts sociaux et salariaux, déterminer les dysfonctionnements d'emplois, la vérification de l'applications des droits de travail. En effet, l'importance de l'audit social s'est accentuée en 1982 lors de l'imposition de la Loi n°77-769 du 12 juillet 1977 Art 2 (France) de présenter un bilan socialiii, outil de mesure de la performance sociale, qui est la transposition partielle au domaine des ressources humaines du bilan comptable, à retenir que ce n'est qu'en 1979 que le premier bilan social a été publié.

En 1982, l'audit social a connu la création de l'Institut International de l'Audit Social (IAS) par Raymond VATIER ,qui présente un espace d'échange et de professionnalisation des auditeurs sociaux qui a contribué à des nouvelles missions de l'audit de la gestion sociale et des ressources humaines . De ce fait, l'audit social est progressivement intégré et propagé dans la gestion sociale et humaine de l'entreprise, l'apparition des premiers ouvrages et travaux sur l'audit social, on peut citer à titre d'exemple : (Peretti & Vachette, Audit social, 1985), et la naissance des premiers cours de l'audit juridique et social avec Jacques Igalens à l'École supérieure de commerce et celui de Alain Couret à l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse en 1984, ce qui a permis de contribuer au développement et à la normalisation de l'audit social.

2.2. Définition de l'auditeur social

Né dans le prolongement du bilan social, l'audit social a pour finalité d'analyser les pratiques de GRH. Réalisé par des consultants accrédités pour conduire ces analyses, il s'appuie sur les règles de droit du travail international. L'objectif est de comparer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion sociale aux référentiels et aux codes de conduite en vigueur. Le rapport réalisé par l'auditeur fournit des informations sur les dysfonctionnements éventuels constatés et les pistes d'amélioration à envisager, son but est d'élaborer une politique sociale, ainsi que l'appréciation des contraintes et risques.

Dans sa vision à long terme, l'audit social est une aide indispensable à la définition de la politique sociale et donc un élément clef dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Dans son rôle à court terme, il permet de contribuer aux efforts de gain, d'efficacité. Il vérifie l'intégration de la législation sociale, toujours plus complexe.

En fait, plusieurs définitions sont attribuées à la notion d'audit social dont on propose les suivantes :

- L'IAS (Institut de l'Audit Social) propose la définition suivante : « l'audit social est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son

patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. » cette définition permet de mettre en évidence trois niveaux d'audit social, l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

- Pierre Candau définit l'audit social comme «une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.
- Alain Couret et Jacques Igalens ont proposé la définition suivante « L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire.»
- Pour IGALENS aussi, l'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. Afin que ce jugement ne soit pas faux, l'auditeur ne doit pas mesurer la performance des

individus (le potentiel ou les perceptions d'un individu) de la même façon que celles d'un groupe. Dans ce cadre, il a rappelé la différence entre l'audit de la ressource humaine et l'audit des ressources humaines.

- Selon la norme ISO 9000 (2000), l'audit social est défini comme étant « un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir les preuves d'audit et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »
- PERETTI, Jean-Marie, a défini l'audit social comme : « un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (GRH) »
- Selon Raym et Vatier L'audit social est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

En se basant sur les différentes définitions précédemment citées, l'audit social peut être défini au sens large comme suit :

L'audit social est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation.

C'est un examen professionnel reposant sur des techniques et référentiels spécifiques et pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des Ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (GRH).

C'est un véritable outil de mesure de la réalité sociale de l'entreprise et de développement des potentialités, car il permet d'avoir une vision commune à tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés, organisations syndicales).

2.3. Objectifs de l'audit social

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

2.3.1 Garantir la qualité de l'information

Une entreprise ne peut être gérée et dirigée si elle ne possède pas un système d'informations sociales satisfaisant. Outre les qualités habituelles requises en matière d'enregistrement des opérations, d'autorisation des opérations de regroupement des informations, de respect des normes et de diffusion de l'information, deux aspects importants en matière d'information de personnel doivent être soulignés :

- La confidentialité est une exigence essentielle.

Les informations nominatives et celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées avec un soin particulier

- La sécurité est une seconde exigence, d'autant plus importante que de nombreux utilisateurs peuvent à partir d'un terminal introduire, supprimer ou modifier des données.

Il faut s'assurer que chaque opération n'entraîne ni perte, ni destruction d'information. Il faut vérifier que la concentration des traitements informatiques n'ait pas, en cas d'incidents, de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise.

2.3.2 Assurer l'application des instructions de la direction :

L'importance des règles applicables en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédure, des notes de service et des instructions sous diverses formes.

L'auditeur porte son attention sur plusieurs points :

- L'opérationnalité de l'instruction :

L'objectif est-il bien défini ? Le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?

- Le suivi des instructions : le destinataire respecte-t-il en permanence l'instruction ?

- L'efficacité des instructions : les actions entreprises par le destinataire pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés ?

2.3.3 Assurer l'utilisation économique et efficace de la RH :

L'importance des frais de personnel dans la valeur ajoutée des entreprises d'une part, les écarts considérables de productivité constatés entre entreprises du même pays ou de pays différents d'autre part, conduisent à s'interroger sur l'efficacité et l'efficience dans la gestion des ressources humaines. Le

mouvement de réduction du temps de travail renforce l'utilisation optimale des salariés.

Section 3 Spécificités, Rôle et Domaines de l'audit social

3.1. Spécificités 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.

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.

A leurs tours Louart et Beaucourt assignent à l'audit social des objectifs très divers:

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires.
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle .
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation).
- La gestion des règles ou des cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises

3.2 La finalité de l'audit social

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

L'audit social replace les hommes comme facteurs de production et de succès, ce principe établi, il devient alors fondamental d'apprécier la place du social dans la gestion

de l'entreprise comme cela est fort pour les ressources financières. Les objectifs opérationnels peuvent être multiples, il ne s'agit pas tant de faire un audit de tout le domaine social d'une entreprise mais plutôt d'en faire un outil d'aide à la décision et au pilotage social.

3.3. Rôle de l'audit social

L'audit social est lié à la notion d'étalon, d'indicateur. Il permet de comparer une réalité à des normes définies par l'entreprise, d'établir une analyse de l'existant par rapport aux règles standards que l'on s'est fixées. L'intérêt fondamental de l'audit tient dans le souci de l'image de l'entreprise, qui ambitionne de satisfaire les idéaux du moment :

Être un employeur de référence protégeant ses salariés, assurer la promotion des femmes dans les postes de management, respecter les règles de la diversité...

Il permet de disposer d'un diagnostic de l'organisation par une mesure d'une situation à un instant t.

Il traduit la volonté d'y voir clair, de savoir préalablement où l'on est.

Le rôle de l'audit social est au-delà de l'acception traditionnelle du contrôle des bonnes pratiques, du respect de la législation sociale, du droit du travail, de la sécurité sociale, mais consiste à

répondre à deux exigences internes portant sur l'observation et les préconisations.

3.4. Domaines de l'audit social

L'audit social intervient dans plusieurs niveaux de la fonction Ressources Humaines et ces niveaux sont aussi importants l'un que l'autre. Selon **P. Candau** , nous pouvons retenir essentiellement trois niveaux d'audit social.

3.4.1 Audit au premier niveau : Cet audit vise à vérifier la fiabilité et la validité des informations fournies.

L'auditeur est amené à vérifier la manière dont les indicateurs ont été définis, l'exactitude des méthodes de calcul adoptées. Il s'agit aussi de vérifier le respect des dispositions légales réglementaires et conventionnelles en relation avec la fonction Ressources Humaines comme par exemple les dépenses de formation selon la loi en vigueur ou le respect de la grille de salaire de telle ou telle convention.

3.4.2 Audit au deuxième niveau : Cet audit a pour but de vérifier l'application des procédures par rapport aux objectifs préétablis et leurs capacités à les réaliser. A ce niveau d'audit, il faut aussi vérifier « la cohérence des procédures dans la même fonction » (9). La cohérence nous renseigne sur la qualité des procédures mises en place, et par la suite leurs capacités à

atteindre les objectifs. Autrement dit on ne peut réaliser de bons résultats que si l'on dispose de bonnes procédures applicables.

3.4.3 Audit au troisième niveau : Cet audit vise le niveau stratégique de la fonction Ressources Humaines. Il s'agit dans ce cadre d'évaluer les politiques et « les décisions stratégiques » (10) pour juger de la qualité de la fonction du Personnel dans l'entreprise. Il nous revient donc de revoir l'organisation du service ou de la direction des Ressources Humaines afin de porter des améliorations adéquates en cas de besoin.

