



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LA REALISATION DE L'AUDIT SOCIAL A
ECOBANK SENEGAL**

Présenté par :

Dirigé par :

Mlle. WARE Sandrine Astou

**M. Alain SAWADOGO
M. Abou WELE
*Professeurs associés au CESAG***

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédis ce mémoire à :

- mes parents que j'aime de tout mon cœur ;
- ma sœur pour son soutien inconditionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont droit à :

- Monsieur Yves COFFI QUAM-DESSOU, Directeur Général de Ecobank Sénégal, pour m'avoir permis de réaliser ce mémoire au sein de son entreprise ;
- au personnel de Ecobank Sénégal, pour son accueil chaleureux qui m'a permis de bien m'intégrer ;
- mes parents, pour les sacrifices qu'ils ont réalisés à mon endroit ;
- mes oncles, tantes, cousins et cousines, pour leur affection et leur soutien ;
- mes professeurs, pour les enseignements de qualité qu'ils m'ont fournis ;
- mes directeurs de mémoire, Monsieur Alain SAWADOGO et Monsieur Abou WELE pour leur patience et leurs conseils,
- mes camarades de promotion pour tous les moments que nous avons passés ensemble ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- **BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- **BIT** : Bureau International du Travail
- **DJSI** : Down Jones Sustainability Index
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
- **FTSE4 Good** : Indice boursier européen présent au London Stock Exchange
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **IAS** : Institut International de l'Audit Social
- **IFACI** : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
- **IIA** : Institute of Internal Auditors
- **ISO** : International Organization for Standardization
- **MPA** : Modalité Pratique d'Application
- **NRE** : Nouvelles Régulations Economiques
- **OCDE** : Organisation de Coopération de Développement Economiques
- **OIT** : Organisation International du Travail
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ONG** : Organisme Non Gouvernemental
- **QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne
- **QPC** : Questionnaire de Prise de Connaissance
- **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises
- **S.A** : Social Accountability ou Responsabilité Sociale
- **TQM** : Total Quality Management

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des verbes d'actions pour rédiger les fiches	35
Tableau 2 : Modèle d'analyse	46
Tableau 3 : Dress code pour les dames	69
Tableau 4 : Dress code pour les hommes	69
Tableau 5 : Test de conformité.....	74
Tableau 6 : Test de performance	75
Tableau 7 : Tableau récapitulatif des forces et des faiblesses de l'entreprise	79
Tableau 8 : Flow-chart de la formation	80
Tableau 9 : Flow-chart de l'évaluation du personnel.....	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma de Scott.....	9
Figure 2 : L'audit d'efficacité.....	23
Figure 3 : L'arbre des causes de l'analyse d'un incident / accident.....	51
Figure 4 : Déroulement d'une analyse de contenu.....	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de Ecobank Sénégal.....	90
Annexe 2 : Guide d'entretien adressé au responsable des ressources humaines, au responsable de l'audit interne et au responsable du service informatique (IT)	91
Annexe 3 : Formulaire d'évaluation de formation.....	95
Annexe 4 : Enquête d'opinion du personnel utilisé par Ecobank Sénégal	97
Annexe 5 : Résultat du guide d'entretien sur le Dress code.....	100
Annexe 6 : Résultat d'entretien sur la hiérarchie	101
Annexe 7 : Résultat d'entretien sur la formation et la compétence	102
Annexe 8 : Résultat d'entretien sur la gestion du personnel	103
Annexe 9 : Résultat du guide d'entretien sur la sécurité.....	106
Annexe 10 : Résultat d'entretien sur l'audit interne.....	108
Annexe 11 : Flow-chart du recrutement.....	111

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE.....	7
CHAPITRE 1 : L' AUDIT SOCIAL.....	9
Introduction	9
1.1. Les théories des précurseurs	9
1.2. Définition de l'audit social	14
1.2.1. Le lien entre l' Audit social et la Gestion des ressources humaines	17
1.2.2. Le lien entre l'audit social et la Responsabilité Sociale des Entreprises	17
1.3. Les typologies de l'audit social	20
1.3.1. L'audit de conformité.....	20
1.3.2. L'audit d'efficacité.....	22
1.3.3. L'audit stratégique.....	24
Conclusion	25
CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'UNE MISSION D'AUDIT SOCIAL.....	26
Introduction	26
2.1. La première étape de la démarche de l'audit social.....	27
2.1.1. La phase de planification de la mission	27
2.1.1.1. L'ordre de mission	27

2.1.1.2.	La prise d'identification	28
2.1.1.3.	Identification et évaluation des risques	29
2.1.1.4.	Définition du référentiel.....	29
2.1.1.5.	Le programme de travail	29
2.1.2.	Les moyens.....	30
2.1.2.1.	Questionnaire de prise de connaissance (QPC)	30
2.1.2.2.	Questionnaire de contrôle interne (QCI).....	30
2.1.2.3.	Les plans d'échantillonnages	31
2.2.	La deuxième étape de la démarche de l'audit social	32
2.2.1.	La phase d'accomplissement de la mission.....	32
2.2.1.1.	La réunion d'ouverture.....	32
2.2.1.2.	Mise en œuvre du programme d'audit	32
2.2.1.3.	La phase de terrain	32
2.2.2.	Les moyens.....	33
2.2.2.1.	Tableau de répartition des responsabilités (TRR).....	33
2.2.2.2.	Flow-chart ou diagramme de circulation des documents.....	36
2.2.2.3.	L'observation	37
2.2.2.4.	L'entretien.....	37
2.2.2.5.	Le bilan social	38
2.2.2.6.	Le tableau de bord social	39
2.2.2.7.	Le tableau de bord prospectif.....	42
2.3.	La troisième étape de la démarche d'une mission d'audit social	42
2.3.1.	La phase de la communication des résultats	42
2.3.1.1.	Le projet de rapport.....	42
2.3.1.2.	La communication des résultats et plan de suivi des recommandations.....	44
2.3.2.	Les outils	44
	Conclusion.....	44
	CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	45

Introduction	45
3.1 Modèle d'analyse	45
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données.....	47
3.2.1. Les outils de collecte des données.....	47
3.2.1.1. L'analyse documentaire	47
3.2.1.2. Questionnaire de prise de connaissance (QPC)	47
3.2.1.3. L'entretien individuel.....	49
3.2.1.4. L'observation	49
3.2.1.5. Le Flow-chart ou diagramme de circulation des documents	50
3.2.1.6. Les FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème)	50
3.2.2. Les outils d'analyse des données	50
3.2.2.1. L'arbre des causes.....	50
3.2.2.2. L'analyse de contenu	52
Conclusion.....	54
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	55
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	56
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	57
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ECOBANK SENEGAL.....	58
Introduction	58
4.1. Historique	58
4.2. Produits et services	59
4.3. Organisation de Ecobank Sénégal	60
4.3.1. La direction de l'audit interne	61
4.3.2. La direction du contrôle interne	61
4.3.3. La direction de la compliance	61
4.3.4. La direction de la trésorerie.....	61
4.3.5. La direction du domestic bank	62
4.3.6. La direction du corporate bank.....	62
4.3.7. La direction des finances.....	63

