

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Management des Ressources Humaines**

**Audit de la qualité de vie au travail  
Cas d'étude : L'algérienne de dragage des infrastructures  
portuaires et hydrauliques (ALDIPH).**

**Elaboré par : BOUABDALLAH Ayoub**

**Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym**

**Année universitaire 2018/2019**

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette présente étude, consiste à montrer l'apport de l'audit social sur l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Suite à une étude au sein de L'algérienne de dragage des infrastructures portuaires et hydrauliques (ALDIPH), nous avons choisi d'aborder le sujet crucial de la qualité de vie au travail, qu'on a jugé un élément très important dans le succès des organisations d'aujourd'hui, d'un point de vue d'une démarche d'audit social, afin de sortir avec des recommandations constructives pour aider l'entreprise à améliorer sa qualité de vie au travail.

**Mots clés : Audit social – Qualité de vie au travail.**

## ABSTRACT

The objective of this study is mainly to show the contribution of the social audit in the improvement of the quality of working life.

Following a study within the Algerian of dredging and ports and hydraulic infrastructures, we have chosen to take on the crucial subject of the quality of working life, which we judge as a very important factor in the success of today's organizations.

We will be studying this subject through a social audit approach, which its result will be a list of constructive recommendations that can help the company improve its quality of the working life for its employees.

**Key words: Social audit - Quality of working life**

## ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو اظهار مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

بعد الدراسة التي أجريت في شركة الجزائرية لجرف منشآت الموانئ والري، اخترنا دراسة الموضوع الحساس ألا وهو جودة الحياة الوظيفية، الذي رأينا أنه عامل مهم جدا لنجاح منظمات اليوم.

سوف نتطرق الى هذا الموضوع عبر مقارنة تدقيق اجتماعي، والتي ستكون ثمرتها قائمة من قائمة وصايا ونصائح الهدف منها مساعدة الشركة على تحسين جودة الحياة الوظيفية لعمالها.

**الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي - جودة الحياة الوظيفية**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Mes parents, à qui je dis merci du fond du cœur, vos sacrifices, votre patience sur moi, votre aide et surtout votre soutien ont rendu cela possible et sans vous je ne serais pas l'homme que je suis aujourd'hui.

Ma sœur, mes frères merci pour l'unité d'encouragement et de soutien que vous avez créée autour de moi.

Ma reconnaissance s'adresse à nos enseignants et responsables de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour leurs énormes efforts, afin de nous procurer une formation de qualité.

Je tiens à remercier en particulier Mme Madagh, mon encadreur qui m'a bien aidée et orientée pendant toutes les étapes de la réalisation de ce travail.

Je remercie également tout le personnel de la société ALDIPH, pour leur accueil et leur aide durant mon stage pratique, notamment mon promoteur Mr Zergoug ainsi Mme Mejdoub et Mr Ticherafi.

Mes profonds remerciements à mes chers amis et mes collègues qui m'ont encouragé et aidé durant toute ma formation, et dans la réalisation de ce travail.

## TABLEAU DES MATIERES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	I
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	II
<b>TABLEAU DES MATIERES</b> .....	III
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	V
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	VII
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	VIII
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
Objectif de la recherche.....	3
L'intérêt de la recherche.....	4
<b>Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel</b> .....	5
1. Revue de littérature.....	6
2. Cadre conceptuel.....	7
2.1.L'audit social.....	7
2.1.1. L'évolution de l'audit social.....	7
2.1.2. Définition de l'audit social.....	8
2.1.3. Les types d'audit social.....	9
2.2.La qualité de vie au travail.....	10
2.2.1. Le développement de la qualité de vie au travail.....	10
2.2.2. Définition de la qualité de vie au travail.....	11
2.2.3. Les déterminants de la qualité de vie au travail.....	12
<b>Chapitre II : Cadre méthodologique</b> .....	15
1. La méthode de recherche.....	16
2. La démarche de l'audit social.....	16
2.1.L'engagement de la mission.....	16
2.1.1. Auditeur interne.....	17
2.1.2. Auditeur externe.....	17
2.2.La préparation de la mission.....	17
2.3.La réalisation de la mission.....	18

2.4.La production et la présentation du rapport.....	19
3. Les outils de collecte des informations.....	19
3.1.Les outils de collecte des informations sociale .....	20
3.2.Les outils d'analyse de l'information sociale.....	22
<b>Chapitre III : l'audit de qualité de vie au travail au sein d'ALDIPH.....</b>	<b>24</b>
1. Présentation de l'organisme audité.....	25
1.1.Domaine d'activité.....	25
1.2.Historique d'ALDIPH.....	25
1.3.Organigramme de l'entreprise ALDIPH .....	26
2. Essai d'élaboration de l'audit de qualité de vie au travail au sein d'ALDIPH..	29
2.1.L'engagement de la mission .....	29
2.2.La préparation de la mission.....	29
2.2.1. Présentation de l'effectif de l'entreprise auditée.....	30
2.2.2. L'audit de conformité .....	37
2.3.La réalisation de la mission.....	43
2.3.1. Présentation de l'échantillonnage étudié.....	45
2.3.2. Présentation des résultats.....	47
2.4.Le rapport d'audit .....	53
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexe A – Le questionnaire .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe B – Le guide d'entretien .....</b>	<b>69</b>
<b>Annexe C- Les fiches de paies .....</b>	<b>71</b>
<b>Annexe D – Plan de formation .....</b>	<b>75</b>
<b>Annexe E - une demande de formation .....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe F – Avis favorable pour la formation.....</b>	<b>80</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Les déterminants de la qualité de vie au travail.....	13
Tableau N° 2 : Les outils de recueils d'informations.....	21
Tableau N° 3 : Les outils d'analyse des données.....	23
Tableau N° 4 : L'évolution de l'effectif d'ALDIPH.....	30
Tableau N° 5 : La répartition de l'effectif d'ALDIPH selon la catégorie socioprofessionnelle.....	31
Tableau N° 6 : le nombre d'accident à ALDIPH.....	36
Tableau N° 7 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	45
Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	45
Tableau N° 9 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	46
Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle.....	46
Tableau N° 11 : Le travail à ALDIPH est bien organisé.....	47
Tableau N° 12 : Le travail qui m'a été confié est bien décrit.....	47
Tableau N° 13 : ALDIPH a des bonnes conditions de travail et elle veille à les améliorer....	48
Tableau N° 14 : Ma rémunération est suffisante et elle remplit mes besoins.....	49
Tableau N° 15 : J'ai eu les formations nécessaires pour mon développement de carrière....	49
Tableau N° 16 : ALDIPH prend bien soin de la carrière professionnel de ses employés....	50
Tableau N° 17 : Je suis reconnu par l'entreprise pour mes efforts dans mon travail.....	50
Tableau N° 18 : Mes revendications, propositions, demandes sont bien prises en charge par la direction.....	51
Tableau N° 19 : ALDIPH a une excellente ambiance de travail qui motive les travailleurs...	51
Tableau N° 20 : Il existe une bonne communication entre les différents services et unités...	52
Tableau N° 21 : Mon travail à ALDIPH n'a jamais été un obstacle pour concilier entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle.....	53
Tableau N° 22 : J'arrive à accomplir mon travail durant mes heures réglementaires.....	53
Tableau N° 23 : Question sur la charge au travail.....	54
Tableau N° 24 : ALDIPH prend au sérieux les maladies professionnelles de ses employés..	54
Tableau N° 25 : Question sur les blessures et les maladies professionnelles.....	55

Tableau N° 26 : Question sur la pénibilité de travail.....	55
--	----

**LISTE DES FIGURES**

Figure N° 1 : Les dimensions de la qualité de vie au travail.....	14
Figure N° 2 : Organigramme d'ALDIPH.....	28
Figure N° 3 : L'évolution de l'effectif d'ALDIPH.....	30
Figure N° 4 : La répartition de l'effectif d'ALDPIH par sexe.....	32
Figure N° 5 : La pyramide des âges.....	33
Figure N° 6 : La répartition de l'effectif d'ALDPIH par ancienneté.....	33
Figure N° 7 : L'évolution de turn-over à ALDIPH.....	34
Figure N° 8 : L'évolution de taux d'absentéisme à ALDIPH.....	35
Figure N° 9 : le nombre d'accident à ALDIPH.....	36
Figure N° 10 : Les déterminants de la qualité de vie au travail utilisé.....	37
Figure N° 11 : Le référentiel d'objectifs.....	44

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**ALDIPH** : L'algérienne de dragage des infrastructures portuaires et hydrauliques.

**QVT** : Qualité de vie au travail

**IAS** : l'Institut International de l'Audit Social

**ANI** : L'Accord National Interprofessionnel

**SPA** : Société Par Action

**GITRAMA** : Groupe d'infrastructures des travaux maritimes

**SONATRAM** : société nationale des travaux publics

**MEDITRAM** : Méditerranéenne des Travaux Maritimes

**SOTRAMO** : Société des travaux maritimes de l'ouest

**SOTRAMEST** : Société des travaux maritimes de l'est

**DTP** : Direction des Travaux Publics

**ANBT** : L'Agence National des Barrages et Transferts.

# **INTRODUCTION**

## **Introduction :**

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, caractérisant le XXème et le début de XXIème siècle, le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur, de richesse, et une source d'avantage concurrentiel durable.

En effet, le capital humain est la clé de réussite de toute entreprise, par conséquent on constate l'existence d'une nécessité de lui faire impliquer dans l'atteinte des objectifs, et cela en lui offrant une qualité de vie au travail favorable qui lui permet de se motiver, de s'investir dans l'entreprise et de donner la meilleure version de lui-même.

Tout d'abord, il faut voir où l'entreprise se situe actuellement en matière de QVT, et quelles sont les lacunes sur lesquelles elle doit travailler, afin d'atteindre un niveau de qualité de vie au travail décent.

L'audit social constitue un véritable savoir-faire, il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion, au contrôle et au pilotage des organisations. Un outil de diagnostic qui peut être utilisé dans plusieurs aspects de management des ressources humaines (rémunération, formation, climat social, qualité de vie au travail ...etc.).

C'est à partir de ce constat que nous avons jugé important d'aborder le sujet de l'audit de la qualité de vie au travail, où nous adoptons une démarche d'audit social et essayer de l'appliquer sur la question de la qualité de vie au travail.

Notre terrain d'étude est une entreprise qui avait sa juste part de problèmes comme l'absentéisme et le turn-over. En effet, notre organisme d'accueil, à savoir : L'algérienne de dragage des infrastructures portuaires et hydrauliques ou ALDIPH, est une entreprise dont l'activité principale est la réalisation de travaux maritimes, fait d'elle un bon champ propice pour notre étude.

Ainsi, notre recherche constituera la réponse à la problématique suivante :

**« Quel est l'apport de l'audit social sur l'amélioration de la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise ALDIPH? »**

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- Comment les employés d'ALDIPH perçoivent-ils la qualité de vie au travail au sein de leur entreprise ?

- Quels sont les dysfonctionnements qui caractérisent la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise ?

Pour mener à bien cette recherche, nous avons fait un audit de conformité et un audit d'efficacité. Dans le premier on vérifie le respect des lois et des réglementations en vigueur dans ce qui concerne les volets de la qualité de vie au travail. Quant au deuxième, il consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés en matière de la QVT et cela a été réalisé par le biais d'un questionnaire destiné aux employés afin de voir leur opinion sur l'efficacité des pratiques de l'entreprise dans notre sujet étudié.

Pour mieux synthétiser les informations recueillies dans le cadre de cette étude, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois (03) chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : Revue de littérature et cadre conceptuel, dans lequel nous présenterons les auteurs qui ont traité ce sujet et définirons les concepts clés relatifs à l'audit social et la qualité de vie au travail.
- Le deuxième chapitre : Cadre méthodologique, dans lequel nous abordons la démarche de l'audit adoptée, ainsi les outils utilisés dans la collecte et analyse des informations.
- Le troisième chapitre : l'audit de qualité de vie au travail au sein d'ALDIPH, où nous présentons l'organisme audité, dans lequel notre démarche sera appliquée. Enfin les résultats seront discutés, et un ensemble de recommandations seront dégagées pour améliorer la QVT au sein de l'entreprise.

- **Objectif de la recherche :**

Cette recherche a pour objectif de :

- Découvrir la situation actuelle de l'entreprise dans ce qui concerne la qualité de vie au travail.
- Essayer de trouver les anomalies dans la QVT au sein de l'entreprise auditée.
- Proposer une liste de recommandations, pour aider l'entreprise à s'améliorer dans le sujet étudié.

- **L'intérêt de la recherche**

Il existe deux intérêts justifiant le choix de thème de recherche, d'une part, l'intérêt académique et d'autre part l'intérêt managérial :

- L'intérêt académique

Du point de vue académique, notre recherche amène deux thèmes nouveaux s'agit de l'audit social et la qualité de vie au travail, que nous voulions explorer sur le terrain, ainsi d'éviter les sujets habituels comme la formations, la rémunération, la gestion de paie ...etc.

- L'intérêt managérial :

Cette recherche mettra en exergue l'ensemble des dysfonctionnements qui caractérisent la qualité de vie au travail, afin de permettre à l'entreprise de prendre les décisions appropriées pour l'améliorer.

**Chapitre I :**  
**Revue de littérature et cadre conceptuel**

## Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

### 1. Revue de littérature

Dans nos lectures, nous avons suivi une suite logique, afin de bien se situer dans le sujet et d'avoir une vision générale qui permettra une meilleure compréhension de détails. Nous présentons dans ce qui suit les principaux travaux qu'on a basé sur dans notre recherche :

- Le concept de l'audit social a été développé en France dans les années 1970 sous l'impulsion de praticiens/chercheurs tels que Raymond Vatiez. Il s'agissait à l'époque d'accompagner les mouvements visant à réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi sur le Bilan Social.

Dans notre quête pour expliquer ce concept nous avons basé principalement sur l'ouvrage de (Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS, 2008), qui parle sur l'évolution de concept et les différentes définitions qui ont été données à l'audit social.

Au-delà, les auteurs expliquent en détaille les démarches et les étapes à suivre pour mener une campagne d'audit, les différents formes et types d'audit social, ainsi les outils a utilisé afin de bien élaborer le rapport final.

- La qualité de vie au travail un autre concept qui caractérise notre recherche, ce concept a connu sa première apparition lors de la conférence d'Arden House, tenue en 1972 aux États-Unis.