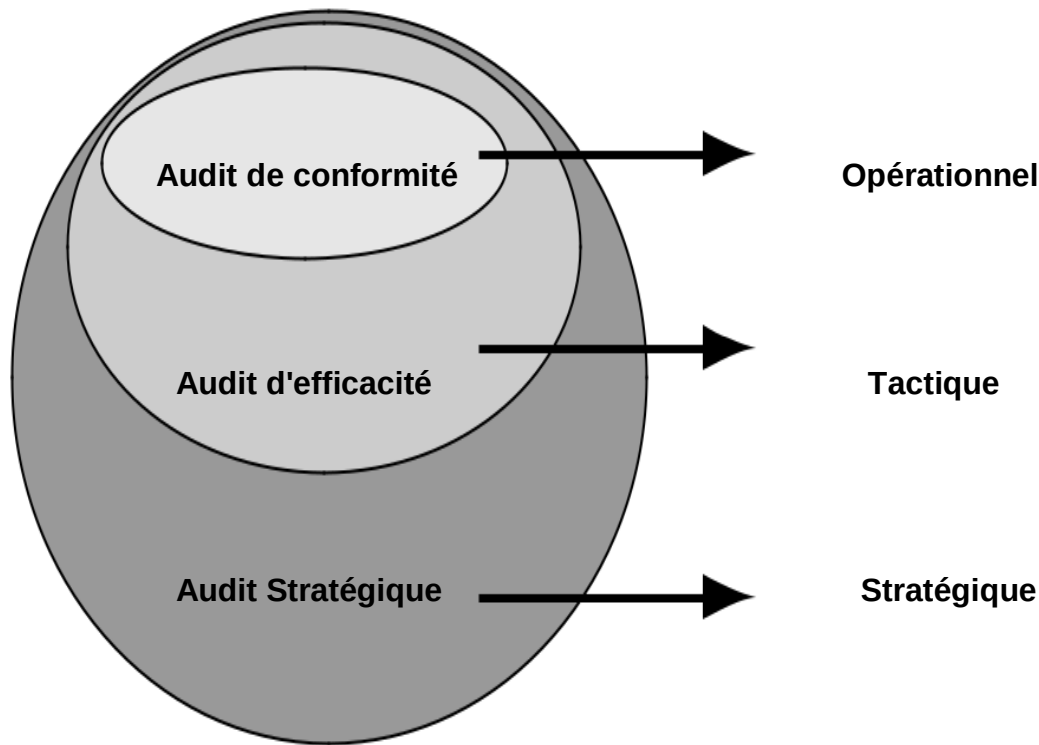
Ces 3 niveaux de l'audit social, peuvent être adoptés et adaptés par l'entreprise pour vérifier la cohérence et la pertinence de son service ou direction des Ressources Humaines et donner une image crédible et fiable du fonctionnement de cette entité et de sa contribution dans l'amélioration continue.

Section 4 Les typologies de l'audit social

Plusieurs classifications sont proposées

4.1. Par le champ d'application : audit de conformité, d'efficacité et stratégique.

Les trois types d'audit social et leurs objectifs



Le niveau opérationnel concerne le suivi mensuel ou sur toute autre périodicité retenue d'un certain nombre d'indicateurs.

Au niveau tactique, l'audite contrôle s'effectue sur les plans annuels préétablis.

Au niveau stratégique, concerne la fixation d'objectifs et la mise en œuvre de moyens adéquats en vue de leur atteinte. A ce niveau, il est question pour l'entreprise de formaliser des plans stratégiques

4.1.1 Audit de conformité ou de régularité

L'audit de conformité, appelé aussi audit de régularité, d'une part, vise la vérification de la conformité des dispositifs légaux et réglementaires, et d'autre part c'est une forme d'audit

juridique dans le droit social, ou dans les normes et règles internes de l'entité auditée

Il vise à vérifier le respect des exigences qui s'applique au système ou au processus audité.

Les objectifs de l'audit de conformité ont donc un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter les risques potentiels.

L'audit de conformité s'appuie très largement sur des référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer.

L'auditeur serait alors appelé à identifier le référentiel pertinent et de créer sur cette base le guide d'audit et de questionnement de la mission et ce en dialogue avec l'entreprise en question. Cet audit est un audit participatif.

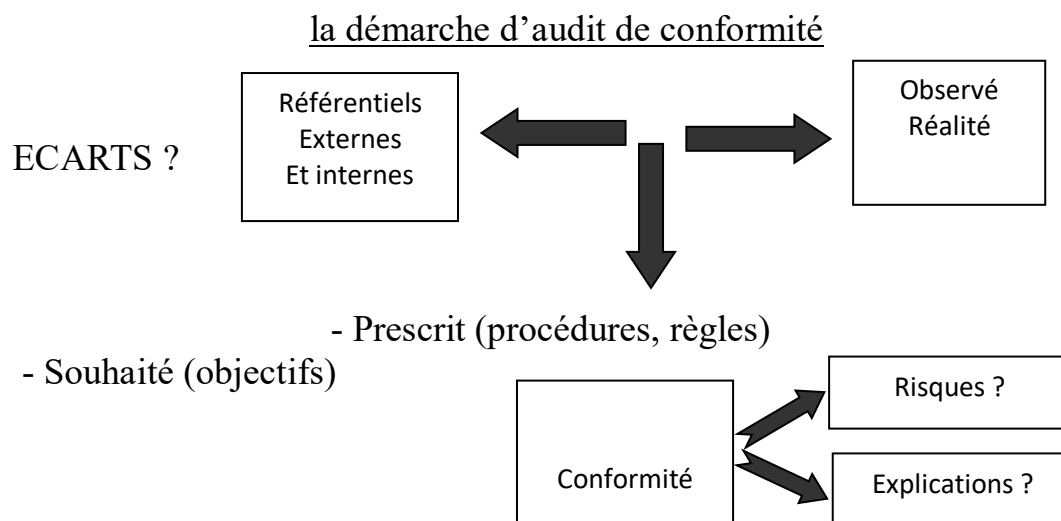
C'est l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, directives) s'imposant à une entreprise ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

Les références de l'audit doivent être exprimées en termes d'exigences qualitatives et quantitatives à respecter permettant de constituer des points de comparaison et d'orienter l'action d'une manière efficace.

La formulation des critères pertinents est nécessaire pour vérifier le respect ou le non-respect de ces exigences. Comme il est nécessaire d'associer un questionnement dont les réponses peuvent être obtenues soient par des entretiens individuels ou de groupe ou/et par des observations ou/et par une étude de la documentation existante. Le questionnaire d'audit s'articule autour des six familles de questions à savoir :

Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Et Comment ?

La démarche de l'audit de conformité est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative.



J. IGALENS distingue quatre catégories de risques sociaux en l'occurrence :

- Le risque de non-respect des textes,
- Le risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel,

- Le risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines,
- Le risque d'envahissement des préoccupations sociales..

En pratique, l'audit de conformité prend deux formes selon la taille de l'entreprise auquel il est conduit :

Pour les petites entreprises, il s'agit de constater la conformation aux règles du droit social.

Pour les plus grandes entreprises, nous ajoutons l'examen de l'application des procédures internes et la conformité des données chiffrées aux définitions et modes de détermination fixés au sein de l'entreprise.

4.1.2 Audit d'efficacité ou de performances

Consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité. Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires.

- Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

Une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de Gestion des Ressources Humaines.

L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?

Les missions de l'audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de gestion des ressources humaines.

Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés.

Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc.

4.1.3 Audit stratégique

L'audit au niveau stratégique, consiste à évaluer la capacité de la fonction RH, de ses politiques, de ses résultats à préserver les ressources de l'entreprise et à l'aider dans l'accomplissement de son projet. Sur le premier point l'entreprise dispose d'un contrôle interne pour s'assurer que ses ressources ne sont pas gaspillées, aussi la première responsabilité de l'auditeur consiste à évaluer la fiabilité du contrôle interne. Sur le second point, l'accomplissement du projet de l'entreprise, les politiques sociales (de rémunération ou de formation par exemple) ne seront pas analysées par rapport à la simple conformité au droit ou même au respect de « bonnes pratiques » mais l'auditeur se demandera si ces politiques apportent une aide aux

opérationnels, si par exemple elles favorisent l'innovation ou la croissance des membres.

Ce niveau d'audit comporte trois aspects d'audit:

- ❖ Audit de la cohérence entre la politique RH & Sociale et la stratégie générale de l'entreprise.
- ❖ Audit de la cohérence globale politique RH & Sociale et des politiques des autres fonctions de l'entreprise.
- ❖ Audit de la convergence avec la prospective : CAD est ce que la politique sociale est en phase avec l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

4.2. Par le statut : audit interne, audit externe

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

4.2.1 Audit externe

Parler d'auditeur externe c'est lorsque le demandeur de l'audit, responsable de l'entreprise, s'adresse à un spécialiste extérieur. L'audit externe repose sur un contrat d'entreprise, c'est-à-dire un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

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

L'auditeur externe doit avant toutes choses interroger la direction générale ou le demandeur pour savoir qui est le vrai client, pourquoi il se porte client et ce qu'il attend de l'audit social qu'il a demandé.

Un véritable contrat psychologique doit être établi entre les deux parties, qui permettront de mener à bien un audit efficace, est l'une des dernières conditions qui reste à remplir pour que le contrat soit conclu¹

4.2.2 Audit interne

Comme son nom l'indique l'audit interne est un dispositif interne à l'organisation c'est une fonction indépendante d'évaluation mise en place au sein d'une entreprise en vue d'examiner et d'évaluer ses activités en tant que services à l'entreprise. L'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités.

Sa définition a été révisée avec l'évolution des organisations et des théories et des approches modernes en matière de management des entreprises.

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil 'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier.
Conclusions	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y'a lieu de mener. Obligation de résultats ?	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre). Obligation de moyens ?

4.3. Par le domaine audité

4.3.1 Audit comptable et financier

Un examen, par sondages, des éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensembles

4.3.2 Audit opérationnel

Il est maintenant utilisé dans une telle variété de domaines que l'audit est devenu, dans un langage quotidien, le synonyme « d'examen critique » appliqué à divers domaines et qu'il convient donc d'y adjoindre un qualificatif pour déterminer le type d'audit dont il s'agit : audit social, audit fiscal, audit des systèmes d'information, audit de sécurité.

Chapitre II Outils, Champ d'application et Méthodologie de l'audit social

Section 1 Les outils d'audit social

1.1 Les outils d'audit social

1.1.1 -Les outils utilisés en amont de la mission

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais sa spécialisation relative à la gestion sociale le conduit également à être familiarisé avec les outils de la GRH

Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont :

Les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI), le tableau d'attribution des responsabilités

(TAR) et les plans d'échantillonnage.