4.3.8.	La direction des risques	63
4.3.9.	La direction juridique	64
4.3.10.	La direction des opérations et de la technologie	64
4.3.10.1.	Le service Trade.....	65
4.3.10.2.	Le service Transfert	65
4.3.10.3.	Le service Trops and Loan.....	65
4.3.10.4.	Le service portefeuille local.....	66
4.3.10.5.	Le service compense.....	66
4.3.11.	La direction des ressources humaines	67
	Conclusion.....	67
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT.....		68
	Introduction	68
5.1.	Le dress code	68
5.2.	La hiérarchie	70
5.3.	La formation et la compétence	70
5.4.	Gestion du personnel	70
5.5.	Sécurité.....	71
5.6.	La direction de l'audit interne	72
	Conclusion.....	72
CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT SOCIAL ET RECOMMANDATIONS ..		73
	Introduction	73
6.1.	Test de conformité	73
6.2.	Test de Permanence	74
6.3.	Analyses et mise en œuvre de notre mission.....	75
6.3.1.	Dress code	75
6.3.2.	Hiérarchie	76
6.3.3.	Formation et compétence	77
6.3.4.	La gestion du personnel.....	77
6.3.5.	Sécurité.....	78
6.3.6.	La direction de l'audit interne	78

6.4. Les flow-charts ou diagramme de circulation des documents.....	80
6.4.1. Le recrutement.....	80
6.4.2. La formation.....	80
6.4.3. Evaluation du personnel.....	81
6.4.4. Conflits.....	81
6.4.5. Cessation de travail.....	81
6.5. Tableau de répartition des responsabilités (TRR).....	82
6.6. Les recommandations.....	82
6.6.1. Recommandations aux directions de l'entreprise.....	82
6.6.2. Recommandations aux organes de décisions.....	83
6.6.3. Recommandations portant sur les droits d'accès.....	83
6.6.4. Recommandations portant sur les documents et supports magnétiques.....	84
6.6.5. Recommandations portant sur la sécurité environnementale.....	84
6.6.6. Recommandations portant sur la gestion des communications et opérations....	84
Conclusion.....	85
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	87
ANNEXES.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	112

INTRODUCTION GENERALE

Le terme « audit » était autrefois réservé au domaine comptable et financier et consistait à faire des opérations de contrôle et de vérification des données de l'entreprise. Cependant, il s'est progressivement déplacé vers le domaine social. Parmi les premières applications en la matière nous pouvons citer la National First City Bank de New York en 1964 qui a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités décentralisées. Quelques années plus tard Humble (1975) a publié l'ouvrage « L'audit social au service d'un management de survie ». L'Audit du Social est donc un domaine particulier d'application des méthodes d'audit largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité, etc.... Il peut être pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en combinaison les deux à la fois.

UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) espace, où évoluent des entreprises africaines, fait très souvent des réunions et des conférences qui aboutissent à des décisions, des communiqués, etc. Le champ d'action de l'UEMOA est très large et touche à tous les domaines aussi bien économique, politique que social. Dans ce dernier cas, nous pouvons citer le communiqué final rédigé à la suite de la 16^e conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA qui s'est tenue le 6 juin 2012 à Lomé (Togo). Celui-ci a porté sur l'élection qui s'est déroulée sans incident au Sénégal, le retour de la paix en Côte d'Ivoire, et sur le coup d'Etat qui s'est produit au Mali. Cette conférence s'est également penchée sur des problèmes plus urgents tels que la sécurité alimentaire au Niger, la voie de transmission du SIDA de la mère à l'enfant, l'avancée de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED) au Bénin, ect. De ce fait, l'UEMOA qui s'est déjà confrontée à des problèmes récurrents d'accroissement démographique et des différends qui s'en suivent, autrement dit des problèmes sociaux constitue à présent un modèle concret d'inspiration pour les entreprises africaines. Ces dernières doivent faire des efforts pour s'adapter aussi bien à l'environnement interne (africain) qu'externe (européen) si elles veulent survivre dans cet environnement en constante évolution.

Comme autre exemple nous pouvons mentionner le fait « qu'il ya 3 (trois) ans, France Télécom la maison mère de SONATEL Sénégal entreprenait un audit social de grande envergure suite à une vague de suicide qui frappa ses rangs depuis la mise en place du Plan NexT» (32 suicide en 2 ans). Son délégué syndical, Sébastien Crozier, affirme que « les principales causes de ce drame social, sont : la politique de suppression des emplois, de délocalisation, de sous-traitance qui a créé un immense sentiment d'inutilité sociale et qui a

conduit à ce mal-être général qui fait que les plus fragiles commettent des actes désespérés voire définitifs ».

Par ces faits, on saisi l'importance de l'audit social.

Ecobank Sénégal, filiale du groupe ETI (Ecobank Transnational Incorporated) a été créée avec pour mission d'être une banque panafricaine d'envergure mondiale et de contribuer à l'intégration et au développement économique et financier de l'Afrique. Aujourd'hui, elle se rapproche de son but, puisqu'elle est présente dans 34 pays de l'Afrique et est considérée comme le principal groupe bancaire panafricain. Un organisme tel que celui-ci a dû s'adapter au contexte de l'évolution technologique et environnementale, mais surtout il a dû acquérir des compétences adéquates pour gérer son personnel (conflit, grèves,...) afin obtenir un tel statut. Ce sont ces dernières qualités qui nous intéressent et qui motivent l'objet de notre étude.

En effet Ecobank Sénégal dispose d'un service d'audit interne qui s'occupe de la réalisation des missions d'audits de l'entreprise. Toutefois, Ecobank Sénégal n'effectue pas des missions d'audit social à part entière. L'audit social ne constitue qu'un volet des missions d'audit en général et est tourné vers la satisfaction du personnel de l'entreprise (cf. Annexe 4 page 97). Couret & al. (1994 : 111) ont souligné qu'il n'est pas nouveau que l'audit social soit négligé ou oublié. Ils affirment dans leurs travaux que l'audit social était perçu comme une simple extension des missions classiques de l'auditeur. Toutefois, ils ajoutent également que l'audit social apparaît de plus en plus comme une technique autonome douée d'une dynamique propre. Cette dernière assertion prouve à quel point il est important voire vital pour une entreprise moderne comme Ecobank de mettre en place un audit social qui ne sera pas uniquement tourné vers la satisfaction du personnel mais qui prendra également en compte les autres aspects de la gestion du personnel tel que son bien-être.