Afin d'expliquer le concept de la qualité de vie au travail, nous avons choisi deux ouvrages importants qui traites le sujet, parlons de travaux de Bourdu, Péretié, Richer (2017), et Brillet, Sauviat & Soufflet (2017), ces ouvrages abordent l'historique de notre concept étudié et ses phases de d'évolutions, ainsi les définitions et les aspects qui caractérisent la qualité de vie au travail.

- De plus, d'autres ouvrages ont été utilisé dans cette recherche, parmi eux un mémoire de soutenance de Bouchoul & Haddouche, (2013), « *un essai d'élaboration d'un audit social* » qui était très utile, ainsi d'autres ouvrages tel que le livre de Sylvie Guerrero (2008) qui aborde les outils de l'audit social.

## 2. Cadre conceptuel

Dans cette partie nous allons parler en détail sur nos deux principaux concepts de recherche.

### 2.1.L'audit social

L'audit social est considéré comme une forme d'audit appliqué à la gestion des ressources humaines, aussi bien la responsabilité sociale des entreprises. Dans cette partie on va aborder l'historique de cette pratique, ses différentes définitions et ses différents types.

#### 2.1.1. L'évolution de l'audit social

Même si l'audit social est considéré comme une nouvelle discipline, ses origines remontent aux premières apparitions de l'audit opérationnel dû aux similitudes qui rassemble l'audit social 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 cinquante.<sup>1</sup>

Jacques IGALENS & Jean-Marie PERETTI (2008, p14) ont mentionné que d'autres origines existaient en France après des travaux de réforme destinés aux entreprises dans les années soixante-dix, qui se traduisent en 1977 par la loi qui oblige les entreprises avec plus de trois cent salariés à publier leur bilan social.

Ensuite et en 1982 l'Institut International de l'Audit Social a été créé par Raymond VATIER à Paris<sup>2</sup>, avec lequel à présent coopèrent les chercheurs et les praticiens de plusieurs pays : Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie, etc.

Deux ans plus tard, en 1984, paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social, écrit par J.M PERETTI et J.L VACHETTE intitulé « *Audit Social* » (Edition d'Organisation).

L'année suivante Pierre CANDAU en fait autant (Edition Vuibert), Raymond VATIER, publie en 1988 « *Audit de la gestion sociale* » aux Editions d'organisation.<sup>3</sup>

Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec Responsabilité sociale

---

<sup>1</sup> Bouchoul & Haddouche, (2013), Essai d'élaboration d'un audit social : Etude de cas : SPA Danone Djurdjura Algérie, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, p72, [www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/123456789/2453/Essai d'élaboration d'un audit social.pdf](http://www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/123456789/2453/Essai_d%27elaboration_d%27un_audit_social.pdf).

<sup>2</sup> L'Institut International de l'Audit Social [IAS], « L'évolution du concept d'audit social », <https://www.auditsocial.net/documentation/quest-ce-que-laudit-social/levolution-du-concept-dauidit-social>,

<sup>3</sup> L'Institut International de l'Audit Social « L'évolution du concept d'audit social », <https://www.auditsocial.net/documentation/quest-ce-que-laudit-social/levolution-du-concept-dauidit-social>

d'entreprise (RSE). (BERTIN, 2007, p272) cité par (Bouchoul & Haddouche, (2013), Mémoire, Master).

Les contributions des chercheurs fourni au bénéfice de l'audit social dans ses différents stades d'évolution, ont joué un rôle fondamental dans la création de cette pratique afin qu'elle soit la réponse aux enjeux sociales des entreprises.

### 2.1.2. Définitions de l'audit social :

Il existe de nombreuses définitions pour l'audit social, nous citons les plus répandues :

Pierre CANDAU (Pierre Candau, 1990, p 51) à 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 évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* »

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social: « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* » (Institut International Audit Social, (2006), Référentiel IAS:2006 de l'audit social, [en ligne], [http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS\\_REFERENTIEL\\_2006.pdf](http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf). (Page consulté 31 mars 2019)).

Selon Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS (2008, p37), ils définissent l'audit social comme : « *Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes* :

- *Qu'elle 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 ;*
- *Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »*

Après les définitions précédentes, nous pouvons considérer l'audit social comme une démarche méthodique d'observation et analyse appliqué à la gestion organisationnelle, aux activités et aux relations de l'entreprises avec ses parties prenantes, qui reposent sur des référentiels explicites, pour faire un diagnostic social de l'entreprise, afin de sortir avec une liste de recommandations dans le but d'améliorer la performance sociale de l'entreprise et gérer ses risques.

### **2.1.3. Les types d'audit social :**

La réalisation d'une mission d'audit s'appuie sur un référentiel, où l'auditeur va comparer le réel (ce qui est) avec le référentiel (ce qui doit être), et ce référentiel varie selon le type d'audit social appliqué. Ainsi il existe trois types d'audit social, l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

- **Audit de conformité :**

L'audit de conformité repose sur deux pilier (Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS 2008, p48) : la législation internationale et nationale applicable (exemple : Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail en Algérie), plus les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur s'assurera donc que les règles sont appliquées, il relèvera les domaines de non-application et évaluera les risques, parfois les sanctions encourues par l'entreprise.

- **Audit d'efficacité :**

Selon Robert LE DUFF (1999, p72), l'auditeur met en évidence les écarts entre une situation souhaitée et la réalité. La situation souhaitée autrement dit le référentiel peut être définie par l'entreprise elle-même qui se fixe des objectifs, la situation souhaitée peut également résulter de l'analyse d'un référentiel externe à l'entreprise, par exemple certain entreprises comparent leur niveau de salaire à celui de leurs concurrents afin de rester attractive.

- **Audit stratégique :**

PERETTI et IGALENS (2008, p50) voient que l'audit stratégique s'agit d'évaluer l'adéquation des ressources humaines, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie de l'entreprise afin de donner un jugement juste. Pour construire un référentiel dans ce type d'audit, l'auditeur s'appuie sur l'analyse stratégique, les théories, l'observation et même sur les caractéristiques sociales des entreprises qui réussissent.

## **2.2.La qualité de vie au travail**

La vie au travail a été l'objet de plusieurs recherches et discussions depuis des années. Pour cela on a dédié cette deuxième partie pour expliquer cette notion ses composants et ses origines.

### **2.2.1. Le développement de la qualité de vie au travail**

Selon Bourdu, Péretié, Richer (2017, p26), le concept de la qualité de vie au travail a connu plusieurs phases de développement, commençant par l'apparition de l'école des relations humaines au début de XXe siècle, plus précisément en 1928 avec les expérimentations d'Elton Mayo dans l'usine de Western Electric Company -Hawthorne Works-, où il a expérimenté avec la lumière et remarqué que même dans une très faible luminosité la productivité ne chute pas. Cet effet a été expliqué par l'influence des facteurs psychologique sur la performance, en particulier le sentiment de valorisation et reconnaissance provoqué chez les employés ayant participé à l'expérimentation.

On trouve les fondements du concept de qualité de vie au travail (QVT) dans les années 50, chez Eric Trist, du Tavistock Institute de Londres, dans le cadre de ses recherches mettant à jour les limites du taylorisme (monotonie, déqualification, sentiment d'aliénation, impacts négatifs sur la productivité...). Ces travaux aboutissent à l'idée convaincante que l'efficacité au travail est intimement liée à la qualité de vie au travail et que ce lien dépend d'abord de l'organisation du travail et des méthodes de production.<sup>4</sup>

C'est lors de la conférence d'Arden House, tenue en 1972 aux États-Unis, que l'expression « quality of working life » a été utilisée pour la première fois. Différentes écoles de pensée qui traitaient du concept de QVT sans nécessairement le définir se sont réunies : le Tavistock Institute of Human Relations à l'origine de l'approche sociotechnique du travail, les groupes de recherche d'Europe du Nord qui défendaient une approche collective du travail, des chercheurs américains de Los Angeles, du Michigan, de New York qui s'inscrivaient dans une approche plus individualiste du travail, dans le courant de l'école des relations humaines. (Bourdu et al. 2017, p27).

En 1973, L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a été créée. En 1975, un accord est signé par les partenaires sociaux dont le préambule commence

---

<sup>4</sup> « Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail », [en ligne], <https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept>).

par rappeler que : « *l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre époque.* », Brillet, Sauviat & Soufflet (2017, p92).

Jusqu'aux 1990 l'attention reste centrée autour des conditions matérielles du travail : chaleur, fumées toxiques, bruit, lumière ...etc. (Bourdu et al. 2017, p32)

Ensuite, entre 1990 et début des années 2000, une vision doloriste au travail a engendré en raison d'une médiatisation des vagues de suicides dans des grandes entreprises françaises. (Brillet et al. 2017, p92)

Au tournant des années 2010, la perspective change. Un rapport de Lachman, Larose et Penicaud aborde le lien entre la qualité de vie au travail et la performance. Pour les auteurs, les enjeux des conditions de travail dépassent le sujet de la prévention et du travail envisagé comme un coût et un ensemble de risques. Une telle conception est en effet trop étroite car elle n'intègre pas les dimensions positives du travail, élément créateur de valeur pour l'entreprise et facteur de développement des personnes. (Bourdu et al. 2017, p32)

En 2013, la qualité de vie au travail a été institutionnalisée en France par l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, qui se fonde sur une approche du travail non seulement comme un ensemble de risques (pénibilité du travail), mais aussi comme un espace de ressources (dimension positive du travail). En ce sens, il doit participer aussi bien à la performance de l'entreprise, qu'au développement des personnes. Ainsi l'ANI de 2013 avance que : « *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.* » (Brillet et al. 2017, p93).

### **2.2.2. Définition de la qualité de vie au travail**

D'abord pour Davis (1977) (cité par, Brillet et al. 2017, p100), voit que : « *L'expression de qualité de vie au travail s'applique à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et met en évidence la nécessité de tenir compte dans l'organisation de travail, aussi bien du facteur humain si souvent négligé que des facteurs techniques et économique* ».

Pour Martel et Dupuis, (2006) (cité par, Brillet et al. 2017, p102) ont présenté la définition suivante : « *La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de*

*son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société. »*

L'Accord National Interprofessionnel (ANI 2013) a défini la qualité de vie au travail comme suit<sup>5</sup> : « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.*

*Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »*

Ces trois définitions ont mis l'accent sur la multi dimensionnalité de concept de qualité de vie au travail : l'environnement de l'individu, sa poursuite vers ses buts et un sentiment de bien-être au travail.

### **2.2.3. Les déterminants de la qualité de vie au travail**

Pour simplifier le concept de la qualité de vie au travail, les chercheurs présenter des déterminants et des éléments composants cette notion.

D'abord en 2007 l'ANACT a mis en avant six déterminants clés de la qualité de vie au travail (Brillet et al. 2017, p93). (Voir Tableau N°1)

---

<sup>5</sup> « ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 19 JUIN 2013 », [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/ANI\\_juin\\_2013.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf)),

**Tableau N°1 : Les déterminants de la qualité de vie au travail**

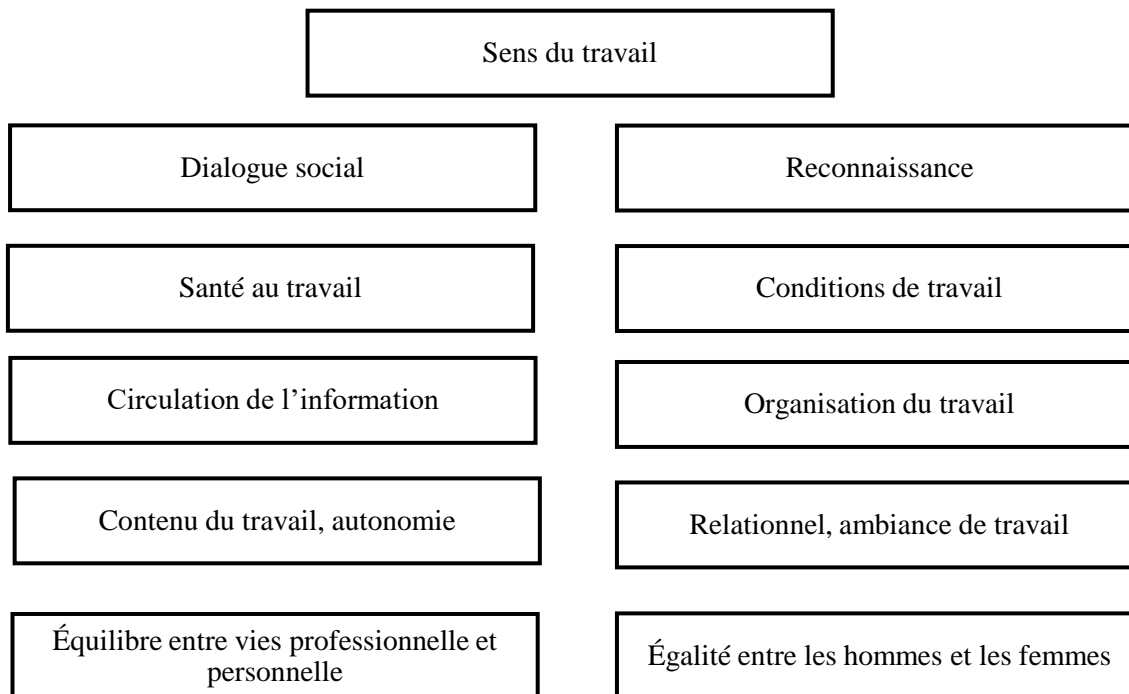
D1 : Relation sociales et professionnelles	Reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions.
D2 : Contenu du travail	Autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.
D3 : Environnement physique du travail	Sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial.
D4 : Organisation du travail	Qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques professionnels.
D5 : Réalisation et développement professionnel	Rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels.
D6 : Conciliation entre vie au travail et vie hors travail (vie professionnelle versus vie privée)	Rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports.

Source : Brillet et al. 2017, p93

Ce tableau montre les premiers déterminants de la qualité de vie au travail qu'ont été établies par l'ANACT, ces déterminants sont devisés en six grands thèmes, et chaque thème regroupe des sujets de la qualité de vie au travail que les chercheurs doivent étudier.

Ensuite, en 2017, Bourdu, Péretié et Richer ont présenté un autre modèle plus simple que ceux de l'ANACT et qui constitue de onze dimensions de la qualité de vie au travail. (Voir figure N°1)

**Figure N°1 : Les dimensions de la qualité de vie au travail**



**Source :** Bourdu, Péretié, Richer, 2017, p36

Cette figure montre onze déterminants ou dimensions de la qualité de vie au travail, et pour bien étudier le sujet nous avons opté pour combiner les deux modèles et créer un modèle qui regroupe les deux travaux.