❖ Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)

Peut se présenter sous une forme simple de type page divisée en trois ou quatre colonnes :

La première est consacrée aux numéros de questions.

La deuxième aux questions formulées par l'auditeur.

La troisième aux réponses précises rédigées par l'audité et éventuellement.

La quatrième aux remarques de l'un ou de l'autre. Ce document circule entre l'auditeur et l'audité avant le travail de terrain

❖ **Les QCI (questionnaires de contrôle interne)**

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

Le QCI est composé de questions fermées, posées dans ordre chronologique, formulé de telle sorte que la réponse OUI correspond à un contrôle interne satisfaisant et la réponse

NON à un contrôle interne non satisfaisant, et enfin assorti de possibilités de commentaires de la part de l'audité

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

1- Qui? 2- Quoi 3- Où ? 4- Quand ? 5- Comment ?

❖ **Les plans d'échantillonnage**

L'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose.

La première étape de sa démarche consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont il dispose. Après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci.

❖ **Le TAR (tableau d'attribution des responsabilités)**

- Les TAR se présentent souvent sous forme de tableaux à double entrée, ligne et colonne. En colonne, figurent les activités de base d'un processus et en ligne, les différentes personnes (ou bien les différents postes) qui réalisent ces activités.

Au croisement ligne/colonne, on utilise un code qui permet de préciser la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité. Ainsi un code précisera si la personne : prévoit ou planifie (P), décide (D), exécute (E), contrôle (C).

1.1.2 -Les outils utilisés pendant la mission

L'entretien et l'observation L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

❖ L'entretien

L'entretien est un terme un peu très général et il convient de le faire suivre par quelques qualificatifs appropriés. L'auditeur sera amené à faire des entretiens non directifs et centrés.

C.à.d. un entretien qui n'est ni un interrogatoire ni un entretien libre, par association d'idées, et que l'objet de l'entretien est défini.

❖ L'observation

Il s'agisse de condition de travail, de respecter les règles du droit de travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

L'observation peut être indirecte, la connaissance d'incidences, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail.

❖ Flow Chart (Diagramme de circulation)

Le diagramme c'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

1.2 Les techniques de l'audit social

Il se base généralement sur plusieurs techniques comme :

1.2.1 L'organigramme

C'est pour analyser le taux d'encadrement à travers le calcul des ratios d'encadrement en ramenant le nombre des chefs de service et des cadres à l'effectif total.

1.2.2 La pyramide d'âge

C'est la représentation graphique d'une population par année ou par classe d'âge, établie chaque année sur la base des effectifs inscrits, la forme de la pyramide permet de se rendre compte des déséquilibres possibles (gonflement soit au bas de la pyramide signifie un recrutement important dans le passé, gonflement au sommet indique un recrutement important et récent.

1.2.3 Le diagnostic des responsabilités

C'est un outil d'analyse dont dispose l'auditeur pour déterminer les rôles joués par différentes parties prenantes dans les divers domaines de la fonction personnel.

1.2.4 Diagramme de PARETO et arbre de causes

Pour faire le diagnostic, l'auditeur a intérêt à dresser la liste des causes possibles et à les classer par ordre d'importance pour les soumettre aux audités afin de recueillir leur opinion et de revoir le classement.

1.2.5 L'analyse de faisabilité

Pour avoir des recommandations plus adaptées à la solution de l'entreprise, l'auditeur peut recourir à une analyse de faisabilité, aboutissant à une comparaison des coûts entraînés par la mise en œuvre de la solution préconisée et les bénéfices escomptés.

1.2.6 Diagnostic des responsabilités

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.

Section 2 Démarche et niveaux de l'audit social

2.1 Démarche de l'auditeur social

L'audit social s'applique dans divers problèmes, liés aux pratiques de la gestion des ressources humaines et de leur comportement au sein de l'organisation, chacune de ses missions répond à des objectifs spécifiques, la méthodologie d'audit est globale et s'applique pour toutes les natures de l'audit.

La démarche de l'auditeur social dépend en partie de sa position : s'il est auditeur interne, il agit dans le cadre d'un programme annuel ; s'il appartient à un cabinet d'audit il agit dans le cadre d'un contrat entre le cabinet et l'entreprise.

Dans tous les cas on attend de lui qu'il soit indépendant et compétent.

2.1.1 Les Etapes 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.

	ETAPE
1	Pré-diagnostic
2	Recueil d'informations
3	Analyse de l'information
4	Rapport final, recommandations

❖ Étape 1 : Le pré-diagnostic

Le pré-diagnostic vise à déterminer quelles sont les forces, quels sont les atouts de l'entreprise et les différents problèmes internes

qu'elle rencontre au travers de toute une liste de documents et données à consulter. Cette étape permet un premier aperçu des risques sociaux encourus.

❖ **Étape 2: Le recueil d'information :**

Il peut être effectué à l'aide soit de méthodes statistiques portant sur des indicateurs quantitatifs, soit de méthodes psychosociologiques qui concernent les entretiens, questionnaires et enquêtes d'opinion.

Afin de réaliser le pré-diagnostic de la manière la plus efficiente ; l'auditeur recueille l'information à partir de trois sources ; l'information écrite, la visite de l'entreprise et les entretiens avec les principaux responsables.

L'information écrite est extraite de différents documents exigés par la loi et complétée par d'autres documents comme les procès-verbaux des réunions, les organigrammes, les accords d'entreprise.

La visite d'entreprise permet à l'auditeur l'observation physique des lieux de travail mais aussi des différents locaux de l'entreprise. Durant la visite, l'auditeur pourra également poser un certain nombre de questions concernant les procédures de contrôle, les problèmes de sécurité, l'absentéisme et pourra également effectué un examen des fichiers et des dossiers en se

basant sur des méthodes d'échantillonnage pour vérifier la confidentialité des informations.

❖ **Étape 3 : Analyse de l'information**

Cette étape consiste à comparer les résultats obtenus à des références externes et à étudier les tendances éventuelles.

L'auditeur donc va analyser et évaluer les informations retenues, et éventuellement les documenter pour servir de preuves à ses constatations, afin d'atteindre les objectifs de la mission.

Cette phase commence généralement par une réunion nommée, réunion d'ouverture

❖ **Étape 4 : Rapport final et recommandations**

la dernière étape est celle où l'auditeur donne ses recommandations dans un rapport final

✓ **Le rapport final**

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.

✓ **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.)

2.2 Les niveaux d'audit social

L'audit peut être mené à trois niveaux : administration, gestion et stratégie. Il convient toutefois de remarquer qu'un audit mené à u 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 dysfonctionnements apparaissant à différents niveaux : administration du personnel, gestion, politiques.

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

L'authentification des chiffres est l'opération se rapprochant le plus de la vérification externe au sens comptable : l'auditeur des chiffres est l'opération se rapprochant le plus de la vérification externe au sens comptable : l'auditeur vérifie si les informations fournies sont valides.

2.2 Le deuxième niveau d'audit : recouvre l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus.

La cohérence des procédures avec d'autres procédures dans la même fonction sera envisagée à ce niveau.

2.3 Le dernier niveau d'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 ?

Section 3 L'audit des politiques RH

L'audit social est un puissant outil ressources humaines pour l'évaluation de la conformité des pratiques ressources humaines à un référentiel externe (Code du travail, conventions collectives, accords d'entreprise...), comparer ses pratiques ressources humaines ou en management à des objectifs, des règles ou des procédures définies en interne (audit recrutement, formation, audit gestion des compétences, audit santé et sécurité au travail, audit de rémunérations...)

Un audit ressources humaines consiste à examiner de manière approfondie tous les aspects de la fonction ressources humaines, afin de vérifier les résultats obtenus dans le domaine, mais surtout d'identifier les limites et les besoins de développement et d'amélioration des pratiques ressources humaines, et cela sur tous les niveaux. Outil de gestion stratégique, l'audit ressources humaines permet donc d'optimiser les ressources humaines en fonction des objectifs de l'entreprise et selon les règles établies. Il fait ressortir tous les aspects qui nécessitent quelques modifications, toujours afin de rendre l'entreprise encore plus efficace.

En fin l'audit des politiques ressources humaines est un outil de gestion stratégique dont la finalité est de :

- Concevoir une politique ressources humaines en adéquation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise
- Optimiser les ressources humaines dans toutes ses composantes,
- Anticiper tout changement organisationnel,
- Rendre les pratiques ressources humaines conformes à la réglementation sociale,

3.1 Audit de l'emploi

L'audit de l'emploi repose sur une analyse des tendances de l'emploi dans l'entreprise et des risques en découlant. Il utilise des indicateurs qui peuvent servir à un pré diagnostic mais va plus loin. Il se fonde d'abord sur une analyse de l'emploi pour évaluer les risques, Une gestion inappropriée de l'emploi se traduit en termes de coûts et de risques par des sureffectifs, des sous-effectifs (déficit par rapport aux besoins dans certaines catégories professionnelles ou qualifications), des surqualifications par rapport aux travaux exigés, des sous-qualifications, des taux de turnover élevés, une absence de mobilité, etc. qui ont une incidence sur la compétitivité de l'entreprise. Tous ces risques peuvent être décelés à l'aide d'indicateurs, dont la valeur sera appréciée lors d'un constat portant sur la situation de l'emploi, envisagée en termes

quantitatifs et qualitatifs. En même temps, pourront être dégagées les forces qui constitueront autant d'opportunités pour le maintien et le développement de l'entreprise dans le futur

Objectifs

- Evaluer la conformité de la procédure du recrutement par rapport aux normes internes et légales.
- Evaluer la qualité du recrutement, c'est-à-dire le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste des postes, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussite dans l'entreprise

Indicateurs

- Effectif N/effectif N-1
- Effectif N (par type de contrat)/effectif total
- Nombre de cadre/effectif total
- Coût d'adaptation/coût de recrutement
- Coût de recrutement/coût de la fonction RH

3.2 Audit de la formation

L'audit de la formation peut être conçu comme le prolongement des conclusions d'un pré-diagnostic, ayant mis en évidence que ce domaine est la principale source des risques constatés.

