

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un master académique en
spécialité « MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

**L'audit social comme un acte de renforcement de
management des risques sociaux**

**Cas : Société nationale de distribution d'électricité et
de gaz (SONELGAZ) direction d'El-Bayadh**

Elabore par :

ABDELLI Meriem

Sous la direction de :

Dr. CHEDRI MAAMAR.
Sara

Président de jury :

BOUDEBZA DJAHIDA

Examineur :

SLIMANI Omar Farouk

2023/2024

Résumé

Notre étude a examiné le rôle crucial de l'audit social dans la gestion des risques sociaux chez Sonelgaz d'El-Bayadh. À travers des entretiens semi-directifs, nous avons analysé comment l'audit social évaluait les pratiques et politiques sociales, assurait la conformité aux normes, et proposait des améliorations pour minimiser les impacts négatifs sur les employés et l'entreprise. Les résultats ont montré que l'audit social favorisait une gestion proactive et corrective et des améliorations continues. En conclusion, nous avons souligné l'importance de l'audit social et proposé des recommandations pratiques pour son utilisation efficace, offrant des perspectives précieuses pour les entreprises souhaitant améliorer leurs performances et créer un environnement de travail sain et sûr.

Mots clés : Audit social, Risques sociaux, Sonelgaz, Management des risques.

Abstract

Our study examined the crucial role of social audit in managing social risks at Sonelgaz in El-Bayadh. Through semi-structured interviews, we analyzed how the social audit assessed social practices and policies, ensured compliance with standards, and proposed improvements to minimize negative impacts on employees and the company. The results showed that the social audit promoted proactive and corrective management and continuous improvements. In conclusion, we highlighted the importance of social audit and proposed practical recommendations for its effective use, offering valuable insights for companies aiming to enhance their performance and create a healthy and safe work environment.

Keywords: Social Audit, Social Risks, Sonelgaz, Risk Management.

المخلص: فحصت دراستنا الدور الحاسم للتدقيق الاجتماعي في إدارة المخاطر الاجتماعية في سونلغاز بالبيض. من خلال مقابلات شبه موجهة، قمنا بتحليل كيفية تقييم التدقيق الاجتماعي للممارسات والسياسات الاجتماعية، وضمان الامتثال للمعايير، واقتراح التحسينات لتقليل الآثار السلبية على الموظفين والشركة. أظهرت النتائج أن التدقيق الاجتماعي يشجع على إدارة استباقية وتصحيحية وتحسينات مستمرة. في الختام، أكدنا على أهمية التدقيق الاجتماعي واقترحنا توصيات عملية لاستخدامه الفعال، مما يوفر رؤى قيمة للشركات التي تهدف إلى تعزيز أدائها وخلق بيئة عمل صحية وآمنة.

الكلمات الرئيسية: التدقيق الاجتماعي، المخاطر الاجتماعية، سونلغاز، إدارة المخاطر

Remerciement

Avant tout, je remercie Dieu Tout-Puissant pour sa grâce et ses bénédictions sans fin qui m'ont permis d'avancer et de persévérer face aux défis.

Je voudrais également remercier mes parents pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants. Leur foi en moi m'a toujours motivé à donner le meilleur de moi-même. Mes chères sœurs, merci pour votre affection, vos encouragements et votre présence rassurante. Vous avez été une source constante d'inspiration et de motivation.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon chère encadrante, **Mme CHEDRI MAAMAR Sara**, pour ses précieux conseils, sa patience et son dévouement tout au long de ce mémoire.

Un grand merci à mes enseignants pour leur savoir, leur passion et leur engagement envers notre éducation.

À mes amis, merci pour votre amitié, votre soutien et vos moments de partage. Vous avez rendu ce parcours enrichissant et mémorable.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à mon école, l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Vous avez fourni un environnement propice à l'apprentissage et au développement personnel. Je suis fier d'être une étudiante de cette institution prestigieuse.

À tous, merci du fond du cœur.

Table des matières

Résumé	I
Remerciement	II
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations.....	VII
Introduction	1
1. Contexte de recherche :	1
2. La problématique.....	1
3. Les raisons de choix de thème.....	2
4. L'objectif de la recherche.....	2
5. La méthodologie de recherche	2
.6 La structure de recherche	3
I. Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel	1
I.1 Revue de littérature	4
I.1.1 L'audit social	4
I.1.2 Le management de risques sociaux	6
I.1.3 Variations et similitudes entre les recherches précédentes	7
I.2 Cadre conceptuel	8
I.2.1 L'audit social	8
I.2.1.1 Définition de l'audit social	8
I.2.1.2 La typologie de l'audit social	10
I.2.1.3 La démarche de l'audit social	12
I.2.1.4 Les outils de l'audit social	14
I.2.2 Le risque social :.....	18
I.2.2.1 La définition de risque social :	18
I.2.2.2 Les différentes approches du risque social :.....	20
I.2.2.3 Les types des risques sociaux :	22
I.2.3 Le management des risques sociaux :	23
I.2.3.1 La définition de management des risques :	23
I.2.3.2 Le processus de management des risques sociaux :	24
I.2.3.3 L'audit social et le management des risques sociaux :.....	27
II. Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnel.....	4

II.1	Cadre méthodologique	30
II.1.1	L'approche méthodologique :.....	30
II.1.2	Les techniques de collecte les données :	30
II.1.2.1	La recherche documentaire :.....	31
II.1.2.2	L'entretien :	31
II.1.2.3	Le guide d'entretien :.....	32
II.1.3	Le traitement des données :	33
II.2	Cadre organisationnel	33
II.2.1	Définition de l'organisme d'accueil	34
II.2.2	La création de la Direction de distribution du Sonelgaz d'El-Bayadh	34
II.2.3	La structure organisationnelle de la direction	35
II.2.4	La filiale d'audit interne de SONELGAZ.....	37
III.	Chapitre III : Analyse et discussion des résultats	30
III.1	Présentation des résultats	40
III.1.1	Le premier axe : L'audit social.....	40
III.1.2	L'axe deuxième : Le management des risques.....	43
III.1.3	Le troisième axe : La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux	46
III.2	Discussion des résultats	48
III.2.1	L'audit social.....	48
III.2.2	Le management des risques sociaux	49
III.2.3	La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux.....	50
III.3	Suggestions :	52
III.4	Les limites de la recherche :.....	53
	Conclusion.....	54
	Bibliographie.....	55
	Annexes	60
	Annexe A	60
	Annexe B	63

Liste des tableaux

Tableau 1: Les niveaux de l'audit social selon Martory	11
Tableau 2: Exemple d'un QPC préalable à un audit social	15
Tableau 3: Les règles essentielles pour réussir un entretien	17
Tableau 4: La responsabilité de l'audit social dans le processus de MRS.....	27
Tableau 5: La liste des interviewés	32

Liste des figures

Figure 1: L’audit social selon CANDAU.....	9
Figure 2: Les cinq principales questions dans le QCI.....	16
Figure 3: Modélisation standard du risque.....	19
Figure 4: La modélisation du profil du risque social	21
Figure 5: Présentation des risques sociaux.....	23
Figure 6: Le processus de management des risques sociaux	24
Figure 7: Le diagramme d’Ishikawa Problème.....	26
Figure 8: Le processus de management des risques.....	27
Figure 9: Les types de l’entretien.....	32
Figure 10: La structure de la direction de distribution SONELGAZ El-Bayadh.....	35
Figure 11: La structure de la branche d'audit interne de SONELGAZ.....	38
Figure 12: La relation entre l’audit social et le management des risques sociaux.....	52

Liste des abréviations

MRH : Management des ressources humaines

MRS : Management des risques sociaux

AS : Audit social

DAE : Département d'administration et d'exploration

SONELGAZ : Société national d'électricité et de gaz

PMR : Processus de management des risques

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

RH : Ressource humaine

ISO: International Organisation for Standardisation

Introduction

Introduction

1. Contexte de recherche :

L'audit social constitue un levier essentiel pour le renforcement du management des risques sociaux au sein des entreprises. En évaluant de manière systématique et objective les pratiques, politiques et comportements sociaux, l'audit social permet de s'assurer de la conformité aux normes en vigueur et de proposer des améliorations nécessaires. Les risques sociaux, englobant les conditions de travail, les relations professionnelles et la responsabilité sociale, représentent des défis majeurs pour les organisations. Leur gestion efficace requiert une approche proactive et structurée.

Dans ce contexte, le management des risques sociaux devient une priorité stratégique. Ce processus, comprenant l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques, vise à minimiser les impacts négatifs sur les employés et l'entreprise. *" Promouvoir un milieu de travail sain et favorable est essentiel pour le bien-être des travailleurs et la réussite des entreprises"* (Santé, 2022)

Les experts soulignent que l'audit social joue un rôle clé dans cette démarche en fournissant des évaluations détaillées et en proposant des recommandations concrètes pour l'amélioration continue. Par l'intégration des résultats de l'audit social dans le processus de management des risques, les entreprises peuvent mieux anticiper les problèmes potentiels et mettre en œuvre des stratégies préventives. Cela permet non seulement de protéger les employés et de prévenir les incidents, mais aussi de renforcer l'engagement éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, garantissant ainsi sa pérennité et sa performance à long terme.

2. La problématique

L'audit social est un élément essentiel du management des ressources humaines et de l'amélioration des pratiques organisationnelles. De nos jours, les entreprises intègrent l'audit social dans la gestion des risques sociaux afin de maîtriser ces risques et de les minimiser, dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise, (BABA , BOURICHE , & SOUILAH , 2022) , (SAIDI , SEKAKI, BENZIT, & ZAAM, 2022) et (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019). C'est pourquoi la problématique qui peut être soulevée se présente comme suit :

Comment l'AS contribuer au renforcement des pratiques de management des risques sociaux au sein de la société nationale de distribution de l'électricité et de gaz ?

Introduction

En prenant comme point de départ cette problématique, nous avons identifié les sous-questions suivantes. Celles-ci sont essentielles pour éclairer de manière approfondie le contenu et les objectifs de notre étude :

- Comment l'audit social permet-il à Sonelgaz d'identifier et de gérer efficacement les risques sociaux ?
- De quelle manière l'audit social permet-il l'évaluation des pratiques actuelles de gestion des risques sociaux au sein de Sonelgaz ?
- Comment l'audit social soutient-il une gestion proactive des risques sociaux chez Sonelgaz, en favorisant la prévention et la réduction des risques potentiels ?

3. Les raisons de choix de thème

Nous avons opté pour ce sujet de recherche pour notre mémoire de fin de cycle en raison de :

- Le choix du sujet est motivé par mon intérêt personnel, qui a été éveillé lors de mes études en audit social.
- Un sujet qui n'a pas été largement exploré par les chercheurs, comme en témoigne la rareté des références disponibles.
- L'intégration de l'audit social dans le management des risques sociaux est devenue indispensable pour maintenir la solidité des entreprises.
- Impact sur la performance globale de l'entreprise

4. L'objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est d'explorer et d'analyser en profondeur le lien entre l'audit social et le management des risques sociaux, en se concentrant sur le cas spécifique de la Société Nationale de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz), afin de comprendre comment l'intégration de l'audit social peut renforcer la gestion des risques sociaux et contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise.

5. La méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique posée, nous avons opté pour une étude qualitative. Pour cela, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs avec un groupe de responsables au sein de l'entreprise, désignés par le responsable des ressources humaines. Les résultats ont été recueillis et analysés d'une façon sémantique.

6. La structure de recherche

Pour présenter notre recherche de manière organisée, nous l'avons divisée en trois chapitres, chacun contenant plusieurs sections.

Le premier chapitre, intitulé "revue de littérature et cadre conceptuel", contient les études antérieures de notre recherche comme première section, suivie de la deuxième section qui comprend le cadre conceptuel, offrant un aperçu général de l'audit social, des risques sociaux et de la gestion des risques sociaux.

Ensuite, le deuxième chapitre, intitulé "Cadre méthodologique et organisationnel", comprend à son tour deux sections : la première section décrit la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre recherche et obtenir des résultats pour répondre à la problématique de recherche, avec une définition complète de l'entreprise étudiée et un aperçu de sa structure organisationnelle.

Enfin, le troisième chapitre présente les résultats de l'étude et leur discussion.

I.Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Revue de littérature et cadre conceptuel

Dans ce chapitre, nous passerons en revue les principales études antérieures qui ont soutenu notre recherche ainsi que les similitudes entre ces études. Ensuite, nous aborderons le cadre conceptuel qui comprend les concepts de base de l'audit social, des risques sociaux et du management des risques sociaux.

I.1 Revue de littérature

L'audit social et le management des risques sociaux sont des concepts clés dans le domaine de management des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises. L'audit social vise à évaluer et à améliorer les pratiques sociales d'une organisation et le management des risques sociaux centralise sur l'identification et le management des risques liés aux enjeux sociales. Cette revue de littérature vise à découvrir les développements théoriques et pratiques actuelles des entreprises dans le domaine de l'audit social et du management des risques sociaux. Cette revue donne un aperçu approfondi des ressources humaines dans un contexte en constante évolution et aider à ressortir un lien entre les deux variables.

I.1.1 L'audit social

Les auteurs (PERETTI & Jean-Marie, 2008) précise dans leur livre « AUDIT SOCIAL» que l'audit social a évolué d'une manière pertinente depuis sa création, il est devenu une discipline importante dans le management des ressources humaines. L'audit social partage des similitudes avec d'autres branches de l'audit et il trouve sa place dans les entreprises suite à la loi du 1977 rendant l'obligatoire de la présentation annuelle du bilan social en France. Aussi ils citent que Raymond Vatiez crée en 1982 l'Institut international de l'audit social (IAS). Ce livre met en accent sur la définition de l'audit social selon PERETTI et JEAN-MARIE et la démarche utilisée pour élaborer un audit social plus les outils mise en œuvre par les auditeurs.

L'article de (TIGUIT, 2019) intitulé « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises » cite une analyse théorique pour l'audit social au but d'attendre comment l'audit social contribue dans la performance des entreprises selon une approche de la performance globale et autre selon la performance économique. Les résultats de cet article indique que le capital humain est un investissement crucial pour faire face aux défis économiques, sociaux et technologiques donc ils doivent être au cœur de la stratégie de toute organisation. L'audit social vise à évaluer, contrôler et améliorer le capital humain de l'entreprise, ainsi contribuant à améliorer la performance d'une manière globale ou économique. Mais malheureusement la plupart des entreprises marocaines ne pratique pas

Revue de littérature et cadre conceptuel

l'audit social malgré ses avantages. Cet article souligne la création de valeur ajoutée via l'audit social d'après les certifications.

L'audit social l'un des facteurs principaux dans l'amélioration de performance, l'article intitulé « Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc » (Lagoubi & Balhadj, 2020) a réalisé une approche quantitative qui auprès de 37 PME exportatrices marocaines sur un total de 83 ce qui représente un échantillon de 45 % par rapport à la population totale. Le but est avoir contribution de l'audit social à l'amélioration de la performance organisationnelle à travers une étude exploratoire de la pratique de ce dernier desdites entreprises. Le résumé de résultat selon l'étude, l'audit social reste limité dans la culture des PME exportatrices marocaines malgré l'importance qu'il joue dans le MRH et cette limite est de nature culturelle, financière et technique. Les PME exportatrices marocaines devraient percevoir l'audit social comme une opportunité et non comme une lourde charge et il faut le mettre comme une pratique responsable et généralisée devrait être un impératif du présent.

L'étude de (DJAROUD, L'utilité décisionnelle de l'audit social, 2019/2020) intitulé « L'utilité décisionnelle de l'audit social » a pour objectif de mettre en évidence l'importance de l'audit social dans l'amélioration de la prise de décision à travers une enquête, Cette recherche est menée dans le but de savoir comment l'audit social peut contribuer au pouvoir décisionnel de l'entreprise. La méthode utilisée est une méthode quantitative par un questionnaire administré auprès de 75 employés d'Algérie télécom- SBA dans la période de (15 au 30 Septembre 2019) et 80 défèrent entreprises, les résultats de l'étude montrent que l'audit social est une pratique relativement faible au sein des entreprises algériennes malgré les enjeux du management des ressources humaines. Ils sont constatés aussi que les responsables estiment que l'audit social est un outil indispensable pour la prise de décision. Le test des hypothèses confirme à son tour l'effet direct de la performance de l'audit social sur la prise de décision au sein de l'entreprise. La thèse précédente mettre en évidence sur les typologies de l'audit social et parle sur le lien entre l'audit social et le management des ressources humaines. Elle a également expliqué l'objectif de l'audit social en général

Pour l'article « Relation entre audit social et performance des PME au Cameroun : essai de décryptage de la perception des acteurs clés » les auteurs (Boubakary & Igalens, 2023) basé sur décrypter la perception par les acteurs des PME du rôle de l'audit social à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME. Ils ont adopté une approche qualitative avec un échantillon de 32 personnes (les salariés, les représentants du personnel, les dirigeants, les

Revue de littérature et cadre conceptuel

directeurs/responsables de RH et des consultants). Le résultat de la recherche apparaît les pratiques de l'audit social ont été identifiées comme des contributeurs significatifs à l'amélioration de la performance des processus organisationnels et à la satisfaction des diverses parties prenantes de l'entreprise. Cependant, l'étude souligne les défis auxquels les PME sont confrontées lors de la mise en œuvre d'un audit social, notamment en raison des ressources financières et humaines requises. Ainsi, les PME envisageant d'adopter un audit social doivent être conscientes des investissements nécessaires en termes de coûts et d'efforts, tout en tenant compte des avantages potentiels en matière de performance organisationnelle.

Le chercheur (Bahar, 2023) élabore un article «L'étendue de l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes. Du point de vue des auditeurs du gouvernorat de Sulaymaniyah » montre que l'audit social est un outil essentiel pour évaluer la performance des entreprises dans divers domaines sociétaux. Dans une étude menée auprès de 60 auditeurs internes des entreprises du gouvernorat de Sulaymaniyah en Irak, dans l'objectif d'analyser l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes, en se concentrant sur l'environnement, les pratiques d'emploi, les droits de l'homme, la société et la responsabilité des produits. La conclusion de cette recherche montre que les auditeurs internes ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'audit social environnemental, mais qu'ils réalisent des audits de manière modérée pour les droits de l'homme, et de manière plus détaillée pour les pratiques d'emploi, la société et la responsabilité sociale. Ainsi, il est recommandé que l'Association des comptables et auditeurs irakiens élabore des normes et des programmes de formation pour promouvoir une meilleure sensibilisation à l'importance de l'audit social dans les entreprises du pays.

I.1.2 Le management de risques sociaux

Les auteurs (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023) Basant sur le management des risques sociaux dans leur étude intitulé «LE MANAGEMENT DES RISQUES SOCIAUX AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ». Pour le but de Décrire le processus d'instauration de la procédure de gestion des risques sociaux au sein d'une organisation, définir le concept de risque social et examiner ses diverses approches, souligner les divers impacts de la gestion des risques sociaux sur la performance de l'entreprise et illustrer les moyens par les quelles la gestion des risques sociaux peut optimiser le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Le résultat de cet article c'est que le management des risques sociaux englobe une variété étendue de stratégies, telles que le contrôle des actions préventives, la surveillance des facteurs déclencheurs et la réévaluation de la criticité, dépasse la simple

identification des risques. Cette approche, associée à une cartographie exhaustive des risques, fortifie le pilotage et la performance des organisations et assure une gestion proactive des risques. Cet article mentionne la notion de risque social et les différentes approches du risque social et les conséquences de ce dernier.