De plus mettre en place un audit social à part entière au sein de Ecobank lui permettra (avec l'émergence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) où l'homme constitue le fer de lance du développement des entreprises de se conformer aux normes internationales), d'être plus performante donc plus compétitive et enfin d'atteindre ses objectifs.

Divers éléments peuvent être à l'origine de la pratique actuelle à Ecobank Sénégal. Il peut s'agir de :

- la mise à disposition de ressources insuffisantes ;
- absence de personnes aptes à effectuer les audits sociaux.

La non mise en place d'un audit social peut avoir pour conséquences :

- le non respect des normes internationales ;
- les résultats non probants par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- une perte de fonds lors d'une acquisition ou d'une fusion ;
- impossibilité de régler les problèmes sociaux avant qu'ils ne surviennent (démissions massives,...).

Comme solutions envisageable pour résoudre ces problèmes il ya la possibilité de :

- former et informer le personnel ;
- donner une autonomie à l'audit social par rapport à l'audit général ;
- exiger que l'entreprises rendre compte de sa gestion sociale ;
- mettre en place un audit social sur la base de référentiels pertinents.

La dernière solution retiendra tout particulièrement notre attention.

La question principale de notre étude est ainsi de savoir dans quelle mesure est-il possible de réaliser un audit social au sein de ECOBANK Sénégal ?

De cette question générale découle les questions spécifiques suivantes:

- qu'est-ce que l'audit social ?
- quels outils et quelle démarche suivre pour sa réalisation ?
- comment appliquer la démarche de l'audit social à Ecobank Sénégal ?
- quels résultats ressortent de cette application ?

C'est dans le but de répondre à toutes ces questions que nous avons décidé d'aborder le thème : « La réalisation de l'audit social à Ecobank Sénégal ».

L'objectif principal est de mettre en œuvre l'audit social à Ecobank.

Les objectifs spécifiques sont :

- d'identifier les différents précurseurs qui ont posé les bases de l'audit social ;
- déterminer les différents outils liés à la démarche de la réalisation d'une mission d'audit ;
- définir une démarche et l'appliquer à Ecobank Sénégal ;

- ressortir les forces et faiblesses de l'audit de même que les points d'améliorations.

Pour y parvenir, nous avons choisi de délimiter notre travail à une étude qualitative du climat social de l'entreprise à travers un audit de conformité.

Cette étude comporte plusieurs intérêts parmi lesquels on peut citer :

- l'intérêt pour Ecobank Sénégal : son personnel en charge de la Gestion des Ressources Humaines pourra mieux reconsidérer les problèmes sociaux de l'entreprise. Elle permettra également, nous l'espérons à aider l'entreprise à son développement économique et social.
- l'intérêt pour nous-mêmes : Elle nous permettra en outre d'acquérir les comportements d'un auditeur en général et d'un auditeur social en particulier (orientation client, capacité d'écoute, d'empathie et de reformulation, la distance critique, la rigueur éthique et déontologique, la connaissance des grands enjeux sociaux de l'entreprise, etc.).

De ce fait, notre travail s'articulera autour de deux grandes parties.

La première partie intitulée « cadre théorique » sera consacrée à la revue de littérature. Elle abordera dans le premier chapitre l'aspect théorique de l'audit social, puis dans le deuxième chapitre, elle présentera la démarche d'une mission d'audit social. Le troisième chapitre, quant à lui sera consacré à la présentation de la méthodologie de la recherche de notre étude.

La deuxième partie appelée « cadre pratique » portera sur l'étude à proprement parlée de notre thème. Celle-ci comprendra dans un premier chapitre la présentation de Ecobank Sénégal, suivi dans un deuxième chapitre de la description de l'existant au sein de cette institution. Le dernier chapitre présentera la mise en œuvre de l'audit social et les recommandations que nous aurons formulées à la suite de notre étude.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Depuis très longtemps, les dirigeants se sont évertués à développer l'efficacité technique au sein de leur entité au détriment de l'Homme. Mais le problème auquel ils se sont heurtés est la gestion technique de ces matériels, une gestion qui ne peut être menée qu'à travers la présence effective de l'Homme. D'où le constat de l'importance de l'Homme et le fait, qu'on ne peut jamais se passer de lui. Dans ce cas, il réapparaît comme la richesse principale de l'entreprise, sur laquelle le manager doit compter davantage.

De nos jours, l'élargissement des marchés, les évolutions technologiques et l'accroissement de la pression concurrentielle sont autant d'évènements auxquels sont confrontées les entreprises qui ont le souci de rester dans la course de la performance. Elles sont soumises aux lois du marché et doivent respecter les droits des salariés.

Pour répondre rapidement aux besoins du marché la notion d'audit social basé sur la gestion des ressources humaines a vu le jour et se développe au point de devenir de plus en plus stratégique. En effet, face aux exigences des clients, aux enjeux d'éthique et de transparence, les salariés se doivent d'adopter des comportements exemplaires qui sont considérés comme incontournables pour la survie et la compétitivité de leur entité. Pour cela, il convient d'utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre les actions et les objectifs stratégiques d'entreprise.

Comme autre enjeu externe, notons l'apparition de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE). Cet enjeu est devenu d'une importance majeure après la dénonciation de comportements non éthiques dans certaines entreprises. Désormais, dans les milieux boursiers les entreprises qui mettent en place des pratiques considérées comme socialement responsables sont récompensées, à l'exemple des indices du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) à la bourse de New York, ou de l'indice FTSE4 Good sur le marché boursier européen. Comme dernier enjeu externe notons l'évolution de la législation notamment en France avec la loi du 17 juin 1977 qui a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés d'éditer un bilan social, et de le présenter comme un outil destiné aux membres du comité d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes. Le 16 mars 2001, une deuxième loi fut publiée, celle sur les Nouvelles Régulations Économiques ou loi « NRE » qui impose aux entreprises de plus de 300 salariés et cotées sur un marché réglementé de mettre en place une démarche pour

justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article 116 de cette loi porte sur les informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel.

Les lois sur le bilan social et sur les « NRE » ne font que refléter l'exigence pour les entreprises de « rendre compte » de leur gestion sociale et humaine.

Au-delà des lois françaises, les organismes mondiaux tels que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et le Bureau International du Travail (BIT) suggèrent aux entreprises de respecter des normes sociales et les évaluent sur ces critères.

Cependant, l'audit social qui est considéré comme une fonction support doit surtout permettre la maniabilité de l'information reçue du marché afin de la rendre utile non seulement pour l'organisation bancaire mais aussi pour l'ensemble de sa clientèle.