La qualité de vie au travail est une large notion. Fruit de près d'un siècle d'observations scientifiques du travail, d'une part, et de négociations entre partenaires sociaux, d'autre part, elle recouvre de nombreux aspects de la vie au travail, ce qui la rend très intéressante à l'étudier.

# **Chapitre II :**

## **Cadre méthodologique**

## **Chapitre II : Cadre méthodologique**

Ce chapitre sera consacré à la démarche méthodologique qui a encadré notre recherche, afin de répondre au mieux à la problématique de recherche qui constitue notre véritable point de départ, et ce, à travers des outils de collecte et d'analyse de données que nous allons voir ultérieurement.

### **1. La méthode de recherche**

Dans le cadre de notre audit sur la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise ALDIPH, nous avons opté pour faire un audit de conformité et un audit d'efficacité comme nous avons mentionné auparavant, cela veut dire qu'on doit suivre une démarche d'audit social, et essayer de l'appliquer sur la qualité de vie au travail.

Pour l'audit de conformité, il suffit de prendre les lois et réglementations applicables par l'entreprise et les comparer avec la réalité du terrain, dans cette partie nous avons mené un entretien avec le chef de département de la gestion des ressources humaines vu que la visite chantiers n'a pas eu lieu.

Pour l'audit d'efficacité un référentiel d'objectifs doit être élaboré, ensuite nous allons vérifier et s'assurer auprès des salariés que les objectifs sont atteints, pour y faire nous avons choisi de suivre une méthode quantitative auprès les salariés de l'entreprise ALDIPH, afin de prendre plusieurs opinions et ouvrir la voie pour plusieurs voix pour s'exprimer sur ce sujet délicat. Cette étude a été faite par le biais d'un questionnaire sous format papier, qui contient un ensemble d'affirmations sur l'échelle LIKERT<sup>6</sup>, ces affirmations sont divisées sur des grands thèmes pour faciliter la compréhension de chaque sujet. (Voir Annexe A)

### **2. La démarche de l'audit social**

Selon J. IGALENS & J.M. PERETTI (2008, p39-52), La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport.

#### **2.1.L'engagement de la mission**

A cette étape, l'organisme prescripteur de l'audit social discute du type d'auditeur (interne ou externe) et de la mission de l'audit (conformité, Efficacité et/ ou stratégie) :

---

<sup>6</sup> Echelle de LIKERT est une échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation.

### **2.1.1. Auditeur interne :**

L'engagement de la mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées ...etc.

### **2.1.2. Auditeur externe**

Pour que l'auditeur externe puisse intervenir dans une entreprise pour réaliser une démarche d'audit, il doit signer 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'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de mission » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et les principaux risques, ainsi le périmètre de la mission.

### **2.2.La préparation de la mission**

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques.

- Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.
- Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

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

- Législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;
- Politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigramme ;
- Description de fonction et instrument de délégation ;
- Listes des membres clés du personnel ;
- Les procès-verbaux ou comptes rendus des réunions. Etc...

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

### **2.3.La réalisation de la mission**

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

- La construction et la validation du référentiel : la construction repose essentiellement sur le choix du type d'audit, soit un audit de conformité, d'efficacité ou un audit social stratégique. Et de le valider avant de passer à l'étape suivante.
- La détermination des objectifs d'audit.
- La recherche de preuves d'audit : l'audit est un art avant d'être une science « rien n'est jamais définitivement prouvé », dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude.

## **2.4. La production et la présentation du rapport**

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit. Pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre.

Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Ce rapport final comporte de :

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

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

## **3. Les outils de collecte des informations**

Selon Guerrero Sylvie (2008, p24), pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation d'outils pour recueillir des informations sans biais, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace. Pour mener à bien ses travaux, l'auditeur a recours à deux types d'outils, le premier concernant la collecte d'information et le second l'analyse des données.

### **3.1. Les outils de collecte de l'information sociale :**

Ce sont les outils préalables à la réalisation de l'audit social qui consistent à collecter les différentes informations nécessaires à la mission de l'audit.

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

Le tableau N°2 représente les différents outils de collecte d'information utilisés par l'auditeur et leurs avantages et inconvénients ainsi que la pertinence de leur utilisation.

**Tableau N°2 : Les outils de recueils d'informations**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Pertinence d'utilisation</b>
<b>Analyse de documents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte d'information facile et systématique</li> <li>- Permet de traiter beaucoup de dossiers de salariés</li> <li>- Rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne permet pas de collecter des informations « qualitatives »</li> <li>- Information réduites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En complément des autres outils de collecte</li> <li>- Pour les informations de GRH (dossiers de recrutement ou d'évaluation, etc.)</li> </ul>
<b>Entretien Individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détaillé et riche d'informations</li> <li>- Laisse les salariés s'exprimer selon leurs propres priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Long</li> <li>- Non anonyme</li> <li>- Peut créer des réticences surtout lorsque le thème traité est « sensible »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echantillon petit</li> <li>- Comprendre une situation</li> <li>- Connaitre des perceptions avec précision</li> </ul>
<b>Entretien de Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de confronter les points de vue</li> <li>- Créativité du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu adapté dans le cas de conflits</li> <li>- Les idées des leaders peuvent dominer sur les autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des résultats</li> <li>- Partage de différents points de vue</li> </ul>
<b>Observation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de vivre le travail à la place des salariés (informations sur le travail, l'ambiance, etc.)</li> <li>- Réduire l'effet Hawthorne l'observation est discrète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitée à des activités qui sont visibles de l'extérieur</li> <li>- Long (plusieurs jours sont parfois nécessaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque les emplois sont simples</li> <li>- Lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils</li> <li>- Lorsque l'on veut observer des comportements</li> </ul>
<b>Tableaux de bord sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitatifs</li> <li>- Existents souvent en entreprise</li> <li>- Donnent des indicateurs chiffrés sur un thème donné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexe et long à collecter si l'on n'a rien au départ ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour caractériser un problème</li> <li>- Pour étudier les ratios de sous-groupes selon le problème posé (ex. : absentéisme par service)</li> </ul>
<b>Questionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapide</li> <li>- Facile à administrer</li> <li>- Permet des tests statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information ciblée (ne laisse pas de place à d'autre thèmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echantillon large</li> <li>- Validation ou généralisation des résultats</li> <li>- Quantification des perceptions</li> </ul>

Source : Sylvie Guerrero (2008, p24)

### **3.2. Les outils d'analyse de l'information sociale :**

Après avoir collecté les informations, il est nécessaire de les analyser. Chaque outil d'analyse dépend de l'outil de collecte d'information qui a été choisi.

Les données recueillies par le biais de l'entretien individuel, de l'entretien de groupe et de l'observation sont analysées de deux manières :

- L'analyse de contenu : consiste à étudier en détail le contenu des discours et des propos prononcés.
- L'analyse thématique : consiste à trier les informations par thème, et comptabiliser le nombre de fois où chaque thème est récurrent dans les propos.

Les données recueillies par questionnaire se prêtent à des analyses statistiques :

Les tests statistiques, les tests descriptifs et le calcul des ratios sont des exemples d'analyses traditionnelles qui sont effectués à l'aide d'un logiciel de statistique.

Le calcul des ratios est également possible à partir des données des tableaux de bord sociaux, par exemple : il est facile de calculer le taux d'absentéisme quand on dispose de nombre d'heures d'absence.

Enfin, l'arbre des causes est la technique qui permet de résumer toutes les informations dont dispose l'auditeur. Il s'agit de repérer l'ensemble des causes d'un problème, telles qu'elles apparaissent à partir de l'information collectée.

Le tableau n°3 synthétise les différents outils d'analyse des données en spécifiant leurs avantages, leurs inconvénients et la pertinence de leur utilisation.

Tableau N°3 : Les outils d'analyse des données

		Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
<b>Entretien, Observation</b>	<b>Analyse de contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de comprendre une situation</li> <li>- Permet d'avoir des analyses précises et détaillées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche très longue</li> <li>- Demande beaucoup de rigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dès que l'on a précédé à des entretiens (de groupe ou individuels) ou à de l'observation</li> </ul>
	<b>Comptage thématique pourcentage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisable avec tous les outils de collecte</li> <li>- Donne une vision synthétique des opinions ou d'une situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu pertinent pour comprendre ou aller dans les détails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour quantifier les réponses apportées</li> </ul>
<b>Questionnaire</b>	<b>Tests statistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possible avec des données quantitatives et qualitatives</li> <li>- Seuls outils qui vérifient si des relations sont significatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessitent des connaissances en statistiques</li> <li>- Nécessitent le recours à un logiciel (Sphinx, SPSS, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour démontrer un lien entre les causes et le problème étudié.</li> </ul>
<b>Questionnaire, tableaux de bord</b>	<b>Statistiques descriptives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisable surtout avec des données quantitatives</li> <li>- Conduisent à des profils-type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessitent des connaissances en statistiques</li> <li>- Nécessitent le recours à un logiciel (Sphinx, SPSS, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour identifier des groupes de salariés ou pour regrouper des résultats entre eux.</li> </ul>
	<b>Calcul des ratios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet des études longitudinales</li> <li>- Apporte du recul sur une situation donnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se limite à l'étude de données chiffrées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour nuancer la gravité d'une situation (selon l'âge, le sexe, etc.)</li> </ul>
<b>Tous les outils</b>	<b>Arbre des causes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait une synthèse des causes</li> <li>- Met en perspective les données recueillies, quel que soit l'outil de collecte utilisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'apporte pas de garantie statistique contrairement aux tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour ordonner et trier l'information</li> <li>- Pour représenter les causes et conséquences d'un problème dans un schéma.</li> </ul>

Source : Sylvie Guerrero (2008, p28)

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

**Chapitre III :**  
**L'audit de qualité de vie au travail au sein**  
**d'ALDIPH**

## **Chapitre III : l'audit de qualité de vie au travail au sein d'ALDIPH**

Ce chapitre est un essai d'élaboration d'un audit de la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise Algérienne de Dragage des Infrastructures Portuaires et Hydrauliques « ALDIPH SPA », afin d'évaluer l'efficacité de sa politique menée à l'égard de la qualité de vie au travail.

Tout d'abord on va présenter l'entreprise ALDIPH, puis on présentera notre travail du terrain.

### **1. Présentation de l'organisme audité**

ALDIPH « Algérienne de Dragage des Infrastructures Portuaires et Hydrauliques » est une société à capitaux publics érigée en SPA « Société Par Action ». Son objet consiste en le dragage des ports, le dévasement des barrages et l'aménagement des rivages et travaux annexes.

Le capital d'ALDIPH est de 120 000 000, 00 DA, représenté par 24 000 actions de valeur nominale de 5 000,00 DA chacune qui est détenu totalement par le Groupe GITRAMA.

#### **1.1. Domaine d'activité :**

ALDIPH intervient dans les domaines d'activités suivants :

- Dragage portuaire : Dragage d'entretien, tous les dragages maritimes et fluviaux, dragage d'approfondissement, remblaiement, engraissement de plages.
- Dévasement des barrages : Dévasement des barrages et retenues collinaires.
- Travaux de protection de rivage.
- Réalisations de retenues collinaires.
- Divers travaux sous-marins, reconnaissances et bathymétrie.

#### **1.2. Historique d'ALDIPH :**

ALDIPH est le produit des restructurations successives enregistrées par le secteur public depuis 1980. Après un monopole exercé par SONATRAM dans le domaine des travaux maritimes, en 1980, à la suite d'une restructuration organique, deux nouvelles sociétés publiques régionalisées sont créées SOTRAMO s'occupe de projets de l'ouest du pays, SOTRAMEST s'occupe de projets de l'est du pays et SONATRAM fut maintenue.

La deuxième restructuration, a eu lieu en 1997 aboutit à un changement de la dénomination de SONATRAM en MEDITRAM et la création d'ALDIPH par scission de MEDITRAM.

Dans une troisième opération MEDITRAM devient Société mère d'ALDIPH, SOTRAMO et SOTRAMEST à la suite du transfert de leurs titres qui auront lieu.

Après création du groupe GITRAMA, les titres détenus par MEDITRAM furent cédés en 2017 au nouveau groupe, ALDIPH devenant ainsi filiale de GITRAMA dont elle détient la totalité du capital.

### **1.3. Organigramme de l'entreprise ALDIPH :**

L'organisation actuelle a été conçue en 2016, dans un contexte particulier où l'entreprise était confrontée à :

- Une sous activité,
- Une déstructuration profonde de sa situation financière,
- Une accumulation de déficits qui mettait en cause sa survie.

Pour éviter une organisation lourde et coûteuse la Direction Générale a opté pour une structuration simple et centralisée, qui la rapprocherait de différents centres de gestion : activité, information, suivi et décision.

Les différentes missions et fonctions ont été concentrées autour de deux méga structures centrales. La Direction de l'administration des finances et la Direction technique et de la maintenance.

- **La Direction de l'administration des finances :**

Elle regroupe trois départements :

- **Département de finance et compatibilité :**

Ce département a pour mission d'établir tous les états financiers (bilan, tableau des comptes de résultats), plus les missions de fiscalité.

- **Département de gestion des ressources humaines :**

Il a pour mission de prendre en charge les ressources humaines de l'entreprise, s'occupe de la gestion de paie, les formations, le suivi social de personnel ...etc.

➤ **Département de moyen généraux :**

Ce département a pour mission de mettre en disponibilité les ressources matérielles pour les administrations, par exemple les fournitures, les ordinateurs, les papiers ...etc.

• **La Direction technique et de la maintenance :**

Les missions de cette direction se divisent entre deux volets, le volet technique et le volet de la maintenance des engins flottants et terrestre, ainsi ces deux principales missions sont confiées aux trois départements comme suit :

➤ **Département technico-commercial**

Ce département s'occupe généralement de :

- La préparation des projets.
- Elaboration des dossiers de sous missions relatif aux appels d'offre lancé par les maitres d'ouvrage (DTP, ANBT, entreprises portuaires).
- Etablissement des dossiers d'exécution des projets.
- Etablissement des contrats et marchés et leurs suivis jusqu'à approbation.
- Etablissement des situations de travaux et attachement et leur suivi jusqu'à mandatement.
- Etablissement des rapports d'activités des chantiers.

➤ **Département de gestion de matériel**

Il a pour mission de :

- Etablissement des plannings de suivi de l'entretien courant et préventif des engins flottant et terrestre.
- Suivi des documents de bord des engins flottant (rôles des équipages, permis de navigation, licence d'exploitation des moyens de communication, visites annuel).
- Préparation des engins en instance d'affectations aux projets.
- Etablissement des dossiers relatifs à la sous-traitance et à l'acquisition des pièces de rechange.