Dans l'article de (SAIDI, SEKAKI, BENZIT, & ZAAM, 2022) « L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines » les auteurs ont adopté une approche hypothético-déductive formulée un certain nombre d'hypothèses et une méthode quantitative avec des questionnaires, l'étude auprès de 44 entreprises privées au Maroc, parmi lesquelles 35 ont mis en place un audit social. L'objectif de l'article consiste à évaluer l'efficacité de l'audit social et sa contribution à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. L'audit social est désormais essentiel pour les entreprises privées au Maroc, offrant une occasion d'améliorer à la fois les résultats financiers et sociaux. Il est préconisé que toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur domaine d'activité, intègrent cette approche afin de soutenir la gestion des ressources humaines et de maîtriser les risques connexes. (SAIDI, Youssra; SEKAKI, Yassine; BENZIT, Hmaza; ZAAM, Houria) mettre en accent la typologie de risque et explique les risques liés aux ressources humaines et les risques sociaux

Aussi l'audit social joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des ressources humaines selon (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019) dans une recherche intitulée « Le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la performance des ressources humaines », Cette étude adopte une méthodologie de recherche mixte, combinant une enquête quantitative à travers un questionnaire et une enquête qualitative via des entretiens avec les principaux intervenants de trois entreprises publiques industrielles en Algérie. L'objectif principal de cette étude a analysé le lien entre l'audit social en tant qu'outil de gestion et la recherche de performance des ressources humaines (RH) au sein des entreprises. Les conclusions soulignent le rôle crucial de l'audit social dans l'amélioration de performance des ressources humaines de l'entreprise en se basant sur une approche proactive de gestion des risques humains. La thèse présidente souligne la notion de l'audit social et l'apport du management préventif dans la maîtrise des risques humains.

I.1.3 Variations et similitudes entre les recherches précédentes

D'après les études antérieures, il est observé que l'audit social est principalement abordé dans un contexte managérial, où des recherches se concentrent sur ses liens avec la performance

organisationnelle, telles que l'étude de TIGUIT, HASNA (2019), ou avec les processus de prise de décision, comme l'étude de DJAROUD, Yasmina (2019/2020). En contrepartie, le management des risques sociaux est également largement étudié, souvent associé à l'amélioration de la performance et de la gouvernance organisationnelle. Par ailleurs, certaines études examinent la relation entre l'audit social et le management des risques sociaux, comme l'étude de SAIDI, Youssra ; SEKAKI, Yassine ; BENZIT, Hmaza ; ZAAM, Houria (2022). Ces recherches mettent en évidence à la fois les similarités et les divergences dans les approches et les domaines d'intérêt liés à l'audit social et à la gestion des risques sociaux.

I.2 Cadre conceptuel

La section intitulée "Cadre conceptuel" explore trois concepts principaux : l'audit social, le risque social et le management des risques sociaux. Cette partie vise à fournir une compréhension théorique approfondie de ces notions clés. Nous commencerons par définir l'audit social et son rôle dans l'évaluation des pratiques et performances sociales des organisations. Ensuite, nous aborderons le risque social, en examinant ses différentes dimensions et implications pour les entreprises et les parties prenantes. Enfin, nous analyserons le management des risques sociaux, en présentant les stratégies et les outils permettant de les anticiper et de les gérer efficacement. Cette section établit les bases théoriques indispensables pour notre recherche.

I.2.1 L'audit social

I.2.1.1 Définition de l'audit social

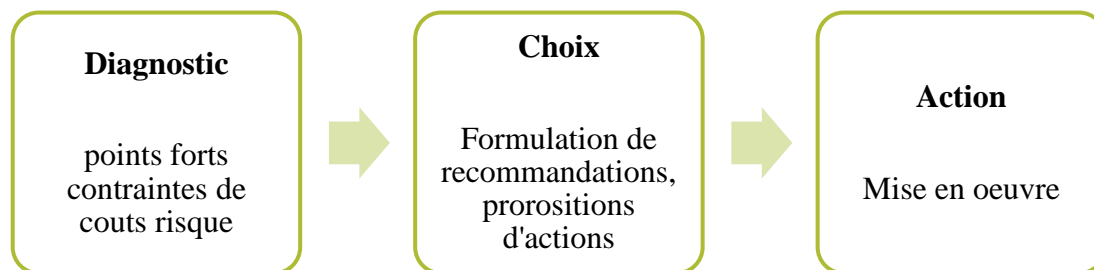
Avant de donner les définitions de l'audit social, il faut d'abord définir le concept d'audit. L'origine du mot "audit" vient du latin « Audire », qui signifie écouter, et en anglais, il signifie vérifier ou contrôler. À l'origine utilisé dans le domaine comptable et financier, le concept d'audit s'est progressivement étendu au domaine social. L'activité d'audit s'est diversifiée et étendue dans différentes directions. Horizontalement, elle s'est élargie aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises. Verticalement, les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit est présent dans tous les aspects de l'entreprise, à tous les niveaux de décision. Cette évolution a progressivement été transposée au domaine social. Nous vous proposons ci-dessous une reformulation des définitions les plus couramment retenues de l'audit social, en mettant l'accent sur les différentes phases de son évolution :

Revue de littérature et cadre conceptuel

Selon Raymond VATIER le fondateur et le premier président de l'IAS dit que l'audit social est « L'audit social c'est l'application du concept des principes et de la méthodologie d'audit à tout ce qui se développe dans le champ couvrant les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui, tout à la fois, occupe ces emplois et anime l'entreprise». (Vatier, 1988)

L'auteur CANDAU,(1985) précise que « Une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ». (CANDAU , 1985, p. 51), et selon CANDAU nous pouvons résumer sa définition de l'audit social selon le schéma suivant :

Figure 1: L'audit social selon CANDAU



Source : Elaboré par nos soins

Selon PERETTI & Jean-Marie « 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 ;

Revue de littérature et cadre conceptuel

– qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. » (PERETTI & Jean-Marie, 2008, p. 37/38)

Ces trois définitions abordent l'audit social sous des perspectives différentes, mais elles partagent des similitudes dans leur essence. Une seule définition pourrait synthétiser les aspects communs de ces définitions.

Et de là, nous pouvons conclure que : l'audit social est une évaluation indépendante et objective qui analyse la capacité d'une entreprise à gérer les aspects humains et sociaux de son environnement. Il implique une analyse approfondie des politiques, des processus et des résultats de l'entreprise en termes de relations avec les parties prenantes. Son but est d'identifier les forces, les problèmes potentiels, les contraintes financières et les risques liés à la gestion du personnel. À partir de ce diagnostic, des recommandations sont formulées pour améliorer la gestion des ressources humaines et sociales, dans le but ultime de renforcer l'efficacité et la durabilité de l'entreprise.

I.2.1.2 La typologie de l'audit social

Igalens et Peretti (2008) ont mis en évidence la variété des pratiques d'audit social, faisant remarquer qu'il peut être effectué soit en vue de la certification selon des normes de référence, soit en dehors des processus de certification :

- **L'audit social effectué dans le contexte de la certification :**

Ce genre d'audit invite les dirigeants d'entreprise à solliciter des organismes certificateurs afin d'obtenir une certification qui permet de conserver le statut d'« entreprise certifiée », engagée socialement, garantissant de meilleures conditions de travail et une protection sociale pour ses employés (Brahim, 2020, p. 683). Donc les entreprises démontrent leur engagement vers la qualité et la responsabilité sociale pour renforcer la confiance des employés et les parties prenantes à travers l'ISO 9001 (2015) (International Standardization Organization), Afnor (Association française de normalisation), OIT (Organisation internationale du travail), SAI (Social Accountability International), ce dernier est celui qui a conçu la SA 8000 ; norme adaptée au volet social et RSE, sans oublier la ISO 9001 version 2000 « Système de management de la qualité- Exigences » et l'ISO 14001 « Système de management environnemental- spécifications et lignes directrices pour son utilisation ». (Sekaki & Zaam , 2019, p. 18)

- **L'audit social effectué en dehors du processus de certification**

Dans le cadre de cet audit, Igalens et Peretti (PERETTI & Jean-Marie, 2008, pp. 28,29,30) distinguent entre deux Dimensions orientant les travaux d'audit social :

Revue de littérature et cadre conceptuel

Dimension horizontale : Cette dimension traite de la méthode de réalisation de l'audit social, qui peut être interne ou externe :

Audit interne : Ici, l'audit est mené par les employés de l'entreprise elle-même. Ils examinent les pratiques sociales et les politiques internes de l'organisation.

Audit externe : L'audit est effectué par une équipe indépendante, externe à l'entreprise. C'est souvent nécessaire dans des cas comme une fusion-acquisition, où un tiers souhaite évaluer les pratiques sociales de l'entreprise avant une prise de propriété.

Dimension verticale : Cette dimension se rapporte au niveau d'assurance apporté par l'audit social :

Le niveau d'assurance est proportionnel à l'étendue des investigations de l'auditeur. Plus l'auditeur réalise de contrôles minutieux, plus son avis est considéré comme fiable. Par exemple, une analyse détaillée des politiques RH, des pratiques de gestion des ressources humaines et des indicateurs sociaux renforce la crédibilité de son opinion.

Cependant, l'audit social couvre trois niveaux principaux, le tableau suivant synthétise les niveaux :

Tableau 1: Les niveaux de l'audit social selon Martory

Type	Description
L'audit de conformité	Cet audit permet de vérifier que les politiques sociales établies par l'entreprise sont conformes aux cadres législatifs.
L'audit d'efficacité	Il vise à évaluer la réalisation des objectifs tout en tenant compte des contraintes d'efficacité.
L'audit stratégique	L'audit stratégique est réalisé avec l'objectif d'aligner les initiatives sociales avec la stratégie globale de l'entreprise et ses processus sociaux.

Source : Elaborer par nos soins basés sur les informations de (Martory & Crozet, 2015)

I.2.1.3 La démarche de l'audit social

Afin que l'auditeur accomplisse sa mission avec succès, il doit emprunter une démarche méthodique qui comprend généralement quatre étapes principales : L'engagement dans la mission, la préparation de celle-ci, sa réalisation, ainsi que la production et la présentation du rapport final.

➤ **L'engagement de la mission**

À cette étape, il est crucial de différencier deux catégories d'audit : l'audit externe et l'audit interne. Pour l'audit externe, cette phase se conclut par la création d'une « lettre de mission » qui détermine de manière détaillée le sujet et les raisons de la mission, les attentes du client, les enjeux et risques majeurs, ainsi que la portée de la mission. Par contre, l'audit interne s'appuie sur un « ordre de mission » qui inclut tous les détails nécessaires pour définir précisément la mission d'audit, tels que : l'origine, le sujet, l'objectif, le domaine d'application, le responsable de mission, les auditeurs, les ressources attribuées, etc. (Brahim, 2020, p. 686)

➤ **La préparation de la mission**

Selon DJAROUD(2020) cette deuxième phase inclut le pré-diagnostic, qui consiste à se familiariser avec l'entité auditée pour concevoir un programme d'audit sur mesure, couvrant les aspects généraux, techniques, commerciaux et financiers (DJAROUD, L'utilité décisionnelle de l'audit social, 2019/2020, p. 69/70) :

- **Les informations générales** : L'auditeur collecte les chiffres clés, les données historiques et les informations relatives à la structure des responsabilités afin de saisir le fonctionnement de l'entreprise.
- **Les spécifications techniques** : Il s'agit d'identifier toutes les contraintes qui impactent l'organisation du travail, incluant habituellement les conditions de vie et d'emploi des salariés dans l'entreprise.
- **Les caractéristiques commerciales, financières et économiques** : Il est nécessaire d'identifier les contraintes commerciales qui affectent les conditions de vie et de travail des employés. Les évolutions anticipées en termes de volume de ventes et les tendances, telles que l'allongement ou la réduction des séries et la diversité des produits, doivent être prises en compte et pour concevoir un programme de travail, l'auditeur doit comprendre l'importance des enjeux et analyser les documents comptables et financiers pour suivre les charges associées au personnel.

Revue de littérature et cadre conceptuel

- **La stratégie sociale de l'entreprise** : Chaque mission d'audit social fait partie intégrante de l'application d'une stratégie sociale, qui est un élément clé de la politique globale de l'entreprise. L'auditeur doit, lors de son enquête préliminaire, déterminer les axes principaux de la politique sociale et humaine de l'entreprise.
- **La réglementation applicable** : Le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale restreint la liberté d'action des entreprises. Il est donc essentiel d'identifier les règles applicables à toute mission d'audit, Cette démarche d'inventaire requiert une attention particulière lorsqu'il s'agit d'un audit de conformité. La recherche des règles applicables est complexe en raison de la diversité de leurs sources : législatives, conventionnelles, et autres.

➤ **La réalisation de la mission**

L'étape de réalisation implique la collecte et l'analyse des informations nécessaires à la prise de décision, diminuant ainsi l'incertitude et augmentant les chances de choisir la bonne option (Brahim, 2020, p. 686). L'auditeur social est chargé de rassembler et d'examiner toutes les données disponibles, en s'appuyant sur diverses sources comme :

- La documentation écrite : facilite la collecte des données dans tous les domaines comme les bilans social, registre des personnels, archives, les tableaux de bord, rapport annuelle de médecin de travail, règlement intérieurs et Registre des mises en demeures ...etc.
- Visites de l'entreprise : elle permet de constater l'existence physique des risques et de certains problèmes, aussi la visite permet d'observer le rythme de travail et les conditions de travail. Cela requiert une capacité d'observation qui s'appuie sur les expériences passées, et une confrontation avec des normes pour déterminer une série de mesure, qui orienteront l'investigation de l'auditeur dans certaines directions
- Conduite d'enquêtes : Il est envisagé de recueillir les données directement auprès des acteurs qui la détiennent, en utilisant un échantillonnage adéquat. Naturellement, le coût de fourniture de l'information est plus élevé ; par conséquent, les auditeurs limitent l'enquête à des objectifs précis, tels que mieux comprendre les opinions, les comportements ou l'ambiance au sein d'une unité.
- Évaluation des opérations de la fonction des ressources humaines : analyser les activités de GRH (le recrutement, la rémunération, la formation) et le climat de travail. (DJAROUD, L'utilité décisionnelle de l'audit social, 2019/2020)

Suite à la collecte d'informations, l'auditeur doit analyser ces données pour détecter les problèmes importants, juger de leur importance et en comprendre les causes. Cela nécessite de

Revue de littérature et cadre conceptuel

décomposer les situations complexes en éléments simples à regrouper en catégories pertinentes. L'auditeur doit alors étudier les tendances et interactions, effectuer des comparaisons, confirmer la fiabilité des informations et juger des conclusions. L'analyse comprend aussi la séparation des phénomènes, leur reconnaissance, leur mesure et leur évaluation par rapport à des critères établis. Ces étapes sont cruciales pour l'audit, qui est par nature un examen méthodique et objectif.

➤ La rédaction et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social, en tant que document essentiel, consigne les résultats de la mission d'audit. Il sert de fondement pour les décisions et les actions à entreprendre par le prescripteur. Ce rapport va au-delà d'une simple compilation de données ; il synthétise les constats, les analyses et les recommandations formulées par l'auditeur. En effet, il permet au prescripteur de prendre des mesures concrètes pour améliorer les conditions de vie et de travail des employés, renforcer la conformité aux normes sociales et optimiser la gestion des ressources humaines. Ainsi, le rapport d'audit social joue un rôle clé dans l'amélioration continue de l'entreprise et dans la mise en œuvre de politiques sociales plus efficaces. (BABA , BOURICHE , & SOUILAH , 2022)

I.2.1.4 Les outils de l'audit social

Les outils d'audit social sont diversifiés ; certains nécessitent de l'auditeur des qualités comportementales telles que l'écoute et la capacité de reformulation, tandis que d'autres requièrent ses compétences analytiques ou de synthèse. Cependant, ces outils doivent s'inscrire dans une approche méthodique, ce qui implique leur intégration dans un programme de travail détaillé. Chaque outil est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini. On peut généralement distinguer deux étapes : les outils utilisés avant et pendant la campagne d'audit, que l'on peut citer comme :

- **Les outils utilisés avant la mission :** En général, l'auditeur social utilise ces outils avant même de commencer le travail d'audit lui-même. On peut mentionner (BABA , BOURICHE , & SOUILAH , 2022):

1- Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)

Avant de débiter la mission, l'auditeur entame une phase préliminaire consistant en une prise de connaissance générale de l'entité auditée. À cet effet, il recourt à un outil crucial pour évaluer le climat social : le questionnaire de prise de connaissance (QPC). Ce dispositif vise à faciliter

Revue de littérature et cadre conceptuel

la collecte d'informations, à préparer la réunion d'ouverture, à préparer certains documents, à guider les travaux de l'auditeur et à optimiser la gestion du temps. Les données recueillies à partir d'une QPC portent sur des aspects généraux tels que les processus et les procédures, le contexte structurel et organisationnel de l'entreprise, ainsi que le système de communication. Par conséquent, le QPC représente un outil efficace pour structurer la réflexion et les recherches, permettant ainsi de délimiter clairement le champ d'application de la mission d'audit social, en particulier lors de l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI). (Sekaki & Zaam , 2019) Par exemple le tableau si dessous :

Tableau 2:Exemple d'un QPC préalable à un audit social

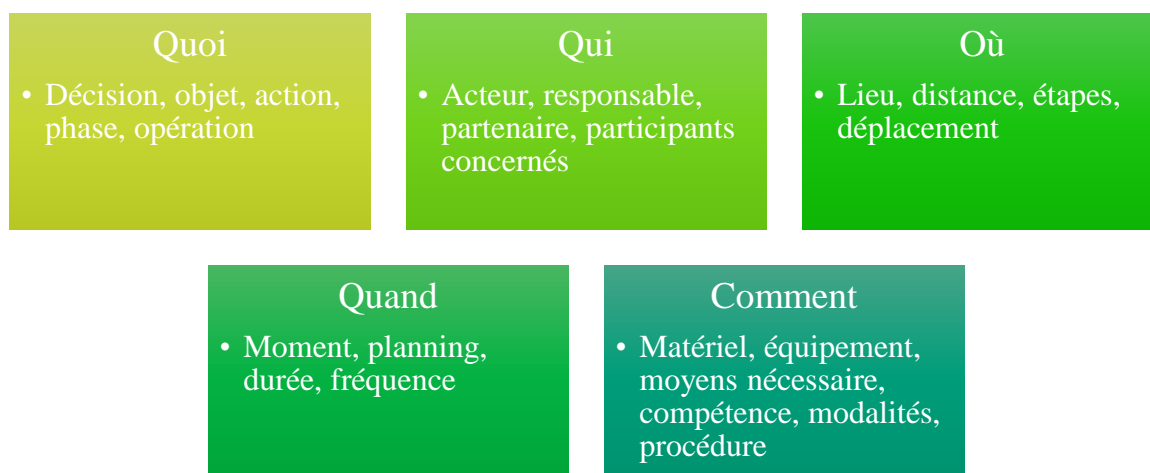
Objectif : Connaitre les outils de la GPEC et leurs applications		Demande de ...(auditeur) et leurs applications Destinataire :...	
N°	Questions	Réponses	Commentaires
1	Nombres de familles d'emploi ?		
2	Existe-t-il un référentiel de compétences ?		
3	Logiciel de prévision d'effectif ?		
4	Degré d'association des partenaires sociaux ?		