Objectifs

Examiner l'efficacité et la conformité de toutes les activités liées aux actions de formation suivies par les salariés de l'entreprise (plans de formation, gestion administrative, conception de programmes de formation, choix des organismes et stages externes, gestion d'une équipe de formateurs, évaluation des actions et des résultats).

Indicateurs

- Effectif dédié au domaine de formation/effectif total
- Frais internes de formation /frais de RH
- Frais de sous-traitance/frais de RH
- Frais de sous-traitance /frais total
- Prix d'heure de formation

Nombre moyen d'heure de formation/personne

3.3 Audit de rémunération

Un audit de la rémunération devrait logiquement débiter par une analyse des objectifs pour vérifier leur cohérence, et leur réalisation. Dans certains audits, cependant, une démarche inverse a été suivie : un constat des évolutions des divers éléments de la masse salariale a d'abord été réalisé, suivi d'une analyse des objectifs et des politiques de rémunération.

En fait, tout dépend de la demande initiale formulée par la direction : dans certains cas, une «dérive» importante de la

masse salariale conduit à en étudier l'évolution pour mettre en évidence les causes ou les facteurs les plus significatifs et aboutir entre autres à des recommandations, à un tableau de bord permettant de suivre les facteurs les plus déterminants des variations, et de les prévoir. Cela entraîne une série de questions sur la pertinence des objectifs et des politiques adoptées non seulement en matière de rémunération, mais dans la fonction personnelle toute entière. Un audit de la rémunération recouvre de multiples domaines comme les salaires, les charges, les avantages sociaux.

Objectifs

- Analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération.
- Examiner l'efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant

Indicateurs

Ratio de rémunération moyenne

- Masse salariale annuelle / effectif moyen annuel

Ratio d'accroissement des rémunérations

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

Ratio de progression du pouvoir d'achat

Indice des salaires / indice des prix

Ratio de hiérarchie des salaires

- Salaire moyen catégories les mieux payées / salaire moyen

catégories aux salaires les plus faibles

Ratio de promotion

- Nombre de promotions annuelles / effectif

3.4 Audit du climat social

C'est l'ensemble des attitudes positives et négatives qui affectent le moral des salariés dans l'entreprise. C'est un phénomène de perception qui n'est pas simple de quantifier, c'est une construction multidimensionnelle et il est inter subjectif. La notion de climat social est largement rattachée à la qualité des relations sociales et professionnelles.

Le climat social peut être défini comme une mesure du degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise, l'ambiance, l'atmosphère. Il s'agit aussi de capter les sentiments des salariés sur leur travail, leur environnement, la hiérarchie, la stratégie de l'entreprise.

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs que l'on récapitule à travers le bilan social et le tableau de bord. —

- Turnover:

Turnover signifie le renouvellement de l'emploi ou ce qu'on appelle la rotation de l'emploi. Une entreprise ayant un turnover important cela signifie que le rythme de renouvellement des effectifs est important et qu'elle connaît beaucoup de départ. C'est un indicateur qui doit être étudié avec beaucoup de précision car il va décrire l'ambiance au travail et les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs.

Indicateurs

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

L'audit de l'absentéisme peut être entamé à la suite de recommandations du pré-diagnostic, reposant sur le constat de valeurs élevées et croissantes du taux d'absentéisme. Il peut être réalisé, à la suite d'une demande directe de la direction, qui a pris conscience de dysfonctionnements et cherche à améliorer sa connaissance de la situation pour mieux résoudre les problèmes.

Indicateurs

- Jours d'absence / total des jours travaillés
- La mesure de gravité
 - Durée total des absences / effectif
 - Nombre d'absence / effectif

Conflictualité :

Les indicateurs de conflictualité traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves.

Indicateurs

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement

- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues
- Taux de propension : Nombre d'heures ou journées perdues pour faits de grève / Nombre de Salarié des établissements concernés par le conflit
- Taux de concentration : Nombre de grévistes / effectifs de la période
- Intensité conflictuelle: Nombre de journées ou d'heures perdues /Nombre de grévistes

3.5 Audit de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

La direction des ressources humaines est directement impliquée dans la responsabilité sociale de l'entreprise, non seulement sur les problématiques liées à l'emploi, l'adaptation des compétences, l'allongement de la vie professionnelle, les respects des différences, mais aussi pour tout ce qui touche à la santé des salariés et des citoyens, et à la préservation de l'environnement au sens large.

La publication des résultats d'audit social constitue un moyen utilisé par les entreprises pour renforcer la fiabilité des messages liés à la RSE. Un audit social consiste à rendre compte des conditions de travail des salariés et permet de comparer la réalité constatée avec les exigences inscrites dans le référentiel de l'entreprise.

L'audit de la responsabilité sociale donc se réfère à des normes (nationales) existantes, telles que les textes législatifs et réglementaires régissant le droit du Travail, les conventions collectives, et des normes internationales liées notamment au développement durable.

Selon l'ISO donne la définition suivante à la RSE : la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement.

Parmi les domaines que couvre l'audit de la RSE :

- Les conditions de travail
- les droits des syndicats
- l'interdiction du travail des enfants
- la santé et la sécurité au travail
- la discrimination
- la rémunération
- le système de gestion des ressources humaines



PARTIE 2

CONTROLE DE

GESTION

SOCIALE

Introduction

Aujourd'hui Le contrôle de gestion sociale, c'est le contrôle de gestion dans une problématique globale et stratégique qui intègre la dimension ressources humaines. Il s'est créé naturellement, à la demande des entreprises et afin de répondre à un besoin d'anticipation et de contrôle.

De plus, la crise économique mondiale renforce le besoin impératif de contrôler ses coûts pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale consiste à calculer les coûts résultant du travail et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet de piloter les effectifs et de suivre la performance ressources humaines grâce à des indicateurs clés

Le contrôle de gestion constitue désormais une fonction essentielle pour toutes les entreprises et les organisations dont l'objectif est de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de la stratégie voulue. C'est un processus permanent à la différence de l'audit, auquel il est très lié, qui est un processus ponctue

Il consiste globalement à contrôler la performance des ressources humaines de l'entreprise et à rechercher un équilibre satisfaisant entre le coût de la masse salariale, son efficacité et le maintien de la motivation du personnel.

Chapitre I Définitions et concepts de Contrôle de gestion sociale

Section 1 Généralités sur le concept Contrôle

1.1 Définitions du Contrôle

Le contrôle est un processus par lequel on s'assure de l'atteinte des objectifs. De fait, une telle fonction fait partie intégrante du processus de gestion.

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu, le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Il est possible de diviser le processus de contrôle en quatre étapes :

- Détermination des objectifs et des standards de performances qui en découlent.
- Mesure des performances.
- Comparaison des résultats des mesures de performances aux standards établis.
- Détermination et mise en place de mesures correctives.

Le mot contrôle vient du français « Contre Rolle », qui était un document destiné à être confronté à son double original, le « Rolle ». Contrôler c'est vérifier. Mais contrôler c'est également maîtriser, c'est-à-dire influencer les comportements et les

pratiques pour rapprocher le fonctionnement constaté du fonctionnement souhaité incarné par des référentiels, des normes, des objectifs, des projets.

Le contrôle donc consistait à vérifier si toutes les activités étaient conduites selon les programmes adoptés, 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.

Alors que le mot « audit » vient des verbes latins audire, qui a donné le verbe auditionner, et ausculter qui a donné le verbe écouter en langage populaire et ausculter en langage scientifique. L'audit correspond à la phase vérification du contrôle, ou autrement dit l'audit c'est le contrôle du contrôle.

Donc l'audit et le contrôle sont complémentaires et difficilement séparables.

Contrôler une situation signifie être capable de l'évaluer puis de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

1.2 Contrôle de gestion

La conception du contrôle de gestion a évolué dans le temps, Selon Anthony, J. Dearden le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels.

Alors d'après R.N. Anthony, le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies .

L'aspect humain est essentiel dans la pratique du contrôle de gestion pour des raisons :

- Il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus ;
- Le contrôle de gestion parce qu'il fait appel aux objectifs et de mesure de performances, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme
- Les modalités du contrôle sont évidemment contingentes des nouveaux modes d'organisation de la production : le développement du « contrôle social » est un des éléments des systèmes de gestion dans un environnement nouveau.

D'après Djerbi, Durand, & Kuszla : Le contrôle de gestion est un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation.

Selon F. Grandguillot et B. Grandguillo : Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixé d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision.

Le contrôle de gestion concerne la direction, les managers et les activités de l'entreprise. Il vise ainsi à organiser l'environnement des managers. Il implique aussi les ressources humaines dans la mobilisation des hommes en vue de réaliser certains objectifs. Il voisine également avec la fonction organisation, puisqu'il touche au découpage de l'entreprise, et avec la fonction de direction générale et de ses stratégies car elle a des besoins spécifiques d'information à satisfaire.

Le contrôle de gestion procède par ajustements successifs selon une démarche en boucles, consistant à faire des prévisions, à

comparer ces prévisions aux réalisations, puis à prendre des mesures correctrices pour ajuster l'action aux objectifs.