Ainsi, la première partie comprendra trois chapitres. Le premier chapitre portera sur l'audit social. C'est-à-dire qu'il présentera les différentes théories des précurseurs, de même que la définition de l'audit social et ses typologies afin de mieux cerner le concept. Le deuxième chapitre mettra en exergue la démarche d'une mission d'audit social. C'est-à-dire qu'il présentera les différentes étapes de la démarche d'une mission d'audit, de même que les outils se référant à chaque étape. Le troisième chapitre portera sur la méthodologie de la recherche. C'est-à-dire qu'elle présentera d'une part le modèle qui servira d'analyse et d'autre part les outils de collectes et d'analyses des données.

CHAPITRE 1 : L'AUDIT SOCIAL

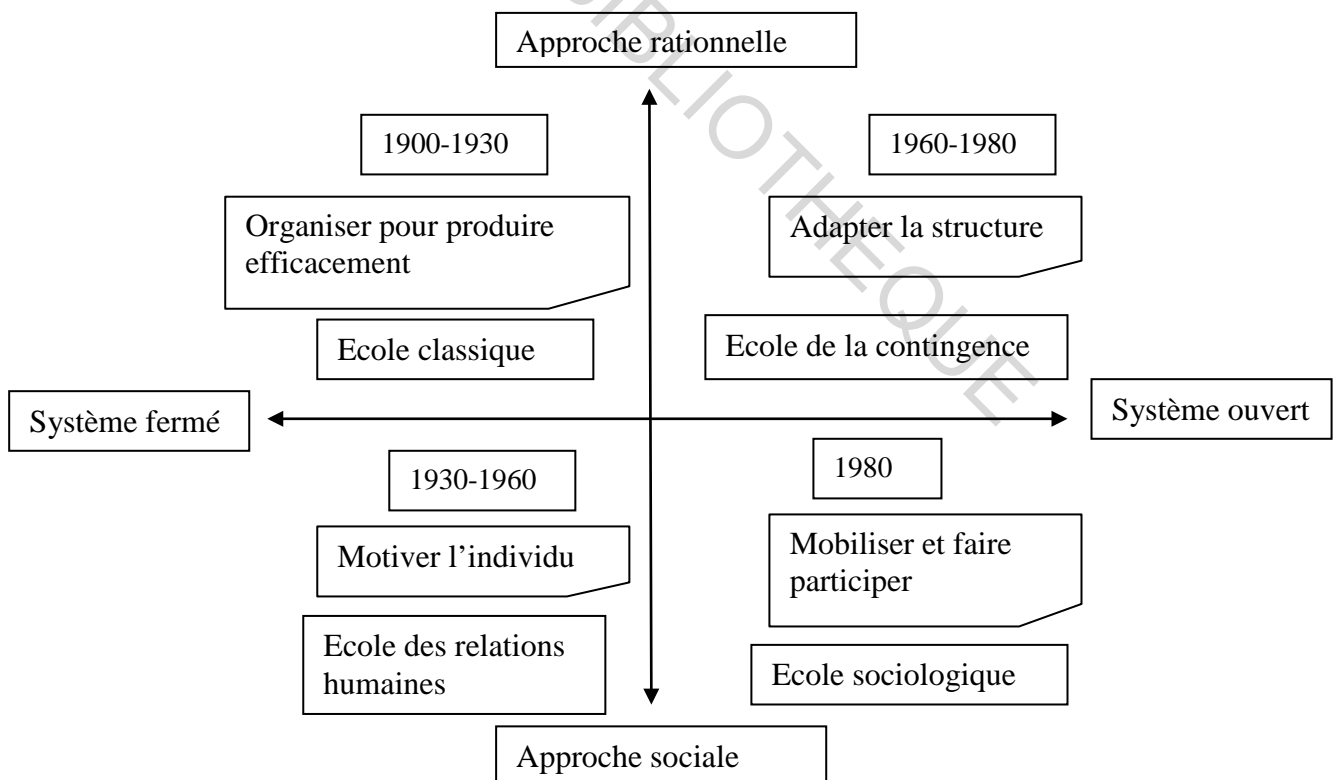
Introduction

Ce chapitre sera structuré en trois sections : une première section qui présentera les théories des précurseurs, une deuxième section qui définira l'audit social à proprement parlé et une troisième section qui portera sur les typologies de l'audit social.

1.1. Les théories des précurseurs

Selon l'approche du schéma de Scott (1978) repris par Aïm (2010 : 19) la théorie des organisations a effectué un parcours dans le temps de 1900 à nos jours et présente deux axes.

Figure 1: Schéma de Scott



Source : AÏM (2010 : 20).

- Selon Aïm, (2010 : 21) l'axe horizontal part du système fermé au système ouvert. Cette démarche s'appelle « approche systémique ». Selon celle-ci, le système fermé correspond à une organisation dont le modèle universel forme un tout centré sur la gestion des paramètres internes à l'entreprise ; alors que le système ouvert considère que l'organisation de l'entreprise est dépendante de son environnement qu'il soit économique, politique, culturel, social etc. Elle nécessite donc un effort permanent d'adaptation.
- Selon le même auteur, l'axe vertical quant à lui part de l'approche rationnelle à l'approche sociale. La première conduit à la rationalisation du travail et correspond à une recherche d'efficacité technique et économique de l'entreprise. Cette recherche est rendue possible par la mise en œuvre d'une démarche d'organisation du travail rigoureuse, logique et formelle (mécanique), fondée sur la raison ; alors que la deuxième constitue une approche fondée sur le consensus et la motivation des individus. Elle correspond à la recherche de l'efficacité technique et économique de l'entreprise par la prise en compte de facteurs humains. Cette démarche s'inscrit dans une logique de sentiment.

L'interprétation du schéma donné par Aïm ne s'arrête pas aux deux axes mais continue avec la présentation de quatre phases qui découlent de la subdivision des deux axes. Ces phases expliquent mieux les différentes transitions qu'à subi la théorie des organisations à travers le temps. Ainsi, la première phase débute dans les années 1900 et se termine dans les années 1930 avec pour objectif « organiser pour produire efficacement ». Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche rationnelle et fonctionne dans un système fermé. Il s'agira donc pour les écoles classiques, les écoles des ingénieurs et des praticiens d'utiliser les sciences pour atteindre leur objectif. Cette période est marquée par l'émergence de la division technique du travail mené par Taylor et la division administrative du travail mené par Fayol.