Source : IGALENS J, ET J.M.PERETTI : « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, p54

2- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Le QCI vise à diriger l'attention de l'auditeur sur les objectifs de la mission, en se concentrant particulièrement sur les processus les moins contrôlés. Il se compose de questions fermées, agencées dans un ordre logique, souvent chronologique, conçues pour que la réponse 'oui' indique un contrôle interne adéquat et la réponse 'non' un contrôle interne insuffisant (manquant, défectueux, ou inadapté au risque), et offre enfin la possibilité à l'audité de fournir des commentaires. Ce questionnaire contient les questions suivantes :

Figure 2: Les cinq principales questions dans le QCI



Source : élaboré par nos soins

3- L'échantillonnage :

Les plans d'échantillonnage (Zammar & Abdelbaki, 2017) sont de nature différente en fonction des buts de l'audit. L'auditeur a recours aux méthodes d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les ressources pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose. La sélection d'une technique d'échantillonnage appropriée au problème et aux données disponibles constitue la première étape. Après la constitution de l'échantillon, l'auditeur analyse et évalue les résultats.

- **Les outils utilisés pendant la mission :**

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur, une fois sur le terrain, emploiera une variété d'outils. L'entretien est le plus essentiel, mais il utilisera également l'observation sous toutes ses formes, ainsi que la modélisation des processus documentaires.

1- L'entretien :

L'entretien est un outil crucial utilisé par l'auditeur dans l'exercice de ses fonctions. Il se distingue d'un simple entretien ou d'une conversation car l'auditeur interne n'agit pas comme un journaliste interrogeant une célébrité ou un politicien. L'auditeur est avant tout celui qui écoute : auditer signifie écouter, et non mener un interrogatoire où le rapport s'apparenterait à celui d'un accusé face à son juge. Il est essentiel de se rappeler que l'auditeur interne ne doit ni accuser ni dénoncer. L'auditeur est un arbitre impartial. L'ambiance d'un entretien d'audit interne doit

Revue de littérature et cadre conceptuel

être collaborative. Dans le cadre de l'audit interne, l'entretien est un exercice coopératif. (BELLAHA , 2020/2021)

Et pour réaliser un bon entretien, il est favorable de suivre les sept principales règles selon (RENARD, 2017) :

Tableau 3: Les règles essentielles pour réussir un entretien

	Règle
01	Il est important de respecter la structure et la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas entamer un entretien sans avoir préalablement informé le supérieur hiérarchique de l'interviewer.
02	L'interlocuteur de l'audit social doit comprendre les raisons et les méthodes de l'entretien. Autrement dit, il doit avoir une connaissance précise de la mission de l'auditeur et de ses objectifs.
03	Il est nécessaire de citer simultanément toutes les difficultés, les faiblesses, ainsi que les erreurs et les anomalies, tout en faisant référence aux résultats des dernières investigations menées.
04	Il est essentiel que l'interlocuteur approuve les conclusions résumées de l'entretien avant qu'elles ne soient divulguées. De plus, les résultats de l'interview ne doivent pas être communiqués tant que la personne concernée ou l'auditeur n'a pas donné son avis sur ces conclusions.
05	Il faut éviter toute question de nature subjective qui pourrait remettre en question les réponses.
06	L'auditeur interne doit être à l'écoute. Il doit éviter de parler plus qu'il n'écoute.
07	Dans sa mission, l'auditeur doit mener un entretien et traiter la personne auditée comme un égal dans le déroulement du dialogue.

Source : élaborer par nos soins

2- L'observation :

La réalisation d'un audit requiert de l'auditeur une compétence essentielle : une acuité d'observation du domaine audité. Cette capacité est déterminante, car elle permet à l'auditeur de déceler les aspects cachés et subtils des domaines étudiés. Savoir observer signifie être apte à identifier les divergences entre les objectifs et les résultats obtenus, ou entre les normes et la réalité. En définitive, le sens de l'observation est fondamentalement connecté à la capacité de

Revue de littérature et cadre conceptuel

l'auditeur à exercer précision, analyse et interprétation sur les observations faites. (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019)

3- Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » :

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet des vérifications, par exemple :

- Chaque exemplaire a-t-il été attribué à un destinataire ?
- Les associations entre documents et informations sont-elles correctes ?
- Les contrôles sont-ils réalisés au bon endroit ?

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les exigences de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur

I.2.2 Le risque social :

I.2.2.1 La définition de risque social :

I.2.2.1.1 Définition du risque :

À ses débuts, le concept de risque était principalement associé au secteur industriel, en particulier aux usines et manufactures, en raison des métiers exposés à des dangers élevés. Après la Seconde Guerre mondiale, des efforts ont été entrepris pour promouvoir la gestion des risques. Initialement, cela n'impliquait que les parties prenantes, telles que les assureurs, assument la responsabilité des risques liés aux accidents. Au fil du temps, ces considérations ont gagné en importance et sont même devenues des éléments essentiels de la gestion préventive et de la stratégie d'orientation des entreprises. Bien que le concept de risque ait été initialement abordé d'un point de vue techniciste, il s'est élargi avec l'évolution industrielle pour englober une approche plus holistique de la gestion des risques. (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019)

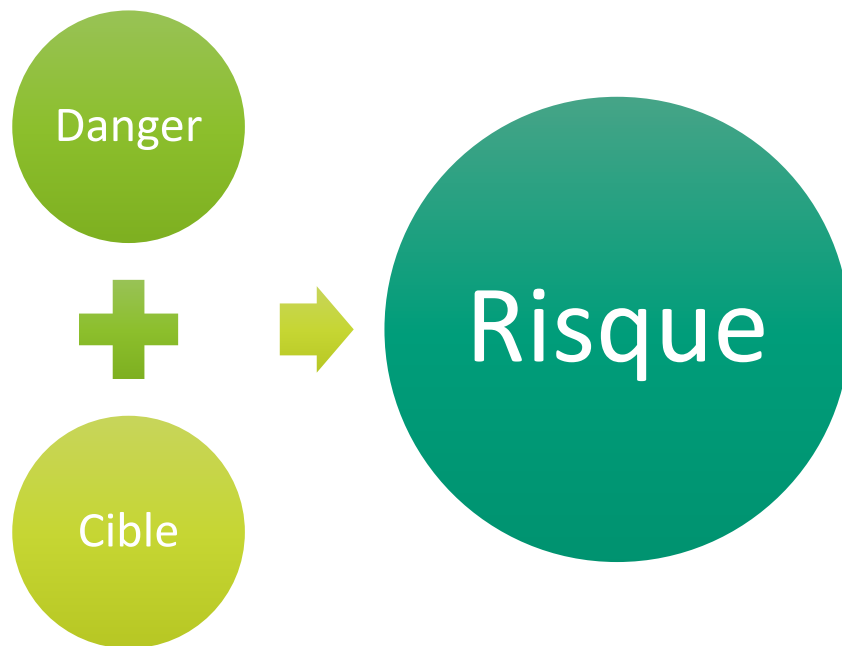
Selon Anthony Giddens « Le risque correspond à tout événement dommageable susceptible de modifier un état de chose. En d'autres termes, dans un contexte d'entreprise (pouvant être une collectivité ou une industrie), le risque pourra être défini comme l'ensemble des facteurs qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation à court, moyen ou long

terme. » (DJEFAFLIA , Le management des risques : État des lieux et démarche CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, 2022)

Selon BESSY : « Les risques d'entreprise sont tous les évènements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables ». (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023)

Le risque est aussi caractérisé par la coexistence d'un danger et d'une cible potentielle. Selon (RAY, 2015) « La coexistence d'un danger et d'une cible engendre une situation périlleuse où une menace est présente, créant une incertitude quant à la survenue d'événements susceptibles de nuire à la cible.»

Figure 3: Modélisation standard du risque



Source : élaboré par nos soins selon les informations de Jean LE RAY, « de la gestion des risques au management des risques, édition AFNOR, 2015

Danger : Le potentiel de causer des dommages.

- Le danger est une source de risque (sans danger, il n'y a pas de risque, et non l'inverse).

Cible : Les individus, les possessions, les installations et le milieu naturel qui pourraient être affectés par les effets néfastes d'une menace.

- Un risque existe lorsque le danger au potentiel de toucher et d'affecter une cible.

I.2.2.1.2 Définition du risque social :

Le concept de risque social est vaste mais on peut le comprendre à travers les définitions de risque des ressources humaines et le risque psychosociaux, selon (Martoty & Crozet, 2013) le risque RH « un dysfonctionnement social, une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés ». Pour le risque psychosociaux, ou RPS, sont un ensemble de risques professionnels qui altèrent la santé physique ou mentale d'un salarié. Ces soucis psychologiques ou physiques ont un réel impact sur l'entreprise et son fonctionnement, puisqu'ils peuvent mettre les salariés hors d'état d'occuper leur poste efficacement. Ils font partie des maladies professionnelles altérant la santé mentale récemment découvertes et présentent de nombreux risques pour la santé physique et mentale. (QUE SONT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) ?, 2022).

En intégrant les éléments des deux définitions précédentes, le risque social dans une entreprise peut être défini comme tout dysfonctionnement ou perturbation qui affecte son organisation et qui provient, en partie ou totalement, de changements dans le comportement des employés. Ces dysfonctionnements peuvent comprendre des risques psychosociaux, qui sont des risques liés au travail détériorant la santé physique ou mentale des salariés, et qui ont un impact direct sur l'entreprise en compromettant leur capacité à remplir leurs fonctions. Par conséquent, le risque social recouvre les dimensions sociales, psychologiques et organisationnelles susceptibles de nuire au bien-être des employés, à la productivité et à la réputation de l'entreprise.

I.2.2.2 Les différentes approches du risque social :

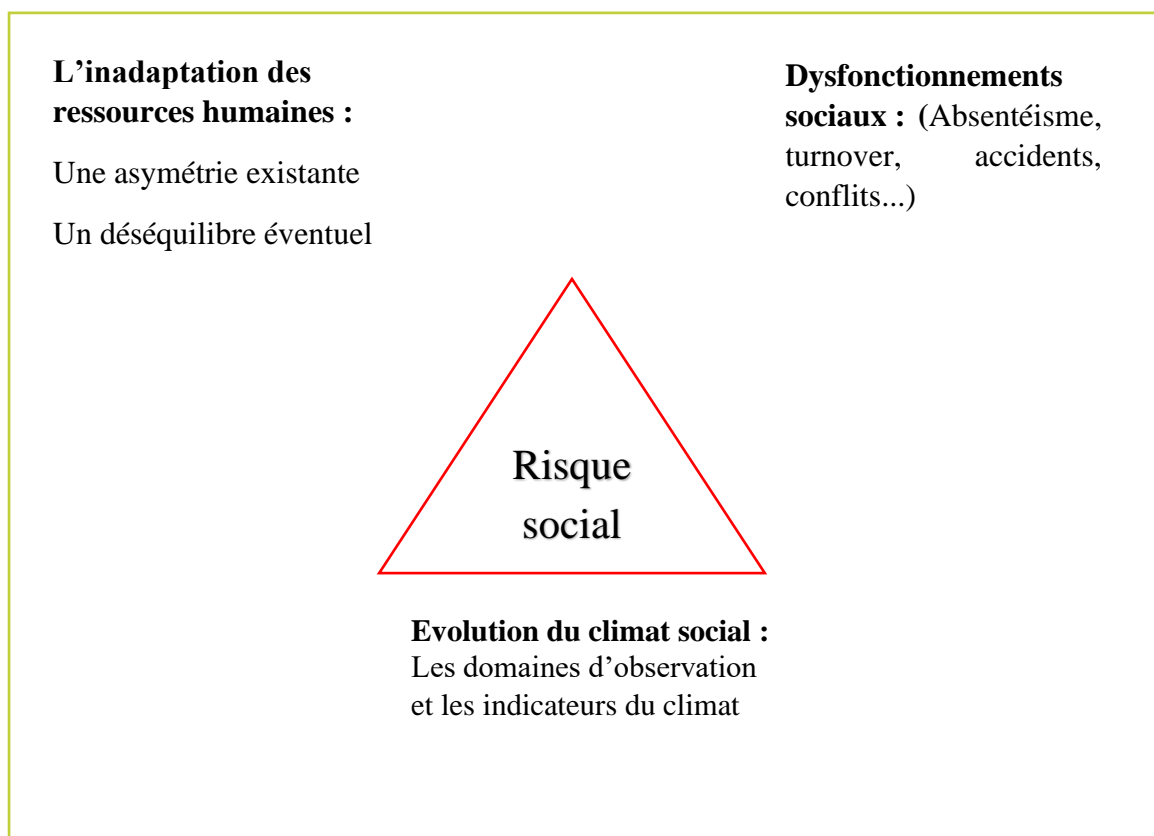
En 2004, Bernard MARTORY a analysé le risque social en s'appuyant sur trois approches fondamentales, notamment :

- **L'approche par dysfonctionnements sociaux :** Un dysfonctionnement social est souvent associé à des changements dans le comportement des employés. Selon cette perspective, le risque social peut découler de deux types d'analyses : une analyse des effets consiste à examiner les coûts résultant des dysfonctionnements et à tenter de les quantifier, tandis qu'une analyse des causes implique la prise en compte de tous les indicateurs sociaux liés au climat social.

- **L'approche par l'inadaptation des ressources humaines :** Le risque social survient lorsque les structures et les comportements sociaux dans une entreprise ne sont plus alignés de manière positive avec l'environnement. Ce déséquilibre peut se manifester de différentes manières actuelles, telles que la rémunération inférieure, l'absentéisme anormal, une image dégradée à l'embauche, ou encore des lacunes dans la gestion des carrières et des promotions, entraînant un renforcement des départs et des problèmes de recrutement, ainsi qu'une insuffisance de compétences prévisibles pour l'avenir.

- **L'approche par l'évolution du climat social :** Un climat social défavorable constitue un facteur de risque. Dans cette optique, plusieurs indicateurs sont pris en compte, tels que le coût total des contentieux, les litiges liés à la discrimination et le degré de satisfaction des employés. (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023)

Figure 4: La modélisation du profil du risque social



Source : Bernard MARTORY, « tableaux de bord sociaux », édition LIAISONS, paris, 2004

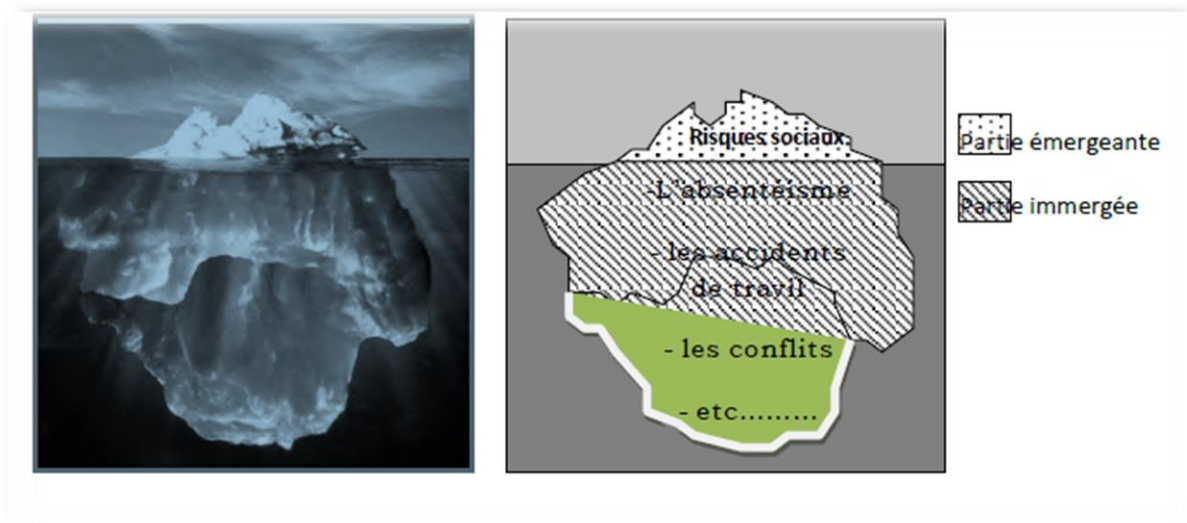
I.2.2.3 Les types des risques sociaux :

D'après les approches de Bernard MARTORY nous allons distinguer des types du risque social comme :

- 1- **Accident de travail :** « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise ». (Giorgio, 2022)
- 2- **Les conflits :** Il s'agit d'une confrontation entre des intérêts, des valeurs, des actions ou des procédures. C'est un désaccord, un malentendu ou une idée qui s'oppose à une autre entre un individu et son supérieur.
- 3- **La qualité défailante du dialogue social :** La qualité défailante du dialogue social se réfère à une situation où la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux processus décisionnels sur les questions liées à l'emploi et au lieu de travail est insuffisante ou inexistante. Cela se traduit par un manque de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre ces parties, compromettant ainsi la capacité à trouver des compromis et à réaliser des progrès sociaux et économiques. (travail, 2013)
- 4- **Turn-over et la rotation :** PERETTI dit que « En français le turnover appelé taux de rotation du salarié, est souvent défini comme les mouvements d'entrée et/ou de sortie du personnel dans une organisation au cours d'une période donnée » (KHIAT & Zoubida OUYAHIA, 2012)
- 5- **Risque de formation :** Les risques liés à la qualité et à la pertinence du programme de formation, de la GPEC et de la cartographie des emplois et compétences sont multiples. Ils incluent des processus de formation défailtants, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences incomplètes, ainsi qu'une cartographie incohérente des emplois et compétences. Ces défailtances peuvent entraîner une inadéquation entre les profils et compétences disponibles et les besoins de l'entreprise, ce qui peut à son tour entraîner une baisse de performance et une perte de compétitivité. Ainsi, il est crucial pour les organisations de gérer efficacement ces risques afin de garantir une main-d'œuvre qualifiée et adaptée aux besoins de l'entreprise.
- 6- **L'absentéisme :** L'absentéisme se définit par des absences habituelles ou systématiques du lieu de travail, où la présence est normalement requise. (SAIDI , SEKAKI, BENZIT, & ZAAM, 2022)
- 7- **Les risques psychosociaux :** comme le mal être des employés, le malentendu...etc.

La figure ci-dessous exprime les types des risques qui causent le risque social :

Figure 5: Présentation des risques sociaux



Source : (Gassem, 2023)

I.2.3 Le management des risques sociaux :

I.2.3.1 La définition de management des risques :

Selon ISO1300 : « *La gestion des risques est l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. Dans cette définition, la coordination consiste à organiser les conditions du traitement des risques au sein de l'organisation et à en tirer la meilleure solution pour les intérêts des parties prenantes* » (Seiji , Mamoru , & Yoshiaki, 2019)

On peut définir le management des risques social selon (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023) « *Le management des risques sociaux peut être défini comme un processus d'identification, d'évaluation, de traitement et de suivi et contrôle de toutes les défaillances liées à la fonction ressources humaines ainsi qu'aux conditions de travail et aux relation du personnel avec son environnement interne et externe dans le but d'améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise.* »

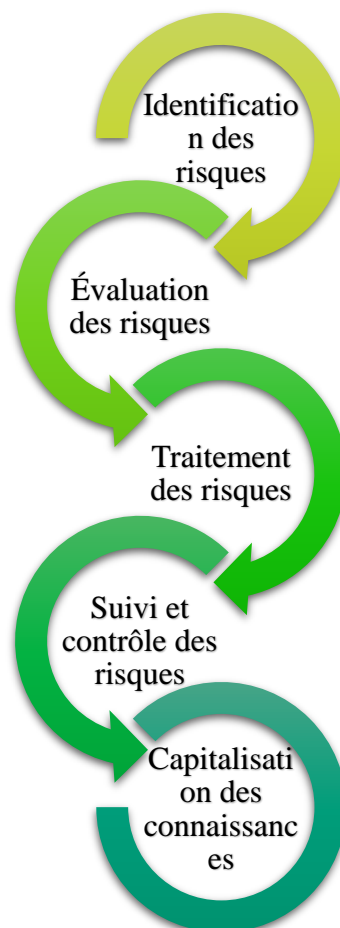
Selon le Comité des organisations sponsoring de la Commission Treadway (rapport COSO II, 2004) suite du (rapport COSO I, 1992) « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* » (Eustache Ebondo Wa Mandzila & Daniel, 2009)

D'après ces définitions on peut dire que le management des risques sociaux est un processus coordonné impliquant l'ensemble de l'organisation, visant à identifier, évaluer, traiter et surveiller les risques potentiels. Il inclut les aspects liés aux ressources humaines, aux conditions de travail et aux relations internes et externes, et est intégré dans la stratégie et les activités de l'organisation pour assurer la réalisation de ses objectifs et répondre aux intérêts des parties prenantes.