Le contrôle de gestion est défini comme « l'ensemble des techniques et des personnes qui permettent à l'entreprise, pendant le déroulement de son activité, de s'assurer que les décisions sont prises en conformité avec ses objectifs

L'origine et l'évolution historique du contrôle de gestion sont traduites par l'évolution du sens de l'expression " contrôle de gestion" suite aux évolutions des structures organisationnelles de production et de la complexité de l'environnement économique et technologique de l'entreprise

1.3 Contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers.

Autrement dit, il est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts. Il utilise des outils tels que les tableaux de bord et accompagne ainsi l'ensemble des activités ressources humaines de l'entreprise dans une démarche de performance continue.

Il est défini par Bernard Martory, figure incontournable du contrôle de gestion sociale en France, comme étant « une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ».

Le contrôle de gestion sociale a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de la fonction ressources humaines adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain. Il ne doit pas se limiter à donner des chiffres dans un tableau de bord, il doit construire le tableau de bord et l'adapte en permanence aux objectifs.

Dans le même sens, Peretti et Piètrement affirme que le contrôle de gestion sociale est un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, et gestion sociale au sein de l'entreprise. C'est une fonction qui accompagne la direction des ressources humaines dans l'atteinte de ses objectifs en lui fournissant les indicateurs de mesures et les outils permettant le pilotage des ressources humaines.

La notion du pilotage social consiste à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à court terme ou à long terme et à réguler les écarts enregistrés et déterminer les nouvelles cibles.

Section 2 Objectif, pratiques et méthodes du contrôle de gestion sociale

2.1 Objectif du contrôle de gestion sociale

Les objectifs du contrôle de gestion sociale se traduisent par la conception, la mise en place et l'animation d'un système d'information ; la conduite des analyses économiques ou socioéconomiques, la traduction en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques.

Quant aux outils du contrôle de gestion sociale, ce sont les indicateurs sociaux qui relèvent de deux logiques : une logique du qualitatif et quantitatif et une logique de l'individuel et du collectif ; le tableau de bord social, qui est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale ; et le système d'information des ressources humaines.

L'objectif majeur du contrôle de gestion sociale est de maîtriser l'évolution de l'environnement social et les éléments y relatifs. Ces éléments peuvent être : les rémunérations individuelles, la masse salariale, les budgets sociaux, la gestion des effectifs et des compétences et les contrôles opérationnel et stratégique.

2.1.1. Du suivi des rémunérations individuelles

La rémunération est l'un des moyens que possède l'entreprise pour attirer et fidéliser les ressources humaines en son sein. A ce titre, la cellule veillera à la qualité de la rémunération qui sera mesurée par des ratios tels que celui de l'équité interne (contribution/rétribution), l'efficacité et la compétitivité externe par des techniques de benchmarking avec les entreprises évoluant dans le même secteur.

2.1.2. Du suivi de la masse salariale et les budgets sociaux

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, il est impératif que la charge la plus importante puisse être mieux suivie. Il s'agit de la masse salariale qui oscille entre 30% et 60% des dépenses des entreprises. La cellule suivra donc les indicateurs y relatifs tels que le ratio : masse salariale/ensemble des charges, sa composition (rémunérations, primes diverses, charges sociales patronales et leur évolution). De l'orientation générale de l'entreprise, la cellule déclinera une stratégie en matière de structuration salariale collective et s'appliquera au suivi de celle-ci. Au titre de la masse salariale, les différents indicateurs qui pourraient se dégager permettront de suivre l'incidence des variations de l'effectif des salariés (effet d'effectif) l'incidence des entrées et sorties de personnel (effet de noria), les changements catégoriels ou effet de structure. La maîtrise de tous ces éléments concourent à la maîtrise de la masse salariale.

2.1.3. Du suivi de la gestion des effectifs et des compétences

Il est nécessaire que l'entreprise dispose d'un organe de suivi de l'évolution des effectifs et des compétences afin que ceux-ci soient en adéquation avec la stratégie d'évolution de l'entreprise et qu'elle en dispose en quantité et en qualité souhaitées au moment désiré. Ainsi, la cellule qui viendrait à être créée sera chargée entre autres de faire l'état des lieux en termes d'effectifs et de compétences, en dégagant leur structure et leur mode d'évolution. Il convient ici d'analyser les métiers qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise et en assurer le plein développement. Aussi, les indicateurs qui pourraient être suivis sont : le taux d'encadrement, le coût moyen du recrutement, le taux de couverture des postes ou compétences stratégiques. Les éventuels écarts de compétences, pourraient être comblés par des actions appropriées telles que la formation, la mobilité, et toute autre action de réajustement.

2.1.4. Du suivi des contrôles opérationnel et stratégique

Le contrôle opérationnel vise à assurer le respect des règles dans l'exécution quotidienne des activités. Il permet également de suivre les flux des compétences afin que les différents postes de travail soient tenus dans les meilleures conditions. Il veille au suivi des différents éléments des tableaux de bord sociaux en l'occurrence le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, ...

Le contrôle stratégique est celui qui intègre la dimension stratégique de l'entreprise par des projections et permet ainsi d'appréhender les différentes hypothèses en termes de rémunérations, de compétences, d'évolution des coûts sociaux et de dégager les meilleurs processus de contrôle.

2.2 Les pratiques du contrôle de gestion sociale

Il est possible de définir les pratiques du contrôle de gestion social sur la base de la réalité du contrôle de gestion. On affirmera alors que le contrôle de gestion social consiste :

2.2.1 A mettre en place un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les couts qu'ils engendrent.

2.2.2 A conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel : par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des couts sociaux cachés.

2.2.3 A traduire en objectifs : les propositions issues des analyses sociales ou socio-économique : c'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.

En résumé que le contrôle sociale favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite.

2.3 Méthodes du contrôle de gestion sociale

Les étapes du contrôle de gestion sociale

2.3.1. La fixation des objectifs

Il est indispensable que le contrôleur de gestion sociale décennie un référentiel qui peut être qualitatif ou quantitatif, habituel et connu. Lorsqu'on se situe par exemple au niveau d'un contrôle du budget social, il se fera par rapport au budget approuvé.

L'activité primordiale donc du contrôle de gestion sociale est de définir des nonnes. Ces normes doivent être simples et en rapport avec l'activité dont on désire effectuer le suivi. Aussi, elles doivent être comprises et acceptées par toutes les parties concernées ou destinataires.

2.3.2. Le contrôle de la conformité

Il s'agit de mettre en évidence les écarts. C'est ce qui éclaire les décideurs sur l'état des lieux ou de progression d'une grandeur ou d'un fait. En matière de contrôle de gestion sociale, le contrôle de la conformité permettra de vérifier la valeur des données recueillies par rapport à celle de celles attendues.

2.3.3. L'interprétation ou l'analyse des écarts

Il diagnostique les résultats d'une activité. Cette analyse permet de détecter les facteurs qui ont occasionné l'écart. Les causes d'un écart peuvent être soit de source interne, soit de source externe.

La régulation d'un écart dont la source est externe est difficile car ne dépendant pas de l'environnement interne facilement maîtrisable de l'entreprise.

2.3.4. La formulation des recommandations

Les indicateurs étant suivis par les opérationnels, ils doivent suggérer de manière concertée avec le responsable des ressources humaines les voies et moyens à prendre en vue de la résolution des problèmes identifiés.

2.3.5. La prise de décision

La décision, pour qu'elle soit efficace doit être prise dans une approche participative afin qu'elle connaisse une meilleure applicabilité. Le contrôleur de gestion sociale peut aider à la prise de décision

2.3.6. La correction des écarts

La correction des écarts est l'étape de la mise en œuvre des actions correctives identifiées et retenues comme éléments de la décision à appliquer.

2.3.7. Le suivi des corrections

Il s'agit de s'assurer que les décisions prises ont été exécutées conformément à la norme.

Section 3 Qualité, mission et activités du contrôleur de gestion sociale

3.1 Qualité du contrôleur de gestion sociale:

- 3.1.1 Spécialiste et généraliste : le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser certains outils pointus, certaines méthodes d'analyse d'une part, d'une autre part, avoir une bonne base sur l'ensemble des sciences de gestion, il doit être polyvalent et généraliste.
- 3.1.2 Animateur et conseiller : rester l'idole en matière de responsabilité pour les collaborateurs, avoir le sens d'esprit d'équipe ,être un catalyseur de motivation et de création des bonnes conditions de travail, et être à la disposition des autres services en matière de conseil et consultations.
- 3.1.3 Dynamique : un bon contrôleur de gestion sociale c'est celui qui est actif et curieux d'avoir l'information là où elle existe.
- 3.1.4 Relationnel : la condition de faire réussir sa mission c'est d'établir des bonnes relations soit avec l'ensemble des parties internes à l'entreprise soit bien sûr avec les parties prenantes.

3.2 Missions du contrôleur de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence. Il s'attache à réduire les dysfonctionnements fréquents.

Généralement le contrôleur de gestion sociale a comme missions :

3.2.1 Préparation et suivi de tableaux de bord consolidés au niveau du groupe (effectif et intérim).

3.2.2 Responsable contrôle interne pour la fonction RH.

3.2.3 Suivi du budget et du réalisé des coûts de la fonction RH.

3.2.4 Suivi du budget, du réalisé du déploiement de l'outsourcing de la RH au niveau mondial (la paie et tous les processus administratifs (formation, recrutement, etc.).

3.2.5 Suivi de la masse salariale mondiale et simulation lors des négociations (augmentations, rémunération variable, intéressement, abondement...).