### ➤ Département d'approvisionnement

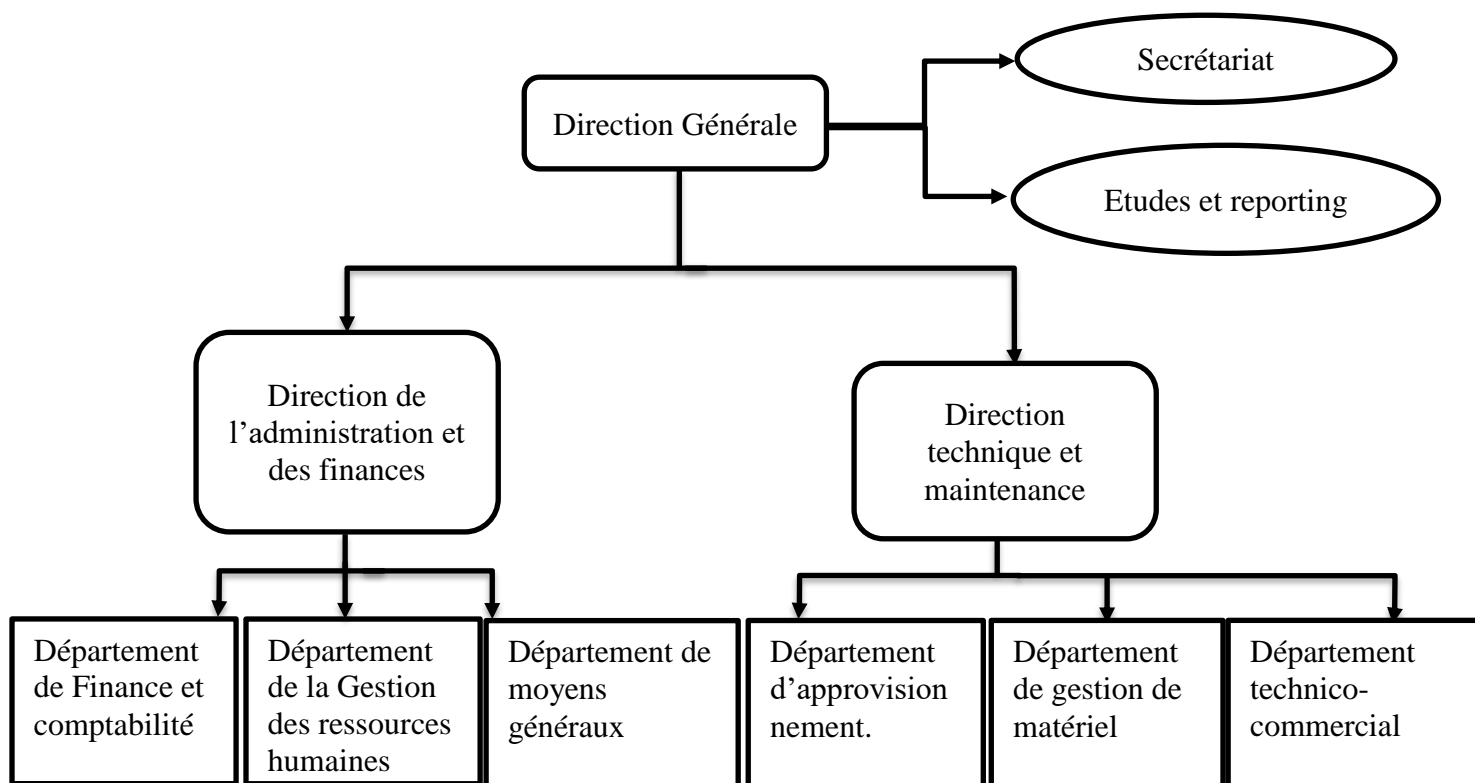
Ce département a pour mission principale de lancer une démarche entreprise auprès des fournisseurs pour l'achat des pièces de rechanges et fournitures destinés aux projets.

Il faut signaler aussi qu'outre la situation de déséquilibre, l'exigüité des locaux, et l'absence de cadres diplômés ont fait que :

- Certaines missions sont absentes des fonctions qui sont dévolues aux structures existantes on peut citer : Audit, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, la fonction étude et la fonction juridique.
- D'autres sont insuffisamment développés ou prises en charge.

Le schéma suivant représente l'organigramme de l'entreprise ALDIPH :

**Figure N°2 : Organigramme d'ALDIPH en 2018**



Source : Document interne d'ALDIPH

## **2. Essai d'élaboration de l'audit de qualité de vie au travail au sein d'ALDIPH**

Dans cette partie nous abordons notre travail d'audit de la qualité de vie au travail en s'appuyant sur la démarche de l'audit social expliquée dans le chapitre II.

### **2.1.L'engagement de la mission**

Cette phase préliminaire comprend le cadre de la mission de l'audit auprès d'ALDIPH pour un essai d'élaboration d'un audit sur la qualité de vie au travail.

Cette mission n'a pas été faite en raison de l'apparition d'un problème, c'est beaucoup plus pour l'apprentissage de notre champ théorique sur le terrain, pour le comprendre et le découvrir. Ainsi cet essai au niveau de l'entreprise ALDIPH consiste à faire un :

Audit de conformité et un audit d'efficacité pour un contrôle de respect des lois et réglementations et la réalisation des objectifs de la direction des ressources humaines en ce qui concerne la QVT.

Donc aucun ordre de mission, ni lettre de mission ont été livrés.

### **2.2.La préparation de la mission**

Cette étape consiste à présenter certains chiffres sociaux, afin de connaître la situation sociale de l'entreprise et son effectif, ainsi à mener notre audit de conformité sur les dimensions de la qualité de vie au travail qu'on peut vérifier leur conformité. Ces informations portent sur :

- L'état d'effectif et sa répartition (catégories socioprofessionnel, sexe, âge, ancienneté).
- Des données sur le climat social à savoir le turn-over, l'absentéisme, les accidents de travail, et la conflictualité au sein de l'entreprise ALDIPH.

Les axes de la qualité de vie au travail que nous avons vérifié :

- L'organisation de travail.
- La formation.
- La rémunération.
- Conditions de travail.
- La santé au travail.

- Égalité entre les hommes et les femmes.

Pour notre audit de conformité, on s'est basé sur un référentiel qui rassemble :

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail.
- La convention collective de l'entreprise auditée.
- Un document de démarches ressources humaines.

### 2.2.1. Présentation de l'effectif de l'entreprise auditée

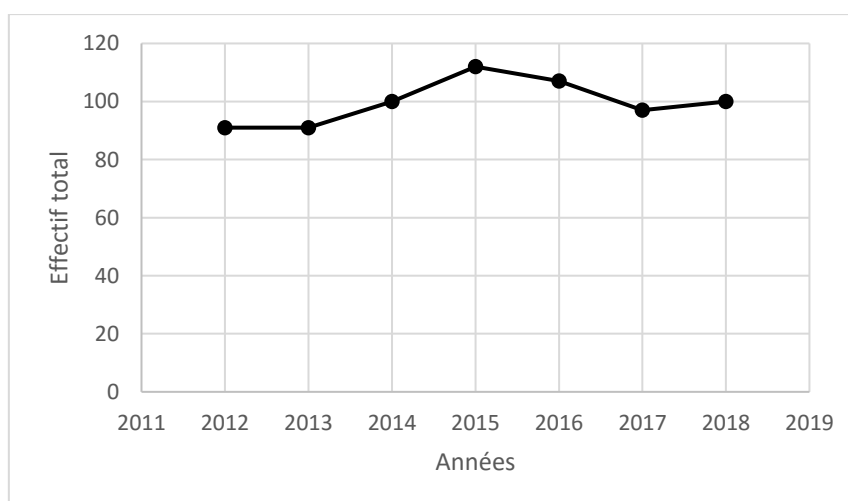
- L'évolution de l'effectif d'ALDIPH :

**Tableau N° 4 : L'évolution de l'effectif d'ALDIPH**

Années	Effectif total
2012	91
2013	91
2014	100
2015	112
2016	107
2017	97
2018	100

Source : Document interne d'ALDIPH

**Figure N° 3 : L'évolution de l'effectif d'ALDIPH**



Source : Document interne d'ALDIPH

Commençant par l'évolution de l'effectif de l'entreprise ALDIPH, nous constatons que l'entreprise n'a pas beaucoup changé d'effectif en ce qui concerne sa taille, et ça revient sur le fait qu'ALDIPH a eu certains problèmes financiers dans les dernières années, en raison de la nature de son travail qui s'appuie sur la réalisation des projets donc l'absence des projets résulte à un faible revenu. C'est pour cette raison le but était de garder le nombre total des employés proche de 100, ce qui aide l'entreprise à gérer son capital humain.

- **La répartition de l'effectif d'ALDPIH selon la catégorie socioprofessionnelle :**

**Tableau N° 5 : La répartition de l'effectif d'ALDPIH selon la catégorie socioprofessionnelle**

catégories	Nombre de l'effectif 31/12/2018	%
Cadre dirigeant	3	3
Cadre supérieur	2	2
Cadre	40	40
Agent maîtrise	17	17
Exécutant	38	38
Total	100	100

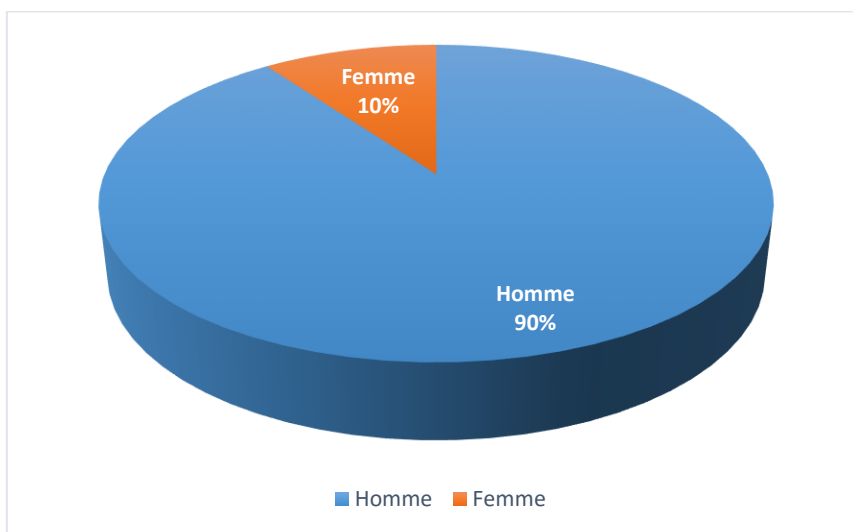
**Source :** Document interne d'ALDIPH

Avant d'aborder ces chiffres il faut noter que les employés qui travaillent sur terrain représentent 82% de l'effectif global, vu qu'il y a certain poste qui existe sur terrain sous les catégories cadre simple et maîtrise.

Alors cette répartition pyramidale du capital humain semble logique en raison de la nature du travail d'ALDIPH.

- La répartition de l'effectif d'ALDPIH par sexe :

**Figure N° 4 : La répartition de l'effectif d'ALDPIH par sexe**



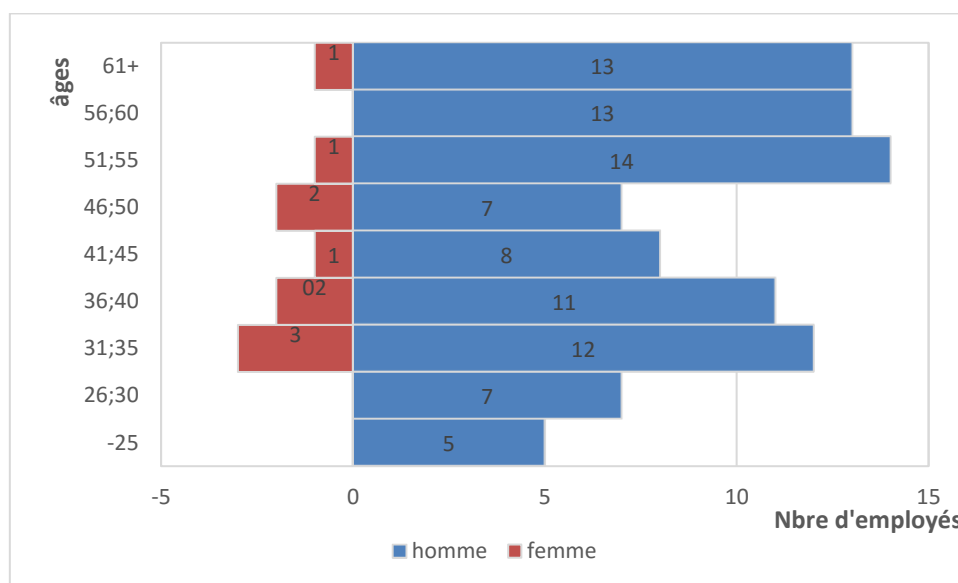
**Source :** Document interne d'ALDIPH

Les employés d'ALDIPH sont composés en majeure partie d'hommes avec 90% contre 10% de femmes. Ce taux faible est justifié par la nature dure de l'activité de l'entreprise qui nécessite la force dans la majorité des tâches.

D'un autre la réglementation algérienne de droit de travail loi n° 88-07 du 26 Janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail dans article 11 chapitre 2 stipule : « Outre les dispositions législatives en vigueur, l'organisme employeur doit s'assurer que les travaux confiés aux femmes, aux travailleurs mineurs et travailleurs handicapés n'exigent pas un effort excédant leur force. »

- **La pyramide des âges :**

**Figure N° 5 : La pyramide des âges**

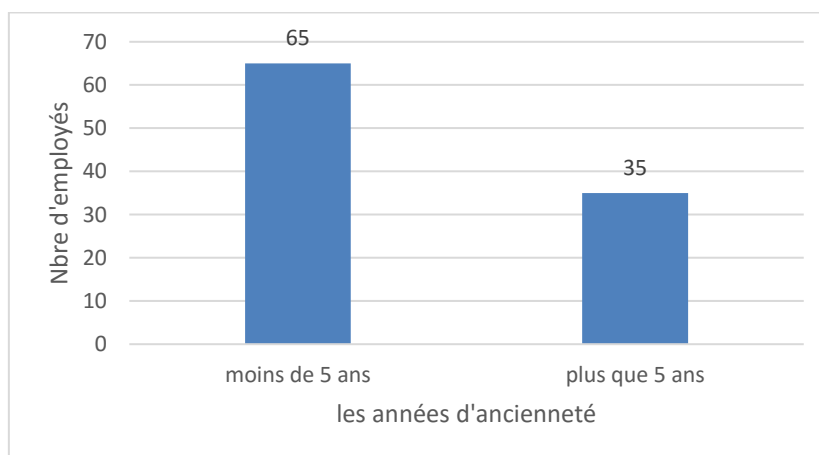


Source : Document interne d'ALDIPH

D'après cette pyramide nous remarquons que la majorité des employés sont âgés avec un nombre de 55 employés âgés entre 41 ans et 61 ans et plus, cette moyenne d'âge élevée chez l'effectif d'ALDIPH est justifiée selon le chef de département de la gestion des ressources humaines par le manque de main d'œuvre spécialisée dans les travaux de domaine maritime plus le fait qu'ALDIPH adopte une stratégie où elle essaye de préserver un effectif proche de 100 employés.