I.2.3.2 Le processus de management des risques sociaux :

Le processus de management des risques sociaux comprend plusieurs étapes essentielles, souvent définies dans des cadres de référence tels que COSO, ISO 31000, et d'autres normes reconnues. Voici un aperçu détaillé des étapes couramment suivies dans ce processus :

Figure 6: Le processus de management des risques sociaux



Source : élaborer par nos soins

1. Identification des risques : « *L'identification des risques est la première étape dans tout processus de gestion des risques. Il convient ainsi d'analyser les facteurs qui représentent un danger potentiel. Cela passe par un audit interne exhaustif. Cela va*

permettre de rechercher et de définir la nature du risque, et d'en identifier les sources, les causes et les caractéristiques. » (Florent , 2021).L'identification des risques est l'une des plus difficiles du management des risques. Elle exige objectivité et rationalité, et pour ce faire doit s'appuyer sur plusieurs outils à savoir : **Les rapports d'audit**, Les visites sur le site, Les entretiens et le brainstorming (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023).

Cette phase est primordiale pour l'élaboration d'une cartographie des risques. Pour mieux lister les risques, l'entreprise doit utiliser plusieurs méthodes, notamment les questionnaires d'analyse des risques et l'arbre des causes ou bien le diagramme d'Ishikawa.

Évaluation des risques : L'évaluation se base sur deux paramètres principaux : la probabilité de survenance et la gravité des conséquences. Chaque risque est alors coté sur des échelles de probabilité et de gravité, permettant de calculer la criticité. Cette criticité aide à hiérarchiser les risques selon leur importance.

2. Traitement des risques : Une fois les risques hiérarchisés, différentes stratégies de traitement sont envisagées, telles que l'acceptation, le transfert, la réduction ou l'évitement du risque. L'objectif est de ramener les risques actuels vers des niveaux acceptables.

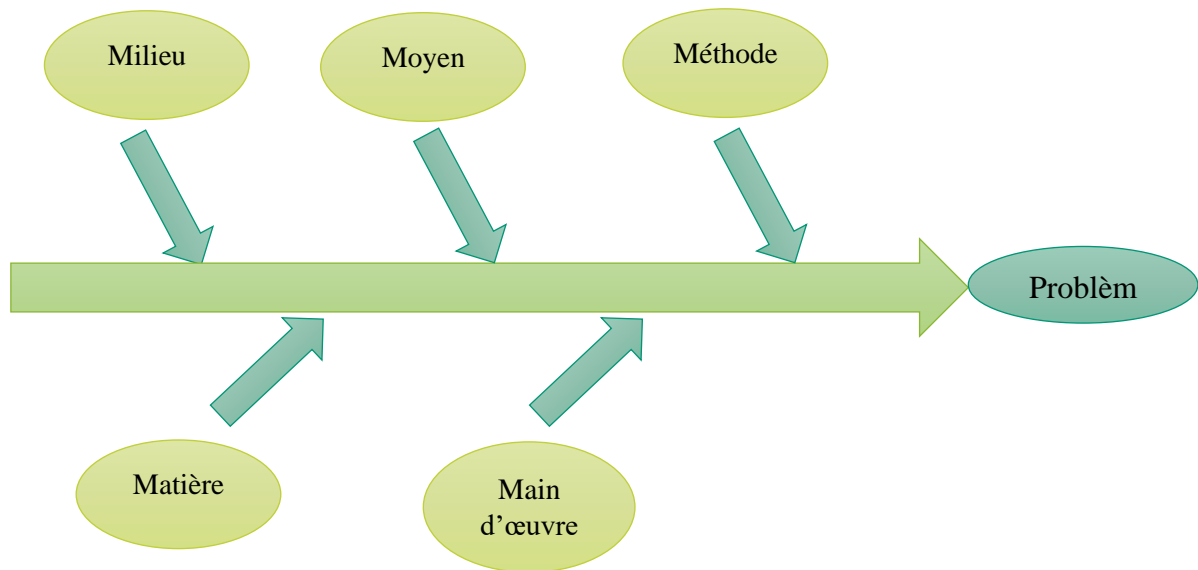
3. Suivi et contrôle des risques : Cette étape implique un suivi régulier pour prévenir l'apparition de nouveaux risques et assurer que les actions de maîtrise des risques sont efficaces. Cela inclut la surveillance des facteurs déclenchant, la réévaluation de la criticité et le contrôle des actions mises en place.

4. Capitalisation des connaissances : Ce processus vise à enregistrer et mémoriser les expériences pour améliorer les futures démarches de management des risques. Il inclut la veille sociale et l'utilisation de systèmes d'information sur les ressources humaines. (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023)

Nous avons opté pour la méthode du diagramme d'Ishikawa comme exemple d'outil permettant l'identification et l'analyse des risques sociaux.

La méthode d'Ishikawa : Également connu sous le nom de diagramme en arêtes de poisson ou diagramme de causes et effets, cet outil a été inventé par le professeur **Kao ru Ishikawa** en 1943. Il est fréquemment utilisé pour identifier et catégoriser les causes potentielles d'un problème, facilitant ainsi l'analyse approfondie et la résolution efficace des problèmes. (C-QSE, 2017). Et voici une présentation du diagramme d'Ishikawa et de son contenu :

Figure 7: Le diagramme d'Ishikawa Problème



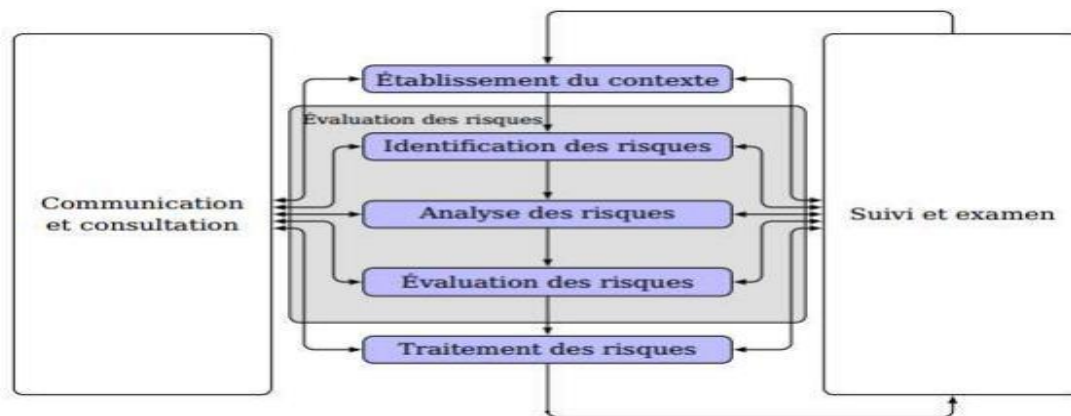
Source : élaboré par nos soins d'après les informations de (C-QSE, 2017)

Dans le cadre du management des risques sociaux, cette méthode peut être particulièrement utile pour identifier les facteurs susceptibles de provoquer des conflits, des mécontentements ou des dysfonctionnements au sein d'une organisation et effectuer une analyse approfondie des risques sociaux. Dans notre étude, elle peut être utilisée de la manière suivante :

- **Milieu :** On peut examiner les conditions de sécurité, le stress au travail et les conflits interpersonnels. Ces facteurs aident à repérer les risques potentiels dans l'organisation.
- **Moyen :** Pour identifier et analysé les risques sociaux liés au moyen de l'organisation, on peut examiner la prise de décision inefficace, les problèmes de communication, les lacunes dans la gouvernance et les conflits hiérarchiques. Ces aspects aident à repérer les risques potentiels de gestion.
- **Méthode :** On peut examiner les processus inefficaces, les erreurs fréquentes, les lacunes dans la formation du personnel et les obstacles à la communication interne. Ces éléments aident à repérer les risques potentiels dans les méthodes de travail de l'organisation.
- **Matière :** On peut examiner la maintenance des équipements, les pannes fréquentes, les incidents de sécurité liés à l'utilisation d'équipements défectueux, etc. Ces éléments aident à identifier les risques potentiels associés aux équipements utilisés dans l'organisation.
- **Main d'œuvre :** Pour repérer les risques sociaux concernant la main-d'œuvre, on peut étudier le taux de rotation, la satisfaction des employés, les conflits interpersonnels, ainsi que les problèmes de santé et de sécurité au travail. Ces facteurs aident à identifier les risques potentiels associés aux employés de l'organisation.

On peut synthétiser le processus de management des risque sociaux en général dans le schéma qui mentionné par (DJEFAFLIA , 2022)

Figure 8: Le processus de management des risques



Source : (DJEFAFLIA , Le management des risques : État des lieux et démarche CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, 2022)

I.2.3.3 L’audit social et le management des risques sociaux :

L'article a abordé la discussion et l'étude de la gestion des risques ainsi que l'importance de l'audit social en tant qu'outil pour identifier et analyser les risques. Il a également présenté des recommandations pour améliorer la gestion des risques et leur suivi. (LEHAD, LEGHIMA, & KEHRI, 2023). À présent, nous aborderons la responsabilité de l'audit en tant que acteur essentiel du processus de management des risques sociaux. On peut résumer La responsabilité de l'audit social qui abordé par l’institut de l’audit interne (Groupe Professionnel Industrie et Commerce, 2003) dans le tableau suivant :

Tableau 4: La responsabilité de l’audit social dans le processus de MRS

L’AS dans le processus de management du risque social	Description
Identifier et évaluer les risques significatifs	Les auditeurs sociaux internes doivent identifier et évaluer les risques significatifs dans le cadre de leurs activités courantes.
Participer à l'évaluation du processus de management des risques	L'audit interne doit évaluer le processus de management des risques mis en place par l'entreprise, en s'assurant de sa pertinence et de son efficacité.

Contribuer à la programmation de l'audit	L'audit social doit intégrer les risques identifiés dans le cadre du processus de management des risques dans la programmation de ses missions d'audit.
Communiquer les risques significatifs	Les risques significatifs identifiés lors des missions d'audit doivent être communiqués au Responsable du PMR (Processus de Management des Risques).

Source : élaboré par nous même

Le tableau décrit les rôles essentiels des auditeurs sociaux internes dans le processus de management des risques sociaux. Il met en évidence leur responsabilité d'identifier et d'évaluer les risques significatifs, de participer à l'évaluation de l'efficacité du processus de management des risques de l'entreprise, d'intégrer ces risques dans la programmation de leurs missions d'audit, et de communiquer les risques importants au Responsable du PMR. Ces activités permettent de garantir une gestion proactive et efficace des risques sociaux, en assurant que les risques sont bien identifiés, évalués, priorisés et adressés de manière appropriée, renforçant ainsi la résilience et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ce chapitre a offert une revue exhaustive de la littérature sur les concepts clés relatifs à l'audit social et à la gestion des risques sociaux. Nous avons défini l'audit social, en détaillant ses divers types et sa démarche méthodologique. Par la suite, nous avons exploré les risques sociaux, en examinant leurs différentes approches et en soulignant leur importance croissante dans le contexte organisationnel actuel. Enfin, nous avons présenté le management des risques sociaux, en définissant ses principes et en décrivant son processus.

II. Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnel

Cadre méthodologique et organisationnel

Dans ce chapitre, nous examinerons d'abord le mode d'échantillonnage ainsi que l'approche méthodologique que nous avons sélectionnée pour conduire notre étude, en incluant les méthodes, les instruments de collecte de données et l'analyse des informations recueillies. Ensuite, nous présenterons le contexte organisationnel de notre recherche dans la deuxième section.

II.1 Cadre méthodologique

Le Cadre méthodologique présente l'approche qualitative que nous avons adoptée pour notre recherche, visant à explorer en profondeur les perceptions et les expériences des participants. Cette méthode a permis une compréhension détaillée des dynamiques étudiées. Dans cette section, nous allons présenter notre processus méthodologique, incluant la sélection des participants, les techniques de collecte de données, et l'analyse de contenu.

II.1.1 L'approche méthodologique :

Pour cette recherche sur "L'audit social comme acte de renforcement de management des risques sociaux", nous adoptons une approche qualitative « *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* ». (Mays & Pope, 1995). À travers des entretiens, des recherches documentaires et des observations, nous explorons les expériences et les perceptions des acteurs. Notre objectif est de comprendre en profondeur comment l'audit social est utilisé pour gérer les risques sociaux dans divers contextes organisationnels. En analysant les discours et les pratiques, nous visons à fournir des suggestions pratiques pour améliorer l'efficacité de cette pratique et optimiser le management des risques sociaux dans SONELGAZ.

II.1.2 Les techniques de collecte des données :

La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. (THIETART, 2014)

La recherche qualitative englobe une gamme diversifiée de méthodes et de techniques de collecte de données. Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné trois techniques de collecte pour mener notre recherche.

Cadre méthodologique et organisationnel

II.1.2.1 La recherche documentaire :

La recherche documentaire vise à recueillir la documentation pertinente concernant une question à l'étude et à anticiper autant que possible les informations utiles dans un domaine spécifique. Elle englobe l'ensemble des étapes visant à rechercher, identifier et localiser des documents relatifs à un sujet précis, nécessitant ainsi l'élaboration d'une stratégie de recherche fondée sur une méthodologie rigoureuse.

Pour collecter les données nécessaires, nous avons mené des recherches à la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management afin d'accéder à différents ouvrages et thèses de doctorat, qui ont enrichi notre recherche. Nous avons également consulté les bibliothèques numériques et les sites web tels que Google Scholar, SNDL, ResearchGate et Scribd. Ces ressources nous ont permis de découvrir une variété de documents académiques, comprenant des ouvrages, des revues spécialisées, des thèses et de nombreux articles au format PDF portant sur l'audit social et le management des risques sociaux.

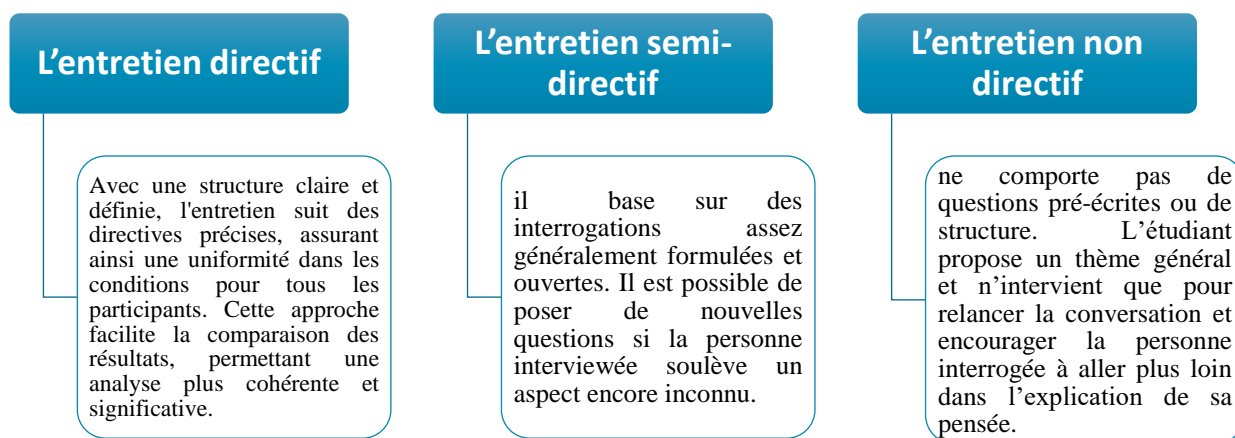
Enfin, les documents fournis par l'entreprise SONELGAZ nous ont permis d'élaborer le cadre organisationnel et de mieux comprendre la réglementation de l'entreprise.

II.1.2.2 L'entretien :

Les entretiens représentent une méthode cruciale pour obtenir des données verbales en interrogeant les participants au moyen de questions spécifiques. Selon KVALE, S « *L'entretien est une conversation avec un objectif précis. C'est un processus bidirectionnel où à la fois l'intervieweur et l'interviewé influencent le résultat de l'interaction.* » (Kvale, 1996).

Aussi selon Creswell « *Les entretiens sont un outil précieux pour comprendre les perspectives, les expériences et les croyances des participants à la recherche. Cependant, il est important de reconnaître que les entretiens ne sont pas sans limitations. Les biais de l'intervieweur, le cadre de l'entretien et les dynamiques de pouvoir entre l'intervieweur et l'interviewé peuvent tous influencer les données collectées.* » (Creswell, 2007). Les entretiens offrent une fenêtre privilégiée pour explorer les perspectives et les expériences des participants à une recherche. Toutefois, il convient de noter que leur utilisation comporte des limites. Les biais de l'intervieweur, le contexte de l'entretien et les dynamiques de pouvoir entre les parties peuvent altérer les données recueillies, soulignant ainsi la nécessité d'une approche réflexive et rigoureuse lors de leur conduite. Il existe trois types d'entretiens :

Figure 9: Les types de l'entretien



Source : élaboré par nous même à travers les informations de (Claude, 2019)

Donc nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les responsables des services suivants :

Tableau 5: La liste des interviewés

La date de l'entretien	Poste occupé	Durée	Ancienneté
12/05/2024	Chargé d'étude Le service de comptabilité	30min	12ans
13/05/2024	Attaché Commercial Le service commercial	01h	18ans
14/05/2024	Ingénieur d'étude de la sécurité	1 :30	04ans
15/05/2024	Ingénieur d'étude Responsable de formation	1h	16ans

Source : élaboré par nous même

II.1.2.3 Le guide d'entretien :

Dans le cadre de cette étude, nous avons élaboré un guide d'entretiens en utilisant les résultats des autres recherches comme un point de départ (les études antérieures), ces dernières fournissent des variables clé comme la performance dans l'entreprise, les méthodes de management des risques et l'efficacité des techniques de MRS.

Cadre méthodologique et organisationnel

Notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- Introduction : présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- Le profil personnel de chaque interviewés.
 - **Le premier axe : L'audit social**

Ces questions sont destinées à recueillir des informations approfondies sur les processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des audits sociaux chez Sonelgaz, ainsi que sur les retombées et les initiatives d'amélioration qui en découlent.

- **Le deuxième axe : Le management des risques sociaux**

L'objectif de ces questions est d'obtenir des informations approfondies sur les processus d'identification, de gestion et d'évaluation des risques sociaux chez Sonelgaz, ainsi que sur les actions préventives et correctives mises en place pour les réduire.

- **Le troisième axe : Relation entre l'Audit Social et le Management des Risques Sociaux chez SONELGAZ.**

L'objectif de ces questions est d'approfondir la compréhension de la relation entre l'audit social et la gestion des risques sociaux chez Sonelgaz, en mettant en lumière les avantages perçus ainsi que l'impact de cette intégration sur les pratiques de gestion.

II.1.3 Le traitement des données :

Nous avons choisi l'approche du traitement sémantique, caractérisée par une analyse minutieuse et manuelle des réponses, axée spécifiquement sur l'examen empirique des idées, des termes et de leurs significations. En adoptant cette méthodologie, nous sommes en mesure d'explorer les thèmes, les motifs récurrents, ainsi que les relations conceptuelles et les subtilités inhérentes aux réponses des participants. Cette approche nous permet d'extraire le sens des données en identifiant les relations entre les différentes entités, concepts et attributs des données, ainsi que les liens sémantiques qui les unissent dans nos recherches sur l'audit social comme outil de management des risques sociaux.