Selon Plane (2012 : 11-12), Taylor déclina quatre principes d'organisation qui subsiste jusqu'à ce jour. Il s'agit de la division horizontale du travail (où le travail y est parcellisé afin de faire ressortir « the one best way » ou la meilleure façon de faire), de la division verticale du travail (où l'on distingue les « cols bleus » ou exécutants des « cols blancs » ou concepteurs du travail. Ce principe incite à placer la meilleure personne à la bonne place), du système de salaire au rendement (on accorde au personnel des primes de salaires en fonction

de leur rendement afin de les motiver) et du système de contrôle de travail (où chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé).

Finalement le principe de Taylor qui cherchait à faire converger les intérêts des dirigeants et des salariés vers une paix durable tout en augmentant la productivité, à fait ressortir en fin de compte que l'homme est supprimé de son initiative et de son autonomie au travail.

Toujours selon Plane (2012 : 18-21), Fayol quant à lui effectue ses recherches sur la continuité des travaux de Taylor et développe cinq principes universels en réponse aux fonctions de dirigeants et des concepts liés à ces principes. Les principes développés par Fayol (1998) sont les suivants :

- prévoir et planifier : c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- organiser : c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise (matériaux, capitaux, personnel) ;
- commander : c'est tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- coordonner : synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- contrôler : ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

Les résultats des recherches de Fayol montrent que pour une meilleure gestion, chaque ouvrier ne devrait avoir qu'un seul supérieur hiérarchique contrairement à Taylor qui en recommande plusieurs. De plus, Fayol introduit la notion de prévoyance, c'est-à-dire la planification stricte, générale, autoritaire et contrôlée. Nonobstant, ces deux auteurs se complètent dans la mesure où Taylor étudie et organise le travail de l'ouvrier, tandis que Fayol fait de même mais depuis le directeur général jusqu'à l'atelier de production.

Comme autre auteurs de cette période, on peut également citer Weber et Ford.

La seconde phase selon Aïm, débute dans les années 1930 et se termine dans les années 1960. Son objectif est « de motiver l'individu ». Ici, l'entreprise s'inscrit dans une approche sociale et fonctionne dans un système fermé. Elle donnât le jour à l'école des relations humaines ce qui marque un grand pas dans l'évolution de l'organisation de l'entreprise. En effet, on passe des sciences de l'ingénieur aux sciences humaines et l'Homme devient le centre du fonctionnement de l'entreprise. Des recherches prouvent que la motivation de l'individu et la compréhension de ses besoins sont favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il

s'agira principalement des recherches menées par Mayo, Lewin, Maslow, Gregor et Herzberg. Il faut savoir que cette école ne remet pas en cause les fondements de l'organisation taylorienne, en ce qui concerne la division verticale du travail, mais qu'elle la complète en intégrant la dimension psychologique dans les organisations.

En effet, c'est au lendemain de la deuxième guerre mondiale, que les relations humaines ont été enseignées. L'initiateur de cette école est Mayo avec ses expériences réalisées aux ateliers Hawthorne de la Western Electric Company dont il attribue le nom aux résultats de ses recherches. Selon Plane (2012 : 31), qui s'exprima sur les recherches menées par les autres auteurs, l'effet « d' Hawthorne » est une réaction positive, du groupe de travail observé, liée à la prise en compte de facteurs psychologique en situation de travail. Ce qui veut dire que pour que le travail soit valorisant et pour maintenir une bonne relation de travail avec les supérieurs, le dirigeant doit prendre en compte le système formel (structure, ordre) et le système informel (sentiment, relation entre le personnel).

Toujours selon Plane (2012 : 34-35), Kurt Lewin distingue trois sortes de leadership. Il s'agit du leadership autoritaire, du leadership démocratique et du leadership laisser-faire. Ses résultats convergent vers celles de Mayo en ce sens que le leadership démocratique est le plus approprié au management. En effet, ce dernier encourage ses membres à faire des suggestions, des discussions ou encore à faire preuve de créativité. Maslow quant à lui s'intéresse à la motivation de l'homme au travail et élabore la pyramide des besoins dont les deux premiers niveaux de la base correspondes aux besoins primaires présenter par Taylor de les trois autres correspondent aux besoins secondaires ou sociaux, qui ne peuvent être réalisés que si les besoins primaires le sont.

Mc. Gregor (2012 : 40) élabore une théorie sur la manière de conduire des hommes au travers de ses théories X et Y. Il ressort de ses recherches que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes (la confiance) qui peut conduire l'entreprise à des décentralisations.

Pour Plane (2012 : 41-42), Herzberg travail sur la motivation du personnel au travail et distingue les facteurs de satisfactions et les facteurs d'insatisfactions. Selon lui ces deux sentiments ne sont pas opposés si bien que l'impact essentiel de ses recherches sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

La troisième phase toujours selon Aïm, commence dans les années 1960 et s'étend jusqu'aux

années 1980. Son mot d'ordre est d'« adapter la structure ». On note durant cette période l'apparition de l'école de la contingence qui est diamétralement opposée à l'école des relations humaines. En effet, l'organisation passe d'une approche sociale à une approche rationnelle et d'un système fermé à un système ouvert. Ainsi, la structure qui était considérée comme idéale (système fermé) s'ouvre sur un environnement externe dépendant de son environnement c'est ce qu'on appelle système ouvert où les dirigeants recherchent des éléments pouvant influencer sur cet environnement. Comme auteurs qui ont impactés cette période, on peut citer, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch et Mintzberg.

Burns et Stalker, selon Plane (2012 : 48-49), étudient l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt (20) firmes. Ils distinguent ainsi, deux types d'organisation et de structures d'entreprises : les organisations mécanistes adaptés à des environnements stables et des organisations organiques liées à des environnements plus instables. En effet, dans le premier cas, les structures sont complexes, formalisées et centralisées. Les décisions se prennent au sommet de la structure et la communication se fait sous forme de directives. Le prestige et la valorisation des individus sont essentiellement liés au statut social de chaque personne et au système de qualification (ingénieur, informaticien,...). Dans le second cas, les structures sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes. Le système d'autorité est davantage basé sur les expertises et les connaissances plutôt que la position hiérarchique et la communication est basée sur l'échange d'information plutôt que sur des directives. La valorisation et le prestige au sein de ce type de structures sont liés à la contribution personnelle, à la loyauté de tout un chacun à un groupe et à un projet. En somme, pour Burns et Stalker les organisations ne sont ni totalement mécanistes ni totalement organiques mais tentent de se situer vers un pôle ou l'autre.

Selon Plane (2012 : 50-51), Lawrence et Lorsch travaillent sur la relation environnement/structure et énoncent les concepts de différenciation et d'intégration d'organisation. Selon le premier concept, l'on observe que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Le second cas, montre l'importance pour une entreprise diversifiée de s'intégrer sur le plan interne afin de coordonner les actions des différents services.

Mintzberg (1982) identifie quatre facteurs de contingence essentiels. Il s'agit de l'âge et de la taille de la structure, l'environnement, le pouvoir et le système technique.