- **La répartition de l'effectif d'ALDIPH par ancienneté :**

**Figure N° 6 : La répartition de l'effectif d'ALDIPH par ancienneté**



Source : Document interne d'ALDIPH

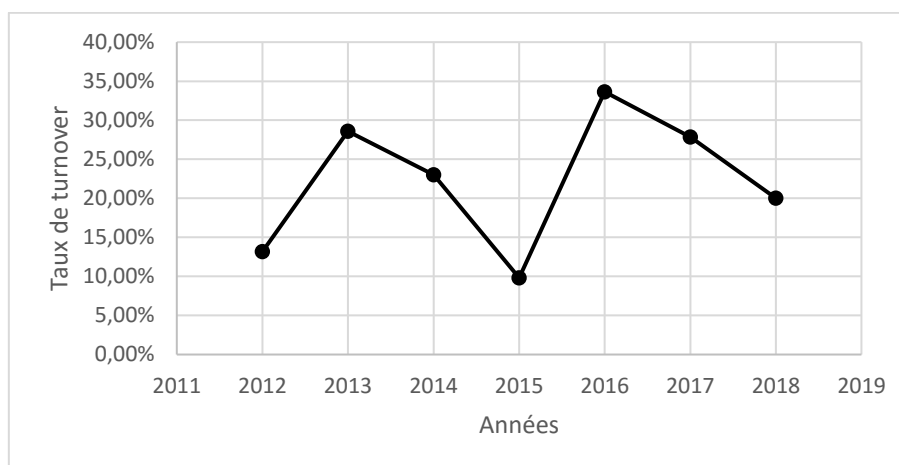
D'après notre histogramme d'ancienneté, nous constatons que la majorité des employés sont recrutés dans les cinq dernières années, cela était expliquer par le chef de département des ressources humaines : « nous avons deux grands projets en 2014 et 2015, et à cette époque nous avons aussi des départs à la retraite plus des fins de contrats, c'est pour cette raison on a recruté pour répondre aux besoins en ressources humaines ».

- **Le taux de turn-over à ALDIPH**

Le turnover ou roulement du personnel peut être défini comme étant le mouvement d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée, et selon Martory et Crozet (2016, p211), le turnover se calcul à partir de rapport suivant :

$$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année } N}{\text{Nombre de collaborateurs au 1}^{\text{e}} \text{ janvier de l'année } N} \times 100$$

**Figure N° 7 : L'évolution de turn-over à ALDIPH**



**Source :** Document interne d'ALDIPH

La courbe ci-dessus montre une grosse instabilité dans le taux de turnover où il passe de 13,19% en 2012 à 28,57% en 2013, puis une évolution décroissante est marquée de 2013 jusqu'à 2015 où le taux de turnover a atteint 9,82% son pourcentage le plus bas dans ces dernières années. L'année suivante a connu une augmentation flagrante avec 33,64%, après l'année de 2016 on remarque que notre taux de turnover commence à descendre jusqu'à 20,00% en 2018.

Selon le chef de département ressources humaines : « en 2013 et 2014 l'entreprise a connu une état de démotivation chez les employés en raison de l'absence des primes tels que la prime de rendement collective et la prime d'encouragement, ensuite en 2015 l'entreprise a

connu un changement dans la grille de salaire ce qui a encouragé les employés à rester, ensuite en 2016 ce taux élever revient aux fin des contrats de 25 employés »

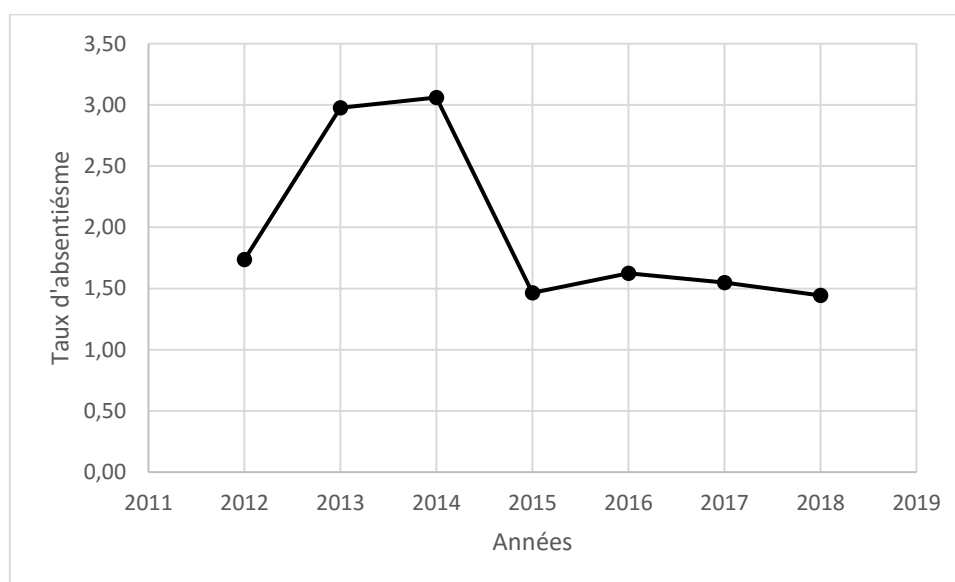
- **Le taux d'absentéisme à ALDIPH :**

Selon Martory et Crozet (2016, p203), L'indicateur d'absentéisme généralement retenu est le suivant :

*Taux d'absentiésme*

$$= \frac{\text{Heures (jours) d'absence pendant une période P}}{\text{Heures (Jours) théoriques de travail pendant la même période P}}$$

**Figure N° 8 : L'évolution de taux d'absentéisme à ALDIPH**



**Source :** Document interne d'ALDIPH

La courbe présentée montre le taux d'absentéisme à ALDIPH dans une période de 6 ans de 2012 jusqu'au 2018, on remarque que ce taux est généralement entre les valeurs 1 et 2, sauf les deux ans 2013 et 2014 qu'on a marqué une hausse remarquable avec 3,29 et 3,39 consécutivement.

Selon le chef de département de la gestion des ressources humaines : « l'anomalie dans ce graphe fait retour à la démotivation marqué chez nos employés en 2013 et 2014 pour des raisons financières, parce qu'après le changement de la grille de salaire en 2015 et l'augmentation des salaires et l'ajout des primes en 2017 le taux d'absentéisme baisse remarquablement et reste presque constant pendant ses quatre dernières années ».

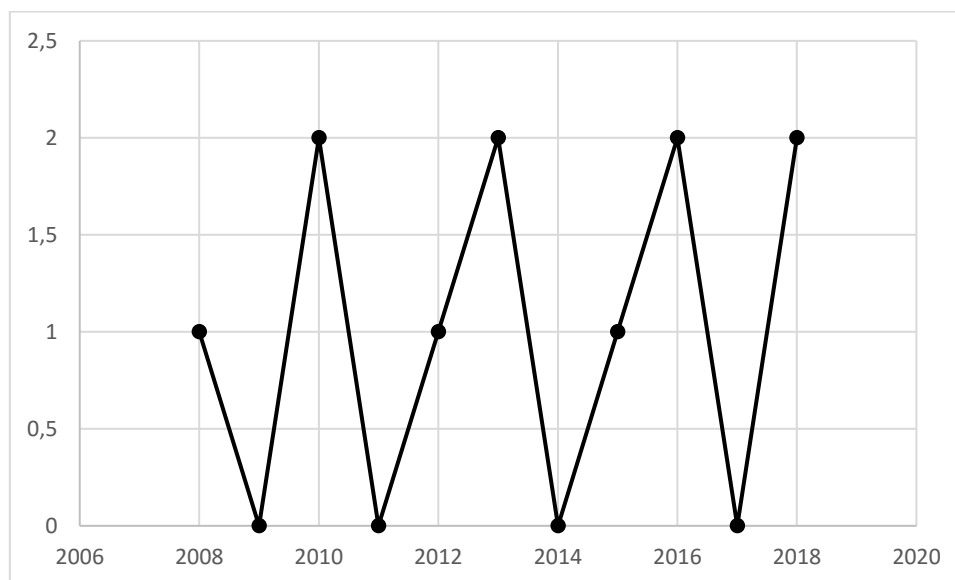
- **Le nombre d'accident de travail à ALDIPH :**

**Tableau N° 6 : le nombre d'accident à ALDIPH**

Année	N d'accident
2008	1
2009	0
2010	2
2011	0
2012	1
2013	2
2014	0
2015	1
2016	2
2017	0
2018	2

Source : Document interne d'ALDIPH

**Figure N° 9 : le nombre d'accident à ALDIPH**



Source : Document interne d'ALDIPH

Dans ce qui concerne les accidents du travail à ALDIPH, on a eu le privilège d'étudier le document où notre entreprise auditée enregistre les accidents qui se sont passés à ses employés en travaillant sur terrain, et d'après notre lecture on voit que le nombre d'accident est faible

pour une entreprise de travaux maritime, malgré qu'on n'a pas des chiffres référentiels pour s'appuier sur, mais avec une moyenne de 1.1 accident par an, on peut considérer ALDIPH dans un bon chemin vers son but qui est la prévention des accidents, surtout que les accidents enregistrés ne sont pas de caractère grave sauf deux ou trois maximum.

### 2.2.2. L'audit de conformité :

Dans cette partie, l'objectif est de réaliser un audit de conformité sur les différentes dimensions de la qualité de vie au travail, nous avons combiné entre les travaux de l'ANACT (Brillet et al. 2017, p93) et les travaux de Bourdu, Péretié, Richer (Bourdu et al. 2017, p36), pour sortir avec une liste de différents déterminants de la qualité de vie au travail comme la figure N° 11 montre :

**Figure N° 10 : Les déterminants de la qualité de vie au travail utilisé**

<b>Organisation de travail</b> Contenu de travail, organisation de travail
<b>Conditions de travail</b>
<b>Réalisation et développement professionnel</b> Rémunération, formation ,développement de carrière
<b>Relation sociales et professionnelles</b> Reconnaissance Dialogue sociale Ambiance de travail
<b>La communication</b>
<b>Conciliation entre vie professionnelle et vie privée</b> La charge de travail, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
<b>La santé au travail</b>
<b>Égalité entre les hommes et les femmes</b>

Source : Elaboré par nous même

Remarque : L'audit de conformité n'était pas applicable sur tous les déterminants de la qualité de vie au travail.

- **L'organisation de travail**

Dans ce qui concerne le travail, on a remarqué que la convention collective a mentionné qu'il existe un tableau des postes de travail au sein de l'entreprise qui comprend :

- La dénomination du poste.
- La description des fonctions.
- Les normes des postes.
- La classification du poste.

Malheureusement on a trouvé que ce tableau n'existe pas en réalité, de plus nous avons constaté qu'il existe un manque des fiches de poste, qui sont des documents indispensables.

De plus, nous avons remarqué que l'organigramme qu'on a présenté avant n'est pas respecté, précisément dans la Direction technique et maintenance.

- **La rémunération**

Selon la convention collective de l'entreprise ALDIPH nous avons constaté que la rémunération est composée de trois éléments, salaire de base, les primes et les indemnités.

- **Salaire de base** : il est déterminé par le poste de travail qu'occupe le travailleur dont le niveau est fixé selon la grille de salaire de l'entreprise.
- **Indemnité d'expérience professionnelle** : Les expériences professionnelles du travailleur au sein de l'organisme employeur sont récompensées conformément à l'usage du groupe (MEDITRAM - ALDIPH – SOTRAMEST – SOTRAMO) et elles sont calculées sur la base du salaire de base.
- **Indemnité de transport** : Cette indemnité, octroyée mensuellement sur la base du nombre de kilomètres séparant le domicile du travailleur de son lieu de travail habituel, est fixé selon une grille.
- **Indemnité de déplacement** : Cette indemnité est octroyée aux employés déplacés sur la base de chaque jour de présence effective sur place et selon la situation du travailleur.
- **Indemnisation des frais de mission** : Les travailleurs appelés à se déplacer perçoivent, dans le cadre de missions commandées, pour une durée inférieure ou égale

à un mois (01) et à une distance de plus de cinquante (50) kilomètres de leur lieu de travail, une indemnité compensatrice des frais engagés. Le montant de l'indemnité compensatrice des frais de mission est fixé conformément à un tableau.

- **Indemnité d'intérim** : Le travailleur appelé à assurer, provisoirement et par intérim, une mission d'encadrement pour une durée de plus d'un (01) mois et de moins de six (06) mois bénéficie d'une indemnité.
- **Indemnité du salaire unique** : Le travailleur marié, dont le conjoint n'exerce aucune activité professionnelle bénéficie d'une indemnité dite « salaire unique ».
- **Indemnité de nuisance** : Des indemnités compensatrices des nuisances circonstanciées résultant du travail dans un milieu nuisible peuvent être octroyées.
- **Indemnité du service permanent** : L'indemnité du service permanent vise à récompenser les sujétions d'observation des horaires de travail qu'impose les nécessités de service à un poste de travail exigeant, la plupart du temps et régulièrement, une durée de travail qui excède la durée légale et qui impose au travailleur qui l'occupe une présence permanente.
- **Indemnité du travail posté** : L'indemnité du travail posté vise à récompenser à titre forfaitaire, les obligations de service continu organisé sur la base de la différence, et notamment :
  - La récupération des heures de travail de la passation de consignes.
  - Le travail de nuit.
  - Le travail durant le jour de repos hebdomadaire.
  - Le montant de l'indemnité du travail posté équivaut à 10% du salaire de base.
- **Indemnité du travail de nuit** : Le travailleur non concerné par le travail posté et qui est appelé à travailler entre neuf heures du soir (21h00) et cinq heures du matin (5h00) perçoit une indemnité de travail de nuit.
- **Indemnité de responsabilité** : L'Indemnité de responsabilité vise à récompenser le travail technique et les obligations spéciales liées à l'occupation d'un poste technique et organique.