II.2 Cadre organisationnel

Cette section explorera la structure et le fonctionnement de l'organisation étudiée. En examinant sa hiérarchie, sa culture d'entreprise et ses processus décisionnels, nous pouvons mieux comprendre son approche en matière de gestion des risques sociaux.

II.2.1 Définition de l'organisme d'accueil

La Direction de la distribution de l'électricité et du gaz est divisée en quatre districts :

☆ Société Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz (SDA)

☆ Société Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz (SDC)

☆ Société Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz (SDE)

☆ Société Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz de l'Ouest (SDO)

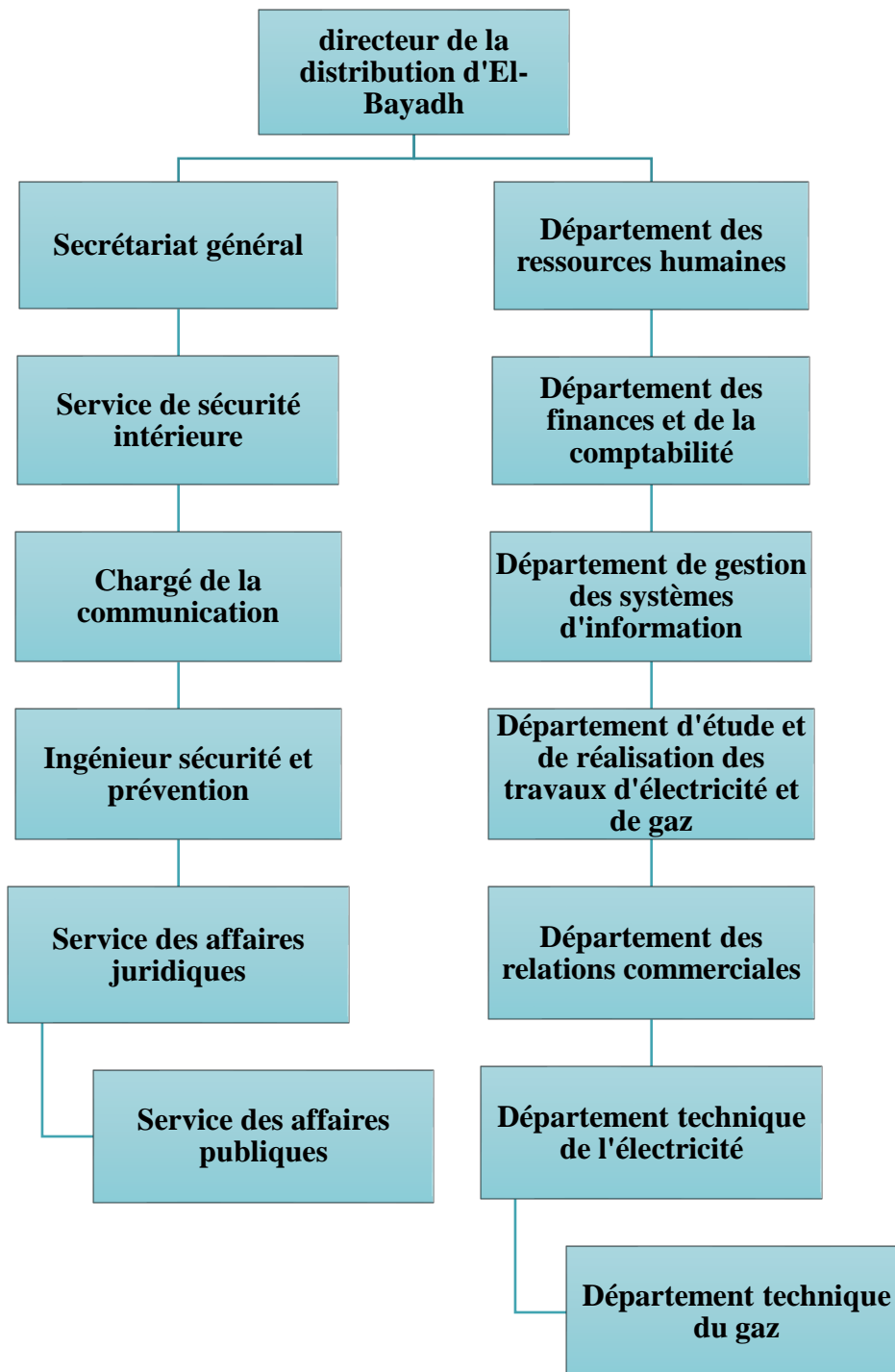
La Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest (EDGD) est la branche dominante dans le domaine des activités monopolistiques dans le domaine de la vente et de la distribution d'électricité, ainsi que de la distribution publique de gaz aux citoyens ordinaires, aux entreprises et aux institutions publiques, et contribue au développement de son réseau à travers vingt directions, dont la direction de la distribution d'El Bayadh.

II.2.2 La création de la Direction de distribution du Sonelgaz d'El-Bayadh

La Direction de la distribution de l'électricité et du gaz d'El-Bayadh a été créée le 02 juillet 2005. Depuis lors, elle s'efforce d'améliorer la répartition de ses activités à travers 22 municipalités pour étendre le réseau électrique et de gaz afin de répondre aux demandes de raccordement des clients, dans le cadre des programmes annuels de l'État visant à connecter les zones rurales et les quartiers sociaux. Depuis cette période, la Direction a exploité un certain nombre de postes et employé 226 travailleurs répartis sur trois agences commerciales (El-Bayadh, Al-Abyad Sayed Al-Sheikh, Boukotb) et deux intérêts à exploiter. Depuis 2005, les services d'électricité (Al-Bayad et A-S-Sheikh) et d'autres services gérés par d'autres organismes (Saïda-Bachar) ont été intégrés grâce à la mise en place d'un service financier et comptable au niveau local.

II.2.3 La structure organisationnelle de la direction

Figure 10: La structure de la direction de distribution SONELGAZ El-Bayadh



Source : les informations de l'entreprise

Cadre méthodologique et organisationnel

- **Secrétariat général**

Spécialisé dans la gestion du programme des rendez-vous pour rencontrer le directeur, la prise des appels téléphoniques, la réception des courriers et des visiteurs, ainsi que l'enregistrement des documents signés par le directeur tout en préservant leur confidentialité.

- **Chargé de la communication :**

Chargé de promouvoir les réalisations de l'entreprise ainsi que ses ventes et résultats sur le terrain devant les médias. Il le fait en sensibilisant le public aux dangers du gaz et de l'électricité par le biais d'opérations de sensibilisation.

- **Ingénieur en prévention et sécurité :**

Responsable de la protection des travailleurs de l'entreprise en leur fournissant les moyens nécessaires pour exercer leurs activités en toute sécurité.

- **Département des ressources humaines :**

Responsable du recrutement, de la formation, de l'évaluation de la performance des employés, du suivi des absences et des congés maladie, de la gestion des salaires, et des avantages accordés aux employés.

- **Service des affaires juridiques :**

Il est chargé de la gestion des dossiers judiciaires et des plaintes adressées à l'entreprise pour les transmettre à l'avocat de l'entreprise, ainsi que du suivi des actions en justice intentées par l'entreprise contre les clients.

- **Département des finances et de la comptabilité :**

Enregistrement de toutes les opérations financières de l'entreprise par le service de la comptabilité, telles que les factures des fournisseurs, les salaires, les recouvrements financiers des clients, et l'enregistrement des amortissements.

- **Département des techniques électriques :**

Maintien des réseaux électriques et intervention en cas d'incidents sur les réseaux électriques.

- **Département des techniques de gaz :**

Maintien des réseaux de gaz et intervention en cas d'incidents sur les réseaux de gaz.

Cadre méthodologique et organisationnel

- **Département des études et travaux (électricité/gaz) :**

Enregistrement, suivi et gestion des projets d'investissement de l'entreprise.

- **Service de gestion des investissements :**

Préparation des cahiers des charges et suivi des marchés depuis le début jusqu'à la finalisation du contrat.

- **Département des relations commerciales :**

Accueil des clients, résolution de leurs préoccupations, enregistrement de la consommation des compteurs et surveillance de tout ce qui concerne les factures d'électricité et de gaz pour tous les clients (particuliers et entreprises).

- **Service des ressources générales :**

Fourniture de divers moyens aux départements tels que l'acquisition de nouveaux investissements, fournitures de bureau et de transport, restauration, et tout ce dont les employés ont besoin pour mener à bien leurs activités au sein de l'entreprise.

- **Département de gestion des systèmes d'information :**

Supervision des services informatiques nécessaires aux différents départements et services de l'entreprise, ainsi que résolution des problèmes informatiques utilisés par l'entreprise.

- **Responsable de la sécurité intérieure :**

Protection des biens de l'entreprise en coordonnant le travail avec les agents de sécurité.

II.2.4 La filiale d'audit interne de SONEGAS

Compte tenu de l'importance de l'audit interne, la société Sonelgaz a décidé de créer une filiale dédiée, équivalente à ses directions de distribution, de transport et de production. Voici la structure de la direction de l'audit et son rôle au sein du groupe Sonelgaz.

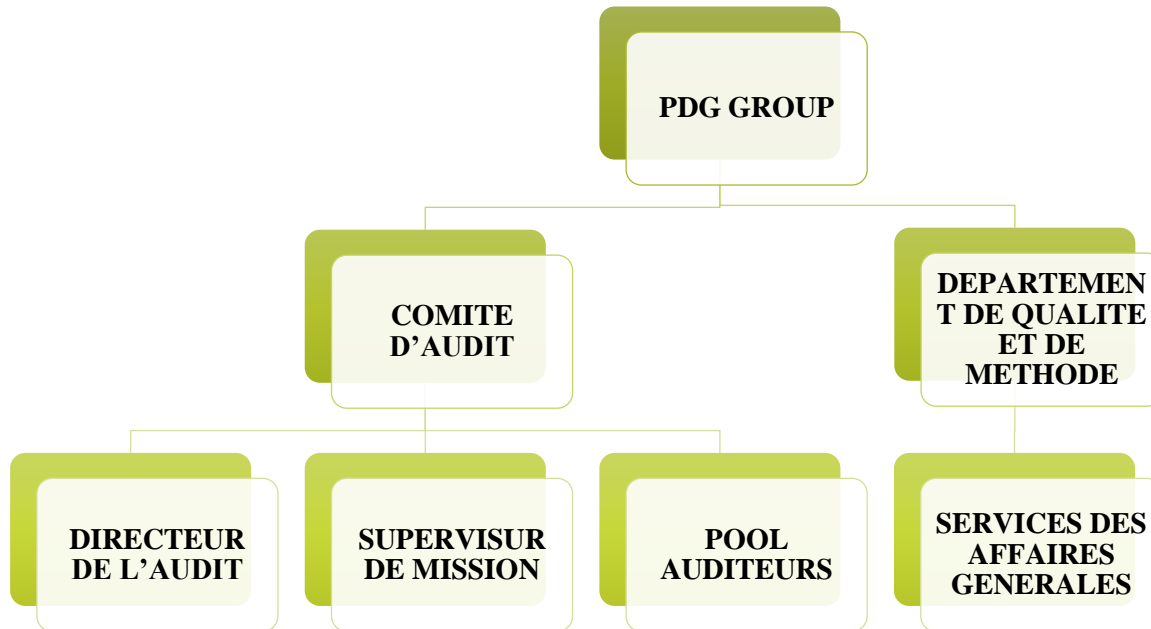
La filiale d'audit supervise toutes les opérations d'audit au niveau de toutes les filiales du groupe en envoyant régulièrement des commissions d'audit aux directions. Ces commissions fournissent différentes activités pour aider la direction concernée à activer la gestion des risques, ainsi que des activités de confirmation visant à fournir une assurance raisonnable sur la fiabilité et l'adéquation des informations et des systèmes de contrôle interne. Cela se fait à

Cadre méthodologique et organisationnel

travers un rapport présenté au conseil d'administration du groupe, conformément aux normes internationales de pratiques professionnelles en matière d'audit.

Ce schéma présent la structure de la branche d'audit interne de SONELGAZ :

Figure 11: La structure de la branche d'audit interne de SONELGAZ



Source : l'entreprise d'accueil

Dans ce chapitre nous a permis de présenter la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette recherche ainsi que l'approche qualitative, les outils de collecte les données, ensuite nous avons expliqué le contenu de notre guide d'entretien, après nous avons découvrir l'organise d'accueil « la direction de distribution d'électricité et de gaz El-Bayadh »

III. Chapitre III : Analyse et discussion des résultats

Analyse et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous allons examiner et analyser les résultats de nos entretiens, ainsi que discuter de ces résultats en proposant des recommandations. Nous mettrons également en lumière les limites rencontrées au cours de notre recherche.

III.1 Présentation des résultats

Cette section présente les résultats d'un entretien semi-directif avec des responsables de la direction de distribution chez Sonelgaz, visant à explorer l'audit social, le management des risques et leurs interactions. L'objectif était de comprendre comment Sonelgaz intègre l'audit social dans sa gestion des risques et d'identifier les défis et opportunités associés. Les réponses fournissent une perspective précieuse sur les pratiques actuelles de l'entreprise dans ces domaines clés.

III.1.1 Le premier axe : L'audit social

L'objectif général de ces questions est d'acquérir une compréhension approfondie du processus et de l'impact des audits sociaux au sein de Sonelgaz. Elles visent à recueillir des informations détaillées sur les différentes étapes et les objectifs des audits, les domaines spécifiques abordés, les outils et méthodologies employés, ainsi que la manière dont les résultats sont utilisés pour améliorer la gestion des ressources humaines. De plus, ces questions cherchent à évaluer l'efficacité et l'impact de ces audits sur les pratiques de l'entreprise et son environnement de travail, afin de garantir une gestion éthique, responsable et conforme aux normes en vigueur.

Les réponses des interviewés révèlent une diversité dans les pratiques et les objectifs de l'audit social chez Sonelgaz. Selon l'ingénieur d'étude de la sécurité, l'audit social est réalisé périodiquement par une équipe d'auditeurs de l'organisme mère, qui examine les pratiques de conformité aux lois du travail en passant en revue des documents internes tels que les politiques, les procédures opérationnelles, et les rapports d'audit précédents, en plus de mener des entretiens avec le personnel.

Le responsable de formation indique que l'équipe d'auditeurs de la société mère intervient principalement en réponse à des problèmes spécifiques, rédige des rapports et formule des recommandations. L'attaché commercial souligne une lacune importante : l'absence d'un service d'audit dans la direction de distribution d'électricité et de gaz El-Bayadh « *Il n y a pas un service d'audit dans la direction de distribution d'électricité et de gaz El-bayadh* ». Enfin, le comptable note que l'audit se concentre principalement sur le domaine comptable, avec des

Analyse et discussion des résultats

équipes qui viennent régulièrement vérifier les comptes de l'entreprise et soumettre des rapports après examen des documents comptables. Cette diversité montre une disparité dans la mise en œuvre de l'audit social au sein de l'organisation.

Les réponses des interviewés mettent en lumière une gamme d'objectifs des audits sociaux chez Sonelgaz, reflétant une approche holistique envers le management des ressources humaines et la conformité aux normes. Tout d'abord, l'accent est mis sur la conformité aux normes légales et réglementaires en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, soulignant ainsi l'importance accordée à la protection et au bien-être des employés. De plus, les audits sociaux visent à identifier les risques potentiels pour la santé et la sécurité des employés, soulignant une approche proactive pour prévenir les incidents et garantir un environnement de travail sûr.

En outre, la promotion d'une culture de sécurité est mentionnée, indiquant un engagement à créer un environnement où la sécurité est une priorité partagée par tous les employés. Les pratiques de management des ressources humaines sont également au centre des audits, visant à renforcer et optimiser ces pratiques pour assurer une gestion efficace des talents et une amélioration continue des processus organisationnels comme il mentionné par le responsable de formation « *Les audits sociaux visent principalement à vérifier que Sonelgaz respecte toutes les lois et réglementations et bien sûr optimiser les pratiques RH.* ». Enfin, les réponses soulignent l'importance de l'amélioration des conditions de travail et du bien-être général des employés, démontrant ainsi la volonté de créer un environnement de travail favorable qui favorise la satisfaction et la productivité des employés. Cette approche intégrée des audits sociaux chez Sonelgaz reflète un engagement envers le respect des normes, la sécurité des employés, la qualité de gestion des ressources humaines et le bien-être général des employés, contribuant ainsi à la durabilité et à la réussite à long terme de l'organisation.

Les répondants précisent que les recommandations de l'audit social est un élément crucial dans l'utilisation des résultats des audits sociaux chez Sonelgaz. Les recommandations émises à la suite des audits sont considérées comme un élément clé que l'entreprise met en œuvre pour améliorer ses pratiques en général, avec un accent particulier sur les pratiques de management des ressources humaines. Cela souligne l'importance stratégique des audits sociaux comme outil directeur pour identifier les lacunes et proposer des solutions concrètes, le responsable de formation mentionné que « *Les résultats des audits sociaux sont utilisés pour amélioration continue des processus en plus pour Corriger les problèmes identifiés par les auditeurs.* ». En intégrant les recommandations dans ses processus d'amélioration, Sonelgaz démontre un

Analyse et discussion des résultats

engagement envers l'excellence opérationnelle et la progression constante dans le management des ressources humaines. Cette approche proactive renforce l'idée que les audits sociaux ne sont pas seulement des outils de conformité, mais aussi des catalyseurs de changement et d'innovation au sein de l'organisation.

Les différentes réponses des interviewés fournissent une vision diversifiée des domaines spécifiques abordés par les audits sociaux chez Sonelgaz. L'ingénieur de la sécurité souligne une approche exhaustive qui inclut la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail et les pratiques de management des ressources humaines. Le responsable de formation évoque également plusieurs domaines, notamment la comptabilité, la sécurité, l'hygiène et le département d'administration et d'exploitation (DAE), mettant en avant l'importance de la conformité réglementaire et opérationnelle. L'attaché commercial met en lumière la nécessité de structurer les pratiques RH ainsi que de garantir la sécurité et l'hygiène sur le lieu de travail. Enfin, le comptable insiste sur le rôle central des pratiques de gestion des ressources humaines dans les audits sociaux.

La majorité des répondants soulignent l'utilisation d'une variété d'outils spécifiques pour mener à bien les audits sociaux chez Sonelgaz. Les check-lists, les grilles d'audit, les entretiens, l'examen documentaire et l'observation directe sont mentionnés comme des éléments clés dans le processus d'évaluation des pratiques organisationnelles. Ces outils permettent une approche méthodique et exhaustive, couvrant différents aspects des opérations de l'entreprise, allant des aspects tangibles comme la conformité aux normes légales et réglementaires, aux aspects intangibles tels que la culture organisationnelle et le bien-être des employés. L'identification de ces outils spécifiques met en lumière l'engagement de Sonelgaz envers des pratiques d'audit rigoureuses et complètes, visant à garantir une évaluation précise et fiable de ses processus et pratiques internes. En intégrant ces outils dans leur approche d'audit, Sonelgaz démontre une volonté de maintenir des normes élevées en matière de gouvernance d'entreprise et de gestion des ressources humaines, contribuant ainsi à la durabilité et à la performance globale de l'organisation.