3.2.6 Interlocuteur privilégié de la finance (consolidation, contrôle de gestion, contrôle financier, comptabilité) pour les suivis de provision et les divers impacts dans les comptes du groupe.

3.2.7 Extractions à la demande pour tout type d'études concernant les effectifs et la masse salariale

(changement du périmètre des sociétés consolidées, comparaison de salaire, effectif par site, statut, sexe...).

3.3 Les activités du contrôleur de gestion sociale

Activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction ressources humaines.	Elaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités ressources humaines.
Construire le tableau de bord de la fonction ressources humaines.	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction ressources humaines.
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise.	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision de prospective et une vision de "réalisé" sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc.
Construire le bilan social.	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice.

Section 4 L'impact du contrôle de gestion sociale sur les activités RH

4.1. Sur la masse salariale :

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.

La Masse Salariale est un outil d'action sur La performance c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance. Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

4.2. Sur la rémunération :

Grace à l'instauration du contrôle sociale :

- La gestion des rémunérations, une fois des outils de diagnostic fonctionnent, ils puissent contrôler les évolutions, anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.
- Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération.

Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne :

- Le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard. Il consiste à repérer quelques-unes des grandeurs caractéristiques du système de rémunération.
- Le système de veille environnementale s'analysant comme un suivi permanent de paramètres significatifs des évolutions externes à l'entreprise qui conditionnent l'évolution des rémunérations.

4.3 .Sur la formation

L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

- L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités.
- Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail
- La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat.

La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire en tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé

En effet, Le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement.

4.4. Sur la performance ressources humaines

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en oeuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision

que celui de sa communication interne ,en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en oeuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Le contrôle de gestion sociale s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés(en unités monétaires et physiques)

Avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement.

C'est pourquoi l'enjeu des DRH, est de montrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la création de valeur ajoutée dans les entreprises performantes.

Chapitre 2 Pilotage RH : outils et Indicateurs

Section 1 Les outils Pilotage RH

De sa définition la plus reconnue donné par Martory (2018) le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

La notion du pilotage social, quant à elle, consiste à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à court terme ou à long terme et à réguler les écarts enregistrés et déterminer les nouvelles cibles.

Les contrôleurs de gestion sociale lors du contrôle peuvent recourir à l'utilisation des outils suivants :

1.1 Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

La masse des informations à collecter et à analyser est très importante. Ceci nécessite des outils adaptés qui faciliteront au contrôleur de gestion sociale sa mission, dont le SIRH est un important outil du contrôle de gestion sociale

1.1.1 Définition de SIRH

Le SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer, de façon cohérente, différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux RH ».

Selon DeSanctis les SIRH sont des systèmes servant à appuyer la planification, l'administration, la prise de décision ainsi que le contrôle des activités de gestion des ressources humaines

Cette définition peut nous éclairer quant à quelques tâches de la gestion des ressources humaines qui peuvent être opérées par les SIRH, mais elle demeure muette quant aux composantes du système.

Selon Kavanagh c'est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines.

Un SIRH n'est pas qu'un simple matériel et logiciel informatique relié aux RH. Bien qu'un SIRH inclut un matériel et logiciel informatique, il inclut aussi des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et des données.

Le SIRH va avoir pour objectif d'aider la direction des ressources humaines dans la gestion (la paie, les rémunérations, la gestion administrative, la gestion des temps, la formation, etc., ...)

1.1.2 Fonctions d'un SIRH

Un Système d'Information ressources humaines est un système occupant un ensemble de fonctions permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Ces fonctions peuvent être énumérées comme suit:

La gestion administrative du personnel

Les tableaux de bord sociaux

La plate-forme de formation

La gestion des compétences et carrières

La gestion de la paie

La gestion des temps et des activités

Gestion des prestations sociales

1.2 Le bilan social

1.2.1 Définition du Bilan social

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

C'est un document qui regroupe un ensemble des données chiffrées de la situation sociale d'une entreprise sur les trois

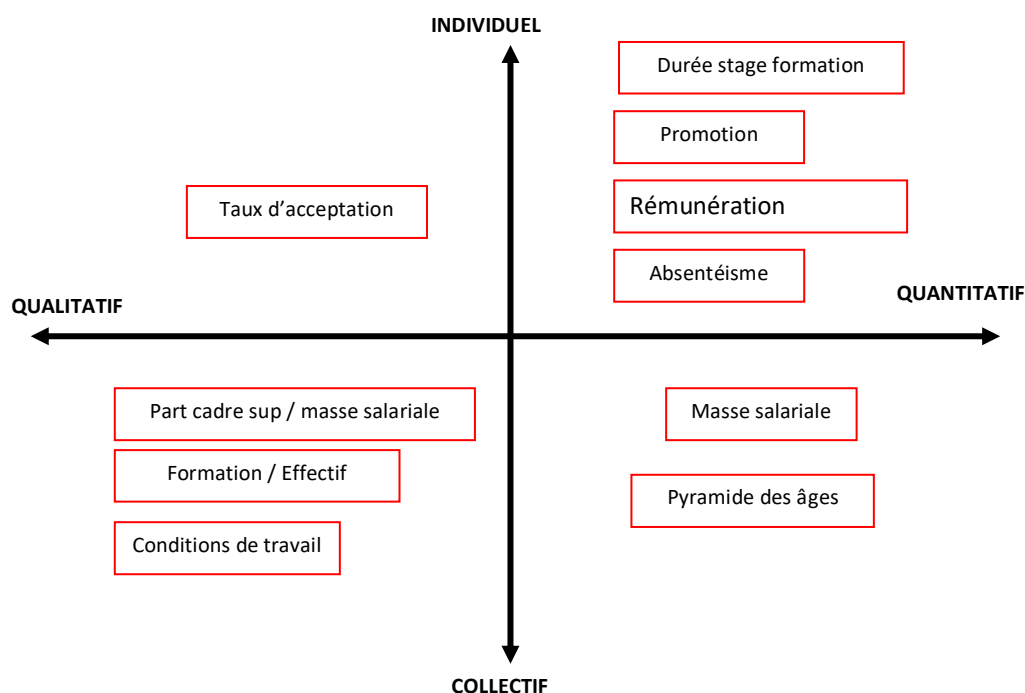
dernières années. Les entreprises de plus de 300 salariés doivent établir un bilan social chaque année.

Il est défini aussi comme un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux (02) années précédentes. Le Bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie des salariés dépendant de l'entreprise. Le bilan social est élaboré dans l'optique de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs.

L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entreprise lorsque le document est disponible.

Martory et Crozet, illustre l'articulation entre les quatre dimensions de l'information sociale comme suit :

Les quatre dimensions de l'information sociale



Le Bilan social par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements ; mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre

Le Bilan social présente un grand nombre d'indicateurs sociaux regroupés en sept (07) familles, elles-mêmes divisées en sous-familles dont l'unité de base est l'indicateur social.

Les sept (07) familles d'indicateurs du Bilan Sociale sont :

- L'Emploi,
- Les Rémunérations et les charges accessoires,
- Les conditions d'hygiènes et de sécurité,
- Les autres conditions de travail,
- La Formation
- Les relations professionnelles,
- les autres conditions de vie relevant de l'Entreprise.

Les Indicateurs du Bilan social se répartissent à l'intérieur de ces familles. Chaque indicateur est comparé aux valeurs qu'il prenait au cours des années précédant l'année de référence du Bilan social.

Ces indicateurs doivent pour la plus part, être ventilés en au moins trois catégories socio-professionnelles (Cadres, Agents de maîtrise, Employés et/ou Ouvriers).

1.2.2 Objectifs du Bilan social

Les objectifs spécifiques du bilan social sont :

- de management qui permet :

- d'observer, d'étudier le personnel
- de suivre les évolutions
- de fixer des objectifs et de s'y tenir

- d'information

- Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.
- Outil de connaissance sociale: il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.
- Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.
- Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur

la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.

- de planification

- Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
- Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Outil comparatif d'aide à la décision

- de concertation

- Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claire, objective et comparable dans le temps

1.2.3 Le but du bilan social

Le but du bilan social est d'apprécier la situation sociale de l'entreprise. A partir de données concrètes et chiffrées, le bilan social constitue un véritable instrument pour analyser les conditions sociales des salariés au sein de leur entreprise et d'avoir une vue d'ensemble sur les modifications qui se sont produites lors des trois années écoulées. Il permet également de dégager des pistes d'amélioration et de définir les actions à mener dans l'avenir.

Le Bilan social donc joue un rôle très important dans l'activité sociale de l'entreprise, à travers la diversité de son contenu (indicateur social)

1.3 Tableau de Bord

1.3.1 Définition d'un Tableau de Bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court, moyen et long terme, pour assurer l'atteinte d'objectifs fixés préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

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

Michel Gervais définit les tableaux de bord comme « un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ».

Claude Alazard et Sabine Sépari les définissent comme « un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même

équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service ».

1.3.2 Objectifs des tableaux de Bord sociaux

L'objectif des tableaux de Bord sociaux est de permettre par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'objectif fixé préalablement et permettre un Contrôle de Gestion social efficient

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

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à

alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

1.3.3 Rôle des tableaux de bord sociaux.

Les tableaux de bord réunissent des données sociales qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et la productivité des salariés, de vérifier enfin la qualité du climat social.

Les Tableaux de Bord vont permettre de mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale, de dégager des écarts et de prendre les décisions d'actions rendues nécessaires. C'est sous cet angle essentiellement dynamique que le TBS est un outil au service des stratégies les plus fines.

Les TBS sont sources d'un véritable diagnostic social précédant l'action correctrice, lorsque celle-ci s'impose. Ils permettent une contribution plus directe des RH aux résultats de l'Entreprise.