- **Indemnité d'utilisation du véhicule personnel :** Après avis et approbation de la Direction Générale.

L'indemnité d'utilisation du véhicule personnel est octroyée aux cadres pour lesquels l'entreprise ne peut mettre de véhicule de service à disposition.

- **Primes liée aux résultats :** La prime de rendement individuelle vise à évaluer le rendement individuel du travailleur. Elle est octroyée mensuellement et calculée au taux du salaire de base, dans la limite des 10%. Elle n'est pas versée durant le congé annuel.
- **Prime de bilan :** La prime de bilan est octroyée aux travailleurs qui contribuent directement à l'établissement du bilan comptable de l'exercice financier. Elle vise à récompenser la disponibilité et l'obéissance liées à l'établissement du bilan.

Le taux de la prime varie entre 0 et 100%.

- **Prime d'inventaire :** La prime d'inventaire de fin d'année, de pièces détachées, d'équipement, de mobiliers et d'immobiliers est octroyée à chaque travailleur contribuant de manière directe à l'opération d'inventaire.
- **Prime pour travaux exceptionnels :** Une indemnité exceptionnelle est octroyée pour les travaux exceptionnels.

Les conditions et modalités d'octroi sont fixées en interne, par une proposition et une évaluation des organes directement responsables et sont soumises à l'approbation de l'Administration Générale.

- **Prime de caisse :** Cette prime est versée conformément à une décision émise par la Direction Générale.

Elle est octroyée au caissier qui a pour mission ou dont l'une des tâches est de faire circuler des fonds et de garantir leur gestion.

- **Prime de qualification :** Une prime spéciale de qualification est créée. Elle est octroyée mensuellement aux travailleurs titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur ou d'un diplôme de technicien.
- **Allocation de retraite :** au moment de sa mise à la retraite effective, le travailleur ouvre droit à une prime fixe.

- **Allocation complémentaire au capital-décès :** La cessation de la relation de travail en raison du décès du travailleur survenu subitement, dans le cadre de la relation de travail et dans une situation d'activité au sein de l'entreprise ouvre droit à une allocation de décès complémentaire au capital-décès versé par la caisse d'assurance sociale aux ayants droits du défunt.

La valeur de l'allocation complémentaire de décès est calculée au même titre que l'allocation de départ en retraite.

- **Bonification du moudjahid et du fils de Chahid :** Les travailleurs ayant qualité de membre de l'Armée de Libération Nationale ou de membre de l'Organisation Centrale du Front de Libération Nationale, titulaires d'un certificat visé en marge conformément à la réglementation, bénéficient de la bonification du moudjahid.

Nous constatons d'après ce que nous avons avancé dans la théorie et les informations obtenues grâce à la convention collective et les fiches de paies consultées (voir l'annexe B) que l'entreprise respecte sa politique de rémunération et les éléments composantes des salaires de ses employés.

- **La formation**

Concernant la formation on a essayé de contrôler le respect de la procédure de formation, en appuyant sur le document de la démarche de la formation fourni par le département de gestion des ressources humaines.

En effet la démarche de formation à ALDIPH est composée de cinq étapes :

- **Exprime de besoin en formation :**

Au début de chaque année les chefs de chaque département exprime leurs besoins en formation s'ils existent, en citant les employés visés par la formation souhaitée.

- **Préparation du plan de formation + sa validation faut la mentionner f la fin**

Ensuite un plan annuel de formation est construit à la base des demandes de formation, puis ce plan est envoyé au directeur général pour le validé. (Voir annexe C)

- **Préparation de la formation**

Généralement les formations à ALDIPH sont faites à l'extérieur, donc cette étape existe toujours sauf dans le cas rare d'une formation à l'intérieur.

Alors dans cette étape la direction des ressources humaines contacte les organismes formateurs pour voir leurs propositions concernant les formations demandé par ALDIPH. (Voir annexe D)

➤ **Le choix d'organisme formateur**

Dans cette étape ALDIPH reçoit l'accord favorable de l'organisme formateur (Voir annexe E), ensuite le département ressources humaines informe les employés concernés, afin qu'ils joignent quand il commence

➤ **Mise à jour du fichier**

Dès le démarrage des formations, sur la base du certificat de stage de la formation et la note de détachement, la structure de gestion du personnel effectue les mises à jour correspondantes.

Le Département Administration et Ressources Humaines classe au niveau du dossier de l'agent, une copie du certificat de stage et la note de détachement.

Les mises à jour sur le fichier informatique sont immédiatement exécutées dès réception de l'information correspondant à la formation.

Après avoir comparé la démarche citée dans le document des procédures ressources humaines, nous constatons que l'entreprise ALDIPH respect les étapes de formation qu'elle a fixées et aucun dépassement a était signalé, mais il faut mentionner que la démarche de formation manque une étape très importante parlons sur l'étape de suivi des formations, après avoir formé les employés il faut un suivi et évaluation à chaud et à froid sur les formations effectuées.

• **Conditions de travail**

Selon la réglementation intérieure, il existe un chapitre dédié à la question d'hygiène et sécurité, avec 26 articles qui parlent sur la médecine au travail, les accidents, les procédures de sécurité à respecter sur les chantiers ... etc.

Malheureusement nous n'avons pas eu l'occasion de visiter les chantiers de l'entreprise pour vérifier le respect de la réglementation en vigueur, mais nous étions capables de confirmer et/ou infirmer le respect des articles suivants :

- L'entreprise respecte l'article 58 de sa réglementation intérieure qui exige la documentation des accidents avec un rapport circonstancié.
- La disponibilité des tenues de travail et sécurité individuelles, pour les postes de travail nuisant comme l'article 55 oblige.
- Selon le chef de département de la gestion des ressources humaines, les articles 67 et 68 qui exigent la fixation des dispositifs de sécurité appropriés aux risques et l'affichage des recommandations et consignes relatives à l'hygiène et sécurité dans tous les lieux de travail sont respectés.
- Nous avons marqué le non-respect de l'article 47 qui stipule la création de commission paritaire d'hygiène et sécurité avec six membres au maximum.

- **La santé au travail :**

D'après le chef de département de la gestion des ressources humaines, nous avons confirmé le respect de l'article 43 qui stipule l'obligation d'entreprendre régulièrement des examens médicaux pour tous les employés, en ce qui concerne cette question l'entreprise a signé une convention avec un laboratoire qui s'appelle PRESTIMED.

- **Égalité entre les hommes et les femmes :**

D'après les fiches de paie et la confirmation de chef de département de la gestion des ressources humaines, les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise ils sont traités de manière égale et sont payés selon la même grille de salaire, selon l'article 84 de Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail qui stipule : « *Tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination* ».

### **2.3.La réalisation de la mission**

Pour cette phase, nous présentons notre audit d'efficacité que nous avons réalisée, cet audit a pour but principale de voir si la politique et les outils qu'ALDIPH a mis en place permettent bien d'atteindre les objectifs fixés.

Notre référentiel pour cet audit a été élaboré par nous-mêmes en collaboration avec le chef de département ressources humaines, ce référentiel consiste d'un ensemble d'objectifs qualitatifs en raison de la nature des thèmes traités, et il est présenté comme suit (voir figure 12).

Figure N° 12 : Le référentiel d'objectifs

<b>Thème 1 : Organisation de travail</b>	
Organisation de travail Contenu de travail	L'objectif est d'avoir un travail organisé avec un enchaînement logique et structuré, qui doit être claire pour tous les employés d'ALDIPH.
<b>Thème 2 : Conditions de travail</b>	
Les conditions de travail	Dans ce qui concerne les conditions de travail, notre objectif est de créer un environnement de travail sain et agréable pour protéger nos employés et les motivés.
<b>Thème 3 : Réalisation et développement professionnel</b>	
Rémunération Formation Développement de carrière	1- Pour la rémunération, l'objectif est de donner des salaires qui répondent aux besoins de nos employés.  2- Pour la formation et le développement des carrières nous visons à former le maximum d'employés chaque année pour leur donner la possibilité d'être promus.
<b>Thème 4 : Relation sociales et professionnelles</b>	
Reconnaissance Dialogue sociale Ambiance de travail	Nous visons à créer une bonne ambiance au travail où les employés se sentent respectés, entendus et reconnus pour leur rôle dans l'entreprise.
<b>Thème 5 : La communication</b>	
La communication	Eliminer toutes sortes d'obstacles à la communication entre les employés, et garantir la circulation de l'information fiable.
<b>Thème 6 : Conciliation entre vie professionnelle et vie privée</b>	
Equilibre entre vie professionnelle et vie privé	Notre objectif est d'établir un régime de travail qui n'interfère jamais avec la vie privée de nos employés.
<b>Thème 7 : Santé au travail</b>	
Santé au travail	Améliorer les conditions de travail afin d'éliminer toute sorte de maladie professionnel possible.

Source : Elaboré par nous même

### 2.3.1. Présentation de l'échantillonnage étudié

L'entreprise ALDIPH est composée d'une population de 100 employés. Pour bien mener notre étude nous avons choisi un échantillon de 30 employés pour répondre à notre questionnaire, qui représente 30% de la population globale de l'entreprise.

Ce qui suit sont des informations sur notre échantillon étudié :

**Tableau N° 7 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	30	100%
Féminin	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Notre échantillon consiste à 30 homme et aucune femme, c'est parce que le questionnaire a été répondu par les employés de terrain, où les femmes ne travaillent pas en raison de la pénibilité de la majorité des postes disponibles.

**Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon l'âge :**

Age	Nombre	Pourcentage
Moins 25 ans	0	0%
[25– 30[	7	23.33%
[30- 40[	5	16.66%
[40-50[	10	33.33%
Plus 50 ans	8	26.66%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Notre échantillon se compose de la majorité d'une population âgée avec un pourcentage de 61% d'employés ayant plus de 40 ans, et 49% pour les employés ayant moins de 40 ans.

**Tableau N° 9 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle :**

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	0	0%
Cadre	9	30%
Maîtrise	8	26.66%
Exécution	13	43.33%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Notre échantillon se compose de 9 cadres (30% de l'échantillon), 8 agents de maîtrise (soit 27%), et 13 exécutants (43% de l'échantillon).

**Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle :**

Expérience professionnelle	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	33.33%
[05– 10 [	8	26.66%
[10– 20 [	5	16.66%
Plus de 20 ans	7	23.33%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Notre échantillon se compose de 18 employés ayant expérience moins de 10 ans (61% de l'échantillon), 5 employés ayant une expérience entre 10 et 20 ans (17%), et 7 employés avec une expérience professionnelle qui dépasse les 20 ans (23,33% de l'échantillon).

### 2.3.2. Présentation des résultats

Dans cette étape on va présenter les résultats de notre questionnaire composé de treize affirmations et quatre questions et puis les comparer avec les objectifs fixés auparavant.

- **Organisation de travail**

**Tableau N° 11 : Le travail à ALDIPH est bien organisé.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	8	26.66%
Pas d'accord	9	30%
Sans opinion	10	33.33%
D'accord	3	10%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Les résultats de ce tableau montrent que 56.66% de notre population étudiée, ne sont pas d'accord avec l'organisation de travail à l'entreprise, 33.33% n'ont aucune opinion sur le sujet, et 10% sont d'accord.

**Tableau N° 12 : Le travail qui m'a été confié est bien décrit.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	5	16.66%
Pas d'accord	5	16.66%
Sans opinion	3	10%
D'accord	17	56.66%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Pour la description de travail, les résultats obtenus montrent que 33.33% des employés ne sont pas d'accord avec la description des postes existante, par contre 56.66% d'entre eux ne partagent pas la même opinion ce qui représente un nombre assez élevé d'accord.

D'après les résultats obtenus sur le thème de l'organisation de travail, on constate que le travail à ALDIPH semble désorganisé et mal structuré, de l'autre côté les avis sont mitigés concernant le contenu de travail il y a une bonne quantité d'employés qui savent quoi faire par contre d'autres trouvent des difficultés à comprendre ce qu'on leur demande, cela implique la nécessité de réaliser des fiches de postes, afin de soulever toute sorte de confusion.

Donc l'objectif n'est pas assez loin à atteindre, il suffit juste de se rapprocher auprès des employés, afin de prendre leurs opinions sur les points à améliorer concernant l'organisation de travail.

- **Conditions de travail**

**Tableau N° 13 : ALDIPH a des bonnes conditions de travail et elle veille à les améliorer.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	6.66%
Pas d'accord	13	43.33%
Sans opinion	10	33.33%
D'accord	5	16.66%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Le deuxième facteur sur lequel nous avons interrogés les employés est les conditions de travail, les résultats montrent que 50% d'employés ont montré leur désaccord vis-à-vis l'affirmation, 33.33% n'ont pas d'opinion sur le sujet, et 16.66% sont d'accord avec l'affirmation mentionnée.

Ce sujet est très important, surtout dans ce domaine des travaux maritimes, les conditions de travail affectent les employés même moralement, et cela peut les démotiver, par conséquent on constate d'après les résultats que l'objectif n'est pas atteint et nécessite plus de travail et attention.

- **Réalisation et développement professionnel**

**Tableau N° 14 : Ma rémunération est suffisante et elle remplit mes besoins.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	25	83.33%
Pas d'accord	4	13.33%
Sans opinion	0	0%
D'accord	1	3.33%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Concernant le thème de réalisation et développement professionnel, nous avons interrogés les employés sur le sujet de la rémunération, 97% des employés ont montrés leur insatisfaction envers la rémunération qu'ils prennent, alors 3% seulement qu'ont étaient d'accord avec l'affirmation posée.

Malgré la difficulté d'augmenter les salaires tout d'un coup, surtout que nous savons que ALDIPH a souffert financièrement ces dernières années, mais une révision de la politique de rémunération est nécessaire, parce qu'un salaire qui remplit les besoins de l'employé augmente son degré d'attachement à l'entreprise.

D'après ces résultats nous avons jugé que l'objectif dans ce qui concerne le sujet de rémunération est très loin à atteindre.

**Tableau N° 15 : J'ai eu les formations nécessaires pour mon développement de carrière.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	12	40%
Pas d'accord	11	36.66%
Sans opinion	1	3.33%
D'accord	6	20%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Pour la formation, 76.66% des employés interrogés disent être en désaccord avec l'affirmation, contre 20% qui montrent leur accord, sachant que 3.33% n'ont pas d'opinion sur le sujet.