Les réponses des trois premiers interviewés démontrent une convergence sur les méthodes utilisées par Sonelgaz pour évaluer l'efficacité et l'impact des audits sociaux. L'accent est mis sur le suivi et la mise en œuvre des actions correctives recommandées, avec une attention particulière portée aux indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour chaque domaine. L'évaluation repose sur la mesure directe des résultats des actions entreprises, tels que les taux d'accidents et la satisfaction des employés, soulignant ainsi l'importance accordée à des résultats

Analyse et discussion des résultats

tangibles et mesurables. Cette approche témoigne de l'engagement de Sonelgaz envers l'amélioration continue de ses pratiques organisationnelles, en utilisant les audits sociaux comme des outils pour identifier les lacunes et mettre en œuvre des actions correctives efficaces. La cohérence entre ces réponses suggère une culture organisationnelle axée sur la responsabilité et la performance, où l'évaluation systématique et le suivi des progrès sont des éléments clés pour garantir des pratiques exemplaires et une gestion efficace des risques.

III.1.2 L'axe deuxième : Le management des risques.

Le but de ces questions est d'évaluer la manière dont SONELGAZ identifie, gère et atténue les risques sociaux potentiels. Elles visent à comprendre le processus suivi par l'entreprise pour le management des risques sociaux, en particulier ceux liés à l'absentéisme, les conflits, les accidents de travail et les pratiques RH. Ces questions cherchent également à explorer les mesures préventives et correctives mises en place, la façon dont SONELGAZ évalue l'impact de ces risques sur ses opérations et sa réputation, ainsi que les défis spécifiques rencontrés et les solutions apportées pour les surmonter.

Les réponses des interviewés de Sonelgaz révèlent diverses approches complémentaires pour identifier les risques sociaux potentiels au sein de l'entreprise. L'ingénieur de la sécurité souligne l'importance des réunions socio-professionnelles périodiques et de l'analyse des documents internes, ce qui permet une communication régulière et une surveillance continue des conditions de travail.

Le responsable de formation mentionne l'examen des données spécifiques telles que le taux d'absentéisme et les accidents de travail, indiquant une méthode basée sur des indicateurs quantifiables pour détecter des signes de problèmes sociaux. L'attaché commercial met en avant la collaboration avec les syndicats et les comités d'entreprise, montrant l'importance de l'engagement des parties prenantes internes pour identifier les préoccupations des employés. Enfin, une certaine lacune est révélée par le dernier interviewé, qui perçoit la gestion des risques sociaux comme une responsabilité des départements des ressources humaines (RH) et de la santé, sécurité et environnement (HSE), et admet ne pas être au courant des méthodes spécifiques utilisées.

La majorité des répondants insistent sur l'identification des risques, qui représente une étape majeure dans le processus de management des risques chez Sonelgaz. L'ingénieur d'étude précise l'utilisation de la méthode des 5M et mentionne également l'arbre des causes pour une analyse approfondie des origines des risques. Il souligne l'importance de l'analyse de la

Analyse et discussion des résultats

probabilité et de l'impact potentiel de chaque risque, et l'utilisation de matrices de risques pour prioriser les actions. Par la suite, des actions correctives et préventives sont mises en œuvre à travers l'ensemble de l'entreprise, avec un suivi continu pour s'assurer de leur efficacité. Le responsable de formation souligne que le processus inclut le développement de politiques et de procédures pour prévenir la réalisation des risques identifiés, suivis d'une surveillance constante. Un troisième interviewé ajoute qu'après l'identification des risques, une stratégie est élaborée pour les contrôler et les minimiser. Enfin, le comptable mentionne l'importance de tracer un chemin clair pour la gestion des risques après leur identification. Ces réponses démontrent une approche systématique et proactive de la gestion des risques sociaux chez Sonelgaz, impliquant des méthodes analytiques rigoureuses et une mise en œuvre stratégique des mesures de prévention et de suivi.

Les réponses ont convergé vers une reconnaissance unanime des risques sociaux tels que l'absentéisme, les conflits et les accidents du travail comme étant d'une importance cruciale pour l'entreprise. L'ingénieur d'étude met en avant l'impact de ces risques sur la productivité et la performance « *Oui, ces risques sont considérés comme les plus critiques par ce qu'il touche la productivité et la performance de la société surtout les conflits, aussi les accidents de travail* », tout en indiquant qu'il n'y a eu aucun accident du travail dans son service depuis 2020, ce qui confirme la gestion efficace de ce risque particulier. Le directeur de la formation confirme la gravité de ces risques, mais souligne leur rareté à son égard, et propose de solides mesures de prévention. Le commercial met l'accent sur les conflits, les qualifiant d'obstacles majeurs au climat de travail et aux activités de l'entreprise, et évoque les accidents du travail comme source d'inquiétude. Enfin, le comptable confirme que ces risques constituent des obstacles à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Globalement, cette analyse met en évidence l'importance accordée à ces risques sociaux chez Sonelgaz et la nécessité de les gérer de manière proactive pour maintenir la performance et la stabilité organisationnelle.

Les réponses des dirigeants de Sonelgaz donnent un aperçu diversifié des mesures préventives et correctives prises pour gérer les risques sociaux. L'ingénieur de conception en sécurité souligne l'importance des programmes de prévention des accidents, de la formation à la sécurité et des audits réguliers pour maintenir un environnement de travail sûr.

Le directeur de la formation met l'accent sur l'intégration de mesures préventives dans la réglementation de l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail et le recours aux sanctions pour lutter contre l'absentéisme. Cependant, le supplément sur le commerce note que les mesures varient en fonction du type de conflit, suggérant une approche plus flexible pour

Analyse et discussion des résultats

gérer des conflits spécifiques. De son côté, le directeur de l'étude n'a pas fourni de détails sur les mesures prises en raison de l'absence d'un service d'audit au sein de la Direction de la Distribution et du manque de connaissances.

Cette diversité de points de vue démontre l'engagement de Sonelgaz à adopter une approche multiforme de prévention et de correction des risques sociaux, combinant formation, règlement intérieur et stratégies de réponse adaptées à chaque situation de conflit.

Les réponses des interviewés de Sonelgaz mettent en lumière plusieurs approches utilisées par l'entreprise pour évaluer l'impact potentiel des risques sociaux sur ses opérations et sa réputation. L'ingénieur d'étude de la sécurité souligne l'évaluation des risques sociaux à travers des critères tels que la continuité des opérations, la productivité et la satisfaction des clients, en se basant sur le suivi des indicateurs clés liés à ces risques. Le responsable de formation mentionne également l'utilisation de l'analyse des indicateurs sociaux clés pour mesurer cet impact. De même, l'attaché commercial met l'accent sur le suivi des indicateurs et l'application de processus correctifs pour évaluer et atténuer les risques sociaux. Enfin, le chargé d'étude de service de comptabilité évoque le recours à des audits pour mesurer l'effet des risques sur l'entreprise et ses opérations. En général, ces approches offrent à Sonelgaz une base solide pour évaluer l'impact des risques sociaux et prendre les mesures nécessaires pour les gérer efficacement.

Deux des quatre répondants ont souligné les défis liés à la complexité des réglementations dans la gestion des risques sociaux. L'ingénieur d'étude de la sécurité a mentionné la nécessité d'une veille réglementaire constante pour s'adapter aux changements fréquents dans la législation du travail. De même, le chargé d'étude de service de comptabilité a également identifié la complexité des réglementations comme un défi spécifique. Ces défis sont abordés par des stratégies telles que l'investissement dans des technologies de sécurité avancées, des formations périodiques et des initiatives de bien-être pour maintenir un haut niveau d'engagement des employés.

Cependant, les autres répondants ont abordé d'autres défis. Le responsable de formation a mentionné la résistance potentielle des employés ou des managers aux nouvelles mesures et le manque de ressources, tandis que l'attaché commercial a souligné les difficultés de communication et a proposé d'améliorer les canaux de communication.

III.1.3 Le troisième axe : La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux

Ces questions visent à explorer le rôle essentiel de l'audit social dans l'identification et la gestion des risques sociaux au sein de SONELGAZ. Elles cherchent à comprendre comment les résultats des audits sociaux sont utilisés pour évaluer et atténuer ces risques, ainsi qu'à examiner comment l'audit social favorise la sensibilisation et la collaboration entre les parties prenantes internes et externes. En outre, ces questions évaluent les avantages perçus de l'intégration de l'audit social dans le processus de gestion des risques sociaux et son impact global sur le management de ces risques.

Les réponses des interviewés mettent en évidence l'importance cruciale de l'audit social dans l'identification et la gestion des risques sociaux au sein de Sonelgaz. L'ingénieur d'étude de la sécurité souligne son rôle dans l'évaluation des pratiques de l'entreprise en matière de conditions de travail, de respect des droits des employés et de responsabilité sociale. En examinant des aspects tels que le respect des normes de travail et la santé et sécurité au travail, l'audit social permet de mettre en lumière les risques potentiels affectant la réputation, la conformité légale et le bien-être des employés. De même, le responsable de formation souligne l'importance de l'audit social pour identifier directement les risques sur les lieux de travail, tandis que l'attaché commercial insiste sur son rôle dans la proposition d'actions correctives spécifiques pour gérer ces risques. Enfin, le chargé d'étude du service de comptabilité souligne la valeur de l'audit social en fournissant une analyse détaillée des zones à risque et en proposant des recommandations pour les améliorer.

Ensemble, ces réponses soulignent l'importance de l'audit social comme outil fondamental pour Sonelgaz dans sa gestion proactive des risques sociaux et dans l'amélioration continue de ses pratiques organisationnelles.

Chacun a expliqué comment les résultats de l'audit social sont utilisés pour évaluer et atténuer les risques sociaux au sein de Sonelgaz. L'ingénieur d'étude de sécurité confirme que ces résultats servent de base à l'élaboration de plans d'actions spécifiques, comprenant des mesures préventives et correctives pour remédier aux non-conformités et améliorer les pratiques actuelles. De plus, ces plans permettent de prioriser les risques en fonction de leur gravité et de leur impact, permettant à Sonelgaz de concentrer ses ressources sur les risques les plus importants.

Analyse et discussion des résultats

Le responsable de la formation détermine que les résultats des audits sont utilisés pour créer des plans d'action ciblés, améliorer les politiques de ressources humaines et mettre en œuvre des formations sur mesure pour atténuer les risques identifiés.

D'autre part, l'Attaché Commercial reconnaît qu'il n'y a pas suffisamment d'informations sur ce sujet, mais estime que les audits sociaux peuvent apporter des solutions aux problèmes identifiés. Enfin, le chargé de l'étude au service comptable précise que les audits servent à identifier les faiblesses et les domaines à améliorer.

À travers les réponses, plusieurs façons dont l'audit social améliore la sensibilisation et la collaboration entre les diverses parties prenantes internes et externes concernant les risques sociaux ont été mises en évidence. L'ingénieur d'étude de sécurité et le chargé d'étude au service comptabilité a souligné l'importance de la transparence dans le partage des résultats d'audit avec toutes les parties prenantes concernées, qu'elles soient internes (employés, managers, syndicats) ou externes (fournisseurs, régulateurs). Cela permet de sensibiliser toutes les parties prenantes aux risques identifiés et aux mesures prises pour les gérer. De plus, le l'attaché commercial a souligné le rôle de l'audit social dans la communication des résultats aux parties prenantes internes et externes, engageant ainsi les employés et les managers dans le processus d'amélioration continue, renforçant ainsi la collaboration.

D'autre part, le responsable de la formation a souligné l'utilisation des audits comme base des programmes de formation et de sensibilisation sur les risques sociaux et leur gestion, ce qui contribue également à sensibiliser et à impliquer les différentes parties prenantes. Dans l'ensemble, ces réponses montrent que l'audit social joue un rôle crucial dans la sensibilisation et la collaboration en fournissant une plateforme transparente pour partager les résultats, impliquer les parties prenantes et promouvoir une culture de gestion des risques sociaux au sein de Sonelgaz.

Les réponses des interviewés convergent vers une reconnaissance des nombreux bénéfices associés à l'intégration de l'audit social dans le processus de gestion des risques sociaux chez SONELGAZ. La majorité des répondants ont souligné les avantages liés à la conformité réglementaire, en alignant les pratiques de l'entreprise avec les normes locales et internationales, ce qui améliore sa réputation et réduit les risques de sanctions légales. De plus, l'intégration de l'audit social permet une identification précoce des risques sociaux, ce qui contribue à la prévention des conflits, à la continuité des opérations et à la minimisation des risques. En outre, plusieurs répondants ont également mentionné d'autres avantages spécifiques

Analyse et discussion des résultats

tels que l'amélioration continue des conditions de travail, l'augmentation de la performance de l'entreprise grâce à une gestion proactive des risques sociaux, la réduction des conflits et des accidents, ainsi que la mise en place de processus de gestion efficaces pour minimiser les risques.

La majorité des répondants expriment une perception vague de l'impact concret de l'audit social dans le management global des risques sociaux chez SONELGAZ. Ils reconnaissent l'importance de cet outil mais soulignent également des lacunes pratiques, notamment l'absence d'un service d'audit dans leur direction respective. Le manque de cas réels ou d'expérience directe rend difficile pour eux d'évaluer précisément cet impact. Cependant, ils évoquent des indicateurs potentiels tels que la réduction des accidents, l'amélioration de la performance et la gestion efficace des risques comme des éléments susceptibles de témoigner de l'efficacité de l'audit social.

III.2 Discussion des résultats

III.2.1 L'audit social

À partir des résultats obtenus, nous avons constaté que l'audit social chez l'entreprise de distribution de Sonelgaz est une opération périodique effectuée à des fins de prévention et de correction. Par conséquent, un groupe d'auditeurs de la société mère vient accomplir cette mission, ceci en raison de l'absence d'un service d'audit au sein de l'entreprise de distribution de la wilaya d'El Bayadh. Ce processus passe par plusieurs étapes, parmi lesquelles la collecte d'informations à travers l'utilisation d'outils d'audit tels que les entretiens, les dossiers, et les observations, ça ce qui conforme avec la démarche et les outils mentionné par (PERETTI & Jean-Marie, 2008) dans ce livre « AUDIT SOCIAL ». Ces outils aident à rédiger le rapport d'audit qui contient des recommandations pour la correction, la prévention et l'amélioration des pratiques dans le domaine audité.

Dans ce contexte, les résultats ont mis en lumière plusieurs domaines couverts par l'audit social au sein de l'entreprise, tels que la santé et la sécurité au travail, ainsi que les pratiques des ressources humaines, les conditions de travail et la conformité des réglementations. Après l'audit, l'entreprise évalue l'efficacité de l'audit en mesurant et surveillant les indicateurs clés de performance, tels que le taux d'accidents de travail, le taux de turn-over des employés, la satisfaction des employés, le taux de conflits et le degré de conformité aux règles et aux normes, ce qui est conforme avec les résultats (TBATOU , 2022).

Analyse et discussion des résultats

Ainsi, nous concluons que l'objectif de l'audit social chez l'entreprise de distribution de Sonelgaz est de se conformer aux normes légales et réglementaires relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail, d'identifier les risques potentiels pour la santé et la sécurité des employés, et de mettre en évidence une approche proactive pour prévenir les accidents et garantir un environnement de travail sûr. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont également un axe central des audits, visant à améliorer et à renforcer ces pratiques pour garantir de meilleures conditions de travail et le bien-être général des employés, et à créer un environnement de travail propice à la durabilité et au succès de l'entreprise. Ce résultat est en adéquation avec les résultats de (DJAROUD & GRAA , 2021)

III.2.2 Le management des risques sociaux

La société Sonelgaz identifie les risques sociaux par plusieurs méthodes, mises en lumière par les résultats de notre étude. Parmi ces méthodes, on trouve la communication directe via des réunions périodiques, l'analyse des documents et des données comme les taux d'absentéisme, les accidents et les conflits pour déceler les signes et les causes des risques. La participation des parties prenantes, telles que les syndicats et les conseils de travail, sont également une étape importante pour identifier les préoccupations des employés et les risques auxquels ils sont confrontés. Ce qui est en adéquation avec les résultats de (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019). Cependant, il existe une méconnaissance de ces méthodes par quelques départements en raison de deux possibilités à savoir : l'absence d'une communication efficace pour sensibiliser à la nécessité d'identifier les risques dans chaque service ainsi, la non-inclusion de ces départements parmi les sources concernées.

Les résultats de notre étude nous ont également permis de mettre en avant l'approche adoptée pour la gestion des risques sociaux. La société Sonelgaz utilise le diagramme d'Ishikawa pour identifier et analyser les risques sociaux, ce qui est une étape cruciale dans le processus de management des risques sociaux, comme mentionné dans le cadre conceptuel de notre recherche, ce que confirme le propos de (DJEFAFLIA , 2022). Ensuite, l'entreprise élabore une stratégie préventive ou corrective pour réduire ou atténuer les risques, ainsi que pour les maîtriser. Enfin, il est nécessaire de surveiller la mise en œuvre de cette stratégie pour garantir une gestion réussie des risques.

La majorité des répondants s'accorde à dire que les risques classés comme des risques sociaux affectent l'entreprise, notamment le risque de conflits, qui inquiète les employés en général et les responsables en particulier, ayant un impact direct sur l'environnement de travail au sein de l'entreprise. Cela génère également d'autres risques, comme l'absence de

Analyse et discussion des résultats

communication efficace et l'entrave aux tâches de l'entreprise. En ce qui concerne les accidents du travail, bien que leur occurrence soit rare, ils constituent une source de préoccupation majeure. Depuis 2020, il n'y a eu aucun accident signalé dans l'entreprise de distribution, grâce à la gestion efficace de ce risque en suivant la norme NFC 8510. Cette norme a inspiré le manuel de sécurité professionnelle, qui contient des règles et des mesures de prévention des risques liés au travail chez Sonelgaz, ainsi que des audits périodiques et des formations de sensibilisation à la sécurité pour les employés.

En ce qui concerne les risques liés aux pratiques des ressources humaines, ils entraînent des pertes financières et nuisent à la réputation de l'entreprise. Toutefois, leur rareté est confirmée grâce aux mesures préventives strictes adoptées par l'entreprise selon chaque type de risque. La société de distribution de Sonelgaz affirme s'appuyer sur des normes et des indicateurs clés pour analyser et évaluer l'impact potentiel des risques sociaux sur ses opérations comme les indicateurs indiqués dans l'article de (SAIDI , SEKAKI, BENZIT, & ZAAM, 2022). Les rapports d'audit social jouent également un rôle dans cette évaluation. Malgré cela, le management des risques sociaux rencontre des obstacles entravant la mise en œuvre efficace de ses stratégies. Parmi les principaux défis figurent la complexité et le manque de flexibilité des règlements juridiques dus aux changements fréquents dans la législation du travail. Il est également à noter que la résistance des employés aux nouvelles mesures et le manque de communication efficace entre les membres de l'entreprise empêchent l'application correcte de la politique de gestion des risques sociaux. Cela pousse l'entreprise à adopter des approches flexibles pour surmonter ces obstacles, comme une bonne gestion du changement, l'amélioration de la communication entre les employés et l'adaptation aux règlements juridiques. Ce qui est conforme au schéma de (DJEFAFLIA , 2022) cité dans notre revue.