En définitive, les autres de cette époque énoncent différents facteurs qui influencent sur le

fonctionnement des organisations mais, toutes montrent que l'entreprise évolue désormais dans un environnement instable dont elle n'a pas la maîtrise.

La quatrième et dernière phase enfin débute selon Aïm, dans les années 1980 et se poursuit jusqu'à nos jours. Son objectif est de « mobiliser et faire participer ». Il s'agit là d'une approche sociologique qui présente de nouveaux principes tels que le management participatif ou le projet d'entreprise. Cette approche replace tout simplement l'homme dans un système ouvert (environnement technique et économique complexe) avec une position encore plus déterminante qu'elle ne l'était auparavant. On peut citer comme auteurs de référence Crozier et Friedberg qui ont travaillé sur l'analyse stratégique. Selon Crozier & al. (1977), chaque acteur entre dans l'entreprise avec des objectifs propres et des stratégies pour les réaliser. On dit qu'ils disposent d'une liberté relative qui va s'exercer au travers des jeux de pouvoir dans l'entreprise. En effet, le pouvoir est la capacité d'un acteur à se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée différente des contraintes que peut donner une position hiérarchique supérieure. Les résultats de ses recherches montrent que celui qui maîtrise le mieux ses compétences, son réseau de communication et de relations et son niveau d'expertise peut donc prévoir ces incertitudes. Il détient ainsi une plus grande source de pouvoir.

Mais de tous les auteurs précédemment cités, la véritable pionnière des relations humaines, selon Aïm (2010 : 43), est Mary Parker Follett née à Quincy dans le Massachusetts. Sociologue d'origine, elle s'intéresse au management des entreprises. Ses recherches sur les questions de pouvoir et d'autorité l'ont amenée à la conclusion qu'on ne peut séparer les considérations humaines de l'efficacité mécaniste. Elle se défend en affirmant que le pouvoir est commun et l'autorité découle de la fonction, si bien que *« la responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme »*. De ce fait, l'homme n'est plus instrumentalisé mais devient une part importante dans la réalisation et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. C'est ce que les autres écoles de pensées y compris celle des relations humaines sont venues conforter par la suite.

1.2. Définition de l'audit social

Selon Allouche & al. (2003 : 103-106) l'audit social fait l'objet d'une évolution qu'il regroupe en quatre phases. La première marque l'origine avec l'audit financier qui devient par la suite une dimension de l'audit interne. Plus récemment l'audit social développe des

certifications tel que la norme SA 8000 ou Investor in People (au Royaume-Uni). Enfin, il montre un nouveau développement en raison de l'apparition de fonds socialement responsables. De nouveaux clients sont apparus de ce fait. On retrouve parmi eux des hôpitaux, des ONG, des associations. Cependant certains rétorquent que ce succès cache une certaine confusion par rapport à la notion traditionnelle de l'audit qui la définissait comme « *une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et/ou à la performance* ».

- mais connaissons-nous véritablement comment l'audit social est née ?
- pourquoi elle est aujourd'hui sur toutes les lèvres ?
- quelle est sa définition la plus appropriée ?

Pour y répondre, replongeons-nous dans le passé au moment de la grande crise des années trente ; car c'est bien en ce moment qu'est née la conception moderne de l'audit tel que nous la connaissons aujourd'hui.

A la suite de la ruine de nombreux épargnants, les autorités américaines furent amenées à réglementer les activités boursières et à permettre aux investisseurs de disposer d'une information financière de qualité. Les auditeurs financiers furent donc les garants de cette qualité. Aujourd'hui encore l'audit « légal » demeure le socle de la profession mais ses missions ont connu une double évolution avec le développement des audits opérationnels et l'internationalisation de l'audit. L'audit étend ainsi progressivement ses ramifications à tous les processus et donne naissance à l'audit social qui développe à son tour des référentiels et des règles qui peuvent être d'origine fiscale, comptable, ou encore provenir du code du travail, des conventions collectives ou des accords d'entreprises. Allouche & al. continue sur la même lancée et ajoute que l'audit s'internationalise du fait de la valeur ajoutée que les pratiques d'audits sont capables de créer tel que la confiance sur la fiabilité des informations et la conformité aux pratiques entrepreneuriales. L'Institute of Internal Auditors (IIA) s'inspire de ses termes lorsqu'elle définit en 1999 l'audit interne comme étant une « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* ».

De 1890 à 1990, cette nouvelle profession décide de s'organiser et Raymond Vatier fonde en

1982 l'Institut International de l'audit social (IAS) suivi par plusieurs institutions comparables à travers le monde. Il propose également des formations et une procédure de certification des auditeurs sociaux. Ainsi donc, durant deux décennies, l'évolution de l'audit fût marquée par une vingtaine d'ouvrages dont les auteurs les plus marquants sont Peretti et Vachette, 1987 ; Vazier, 1988 et Candau, 1989 ; autant de formations et de nombreuses missions. A cette époque, l'audit permettait de vérifier qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait (qualité de l'information), l'utilisation efficiente des moyens (efficacité des systèmes de Gestion de Ressources Humaines (GRH)), le droit et les règles internes, de connaître, évaluer les risques et les anticiper pour maîtriser les changements.

Au début du XXI^e siècle deux nouvelles tendances voient le jour suite à la globalisation de l'économie. Celles-ci ne se substituent en rien aux anciennes pratiques mais s'ajoutent plutôt aux pratiques de l'audit social de base. Elles concernent la nécessité de disposer de « normes » de travail à l'échelle planétaire d'une part et les fonds de pensions à orientation éthique ou sociale d'autre part. Au titre de la première, un organisme américain indépendant a mis au point la norme SA 8000 qui reprend certains principes énoncés par le Bureau International du Travail (BIT) (travail forcé, travail des enfants,...). Cette norme recommande également que les entreprises prennent des engagements en matière de responsabilités sociales qu'elles doivent promouvoir. Au même titre que la norme SA 8000 certaines entités décident d'édicter leur propre norme sociale et mandatent des auditeurs indépendants pour en vérifier l'application. Il en ressort qu'il existe des difficultés pour la réalisation d'audits sociaux dans les pays de niveaux de développement et de cultures différentes lorsqu'il ya délocalisation. Au titre de la deuxième, on observe que ce type d'audit se rapproche du « rating social » qui est le fait de noter les entreprises à partir de la qualité de la gestion des ressources humaines et tous les deux (audit et rating) utilisent des référentiels. Aussi, l'audit social permet-il aux fonds sociaux ou éthiques de s'assurer de la conformité des entreprises qu'ils financent et aux principes qu'ils entendent promouvoir.