**Tableau N° 16 : ALDIPH prend bien soin de la carrière professionnel de ses employés.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	11	36.66%
Pas d'accord	5	16.66%
Sans opinion	12	40%
D'accord	2	6.66%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Ce tableau montre les résultats obtenus sur le sujet de l'attention qu'ALDIPH donne aux carrières de ses employés, la majorité des employés n'ont pas d'accord avec l'affirmation posée avec un pourcentage de 52%, face à 6.66% qui ne partagent pas la même idée, et 40% n'ont pas d'opinion sur le sujet.

En projetant ces résultats sur l'objectif qu'on a fixé auparavant, on trouve que l'entreprise doit travailler plus sur la question des formations, vu que les employés trouvent qu'ils n'ont pas eu les formations qu'ils doivent avoir, surtout que la formation est le facteur principal qui permis aux employés d'évoluer dans leurs carrières et éviter le plafonnement rapide.

- **Relation sociales et professionnelles**

**Tableau N° 17 : Je suis reconnu par l'entreprise pour mes efforts dans mon travail.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	5	16.66%
Pas d'accord	7	23.33%
Sans opinion	9	30%
D'accord	7	23.33%
Tout à fait d'accord	2	6.66%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

La reconnaissance, un autre sujet très important dans la qualité de vie au travail, 40% des employés interrogés n'étaient pas d'accord avec l'affirmation, 30% étaient d'accord, et 30% sans opinion.

**Tableau N° 18 : Mes revendications, propositions, demandes sont bien prises en charge par la direction.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	10	33.33%
Pas d'accord	5	16.66%
Sans opinion	10	33.33%
D'accord	5	16.66%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Dans ce qui concerne les revendications des employés, 40% ne pense pas que l'entreprise accorde une importance à leurs revendications et propositions, face à 16.66% qui sont d'accord, et 33.33% n'ont aucune opinion sur la question.

**Tableau N° 19 : ALDIPH a une excellente ambiance de travail qui motive les travailleurs.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	7	23.33%
Pas d'accord	7	23.33%
Sans opinion	15	50%
D'accord	1	3.33%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Pour l'ambiance au travail, la majorité d'employés n'avaient pas d'opinion sur le sujet, par contre 46% ne trouve pas qu'ALDIPH a une bonne ambiance au travail, et seulement 3.33% étaient d'accord avec l'affirmation.

Durant notre période à la direction, nous avons senti une bonne ambiance et un respect total entre les employés d'ALDIPH, ce résultat contradictoire montre que l'entreprise doit accorder plus d'attention pour ce qui se passe sur les chantiers, surtout que les employés du terrain sentent marginaliser vis-à-vis leurs relations avec l'administration.

En revenant à notre objectif, on trouve qu'ALDIPH a besoin de se rapprocher plus de ses employés, et travailler sur ses relations sociales et professionnelles avec eux.

- **La communication**

**Tableau N° 20 : Il existe une bonne communication entre les différents services et unités.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	5	16.66%
Pas d'accord	9	30%
Sans opinion	12	40%
D'accord	4	13.33%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Les résultats sur le thème de la communication montrent que la majorité des employés ne sont pas d'accord avec l'état de la communication à l'entreprise cette population représente 46.66% de la totalité des employés interrogés, face à 13.33% qui sont d'accord, et 40% sans opinion.

Sachant que la communication est un facteur clés dans n'importe quelle entreprise, ALDIPH semble qu'elle ne fait pas si bien dans ce sujet, alors pour atteindre l'objectif fixé il faut fournir plus d'effort dans ce volet.

- **Conciliation entre vie professionnelle et vie privée**

**Tableau N° 21 : Mon travail à ALDIPH n'a jamais été un obstacle pour concilier entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	13.33%
Pas d'accord	9	30%
Sans opinion	5	16.66%
D'accord	10	33.33%
Tout à fait d'accord	2	6.66%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Arrivant au sujet de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les résultats étaient divisés entre 43.33 % d'employés qui n'étaient pas d'accord et 40% qu'étaient d'accord avec l'affirmation citée, le reste n'avaient pas d'opinion.

**Tableau N° 22 : J'arrive à accomplir mon travail durant mes heures réglementaires.**

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	13.33%
Pas d'accord	9	30%
Sans opinion	4	13.33%
D'accord	9	30%
Tout à fait d'accord	4	13.33%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Les résultats de ce tableau montrent encore une fois une division entre les accords et les désaccords envers la capacité des employés à terminer leurs travaux aux heures réglementaires, ce sujet a été supporté par une autre question sur la charge d travail, et les résultats étaient comme suit :

### Tableau N° 23 : Question sur la charge au travail

La question : Faites-vous face à une charge de travail dans votre travail quotidien ?

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui	24	80%
Non	6	20%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

La majorité des employés fassent une charge de travail fréquemment, cette charge peut provoquer des problèmes psychosociaux d'après plusieurs études (exemple : l'étude de l'institut national de santé publique de Québec)<sup>7</sup>

Donc l'entreprise doit accorder plus d'importance à ce sujet, afin d'atteindre son objectif.

- **Santé au travail :**

### Tableau N° 24 : ALDIPH prend au sérieux les maladies professionnelles de ses employés.

Degré d'accord	Nombre	Pourcentage
Pas du tout d'accord	5	16.66%
Pas d'accord	6	20%
Sans opinion	15	50%
D'accord	4	13.33%
Tout à fait d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Concernant la santé de travail, 36.66% des employés interrogés ont montré leur désaccord avec l'affirmation citée, par contre 13.33% étaient d'accord, et 50% n'avaient pas d'opinion.

Pour bien comprendre le sujet, d'autres questions ont été posées aux employés et les nous avons obtenus les résultats suivants :

<sup>7</sup> <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>).

### Tableau N° 25 : Question sur les blessures et les maladies professionnelles

La question 1 : Au cours de votre parcours à ALDIPH, est ce que vous avez eu une blessure ou une maladie professionnelle ? Pourriez-vous la mentionner si possible ?

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui	1	3.33%
Non	29	96.66%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

Comme le tableau montre, la majorité des employés n'avaient jamais une blessure ou une maladie professionnelle.

### Tableau N° 26 : Question sur la pénibilité de travail

La question 2 : Trouvez-vous que votre travail est pénible ?

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui	23	76.66%
Non	7	23.33%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

La majorité des employés trouvent que leur travail est pénible avec un pourcentage de 76.66%, contre 23.33% qui pensent le contraire.

D'après ces résultats, et les données sur les accidents de travail mentionné dans la page (32), nous avons constaté que malgré le nombre faible des accidents de travail les employés restent insatisfaits par l'attention et l'importance qu'ALDIPH accorde à la santé au travail, ceci peut s'expliquer par l'existence de plusieurs maladies professionnelles qui peuvent engendrer dans un mauvais milieu de travail telles que les maladies psychosociales.

Donc pour atteindre l'objectif qu'on a fixé, ALDIPH doit communiquer avec les employés sur ce sujet, et voir si ses employés sont stressés ou gêné dans leur environnement de travail.

- **Question ouverte**

Une question ouverte a été posée à la fin du questionnaire, afin de donner la possibilité aux employés de s'exprimer en cas où on a négligé certains aspects, et d'après leurs réponses nous avons sorti avec un ensemble d'idées.

La Question : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail ?

Les idées tirées :

- Les salaires sont très faibles par rapport au travail fourni.
- Il n'y a pas de promotion à l'entreprise.
- Le matériel est ancien et doit être remplacé, si le matériel ne fonctionne plus ou s'arrête fréquemment ça peut provoquer une frustration chez les employés.
- L'amélioration des conditions de travail et l'organisation du travail.
- Le système de travail non adéquat, afin que les employés puissent montrer leurs talents et créativité.
- Améliorer les conditions de vie dans les bases de vie (l'éclairage, manque de téléviseurs, habitation cassé et non propre, les sanitaires non propres ... etc.)
- Rapprocher plus les simples employés à la direction, et à leurs supérieurs hiérarchiques.
- Prendre l'aspect humain dans l'équation travail / rendement.

#### **2.4.Le rapport d'audit :**

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

- **Les points forts :**

- Un personnel stable avec une expérience assez appréciable.
- Un personnel très collaboratif ; toutes les informations demandées qui existaient ont été livrées.
- Malgré les imperfections détectées, la direction a montré une volonté de s'améliorer.
- L'absence des conflits majeurs entre les collaborateurs.

- Le département de la gestion ressources humaines est au courant de la plupart des insuffisances signalées.
- Des efforts ont été fournis à la faveur de l'amélioration continue de la formation.

- **Les points faibles :**

- Des insuffisances constatées dans la rémunération en matière de contribution rétribution.
- Insuffisances constatées dans l'organisation de travail.
- Insuffisances constatées en matière de gestion des carrières.
- Des problèmes constatés avec les conditions de travail.
- Insuffisances constatées en matière de communication et l'importance que l'entreprise accorde aux relations sociales spécifiquement entre les simples employés et leurs supérieurs.
- Matériel de l'entreprise est ancien, et ça crée une frustration chez les employés.
- Le Non-respect de certains articles de la réglementation intérieure tel que la création de commission paritaire d'hygiène et sécurité.

- **Les recommandations :**

Cependant, à travers ce qui a été remarqué au niveau de cette entreprise, nous pouvons dire qu'elle a encore des éléments à développer et à mettre en œuvre. Malgré les efforts consentis en matière de l'amélioration de la qualité de vie au travail, il est donc souhaitable pour l'entreprise de mettre l'accent sur les points suivants :

- ❖ Elaborer des fiches de postes bien détaillées le plus tôt possible.
- ❖ Ajuster la politique de rémunération de façon qu'il y'ait un équilibre entre les contributions et les rétributions.
- ❖ Améliorer la politique de formation qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.
- ❖ Renforcer le sentiment de considération, de travail en équipe et l'appartenance, en fixant des objectifs clairs, et en les communiquant clairement.

- ❖ Un bon suivi du plan de performance individuel pour chaque employé, afin de connaître les causes principales d'éventuelles démotivations ou relâchement, pour y remédier.
- ❖ Privilégier et encourager l'évolution de carrière, qui est l'un des facteurs clé de la fidélisation des employés.
- ❖ Adopter l'outil de l'audit social en général au moins périodiquement vu son apport à la gestion des ressources humaines.
- ❖ Donner plus de liberté dans la réalisation des travaux pour que les employés arrivent à montrer leurs talents et créativité.
- ❖ Favoriser et encourager le dialogue social pour permettre la satisfaction et la prise en charge des revendications des salariés.
- ❖ L'adoption de la norme iso 45001 relative à la santé et à la sécurité au travail, afin d'améliorer les conditions de travail et réduire les risques d'accidents et maladies professionnelles.

# **CONCLUSION**

## **Conclusion :**

L'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un examen professionnel qui conduit à l'expression d'une opinion et de recommandations qui permettent d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.

De l'autre côté, La qualité de vie au travail est le concept qui englobe la majorité des facteurs affectant les ressources humaines, vu que ces derniers porte une place très importante dans les organisations, le capital humain est considéré comme un levier stratégique, par conséquent l'établissement d'un environnement sain et favorable est incontournable pour assurer une meilleure implication de l'ensemble des employés.

Dans notre travail de recherche, mené sur le terrain dans l'entreprise ALDIPH, nous avons essayé de traiter l'aspect de la qualité de vie au travail, et comment nous pouvons l'améliorer à partir d'une analyse d'audit social.

D'après notre recherche, on constate que l'apport de l'audit social dans l'amélioration de la qualité de vie au travail est important, vu qu'il nous a permis de faire sortir les anomalies qui caractérisent la QVT au sein de l'entreprise ALDIPH, ainsi à apporter les solutions nécessaires.

Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que ALDIPH tend à réduire le nombre d'accidents de travail, le taux de turnover et le taux d'absentéisme qui sont des principaux indicateurs de performance dans le management des ressources humaines, mais lorsqu' il s'agit de la satisfaction de ses employés vis-à-vis la qualité de vie au travail, ALDIPH a un grand travail à faire, et elle est loin d'atteindre ses objectifs fixés.

Au cours de notre étude, nous avons rencontré des difficultés telles que l'absence de travaux antérieurs concernant cette étude au niveau national, ainsi l'ambiguïté de sujet de la qualité de vie au travail pour le personnel de l'entreprise.

Tout travail de recherche n'est ni parfait ni complètement terminé, puisqu'il est, par sa nature, amené à être revu, corrigé et amélioré. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus au moins atteint les objectifs fixés, et que cette étude sera poursuivie et complétée dans des futurs travaux.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrage

- Bernard Martory, Daniel Crozet, 2016, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Paris, Dunod.
- Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Emilie Soufflet 2017, *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, Paris, DUNOD.
- IGALENS Jacques et PERETTI Jean-Marie 2008, *Audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles.
- Martin Richer, Marie-Madeleine Pérétié et Emilie Bourdu 2017, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité : Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines - Transvalor, La fabrique de l'industrie.
- Pierre Candau 1990, *Audit Social - Méthodes Et Techniques Pour Un Management Efficace*, Paris, Vuibert.
- Robert LE DUFF 1999, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz.
- Sylvie Guerrero 2008, *Les outils de l'audit social*, Paris, DUNOD.

### Documents électronique

- Bouchoul Samir et Haddouche Karim 2013, *Essai d'élaboration d'un audit social : Etude de cas : SPA Danone Djurdjura Algérie, Mémoire, Master, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa*, [en ligne], [www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/123456789/2453/Essai d'élaboration d'un audit social.pdf](http://www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/123456789/2453/Essai_d%27elaboration_d%27un_audit_social.pdf).
- Institut International Audit Social, (2006), *Référentiel IAS : 2006 de l'audit social*, [en ligne], [http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS\\_REFERENTIEL\\_2006.pdf](http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf). (Document consulté le 31 mars 2019)).
- L'Accord National Interprofessionnel (ANI) 2013, « *ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 19 JUIN 2013* », [données en ligne], [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/ANI\\_juin\\_2013.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf), (Page consultée le 8 avril 2019).
- L'Institut International de l'Audit Social [IAS], (page consulté 20 mars 2019). « L'évolution du concept d'audit social », <https://www.auditsocial.net/documentation/quest-ce-que-laudit-social/levolution-du-concept-daudit-social>, (Page consulté le 31 mars 2019).
- L'institut national de santé publique de Québec, (consulté le 30 mai 2019), [données en ligne], <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

**Décrets et lois :**

- MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE. La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, journal officiel du 25 avril 1990.