1.3.4 Les fonctions du tableau de bord social

- Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs:

Il met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence

- Outil de diagnostic:

Il attire l'attention sur les phénomènes anormaux c'est- à- dire qui sont au-delà d'un seuil de tolérance.

Ainsi alertés, les responsables qui cherchent les causes des dérives et préparent les actions correctives possibles .

- Outil de dialogue et de réactivité

Le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée.

- Outil d'information

Le tableau de bord peut être utilisé pour informer l'encadrement des performances obtenues.

- Outil de motivation des responsables

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui sont posés

Section 2 Le tableau de Bord RH

2.1 Le tableau de Bord RH

Un tableau de bord RH est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise.. C'est un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale

à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel. Il contient des indicateurs du domaine de la GRH1.

Appelé aussi le tableau de bord de la DRH, cet outil rassemble les éléments clés du système de pilotage ressources humaines. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux ressources humaines de l'entreprise.

Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels.

La direction financière est garante du système d'information financière, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique.

2.1.1 Les différents outils d'un tableau de bord RH

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision

Les différents outils liés au TBRH :

- **Les écarts** : C'est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée.

- **Les ratios** : Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps .Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme.
- **Taux** : Un taux est un ratio qui combine des mesures de natures différentes. Par exemple, le taux de fréquence permet de combiner le nombre d'accident de travail avec une quantité de temps de travail.
- **Indice** : L'indice est un ratio, qui exprime un rapport entre deux éléments. L'indice d'une grandeur se réfère à la valeur de cette grandeur au cours d'une période courante et sa valeur au cours d'une période de base.
- **Les graphiques** : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme.
- **Les tableaux** : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires.
- **Les clignotants** : Correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la

valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif.

2.1.2 Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux

Démographiques	Effectif final/effectif initial + entrées + sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté
Légaux	Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accidents du travail/effectif
Économiques	Charges sociales/effectif • Évolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel
Représentatifs du climat social	Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes

Au-delà des obligations légales, le suivi de ces indicateurs permet de contrôler l'évolution de la masse salariale et des principaux frais de gestion sociale : dépenses de formation, de recrutement, frais de gestion de personnel, épargne salariale, retraites.

Exemple de tableau de bord avec indicateurs généraux

	Mois courant	YTD	Objectif/norme	Ecart	Year -- 1
Planification des effectifs					
Effectifs (nombre)					
Turn---over					
Taux de rétention					
Evolution masse salariale					
Taux encadrement					
Encadrement > 55 ans					
Coût du travail					
Masse salariale/CA					
Masse salariale/effectif					
Coût des heures supplémentaires					
Coût horaire moyen (heures normales + supplémentaires)					
Coût des maladies					
Temps de travail					
Taux absentéisme					
Taux de présence					
Jours absence/trav.					
Durée moy. Absences					
Heures normales prestées					
Heures supplémentaires prestées					
Moyenne heures supp./trav.					
Recrutement					
Nombre de cv reçus					
Nombre de profils adéquats					
Proportion de cv adéquats reçus					
Délai entre la rédaction et la parution de l'offre d'emploi					
Délai entre la parution de l'offre et la réception des cv					
Durée moyenne d'un entretien					
Durée globale procédure					
Coût procédure					

2.1.3 Comparaison entre Bilan Social et Tableau de Bord

Les tableaux de bord sociaux complètent et enrichissent le bilan social

ELEMENT	BILAN SOCIAL	TABLEAU DE BORD
Objectif	Pas d'objectif précis	Un objectif clair et précis
Constat	Constat statique Obligation légale	Constat dynamique
Obligation Création	Créé par le ministère du travail	Pas d'obligation légale Créé par l'Entreprise
Périodicité	Annuelle	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
Utilisation de Statistique	Exprime la plupart de ses informations en moyenne	Peut adopter médiane ou écart-type chaque fois que la précision de l'information la réclame
Rapport entre les informations chiffrées	Demande essentiellement des données chiffrées	Utilise presque toujours le rapport entre les données et leur pourcentage
Visualisation	N'est pas prévu	Absolument nécessaire
Destinataires	Membre des conseils d'Administration et Comité de Direction, représentants syndicaux, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaires et salariés qui en font la demande	Déterminés en fonction du thème du tableau de bord
Action	Aucun	Pro action

Section 3 Les Indicateurs sociaux

Un indicateur est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est jamais directement appréhendé, mais seulement cerné dans ses manifestations.

Un indicateur s'applique à des résultats évalués en termes de quantités, de coûts, de comportements, d'attitudes, ou d'opinions.

Il adopte la forme soit de données brutes en quantités ou en Dinars, soit plus généralement de ratios

3.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.

3.2 .Typologie des indicateurs :

Les indicateurs sociaux relèvent d'un double logique :

- la logique du qualitatif et du quantitatif ;
- la logique de l'individuel et du collectif.

Ils peuvent être classés en 3 catégories, selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur

- Des indicateurs d'alerte : Signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme. C'est à dire, signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions " réparatrices".
- Des indicateurs d'équilibration : Assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. Ces indicateurs servant, notamment, à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.
- Des indicateurs d'anticipation : Assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et objectif.

3.2.1- Indicateurs économiques et financiers

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH. Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, indicateurs d'efficacité, qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain (en volume ou en valeur).

Exemples

- Ratios de productivité : il sert à la mesure de la contribution économique du personnel
 - C.A. / Effectif
 - Valeur ajoutée / Effectif.
 - Valeur ajoutée / Masse salariale
 - Production / Effectif
- Ratios de dépenses RH.
 - . Frais de personnel / Effectif
 - . Masse salariale / C.A.

3.2.2-Indicateurs structurels

Ces indicateurs permettent de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation. Ils peuvent également servir de benchmark entre plusieurs centres de responsabilité.

Exemples

- Taux d'encadrement.
Effectif cadre et technicien/ Effectif total
- Taux de productifs directs
Effectifs productifs directs / Effectif total

3.2.3-Indicateurs de gestion du recrutement

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

Exemples

- Délai d'embauche
Le temps qui s'écoule entre la demande émise par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.
- Cout moyen de recrutement
Le coût total des recrutements sur la période / Nombre de recrutements sur la période
- Qualité de recrutement
Nombre de candidats restant au bout d'un an / Nombre de recrutements sur la période

- Sélectivité

Nombre de candidats retenus / Nombre de candidatures examinées

3.2.4- Indicateurs de gestion de la formation

La formation est une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction RH. Les clients internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise, le personnel lui-même.

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

Exemples

- Ratio de salariés formés

Nombre de salariés formés / Effectif

- Taux de couverture en compétences stratégiques.

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

- Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation

- Nombre de salariés formés / Effectif
- Nombre de participants / Nombre d'inscrits
- Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation,...)

3.2.5- Indicateurs de gestion des rémunérations

La rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles :

- le contrôle de la politique de rémunération qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance.
- le contrôle de la masse salariale, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.
- Le contrôle du système « paye », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires.

Exemples

- Ratio de rémunération moyenne.

Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel

- Ratios de hiérarchie des salaires

Salaire moyen catégories les mieux payées / Salaires moyen catégories aux salaires les plus faibles

- Ratio de promotion

Nombre de promotions annuelles / effectif

3.2.6- Indicateurs de climat

Exemples

- Turnover
 - 1- $\text{Total des démissions} / \text{Total des départs}$
 - 2- $\text{Nombre de départs associés à un motif} / \text{Effectif moyen}$
- Taux de démission
$$\text{Total des démissions} / \text{Total des départs}$$

3.2.7- Indicateurs d'absentéisme

Exemples

- Taux d'absence
$$\text{Heures d'absence sur la période} / \text{Heures théoriques sur la période}$$

3.2.8- Indicateurs de conflictualité

Exemples

- Taux de grève
$$\frac{\text{Nombre d'heures ou jours perdues pour faits de grève}}{\text{Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit}}$$
- Taux de concentration
$$\text{Nombre de grévistes} / \text{effectifs sur la période}$$

3.3 Exercices d'application

Exercice 1

1- L'entreprise El Hoggar est une entreprise qui agit dans le secteur du Tourisme.

Voici des données financières et économiques pour l'année 2020:

- **Chiffre d'affaires (CA) = 12.365.500 DA**
- **Masse salariale (MS) = 840.500 DA**
- **Effectifs = 120**
- **Valeur Ajoutée (VA) = 325.000 DA**
- **Production = 8.578.000 DA**
- **Frais de personnel = 128.000 DA**

Après avoir effectué:

- les calculs d'évaluation de la **performance financière**
- les calculs de la **performance économique**

Il vous est demandé d'effectuer des préconisations pour optimiser la performance R.H. de cette entreprise.

Corrigé

Indicateurs économiques et financiers

$$C.A = (12.365.500 / \text{Effectif} = 120) = 103045,833$$

$$\text{Valeur ajoutée} = (325.000 / \text{Effectif} = 120) = 2708,333$$

$$\text{Valeur Ajoutée} = (325.000 / \text{Masse salariale} = 840.500 \text{ DA}) = 0,38667$$

Production= (8.578.000 / Effectif=**120**)= 71483,333

Ratios de dépenses en RH

Frais de personnel = (128.000DA / Effectif= **120**)= 1066,67

Masse salariale = (840.500 / C.A.= **12.365.500**)= 0,06797

- Exercice 2

Pour l'exercice 2020, il est prévu une réorganisation des ressources humaines au sein de l'entreprise EL BADR et les dirigeants souhaitent évaluer la masse salariale prévisionnelle de 2020.