III.2.3 La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux

L'audit social constitue un outil primordial pour renforcer la gestion des risques sociaux. En identifiant les risques potentiels, il permet une évaluation approfondie des pratiques de l'entreprise, notamment en matière de conformité aux normes du travail et aux exigences de santé et sécurité au travail. De plus, il offre une analyse détaillée des risques sociaux auxquels l'entreprise est exposée et propose des recommandations, tant préventives que correctives, visant à atténuer ces risques et à optimiser les pratiques de prévention. Cette approche rejoint les conclusions de la docteure (CHEDRI MAAMAR, 2018/2019) dans sa thèse de doctorat sur la prévention des risques « *Suivant cette approche renouvelée de l'audit social, on retient que l'audit social progresse vers la prévention des risques humains. L'audit social ne doit pas être*

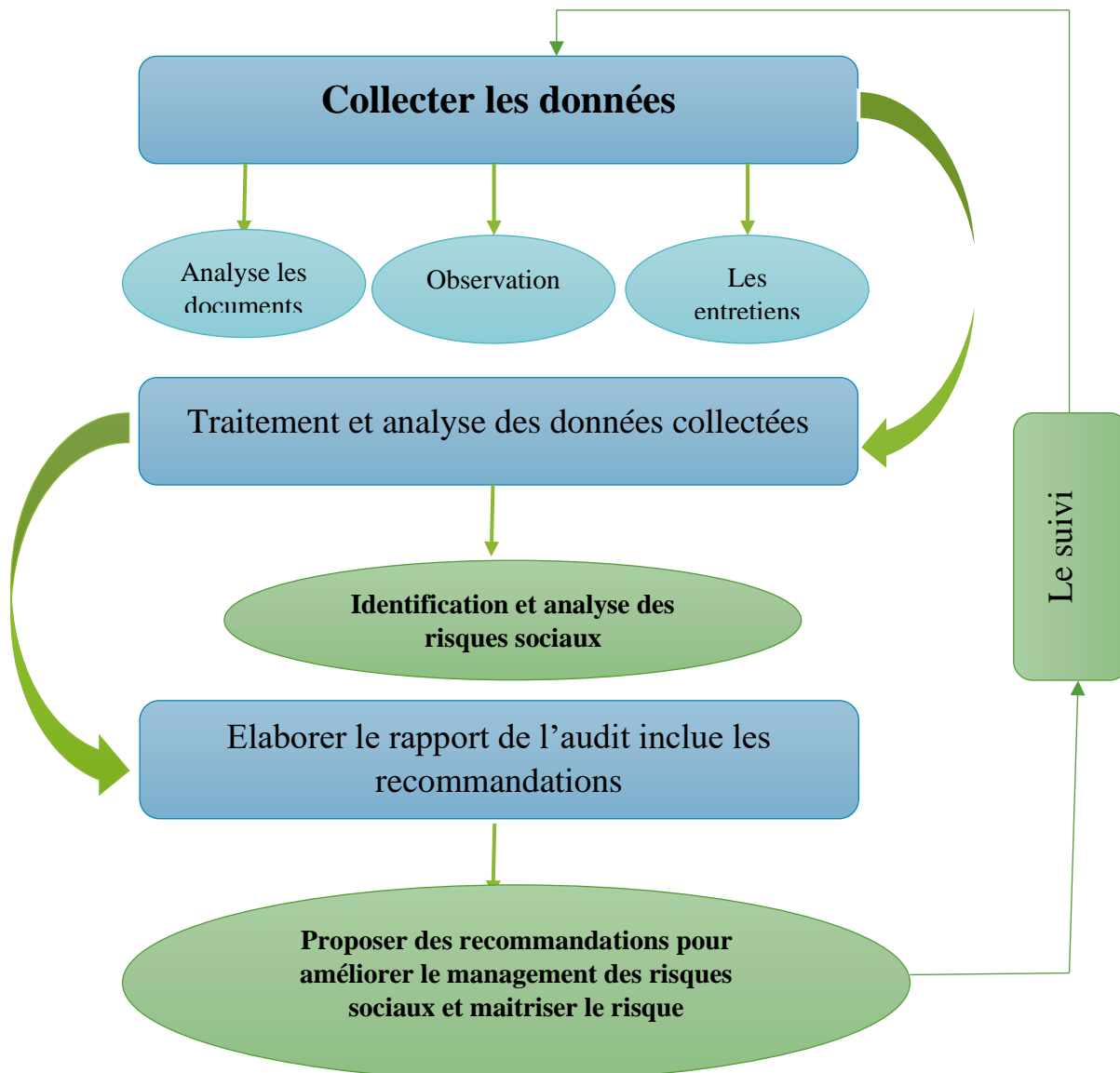
Analyse et discussion des résultats

perçu comme « outil répressif » de mise en place des sanctions à postériori, mais davantage un outil préventif de minimisation des risques. ».

En ce qui concerne les recommandations issues de l'audit social, les résultats obtenus permettent de hiérarchiser les risques selon leur gravité et leur impact sur les pratiques de l'entreprise, comme l'a souligné de (BABA , BOURICHE , & SOUILAH , 2022) dans son article. La transparence dans la communication des résultats de l'audit à l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes (employés, dirigeants, syndicats) ou externes (fournisseurs, autorités de régulation), est essentielle pour sensibiliser tous les acteurs concernés aux risques identifiés et aux mesures prises pour les gérer.

Ainsi, l'intégration de l'audit social dans le processus du management des risques sociaux se révèle être d'une grande utilité. Elle permet d'obtenir des avantages concrets en matière de conformité réglementaire et de réduction des risques, ainsi que des bénéfices intangibles tels que l'amélioration de la réputation de l'entreprise et l'engagement des employés. Cependant, la perception vague de l'impact de l'audit social chez SONELGAZ révèle un besoin crucial de renforcer les structures et la sensibilisation autour de cet outil. La mise en place d'une direction d'audit dédiée et l'augmentation des initiatives de sensibilisation permettraient de mieux démontrer les avantages tangibles de l'audit social, tels que la réduction des accidents et l'amélioration de la performance. Cela faciliterait une évaluation plus précise et une adoption plus large de l'audit social comme un élément clé du management globale des risques sociaux au sein de l'entreprise. Ceci confirme le résultat de (SAIDI , SEKAKI, BENZIT, & ZAAM, 2022) . Le schéma ci-dessous synthétise l'interaction entre les éléments de l'audit social et le management des risques sociaux

Figure 12: La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux



Source : élaborer par nos soins

III.3 Suggestions :

- 1. Renforcement du département d'audit et de suivi** : En investissant dans la formation du personnel, Sonelgaz peut garantir l'efficacité de son département d'audit et de suivi.
- 2. Optimisation des méthodes de gestion des risques** : L'adoption de méthodes telles que l'AMDEC et l'élaboration des cartographies des risques doit être intégrée dans un processus global de gestion des risques.
- 3. Alignement avec les normes internationales** : Le développement de normes internes basées sur l'ISO 31000 permettra à Sonelgaz d'assurer une approche cohérente du management des risques.

Analyse et discussion des résultats

4. Intégration de technologies de pointe : En utilisant des outils d'analyse de données et des plateformes numériques, Sonelgaz peut améliorer l'efficacité de ses processus d'audit social.

III.4 Les limites de la recherche :

1. Les critères de sélection des interviewés sont dictés par les directives du département des ressources humaines.
2. Des retards peuvent survenir lors des entretiens en raison de contraintes de disponibilité des participants, entraînant une perte de temps significative.
3. Les ressources documentaires requises peuvent être insuffisantes ou indisponibles, restreignant ainsi la base de données utilisable pour l'étude.
4. Une insuffisance d'informations pertinentes peut être constatée concernant le domaine spécifique abordé dans la recherche, ce qui entrave la compréhension approfondie du sujet.

Conclusion

Cette recherche vise à explorer le rôle de l'audit social dans le renforcement de la gestion des risques sociaux dans les entreprises. Pour ce faire, une étude qualitative a été réalisée avec les cadres de la direction de distribution de Sonelgaz, la société nationale de l'électricité et du gaz en Algérie.

Selon les conclusions de notre étude théorique et empirique, l'audit social s'avère être un outil essentiel pour l'identification et la gestion des risques sociaux. Par une évaluation minutieuse des pratiques sociales et des conditions de travail, il aide à repérer les problèmes potentiels tels que les conflits, l'absentéisme et les accidents du travail. Les entretiens semi-directifs menés avec les responsables ont montré que les méthodes de gestion des risques sociaux sont très diversifiées. L'adoption de l'audit social dans ces méthodes contribue à une évaluation et une réduction plus efficace des risques sociaux, en comparaison avec les méthodes traditionnelles.

En effet, les caractéristiques spécifiques de l'audit social permettent une analyse plus pertinente des conditions de travail et des relations interpersonnelles, facilitant ainsi une gestion proactive des risques. Les responsables utilisant cette approche ont pu identifier plus précisément les risques sociaux et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées. Les résultats de cette approche montrent une amélioration notable de l'environnement de travail et une réduction des incidents sociaux.

Cette étude contribue à la littérature en explorant divers aspects liés à l'application de l'audit social dans la gestion des risques sociaux, tout en présentant des schémas et tableaux explicatifs illustrant les processus et outils utilisés. Ainsi, notre recherche souligne l'importance de l'audit social comme un outil stratégique pour le management des risques sociaux, un sujet rarement étudié en Algérie.

Les perspectives de cette recherche incluent la réalisation d'études comparatives entre différents secteurs et pays pour identifier les spécificités de l'audit social, l'intégration de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle pour améliorer les processus d'audit, et l'évaluation à long terme de l'impact de l'audit social sur la satisfaction des employés et la performance globale de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

Allard-Poesi , F., & Perret, V. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris .: Dunod.

CANDAU , P. (1985). *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace* .
paris: Edition Vuibert.

COLLINS, L., & VALIN, G. (1992). *audit et contrôle interne, 4ème édition*. Paris: Dalloz.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE
Publications, Inc; First Edition.

Martoty, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et
performances*. Paris: Edt Dunod

Martoty, B., & Crozet, D. (2015). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et
performance*. 9ème édition de DUNOD.

PERETTI , J., & Jean-Marie. (2008). *AUDIT SOCIAL*. Groupe Eyrolles.

RAY, J. L. (2015). *de la gestion des risques au management des risques* . édition AFNOR.

RENARD. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne*. paris: eyrolles.

SEIJI , A., Mamoru , O., & Yoshiaki, K. (2019). *Science of Societal Safety Living at Times of
Risks and Disasters*. Singapore: Springer.

THIETART, R.-A. (2014). *Méthode de recherche en management 4ème édition*. paris: dunod.

VATIER, R. (1988). *Audit de la gestion sociale : un nouvel instrument des stratégies
d'entreprise : illustré à partir de cas d'audits réalisés dans six entreprises*.

Les thèses :

BELLAHA , H. (2020/2021). La contribution du contrôle interne et de l'audit à la
performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le
contexte algérien. *Thèse en vue de l'obtention du diplôme, De doctorat en sciences
économiques, Option : sciences financières*. UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE
SIDI-BEL-ABBES, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences
de gestion, Algérie .

Bibliographie

- CHEDERI MAAMAR, S. (2018/2019). Le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. *thèse de doctorat*. algérie.
- DJAROUD, Y. (2019/2020). L'utilité décisionnelle de l'audit social. *thèse de doctorat en sciences économiques, option: science financière, université djilali liabes de sidi belabbes*, 71-79. science économiques, commerce et des sciences de gestion, algérie.
- DJEFAFLIA , S. (2022, 03 23). Le management des risques : État des lieux et démarche CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie. *Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de Gestion*. Pôle universitaire, KOLEA, sciences de Gestion, algérie.
- Mr MAHTOUT, I. (s.d.). Audit social : Outil au service de la performance des entreprises. Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC). *these magister en Sciences de Gestion FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION*. UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- PERETTI, & J-M. (1994). L'audit social » dans le cadre du management stratégique des ressources humaines, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica . *Cité par Mahtout Idir «Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017.*
- travail, b. i. (2013). *dialogue social*. genève.

Les articles :

- BABA , A., BOURICHE , M., & SOUILAH , A. (2022). Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC. *Journal of Management and Economic Sciences*, 737.
- Bahar, M. (2023, July 12). L'étendue de l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes. Du point de vue des auditeurs du gouvernorat de Sulaymaniyah. *Question(s) de management*.
- Boubakary, B., & Igalens, J. (2023). Relation entre audit social et performance des PME au Cameroun : essai de décryptage de la perception des acteurs clés. *Question(s) de management*.

Bibliographie

- BRAHIM, K. (2020, 06 22). La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 683.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage publication.
- DJAROUD , Y., & GRAA , A. (2021, 03 10). L'audit social et sa contribution au pouvoir décisionnel de l'entreprise: Cas des entreprises de la région Oranaise. *Revue Organisation & Travail*, pp. 143-155.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, & Daniel, Z. (2009, 03 04). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion (n° 237-238)*, pp. 4-15.
- Gassem, w. (2023). L'audit social : quel déficit pour l'amélioration de la performance globale des entreprises. *Moroccan journal of business studies*.
- Groupe Professionnel Industrie et Commerce. (2003). *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques*. paris: IFACI.
- KHIAT, A., & Zoubida OUYAHIA. (2012, mai 16-17). ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE. *ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE*, 308-318. Oran,Algerie: Université de printemps de l'audit social.
- LAGOUBI, S., & BALHADJ, S. (2020). Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*.
- LEHAD, R., LEGHIMA, A., & KEHRI, S. (2023). LE MANAGEMENT DES RISQUES SOCIAUX AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. *Marketing and bussines reserch review* .
- Mays, N., & Pope, C. (1995). *Qualitative research: In practice*.
- SAIDI , Y., SEKAKI, Y., BENZIT, H., & ZAAM, H. (2022, juin). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.

Bibliographie

Sekaki , Y., & Zaam , H. (2019). L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE. *European Journal of Human Resource Management Studies*.

TBATOU , M. (2022). L'audit social permettra-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des ressources humaines ? *African Scientific Journal*, 342-358.

TIGUIT, H. (2019, 10 17). L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprise: analyse théorique. *revue internationale des sciences de gestion*.

VELMURADOVA. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. *Note de synthèse*, 67. Université de Toulon, France.

ZAMMAR, R., & Abdelbaki, N. (2017). L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée. *European Scientific Journal*.

Les sites web :

AISSANI , M. (2020, aout 27). *LES RAISONNEMENTS INDUCTIF ET DEDUCTIFS*.

Consulté le 05 05, 2024, sur Scribd: <https://fr.scribd.com/document/473827452/LES-RAISONNEMENTS-INDUCTIF-ET-DEDUCTIFS>

Claude, G. (2019, 10 25). *Les types d'entretien : directif, semi-directif ou non-directif*.

Consulté le 05 10, 2024, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

C-QSE. (2017, 05 2). *Méthode 5M ou diagramme d'Ishikawa (arête de poisson)*. Consulté le 05 20, 2024, sur certification QSE: <https://www.certification-qse.com/methode-5m-ou-diagramme-dishikawa/>

Florent , H. (2021, 10 12). *Management du risque : qu'est-ce que c'est et comment le mettre en place ?* Consulté le 05 20, 2024, sur WAYDEN:

[https://www.wayden.fr/management-du-risque-quest-ce-que-cest-et-comment-le-mettre-en-place/\(s.d.\)](https://www.wayden.fr/management-du-risque-quest-ce-que-cest-et-comment-le-mettre-en-place/(s.d.))

Giorgio, M.-T. (2022, 11 06). *Définition d'un accident du travail, d'un accident de trajet*. Consulté le 04 30, 2024, sur atousante.com: <https://www.atousante.com/accidents-travail/definition-accident-travail-trajet/#:~:text=Est%20consid%C3%A9r%C3%A9%20comme%20accident%20de,salari%C3%A9%20prend%20habituellement%20ses%20repas.>

Bibliographie

- CHEDRI MAAMAR, S. (2018/2019). Le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. *thèse de doctorat*. algérie.
- DJAROUD, Y. (2019/2020). L'utilité décisionnelle de l'audit social. *thèse de doctorat en sciences économiques, option: science financière, université djilali liabes de sidi belabbes, 71-79*. science économiques, commerce et des sciences de gestion, algerie.
- Florent , H. (2021, 10 12). *Management du risque : qu'est-ce que c'est et comment le mettre en place ?* Consulté le 05 20, 2024, sur WAYDEN: <https://www.wayden.fr/management-du-risque-quest-ce-que-cest-et-comment-le-mettre-en-place/>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Inc; First Edition.
- Lagoubi, S., & Balhadj, S. (2020). Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*.
- LEHAD, R., LEGHIMA, A., & KEHRI, S. (2023). LE MANAGEMENT DES RISQUES SOCIAUX AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. *Marketing and bussines reserch review* .
- Martory, B., & Crozet, D. (2015). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. 9ème édition de DUNOD.
- Zammar, R., & Abdelbaki, N. (2017). L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée. *European Scientific Journal*.
- AISSANI , M. (2020, aout 27). *LES RAISONNEMENTS INDUCTIF ET DEDUCTIFS*. Consulté le 05 05, 2024, sur Scribd: <https://fr.scribd.com/document/473827452/LES-RAISONNEMENTS-INDUCTIF-ET-DEDUCTIFS>
- Allard-Poesi , F., & Perret, V. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris .: Dunod.
- BABA , A., BOURICHE , M., & SOUILAH , A. (2022). Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC. *Journal of Management and Economic Sciences, 737*.
- Bahar, M. (2023, July 12). L'étendue de l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes. Du point de vue des auditeurs du governorat de Sulaymaniyah. *Question(s) de management*.
- BELLAHA , H. (2020/2021). La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien. *Thèse en vue de l'obtention du diplôme, De doctorat en sciences économiques, Option : sciences financières*. UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI-BEL-ABBES, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Algérie .
- Boubakary, B., & Igalens, J. (2023). Relation entre audit social et performance des PME au Cameroun : essai de décryptage de la perception des acteurs clés. *Question(s) de management*.
- Brahim, K. (2020, 06 22). La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 683*.
- CANDAU , P. (1985). *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace* . paris: Edition Vuibert.

Bibliographie

- Claude, G. (2019, 10 25). *Les types d'entretien : directif, semi-directif ou non-directif*. Consulté le 05 10, 2024, sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>
- COLLINS, L., & VALIN, G. (1992). *audit et contrôle interne, 4ème édition*. Paris: Dalloz.
- C-QSE. (2017, 05 2). *Méthode 5M ou diagramme d'Ishikawa (arête de poisson)*. Consulté le 05 20, 2024, sur certification QSE: <https://www.certification-qse.com/methode-5m-ou-diagramme-dishikawa/>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage publication.
- DJAROUD , Y., & GRAA , A. (2021, 03 10). L'audit social et sa contribution au pouvoir décisionnel de l'entreprise: Cas des entreprises de la région Oranaise. *Revue Organisation & Travail*, pp. 143-155.
- DJEFAFLIA , S. (2022). Le management des risques : État des lieux et démarche CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie. *Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de Gestion*. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, algérie.
- DJEFAFLIA , S. (2022, 03 23). Le management des risques : État des lieux et démarche CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie. *Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de Gestion*. Pôle universitaire, KOLEA, sciences de Gestion, algérie.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, & Daniel, Z. (2009, 03 04). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion (n° 237-238)*, pp. 4-15.
- Gassem, w. (2023). L'audit social : quel déficit pour l'amélioration de la performance globale des entreprises. *Moroccan journal of business studies*.
- Groupe Professionnel Industrie et Commerce. (2003). *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques*. paris: IFACI.
- KHIAT, A., & Zoubida OUYAHIA. (2012, mai 16-17). ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE. *ESSAI DE COMPREHENSION DE LA FIDELISATION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE*, 308-318. Oran,Algerie: Université de printemps de l'audit social.
- Martoty, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Paris: Edt Dunod.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). *Qualitative research: In practice*.
- Mr MAHTOUT, I. (s.d.). Audit social : Outil au service de la performance des entreprises.Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC). *these magister en Sciences de Gestion FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION*. UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- PERETTI , J., & Jean-Marie. (2008). *AUDIT SOCIAL*. Groupe Eyrolles.
- PERETTI, & J-M. (1994). L'audit social » dans le cadre du management stratégique des ressources humaines, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica . *Cité par Mahtout Idir «Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017.*

Bibliographie

- QUE SONT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) ? (2022, 02 14). Consulté le 04 30, 2024, sur IPAG bussines school: <https://www.ipag.edu/blog/risques-psychosociaux>
- RAY, J. L. (2015). *de la gestion des risques au management des risques*. édition AFNOR.
- RENARD. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne*. paris: eyrolles.
- SAIDI , Y., SEKAKI, Y., BENZIT, H., & ZAAM, H. (2022, juin). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.
- Santé, O. m. (2022, 11 07). *Santé au travail : agents de santé*. Consulté le 05 27, 2024, sur <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>
- Seiji , A., Mamoru , O., & Yoshiaki, K. (2019). *Science of Societal Safety Living at Times of Risks and Disasters*. Singapore: Springer.
- Sekaki , Y., & Zaam , H. (2019). L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE. *European Journal of Human Resource Management Studies*.
- TBATOU , M. (2022). L'audit social permettra-t-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des ressources humaines ? *African Scientific Journal*, 342-358.
- THIETART, R.-A. (2014). *Méthode de recherche en management 4ème édition*. paris: dunod.
- TIGUIT, H. (2019, 10 17). L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprise: analyse théorique. *revue internationale des sciences de gestion*.
- travail, b. i. (2013). *dialogue social*. genève.
- Vatier, R. (1988). *Audit de la gestion sociale : un nouvel instrument des stratégies d'entreprise : illustré à partir de cas d'audits réalisés dans six entreprises*.
- VELMURADOVA. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. *Note de synthèse*, 67. Université de Toulon, france.