# **ANNEXES**

## **ANNEXES A – Le questionnaire**

## **Annexe A – Le questionnaire**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
École Nationale Supérieure de Management  
**ENSM – Koléa**

# **Questionnaire**

Sous le thème :

## **L'audit de la qualité de vie au travail**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines, à l'École Nationale Supérieure de Management-Koléa.

Nous avons préparé ce questionnaire pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Dans le but d'avoir des résultats fiables, nous comptons sur votre compréhension et votre soutien, et nous vous prions de répondre d'une manière objective dont l'anonymat est garanti.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

**Préparé par l'étudiant :**  
BOUABDALLAH Ayoub

**Encadré par :**  
Dr. MADAGH Samira Rym

### 1- Des informations générales :

<b>Le sexe</b>		<b>Masculin</b>		<b>Féminin</b>	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<b>L'Age</b>	<b>-25</b>	<b>[25– 30[</b>	<b>[30- 40[</b>	<b>[40-50[</b>	<b>+50</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Cadre Supérieur</b>	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Expérience professionnelle</b>	<b>-5</b>	<b>[05– 10 [</b>	<b>[10– 20 [</b>	<b>+20</b>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 2- Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout a fait d'accord
<b>Organisation de travail</b>					
Le travail à ALDIPH est bien organisé.					
Le travail qui m'a été confié est bien décrit.					
<b>Conditions de travail</b>					
ALDIPH a des bonnes conditions de travail et elle veille à les améliorer.					
<b>Réalisation et développement professionnel</b>					
Ma rémunération est suffisante et elle remplit mes besoins.					
A ALDIPH J'ai eu les formations nécessaires pour mon développement de carrière.					
ALDIPH prend bien soin de la carrière professionnel de ses employés.					
<b>Relation sociales et professionnelles العلاقات الاجتماعية والمهنية</b>					
Je suis reconnu par l'entreprise pour mes efforts dans mon travail.					

Mes revendications, propositions, demandes sont bien prises en charge par la direction					
ALDIPH a une excellente ambiance de travail qui motive les travailleurs.					
<b>La communication</b> التواصل					
Il existe une bonne communication entre les différents services et unités.					
<b>Conciliation entre vie professionnelle et vie privée</b>					
Mon travail à ALDIPH n'a jamais été un obstacle pour concilier entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle.					
J'arrive à accomplir mon travail durant mes heures réglementaires, sans aucune charge de travail.					
<b>Santé au travail</b>					
ALDIPH prend au sérieux les maladies professionnelles de ses employés.					

**Au cours de votre parcours à ALDIPH, est ce que vous avez eu une blessure ou une maladie professionnelle ? Pourriez-vous la mentionner si possible ?**

.....  
 .....

**Trouvez-vous que votre travail est pénible ?**

.....  
 .....

**Faites-vous face à une charge de travail dans votre travail quotidien ?**

.....  
 .....

**Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail :**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## **ANNEXES B – Le guide d’entretien**

## Guide d'entretien

**Interviewer** : Ayoub BOUABDALLAH

**Interviewée** : Chef de département de la gestion des ressources humaines à ALDIPH

**Objectif de l'entretien** : Justifications des résultats sociales obtenus, ainsi la confirmation ou l'infirmer le respect de certains articles règlementaires.

Questions
Par quoi vous justifiez le moyen d'âge élevé de vos employés ?
Pour quoi l'entreprise à embaucher dix femmes seulement ?
La majorité des employés ont été recruté dans les cinq dernières années, comment vous justifier ce recrutement ?
Pour quoi le taux de turn-over est instable dans les dernières années ?
Pour quoi le taux d'absentéisme est instable dans les dernières années ?
Pouvez-vous nous confirmer ou infirmer les articles suivant ?

## **ANNEXES C - Les fiches de paies**

## Fiche de paie N° 1

02 rue MOHAMED KIOUS RESIDENCE SRAPI BIRKHADEM

N° ADHERENT

**BULLETIN DE PAIE****DECEMBRE 2018**

MATRICULE: 00111	NOM: <input type="text"/>
	SIT. FAMILIALE: <input type="text" value="M"/>
FONCTION: <input type="text" value="SOUDEUR NIV 2"/>	DATE ENT: 03/01/2003
AFFECTATION: <input type="text"/>	N° SS: <input type="text"/>
N° COMPTE: <input type="text"/>	

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R002	SALAIRE DE BASE MENSUEL	24 031.00		24 031.00	
R142	DANGER	22.00	30.00	660.00	
R145	PENIBILITE	22.00	30.00	660.00	
R148	SALISSURE	22.00	25.00	550.00	
R151	INSALUBRITE	22.00	25.00	550.00	
R500	BRUT COTISABLE	38 586.66			
R519	PANIER	22.00	275.00	6 050.00	
R532	TRANSPORT	2 000.00		2 000.00	
R660	RETENUE IRG	43 163.86	1.00		6 448.00
R510	RETENUE SECU. SLE.	38 586.66	9.00		3 472.80
R714	SALAIRE UNIQUE			1 800.00	
R261	I.E.P.	24 031.00	39.50	9 492.25	
R770	NET A PAYER	38 515.86			
R301	PRIME RENDEMENT INDIVIDUEL	24 031.00	11.00	2 643.41	
			TOTAL	48 436.66	9 920.80

NET A PAYER

**38 515.86**



## Fiche de paie N° 3

02 rue MOHAMED KIOUS RESIDENCE SRAPI BIRKHADEM

N° ADHERENT

## BULLETIN DE PAIE

DECEMBRE 2018

MATRICULE: 781	NOM: <input type="text"/>
	SIT. FAMILIALE: <input type="text" value="C"/>
FONCTION: <input type="text" value="Chef de projet NIV i P/i"/>	DATE ENT: 17/11/2015
AFFECTATION: <input type="text" value="encadrement port dalger"/>	N° SS: <input type="text"/>
N° COMPTE: <input type="text"/>	

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R002	SALAIRE DE BASE MENSUEL	29 359.84		29 359.84	
R069	PRIME DE CAISSE			600.00	
R115	HEURES SUPP. A 60%	15.00	271.02	4 065.29	
R116	(R+)HEURES SUPP. A 60%	4.00	271.02	1 084.08	
R122	HEURES SUPP. A 75%	44.00	296.43	13 042.80	
R123	(R+) HEURES SUPP. A 75%	9.00	296.43	2 667.87	
R129	HEURES SUPP. A 100%	21.00	338.77	7 114.17	
R130	(R+) HEURES SUPP. A 100%	9.00	338.77	3 048.93	
R137	PRIME QUALIFICATION			3 000.00	
R142	DANGER	25.00	30.00	750.00	
R148	SALISSURE	25.00	25.00	625.00	
R500	BRUT COTISABLE	75 681.80			
R660	RETENUE IRG	69 470.44	1.00		14 341.00
R510	RETENUE SECU. SLE.	75 681.80	9.00		6 811.36
R261	I.E.P.	29 359.84	7.50	2 201.99	
R742	DEPLACEMENT CADRE	27.00	780.00	21 060.00	
R291	RESPONSABILITE 17-A REPORTER	2 500.00		2 500.00	
				91 119.97	21 152.36
			TOTAL	97 341.80	21 152.36

NET A PAYER

76 189.44



## **ANNEXES D – PLAN DE FORMATION**

Annexe D – Plan de formation de 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2019

الجزائرية لجرف منشآت الموانئ والري  
 Algérienne de Dragage des Infrastructures Portuaires et Hydrauliques  
 AL DIPH Filiale du Groupe GITRAMA  
 SPA au Capital Social de 120.000.000DA

## PLAN DE FORMATION

1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2019

Formations	Publics Visés	Effectif à Former	Modalité D'organisation Et Date Prévisionnelles	Cout Prévisionnel	Etablissement De La Formation
Certificat Engine Ressources Management (E.R.M)	MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE JANVIER 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	Ecole National Supérieur Maritimes BOU ISMAIL(E.N.S.M)
Certificat Bridge Ressources Management (B.R.M)	PATRON BREVETE	04	EXTERNE DATE JANVIER 2019 03Jours 18H (6h par journée)	184 000.00	
Certificat Feu Avance (Revalidation)	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE JANVIER 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	
Certificat Exploitation des Moyens de Sauvetage (Revalidation) E.M.S	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE JANVIER 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	
Certificat Exploitation des Moyens de Sauvetage (Revalidation) E.M.S	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE AVRIL 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	
Certificat Feu Avance (Revalidation)	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE AVRIL 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	
Certificat Exploitation des Moyens de Sauvetage EMS (Initial)	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE JANVIER 2019 05Jours 30H (6h par journée)	46 000.00	
ISPS Code (Initial)	PATRON ET MECANICIEN BREVETE	01	EXTERNE DATE AVRIL 2019 03Jours 18H (6h par journée)	46 000.00	
Certificat Exploitation des Moyens de Sauvetage EMS (Initial)	MATELOT	05	EXTERNE DATE JANVIER 2019 05Jours 30H (6h par journée)	230 000.00	Ecole Technique de Formation et

<b>Certificat Feu Avance (Initial)</b>	MATELOT	05	EXTERNE DATE JANVIER 2019 05Jours 30H (6h par journée)	230 000.00	<b>d'Instruction Maritimes de Bejaia (ETFIM)</b>
<b>Certificat De Base (Initial)</b>	MATELOT	04	EXTERNE DATE MARS 2019 10Jours 60H (6h par journée)	184 000.00	
<b>Certificat Exploitation des Moyens de Sauvetage EMS (Initial)</b>	MATELOT	04	EXTERNE DATE AVRIL 2019 05Jours 30H (6h par journée)	184 000.00	
<b>Certificat Feu Avance (Initial)</b>	MATELOT	04	EXTERNE DATE AVRIL 2019 05Jours 30H (6h par journée)	184 000.00	
<b>ISPS Code (Initial)</b>	MATELOT	04	EXTERNE DATE MAI 2019 02Jours 12H (6h par journée)	184 000.00	
<b>GESTION DES ŒUVRES SOCIALES</b>	Membres des Organes de Participation	01	EXTERNE Date 27 au 31 Janvier 2019 05J 30H (6h par journée)	117 175.00	<b>SONATRO</b>
<b>GESTION de la PAIE</b>	CADRE RH	01	EXTERNE Date 27 au 31 Janvier 2019 05J 30H (6h par journée)	117 175.00	
<b>le travail de clôture SCF</b>	cadre Finance et Comptabilité	01	EXTERNE Date Mars 2019 05J 30H (6h par journée)	117 175.00	
<b>Le passage du bilan comptable au bilan fiscal</b>	cadre Finance et Comptabilité	01	EXTERNE Date Mars 2019 05J 30H (6h par journée)	117 175.00	
<b>TOTAL</b>				<b>2 170 700.00</b>	

اقامة سيرابي - شارع محمد كيوس - بنر خادم - الجزائر الها نف / فاكس :

- (023) 45 -24 - 97 - (023) 45 20 90.

SPA AL DIPH – Résidence SERAPI – Rue Mohamed KIOUS – Birkhadem – Alger TEL/FAX :

(023) 45 24 97 - (023) 45 20

**ANNEXES E – DEMANDE DE  
FORMATION**

## Annexe E - une demande de formation



الجزائرية لجرف منشآت الموانئ و الري  
Algérienne de Dragage des Infrastructures  
Portuaires et Hydrauliques

الديف  
AL DIPH Filiale du Groupe GITRAMA  
SPA au Capital Social de 120.000.000DA

Direction de l'Administration  
et des Finances  
N°.../DAF/2019

23 JAN. 2019

A Monsieur  
Le Directeur Général de l'Agence Nationale des Fréquences  
A.N.F

**OBJET :** Inscription Formation R.O.C

Monsieur ;

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir inscrire nos éléments cités ci-dessous pour la formation citée en objet.

- Mr ALLAM Boudjemaa
- Mr ALI HADJI Maamer
- Mr BERRAZOUANE Mohamed
- Mr KHICHANE Abdelhakim
- Mr FELLAH KADDA

Veillez agréer Monsieur le directeur nos salutations distinguées.

ANF  
AGENCE NATIONALE DES FREQUENCES  
Rue Mohamed KIOUS - Birkhadem - Alger

FALC  
USE DE RECEPTION

اقامة سيراى - شارع محمد كيوس - بئر خادم - الجزائر - الهاتف / فاكس :

(023) 45 24 97 - (023) 45 20 90 .

SPA AL DIPH - Résidence SERAPI - Rue Mohamed KIOUS - Birkhadem - Alger TEL/FAX :  
(023) 45 24 97 - (023) 45 20 90.

**ANNEXES F – Avis favorable pour la  
formation**

## Annexe F – Avis favorable pour la formation

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة الأشغال العمومية و النقل  
 MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

DIRECTION GENERALE DES TRANSPORTS  
 DIRECTION DE LA MARINE MARCHANDE ET DES PORTS  
 N° M.97 DGT/DMMP/SDTM-2019

المديرية العامة للنقل  
 مديرية البحرية التجارية والموانئ  
 الجزائر في 22 AVR 2019

**MADAME LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'AGENCE  
 NATIONALE DES FRÉQUENCES**


**OBJET :** A/s formation ROC (INITIALE).

Dans le cadre du lancement de la prochaine session de formation ROC pour l'année 2019, j'ai l'honneur de vous informer que la Direction de la Marine Marchande et des ports (DMMP) émet un avis favorable pour la formation ROC programmée au niveau de l'Institut National Supérieur de Pêche et d'Aquaculture (INSPA) d'Alger, du 05 au 09 mai 2019, aux profits de dix (10) candidats relevant des compagnies maritimes suivantes:

Entreprise	Candidats		
	N°	Nom et prénom	Initiale
ALDIPH	01	ALLAM Boudjema	X
	02	ALI HADJI Maamar	X
	03	BERRAZOUANE Mohamed	X
	04	KHICHANE Abdelhakim	X
	05	FELLAH Kadda	X
SOTRAMO	06	MOUSSAOUI AMAR	X
STH	07	BOUKHARI Ismail Haroun	X
NAFTAL	08	SENOUCI Mohamed	X
	09	SAADI Faradji	X
	10	AZREUG Boualem	X

Veuillez agréer, Madame la Directrice Générale, l'expression de ma haute considération.

عبد الكريم رزال  
 مدير البحرية التجارية والموانئ  
 بالنيابة


  
 3-2

Copies : ALDIPH /SOTRAMO/ STH/NAFTAL.  
 DGPA/INSPA d'Alger.