Travail à faire

.Estimer la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice 2020 a l'aide de l'annexe suivant :

Prévision de la masse salariale de 2020

Augmentation des salaires :

- augmentation générale des salaires sans distinction de catégories socio-professionnelles ou ancienneté : 0,5 % le 1^{er} mars 2020 ;
- augmentation individuelle des salaires : 0,94 % de la masse salariale de décembre 2019, accordée le 1^{er} juillet 2020. Ni les salariés devant partir en cours d'année, ni ceux embauchés en

cours d'année ne bénéficieront des augmentations individuelles de salaire.

Mouvements du personnel :

- aucune promotion n'est prévue pour 2020 ;
- deux départs à la retraite sont prévus :
 - ✓ Départ le 31 mai 2020 d'un ouvrier au salaire mensuel brut de 1 725 DA, en valeur au 31/12/2019.
 - ✓ Départ le 31 août 2020 d'un cadre au salaire mensuel brut de 3 570 DA, en valeur au 31/12/2019.
- recrutement : un ouvrier sera recruté le 1^{er} juin 2020 au salaire mensuel brut de 1 380 DA.

La masse salariale de l'effectif stable pour l'exercice 2020 a été évaluée à 1 866 020 DA.

Corrigé

Estimation de la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice 2020.

Masse salariale de l'effectif entrant 2020

CSP	Effectif entrant	Salaire mensuel	Nombre de mois	Total
Ouvrier	1	1 380	7	9 660

Masse salariale de l'effectif sortant 2 2020

CSP	Effec. sortant	Salaire	Nbr de mois	Total
Ouvrier	1	1 725	2	3 450
		1 725 x 1,005 = 1 733,625	3	5 200,875
Cadre	1	3 570	2	7 140
		3 570 x 1,005 = 3 587,85	6	21 527,1
				37 317,975

Masse salariale 2 2020 = 1 866 020 + 9 660 + 37 317,975 =
1 912 997 ,975 DA

- Exercice 3

La politique salariale de l'entreprise ELFATH consiste à verser un salaire brut mensuel plus élevé que la plupart de ses concurrents, afin d'attirer et de garder des salariés de qualité. En contrepartie, elle n'accorde pas de 13ème mois. Elle vous charge d'étudier l'évolution des salaires entre les années 2017 et 2018.

Travail à faire

À l'aide de l'annexe suivant

Présentation de la masse salariale pour les exercices 2017 et 2018

Année 2017

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 030
cadre junior	1	3 500
cadres seniors	4	4 240
agent de maîtrise junior	1	3 500
agents de maîtrise senior	4	4 000
techniciens	25	3 500
employés	15	2 000
ouvriers	47	1 600
effectif total	100	2 507,50

Année 2018

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 150
cadre junior	1	3 535
cadres seniors	4	4 300
agent de maîtrise junior	1	3 535
agents de maîtrise senior	4	4 100
techniciens	30	3 570
employés	14	2 040
ouvriers	40	1 632
effectif total	97	2 681,03

Calculer l'écart de masse salariale entre 2017 et 2018.

Corrigé

Calcule de l'écart de masse salariale entre 2017 et 2018.

2017	Nbr	Salaires moyens mensuels	salaires annuels bruts
direction	3	6 030,00	217 080
cadre junior	1	3 500,00	42 000
cadres seniors	4	4 240,00	203 520
agent de maîtrise junior	1	3 500,00	42 000
agents de maîtrise seniors	4	4 000,00	192 000
techniciens	25	3 500,00	1 050 000
employés	15	2 000,00	360 000
ouvriers	47	1 600,00	902 400
total	100	2 507,50	3 009 000

2018	Nbr	salaires moyens mensuels	salaires annuels bruts
direction	3	6 150,00	221 400
cadre junior	1	3 535,00	42 420
cadres seniors	4	4 300,00	206 400
agent de maîtrise junior	1	3 535,00	42 420
agents de maîtrise seniors	4	4 100,00	196 800
techniciens	30	3 570,00	1 285 200
employés	14	2 040,00	342 720
ouvriers	40	1 632,00	783 360
total	97	2 681,03	3 120 720

Variation de la masse salariale : $3\,120\,720 - 3\,009\,000 = 111\,720$ soit $111\,720 / 3\,009\,000 = 3,71\%$ d'augmentation par rapport à 2017

Conclusion

La performance d'une entreprise, ce n'est pas seulement la maîtrise des actifs physiques mais aussi la part du capital immatériel et la composante sociale qui vont grandement contribuer à créer de la valeur ajoutée. En effet, lors de l'évaluation d'une entreprise, ces éléments doivent être pris en compte.

Les outils d'audit et de contrôle de la gestion sociale évoluent de jour en jour en fonction des nouveaux contextes stratégiques et de l'environnement concurrentiel des entreprises.

De nouveaux instruments de mesure doivent être mis en place. En effet, l'objectif majeur de l'audit social et du contrôle de gestion social est de contrôler l'évolution de l'environnement social et des éléments correspondants, afin qu'ils soient en adéquation avec les objectifs globaux que l'entreprise s'est fixés.

Par conséquent, l'audit social et le contrôle de gestion social sont des outils pour déterminer les objectifs et les normes de performance qui en découlent, comparer les résultats aux normes établies et déterminer et mettre en œuvre des mesures correctives.

Il est impérativement recommandé de mettre en place un système de gestion sociale basé sur des paramètres de mesure de

CONCLUSION

la performance, notamment des indicateurs sociaux permettant le suivi social, SIRH, bilan social et tableaux de bord sociaux permettant la gestion sociale de l'entreprise.

Bibliographie

- A. Meignant, Manuel d'audit du management des ressources humaines, Ed Liaisons, 2009.
- ALAIN FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3ème Ed, 2007.
- Alazard C et Sépari S, Contrôle de gestion. DECF, Dunod, , 2005
- Ardouin T, Lacaille S ,L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation. Ed Dunod, 2005.
- Autissier. D et Simonin. B, Mesurer la performance des ressources humaines , Ed Organisation, Paris,2009.
- Bécour.J-C et Bouquin.H, Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité. Ed Economica, Paris 1996
- Belalia. Z, Les compétences d'un Auditeur Social, Le Manager N°3 , 2016
- Candau .P, Audit social. Vuibert décembre 1985
- Candau.P, Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace , Vuibert, 1989.
- Citeau J.P, Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques Ed A. Colin, 2002.
- Combes J E et Labro. M, Audit financier et contrôle de gestion, Ed Publi- union, 1997.
- Emilie Collin , le contrôle de gestion sociale, Ed Gereso , 2 édition, 2017.
- Freddy Sisley,l'audit social : démarche et outils ; audit de recrutement en <https://fdocuments.in/document/theme-laudit-social-demarche-et-outils-audit-de-actuellement-il.html?page=1>
- Gervais .M, Contrôle de gestion, Ed Economica,Paris,2005.
- Guerrero .S, Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Ed Dunod, 2008.
- Guerrero .S, Les outils des ressources humaines, Ed Dunod,2004.
- IAS, 2006, http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf ,
- IAS-IFACI ,). Les mots pour l'audit, Ed. Liaisons, 2000.
- Igalens . J, Le risque social de la PME. Travaux et recherches de l'IAE, 33.
- Igalens .J et Combemale.M, L'audit social Collection Que sais-je ? , 2012.
- Igalens. J et Peretti.J. M, et Cavalie. P,Audit des rémunérations, Ed Organisation, 1986.
- Igalens. J, Audit des ressources humaines Ed liaisons, 2000.
- Igalens.J, Audit des ressources humaines ; Ed liaison ,1991.
- Igalnes, J., & Peretti, J.-M, Audit social : Meilleurs pratiques, méthodes, outils. Ed Eyrolles, 2016.
- Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH Collection Ressources humaines Ed Organisation Groupe Eyrolles,2007

BIBLIOGRAPHIE

- Joëlle IMBERT, Le tableau de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Ed Eyrolles, 2007.
- Kaplan, R. S, Comment utiliser le tableau de bord respectif, Ed Organisation, 2001.
- Marçay.A, Construire un bilan social - Outil de pilotage et de développement stratégique- Ed Dunod, 2011.
- Martory, B, Contrôle de gestion sociale. Paris: Vuibert 3eme Ed, 2001.
- Martory. B, Contrôle de gestion sociale. Salaires ... effectifs, compétences, performances, Ed Vuibert , 2015.
- Martory. B., Crozet .D, Gestion des ressources humaines, pilotages et performances, Ed. Dunod, 2003.
- Martory.B , Audit social Pratiques et principes, Revue française de gestion V 6, No147 ,Ed Lavoisier, 2003.
- Martory.B , Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 2018.
- Martory.B, Contrôle de gestion sociale, Vuibert, 1990.
- Peretti J. M, Ressources humaines, Vuibert, 2010.
- Peretti J.M, Audit social et performance globale, personnel, n390.1998.
- Peretti J.M, Audit social et renouvellement de la GRH, 11eme Université, 2009.
- Peretti J.M, L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale. EMS.2012
- Renard .J, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 10 Ed.2017.
- Savarieau.B , Audit de la formation en entreprise : quels indicateurs pour mesurer la qualité des pratiques de formation ? , Master 2 professionnel ingénierie et conseil en formation, Université de Rouen, 2008.
- Sekaki .Y et Zaam .H, l'audit social : cadre théorique et perspectives de recherche, European Journal of Humann Resource Management Studies, Volume 2, Issue 2, 2019
- Vatier .R, L'audit de la gestion sociale, Ed Organisation, 1988.
- Vatier R, L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16, 1980.
- Vatier.R , Audit de la gestion sociale, Col.Personnel, Ed Organisation, 1988