Après notre voyage vers le passé, il ressort que l'audit social est le lien entre deux rives. Celle de la rigueur et du contrôle de l'audit et celle des hommes et des femmes, de la générosité du social. Il couvre de nombreux besoins aussi bien de l'audit interne, de la démarche contractuelle que tout ou partie de la fonction sociale et de la certification et donc sa prolifération.

En définitive, plusieurs personnes et organisations ont tenté de définir l'audit social. Toutefois, celle considérée comme étant la plus complète est donnée par la norme ISO 9000 version 2000 qui dit que « *l'audit est un processus indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

1.2.1. Le lien entre l'Audit social et la Gestion des ressources humaines

Audit social par excellence, l'audit des politiques sociales ou de la GRH correspond à l'audit traditionnel qui a pendant longtemps servi de modèle aux enseignements de l'audit social selon les dires de Igalens & al. (2008 : 31).

Bertin (2007 : 271) quant à elle fait une remarque sur les différences de périmètres et d'objectifs entre l'audit social et l'audit de la fonction ressources humaines.

D'après ses observations, le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. Et son objectif est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction des ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et ne s'intéresse essentiellement qu'au fonctionnement de ce service. Elle ajoute que l'objectif de cette fonction opérationnelle réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service.

Ainsi, faire l'audit des ressources humaines, revient à faire un audit de fonction, au même titre que ceux des fonctions logistique, finance ou encore de la comptabilité.

1.2.2. Le lien entre l'audit social et la Responsabilité Sociale des Entreprises

Considérée comme la grande question du XXI^{ème} siècle la RSE n'a pas encore de définition universellement admise. Selon Dwight (2003 : 1-4) il ressort de ses différentes définitions certains éléments communs que sont sa nature volontaire, l'accent mis sur les initiatives prises par la direction et sur la gestion de l'impact social ainsi que l'idée selon laquelle les intérêts des entreprises ont des parties prenantes doivent être pris en compte. Toutefois, la RSE ne peut en aucun cas être un substitut au gouvernement parce que ce dernier à l'obligation de faire respecter aux entreprises les normes internationales de l'Organisation Internationale de travail (OIT). L'Union Européenne elle aussi, intéressée par ce concept a mis en place des

unités pour promouvoir la RSE. Ainsi le concept de RSE a donné naissance à une prolifération de rapports de plus en plus élaborés sur sa responsabilité sociale ou sur sa performance en matière de développement durable de sorte que toute une série d'agences de notification et de certification sociales ont déjà commencé à occuper ce terrain et à vendre leurs services aux entreprises. Parmi elles on peut citer Voynnet Fourboul (*Audit des Ressources humaines* : 21) qui dit que la RSE comprend des normes telle que la norme SA 8000 portant sur les responsabilités sociales. Elle défend les conditions de travail décentes et reprend les principes du BIT que sont le travail forcé, le travail des enfants, la certification, la norme ISO 9001 portant sur l'assurance qualité. Elle montre des exigences sur la responsabilité de la direction, le système de qualité, la gestion des processus et l'amélioration continue. La norme ISO 14000 portant sur le management environnemental assure une meilleure maîtrise des questions environnementales, donne un outil de gestion à intégrer au management global de l'entreprise au même titre que la qualité et la sécurité. Et la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations développe deux volets. D'une part, elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Bien que la démarche RSE soit souvent volontaire, la normalisation ISO 26000 permet de l'encadrer et rendre opérationnels et cohérents les efforts des entreprises engagées. D'autre part elle développe la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant ainsi par un comportement transparent et éthique (développement durable) par le dialogue avec parties prenantes.

Des questions se posent sur l'origine de la RSE et Dwight en identifie plusieurs mais la plus significative provient des années quatre-vingt-dix où le concept actuel de RSE vient de l'inquiétude concernant l'environnement. Elle est liée à l'idée de développement durable, développée par la Commission Brundtland à la fin des années quatre-vingt et acceptée par le Sommet de la Terre de Rio en 1992. Les syndicalistes y ont joué un rôle crucial pendant cette période. Ils sont également parvenus à faire reconnaître que le développement durable avait une dimension sociale. Un autre aspect de l'influence environnementale sur le concept de RSE s'exprime par l'idée répandue selon laquelle les performances non financières d'une entreprise peuvent être mesurées objectivement, faire l'objet de rapports, d'audits et être certifiées par des méthodes similaires à celles utilisées pour mesurer, faire des rapports, des audits et certifier les performances financières d'une entreprise. Cette réflexion a nourri la notion de «triple bottom line» qui fait référence à la dernière ligne du résultat financier (la

«bottom line») d'une entreprise en estimant qu'un «triple résultat» s'impose désormais et qu'il lierait les performances financières, environnementales et sociales des entreprises. Toutefois, un autre aspect de l'influence de l'environnement fut l'approche «écologique» des questions sociales représentée dans le concept de «parties prenantes» (toute personne ou tout groupe affecté par les activités d'une entreprise). On s'attend dès lors que les entreprises approchent les questions sociales en évaluant «l'impact» de leurs activités tout comme les environnementalistes exigent que les entreprises évaluent l'impact de leurs activités sur l'environnement.

Une deuxième source importante du concept actuel de RSE peut faire ramener aux conséquences des politiques de libéralisation, de déréglementation et de privatisation des vingt dernières années. Pour les gouvernements qui adoptent des politiques de moindres coûts, la RSE se traduit par la croissance de nouvelles formes de philanthropie reposant sur des partenariats public-privé et sur l'utilisation accrue d'ONG.

Une troisième source du concept actuel de RSE se situe dans les développements liés aux codes de conduite adoptés par les entreprises et destinés à être appliqués aux pratiques en matière de travail de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Une autre source d'évolution de la RSE est l'intégration dans le concept des techniques de développement des ressources humaines (DRH) utilisées pour fidéliser le personnel ou le former. En effet, la démarche de DRH et ses pratiques conviennent bien au concept de RSE. Les entreprises en sont même venues à décrire leurs politiques de DRH comme un aspect de leur responsabilité sociale à l'égard de leurs employés «parties prenantes» et comme la preuve qu'elles empruntaient une voie «irréprochable» vers la compétitivité.

Le concept de RSE présente également des dangers pour Guy Ryder (2003 : 24) lorsqu'il qu'une vision pourrait s'orienter vers la privatisation de la fixation des normes du travail ou vers une redéfinition de ces normes. Si cela se passe ainsi, les droits fondamentaux, dont les droits syndicaux, seront absents, voire redéfinis ou réinterprétés afin d'en vider le sens. Ce qui a déjà été souvent le cas. L'autre risque qu'il identifie est sa notion «volontaire». Cette dernière pourrait permettre aux entreprises d'éluder leurs responsabilités face aux lois ou face à des outils comme les principes directeurs de l'Organisation du Commerce et du

Développement (OCDE), qui sont établis par les gouvernements et non par les entreprises elles-mêmes.