Bibliographie

Annexes

Annexe A

(Guide d'entretien)

Annexes

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

Guide d'entretien

Date d'entretien :

Durée de l'entretien :

Bonjour,

Je suis ABDELLI Meriem, étudiante en deuxième année master management de la ressource humaine au sein de l'école nationale supérieure de management et je réalise un mémoire sur le thème de l'audit social et le management des risques sociaux au sein de SONELGAZ. Je vous remercie de prendre le temps de répondre à mes questions.

Objectifs de l'entretien : comprendre la vision de SONELGAZ sur la thématiques intitulé « l'audit social et management des risques sociaux », identifier les pratiques actuelles et les axes d'amélioration.

Coordonnées personnelles :

- Quel est votre nom ?
- Quel est votre poste ?
- Quel votre ancienneté ?
- Le service ?

Les questions

Axe01 : L'audit social

- 1) Pouvez-vous décrire le processus actuel d'audit social mis en place chez Sonelgaz ?
- 2) Quels sont les objectifs principaux poursuivis à travers les audits sociaux au sein de Sonelgaz ?
- 3) Comment les résultats des audits sociaux sont-ils utilisés pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines ?
- 4) Quels sont les domaines spécifiques couverts par les audits sociaux (par exemple, santé et sécurité au travail, relations avec les employés, diversité et inclusion) ?

Annexes

- 5) Quels sont les outils et méthodologies privilégiés pour mener les audits sociaux chez Sonelgaz ?
- 6) Comment SONELGAZ évalue-t-elle l'efficacité et l'impact des audits sociaux réalisés ?

Axe02 : Le management des risques sociaux

- 1) Comment SONELGAZ identifie-t-elle les risques sociaux potentiels auxquels elle est exposée ?
- 2) Quel est le processus poursuivi par SONELGAZ en matière du management des risques sociaux ?
- 3) Est-ce que les risque suivantes considère comme les plus critiques ou préoccupants chez SONELGAZ ?
 - L'absentéisme
 - Les conflits
 - Les accidents de travail
- 4) Risque dans les pratiques RH...etc.
- 5) Quelles sont les mesures préventives et correctives mises en place dans l'entreprise pour gérer ces risques sociaux ?
- 6) Comment SONELGAZ évalue-t-elle l'impact potentiel des risques sociaux sur ses opérations et sa réputation ?
- 7) Quels sont les défis spécifiques rencontrés dans la gestion des risques sociaux, et comment sont-ils adressés ?

Axe03 :Relation entre l'Audit Social et le Management des Risques Sociaux chez SONELGAZ

- 1) Comment l'audit social contribue-t-il à l'identification et à la gestion des risques sociaux ?
- 2) Comment les résultats des audits sociaux sont-ils utilisés pour évaluer et atténuer les risques sociaux dans l'entreprise ?
- 3) Comment l'audit social favorise-t-il la sensibilisation et la collaboration entre les différentes parties prenantes internes et externes concernant les risques sociaux ?
- 4) Quels sont les avantages perçus de l'intégration de l'audit social dans le processus de gestion des risques sociaux chez SONELGAZ ?
- 5) Comment évaluez-vous l'impact de l'audit social dans la gestion globale des risques sociaux ?

Annexe B

(Tableau de verbatim)

Tableau 6: Tableau des entretiens

Axe	Question	Interviewés	Verbatim
L'audit social	Pouvez-vous décrire le processus actuel d'audit social mis en place chez Sonelgaz ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	L'audit est réalisé périodiquement, avec une équipe d'auditeurs provenant de l'organisme mère. Ils examinent les pratiques de conformité aux lois du travail. L'équipe passe en revue des documents tels que les politiques internes, les procédures opérationnelles et les rapports d'audit précédents, et mène des entretiens avec le personnel.
		Responsable de formation	Une équipe d'auditeurs de la société mère intervient à chaque fois qu'un problème survient, afin de rédiger un rapport et formuler des recommandations.
		Attaché Commercial	Il n'y a pas un service d'audit dans la direction de distribution d'électricité et de gaz el-bayadh

		<p>Chargé d'étude Le service de comptabilité</p>	<p>Je pense que l'audit se limite au domaine comptable, car les équipes d'audit viennent régulièrement pour vérifier les comptes de l'entreprise et soumettre un rapport après avoir examiné tous les documents liés à la comptabilité</p>
	<p>Quels sont les objectifs principaux poursuivis à travers les audits sociaux au sein de Sonelgaz ?</p>	<p>Ingénieur d'étude de la sécurité</p>	<p>Les principaux objectifs d'audit social chez Sonelgaz incluent l'évaluation de la conformité aux normes légales et réglementaires en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, ainsi que l'identification des risques potentiels pour la santé et la sécurité des employés. Aussi il vise également à promouvoir une culture de sécurité, à renforcer les pratiques de gestion des ressources humaines et à améliorer le bien-être général des employés.</p>
		<p>Responsable de formation</p>	<p>Les audits sociaux visent principalement à : Vérifier que Sonelgaz respecte toutes les lois et réglementations et bien sûr optimiser les pratiques RH.</p>

		Attaché Commercial	Améliorer les conditions de travail par exemple.
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Corrigé et améliorer les processus .
	Comment les résultats des audits sociaux sont-ils utilisés pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Les recommandations issues des audits sont transformées en plans d'action concrets visant à corriger les non-conformités et à améliorer les pratiques existantes. Des mécanismes de suivi sont ensuite mis en place pour évaluer l'efficacité des actions correctives, garantissant ainsi une amélioration continue des processus.
		Responsable de formation	Les résultats des audits sociaux sont utilisés pour améliorer continue des processus en plus pour Corriger les problèmes identifiés par les auditeurs.
		Attaché Commercial	Les résultats d'audits utilisés comme preuve juridique sur la non-conformité des processus de gestion

		Chargé d'étude Le service de comptabilité	utilisés pour élaborer des plans d'action
Quels sont les domaines spécifiques couverts par les audits sociaux (par exemple, santé et sécurité au travail, relations avec les employés, diversité et inclusion) ?		Ingénieur d'étude de la sécurité	Les audits sociaux chez Sonelgaz couvrent plusieurs domaines spécifiques, notamment : santé et sécurité au travail, les conditions de travail, le processus des pratiques RH...etc.
		Responsable de formation	J'ai une idée sur l'audit en général par exemple les domaines couverts par l'audit dans la société est le service comptabilité, la sécurité et l'hygiène, DAE.
		Attaché Commercial	Structuré les pratiques RH et la sécurité et l'hygiène
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	L'audit couvrant tous les domaines mais pour l'audit social je pense que couvre les pratiques RH
Quels sont les outils et méthodologies privilégiés pour mener les audits sociaux chez Sonelgaz ?		Ingénieur d'étude de la sécurité	Généralement Sonelgaz utilise une variété d'outils et de méthodologies pour mener à bien les audits sociaux, tels que : <ul style="list-style-type: none"> • Check-lists et grilles d'audit • Entretiens • Examen documentaire • Observation directe

Annexes

		Responsable de formation	Les auditeurs utilisent les entretiens, l'analyse des documents et l'observation pour préparer le rapport.
		Attaché Commercial	La vérification des documents, l'observation, questionnaire
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Les auditeurs utilise la vérifications des documents et les entretien avec les employées de service concerner et la rédactions de rapport
	Comment SONELGAZ évalue-t-elle l'efficacité et l'impact des audits sociaux réalisés ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Je crois que Sonelgaz évalue l'efficacité et l'impact des audits sociaux à travers Évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions correctives recommandées par les audits et Suivi des indicateurs clés de performance (KPI) liés aux domaines audités, tels que les taux d'accidents pour ma domaine.
		Responsable de formation	Après chaque processus d'audit Sonelgaz Vérifiant que les mesures recommandées sont mises en place à travers le suivi.
		Attaché Commercial	Suivant des indicateurs comme les taux d'accidents et la satisfaction des employés.

		Chargé d'étude Le service de comptabilité	L'efficacité et l'impact sont évalués par le suivi des actions correctives, l'analyse des indicateurs de performance,
Le management des risques sociaux	Comment SONELGAZ identifie-t-elle les risques sociaux potentiels auxquels elle est exposée ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	A travers les réunions socio-professionnelles périodiques et l'analyse des documents interne.
		Responsable de formation	Sonelgaz identifie les risques sociaux potentiels en On regarde des données comme le taux d'absentéisme et les accidents de travail.
		Attaché Commercial	Collaborer avec les syndicats et les comités d'entreprise pour identifier les problèmes potentiels.
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Le management des risques est le travail de RH et le HSE j'ai aucun idée comment le identifie.
	Quel est le processus poursuivi par SONELGAZ en matière du management des risques sociaux ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	L'identification des risques et Sonalgaz exige pour ça la méthode de 5M mais personnellement j'ai utilisé aussi l'arbre des causes, ensuite Analyse de la probabilité et de l'impact potentiel de chaque risque identifié. Utilisation de matrices de risques pour prioriser les risques. Mise en œuvre des actions correctives et préventives dans l'ensemble de l'entreprise.et

			<p> finalement le suivi continue.</p>
		Responsable de formation	<p>Le processus de management des risques chez sonelgaz comprend l'identification des risques et analyse l'importance et la probabilité de chaque risque pour savoir où agir en premier. ensuite on développe des politiques et des procédures pour éviter que les risques ne se réalisent. et à la fin le suivi.</p>
		Attaché Commercial	<p>Il faut d'abord identifier les risques après en peut le faire une stratégie pour contrôler et minimiser le.</p>
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	<p>Donc dans le processus de management des risques il y a l'identification de risque après tracer un chemin pour gérer les risques.</p>
	<p>Est-ce que les risques suivante considère comme les plus critiques ou préoccupants chez SONELGAZ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'absentéisme - Les conflits - Les accidents de travail <p>Risque dans les pratiques RH...etc.</p>	Ingénieur d'étude de la sécurité	<p>Oui, ces risques considèrent comme les plus critiques par ce qu'il touche la productivité et la performance de la société surtout les conflits, aussi les accidents de travail mais chez notre direction nous n'avons enregistré aucun accident depuis 2020</p>
		Responsable de formation	<p>Oui, les risque que vous avez mentionné est permis les plus critique mais chez</p>

			notre direction son rare.
		Attaché Commercial	Oui , Je pense que les conflits créent un climat instable pour les employés dans l'entreprise, ce qui entraîne des obstacles aux activités de l'entreprise, aussi les accidents de travail
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Oui, ce sont des risques qui faire des obstacles pour mener les buts de l'entreprise.
	Quelles sont les mesures préventives et correctives mises en place dans l'entreprise pour gérer ces risques sociaux ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Pour les accidents de travail il y a des programmes de prévention des accidents, formations en sécurité, audits de sécurité réguliers, et amélioration des conditions de travail. Et en général il y a des formations, des réunions périodiques pour le brainstorming et l'amélioration continue.
		Responsable de formation	On est des mesures préventives dans la réglementation de l'entreprise. pour l'absentéisme on essaye de amélioré les conditions de travail mais aussi il y a des punitions dans la réglementation. Pour les accidents de travail on fait des formations pour les nouveaux recruté et des formations

			périodiques, pour les pratiques RH il faut faire un plan d'action bien structuré pour éviter les risques
		Attaché Commercial	Ça dépend sur le type de conflits
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Aucun idée .
	Comment SONELGAZ évalue-t-elle l'impact potentiel des risques sociaux sur ses opérations et sa réputation ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Par l'évaluation des risques sociaux sur la continuité des opérations, la productivité et la satisfaction des clients et par le suivi des indicateurs clés liés aux risques sociaux pour mesurer leur impact réel et potentiel.
		Responsable de formation	Nous utilise l'analyse des indicateurs sociaux clés pour mesurer l'impact des risques et des mesures.
		Attaché Commercial	Par le suivi les indicateurs et les processus correctif des risques
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Quand il y a des risques touche l'entreprise et ces opérations, il demande l'audit pour mesurer l'effet des risques.
	Quels sont les défis spécifiques rencontrés dans la gestion des risques sociaux, et comment sont-ils adressés ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Les changements fréquents dans la législation du travail nécessitent une veille réglementaire constante et une adaptation rapide (Complexité des réglementations).

Annexes

			<p>Réduction des accidents de travail dans des environnements potentiellement dangereux par Investisse dans des technologies de sécurité avancées et les formations périodiques. Maintenir un haut niveau d'engagement des employés dans un environnement en constante évolution par les initiatives de bien-être.</p>
		Responsable de formation	il existe des défis par exemple les employés ou les managers peuvent résister aux nouvelles mesures, parfois, il n'y a pas assez de ressources pour tout faire.
		Attaché Commercial	Parfois, il est difficile de bien communiquer avec tout le monde c'est pour ça il faut améliorer les canaux de communications.
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Je pense la Complexité des réglementations
La relation entre l'audit social et le management des risques sociaux	Comment l'audit social contribue-t-il à l'identification et à la gestion des risques sociaux ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	L'audit social est un outil crucial pour identifier et gérer les risques sociaux dans une entreprise. Il permet d'évaluer les pratiques de l'entreprise en

			<p>matière de conditions de travail, de respect des droits des employés, et de responsabilité sociale. Les audits sociaux examinent divers aspects tels que le respect des normes de travail, la santé et la sécurité au travail, l'équité salariale, et les pratiques anti-discriminations. En identifiant les écarts entre les pratiques actuelles et les normes établies, l'audit social aide à mettre en lumière les risques potentiels qui pourraient affecter la réputation, la conformité légale, et le bien-être des employés.</p>
		Responsable de formation	<p>l'audit social aide Sonelgaz à repérer les autres risques sociaux en examinant directement les lieux de travail, on peut voir où se trouvent les risques pour la sécurité et le bien-être des employés.</p>
		Attaché Commercial	<p>Il aide à gérer ces risques en proposant des actions correctives spécifiques. Par ce que Sonelgaz utilise généralement l'audit comme un acte correctif.</p>
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	<p>Il fournit une analyse détaillée des zones à risque et propose des recommandations</p>

Annexes

			pour améliorer la gestion de ces risques.
	comment les résultats des audits sociaux sont-ils utilisés pour évaluer et atténuer les risques sociaux dans l'entreprise ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Sur la base des constatations des audits, Sonelgaz élabore des plans d'action spécifiques pour corriger les non-conformités et améliorer les pratiques existantes. Ces plans d'action incluent des mesures préventives et correctives. Aussi ils permettent de prioriser les risques en fonction de leur gravité et de leur impact potentiel. Cela permet à Sonelgaz de concentrer ses ressources sur les risques les plus critiques.
		Responsable de formation	Les résultats des audits sociaux sont utilisés pour créer des plans d'action ciblés, améliorer les politiques RH, et mettre en place des formations appropriées pour atténuer les risques identifiés.
		Attaché Commercial	Je n'ai pas assez d'informations sur ce sujet car ce n'est pas ma spécialité, mais je pense qu'il apporte des solutions à ce problème
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	pour identifier les points faibles et les domaines nécessitant des améliorations

	<p>Comment l'audit social favorise-t-il la sensibilisation et la collaboration entre les différentes parties prenantes internes et externes concernant les risques sociaux ?</p>	<p>Ingénieur d'étude de la sécurité</p>	<p>Les résultats des audits sociaux sont partagés avec les parties prenantes internes (employés, managers, syndicats) et externes (fournisseurs, régulateurs). Cette transparence permet de sensibiliser tous les acteurs aux risques identifiés et aux mesures prises.</p>
		<p>Responsable de formation</p>	<p>On peut utiliser les audits comme base pour des programmes de formation et de sensibilisation sur les risques sociaux et leur gestion.</p>
		<p>Attaché Commercial</p>	<p>L'audit social sensibilise toutes les parties prenantes en communiquant les résultats et en impliquant les employés et les gestionnaires dans le processus d'amélioration continue. Cela encourage la collaboration interne et externe.</p>
		<p>Chargé d'étude Le service de comptabilité</p>	<p>Les résultats sont partagés avec les employés, les syndicats, et les dirigeants (la transparence)</p>
	<p>Quels sont les avantages perçus de l'intégration de l'audit social dans le processus de gestion des risques sociaux chez SONELGAZ ?</p>	<p>Ingénieur d'étude de la sécurité</p>	<p>Chez SONELGAZ, l'intégration de l'audit social présente plusieurs avantages clés. Elle assure la conformité légale en alignant les pratiques de l'entreprise avec les réglementations</p>

			locales et internationales, ce qui améliore la réputation de l'entreprise auprès des employés, clients et investisseurs. En valorisant et respectant les employés, elle renforce leur engagement et leur productivité. De plus, l'identification précoce des risques sociaux permet de prévenir les conflits et les grèves, garantissant ainsi la continuité des opérations.
		Responsable de formation	Il y a plusieurs avantages comme l'amélioration continue des conditions de travail et l'amélioration de performance de l'entreprise par mener un management proactive des risques sociaux
		Attaché Commercial	Les avantages incluent une meilleure conformité réglementaire, une réduction des conflits et des accidents.
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	Minimiser les risque et mise en place des bonne processus de gestion
	Comment évaluez-vous l'impact de l'audit social dans le management global des risques sociaux ?	Ingénieur d'étude de la sécurité	Pour être claire, il y a un service d'audits mais pas encore fonctionné dans la direction de distribution mais d'après les

Annexes

			opérations d'audit présidant l'impact de l'audit social dans la gestion globale des risques sociaux peut être évalué par plusieurs indicateurs comme Réduction des accidents, amélioration de performance.
		Responsable de formation	Je n'ai pas des cas réels mais je pense que l'audit social impact positivement sur le management global des risques, d'après les indicateurs de performances et je souhaite le service d'audit dans la direction commence le travail le plus tôt possible.
		Attaché Commercial	J'ai aucune idée mais l'utilisation de l'audit dans la gestion des risques permet d'améliorer la performance de l'entreprise avec un processus de gestion des risques efficace
		Chargé d'étude Le service de comptabilité	On n'a pas un service d'audit dans notre direction pour le donner la réponse de cette question, mais je pense d'après les indicateurs de performances.