En somme, Voynnet Fourboul (*Audit des Ressources humaines* : 14-17) note que la responsabilité sociale peut être interne ou externe. Interne dans la mesure où elle regroupe l'environnement physique, les conditions de travail, le groupe minoritaire, la structure organisationnelle et style de direction, les communications, les relations sociales, et la formation. Externe dans le sens où elle regroupe les nouvelles opportunités, la relation avec la communauté, les consommateurs, les investisseurs, les actionnaires, la pollution, l'emballage. Le processus qui nous amène à la RSE comporte quatre phases. La première c'est la recherche de la qualité du produit et service, le deuxième c'est l'extension au processus de fabrication, le troisième c'est l'extension aux achats et processus managériaux et le quatrième c'est le Total Quality Management (TQM) ou Qualité de l'organisation et des relations de l'organisation à son environnement. Voynnet Fourboul note également trois niveaux à la RSE. Il s'agit :

- du changement proactif c'est-à-dire l'utilisation de ce bien pour améliorer la Société. Il est en général indépendant du bénéfice que peut en tirer l'entreprise ;
- de l'intérêt révélé c'est-à-dire la responsabilité sociale en tant qu'arme stratégique agissant à long terme sur le profit ;
- de la conformation au minimum légal.

En définitive, la RSE ne devrait pas être considérée comme une fin en soi. Elle ne devrait pas non plus être un outil que l'on utilise lorsque le besoin s'en fait sentir et que l'on range dans une boîte après.

1.3. Les typologies de l'audit social

L'audit social comme tout audit comprend trois types d'audit. Toutefois, les éléments de cette typologie sont liés les uns aux autres et forment un tout. Il s'agit de l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et de l'audit stratégique.

1.3.1. L'audit de conformité

Selon Renard (2010 : 48-49) l'audit de conformité «compliance » selon les anglo-saxons est un terme reconnu, défini par une terminologie et adoptée par tous. Le domaine bancaire insiste sur l'importance de cette notion.

L'audit de conformité est aussi appelé « audit de régularité ». Dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas, la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même. Celle de comparer la réalité au référentiel proposé.

Selon Couret & al. (1994 : 33-42) L'audit de conformité est un audit juridique appliqué au droit social. Sans être synonyme d'audit juridique, il est une dimension de ce dernier. Sa conformité s'apprécie non seulement au regard du droit social, mais aussi au regard d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise ou au groupe (manuel de procédure, directive, etc.). Parmi ses caractéristiques générales il y a les caractéristiques méthodologiques et la responsabilité de l'auditeur.

Selon les caractéristiques méthodologiques l'audit de conformité s'appuie sur des guides. En pratique, l'auditeur va être amené à recourir à un échantillonnage afin de réduire l'abondance des documents qui seront à sa disposition. De ce fait, il ne suffit pas pour l'auditeur de relever l'existence d'une méconnaissance de la norme ; mais ce qui importe c'est la sanction édictée par le législateur. D'un point de vue formel, le rapport de l'auditeur devra constamment identifier le risque réel de sanction alors que d'un point de vue déontologique et moral, le devoir de l'auditeur est de signaler tous les manquements quelle que soit la gravité de leurs conséquences. Il appartiendra ensuite au prescripteur de l'audit de décider de la conduite à tenir face aux violations dénoncées.

Selon la responsabilité de l'auditeur, l'auditeur en matière juridique est tenu à une obligation de moyens. Mais, dès l'instant où il est question de conformité à une norme, l'auditeur sera amené à fournir une certification qui est proche de celle d'un commissaire aux comptes. Ainsi, l'auditeur engagera sa responsabilité dès lors qu'il y aura un manquement à des diligences normales. Mais on ne saurait lui pardonner de n'avoir pas relevé certaines violations qu'on jugerait grossières du droit social. Par contre, s'il s'agit de certaines zones d'interprétations délicates, on ne saurait reprocher à l'auditeur de n'avoir pas détecté certains risques.

Tout compte fait, on peut dire que les domaines d'applications de l'audit sont divers et très variés. Ceux-ci passent par les obligations d'ordres administratives et légales sans oublier les obligations à caractère financier et d'information si bien que l'on peut affirmer que l'audit de conformité peut couvrir tous les domaines possibles et imaginables assorti d'un guide.

Néanmoins, cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

1.3.2. L'audit d'efficacité

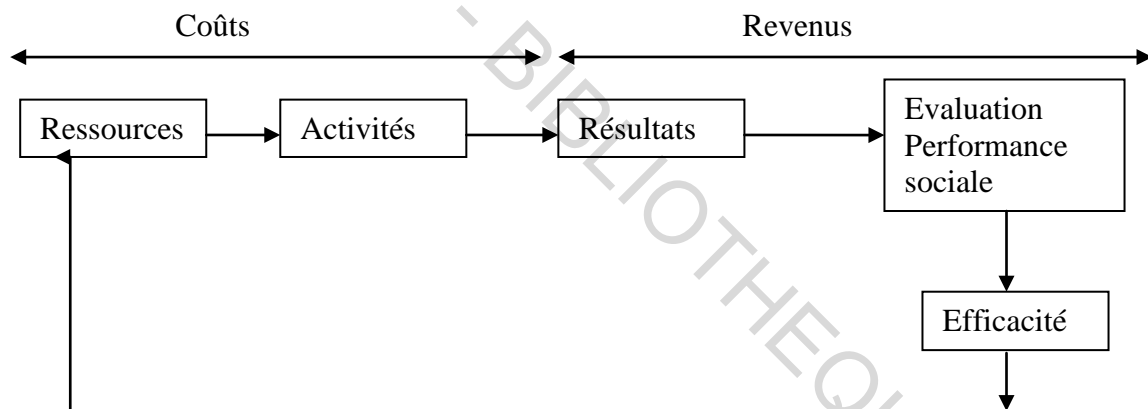
Selon Couret & al. (1994 : 42-49) l'audit de l'efficacité fait une analyse des ressources et des activités en termes de coûts monétaires ; mais elle va plus loin que ça en ajoutant la notion de résultat. L'efficacité qui à la base s'analysait sous les notions coûts/avantages se transforme en un terme plus expressif : « l'efficience ». Cette nouvelle analyse touche un plus grand nombre de personnes dans l'entreprise (la hiérarchie, les différentes directions, ...). La définition de l'efficience donnée par Candau et reprise par Couret & al. (1994 : 43) dit que : « *L'efficience économique est définie par la comparaison des dépenses aux résultats qui en découlent... L'efficience technique concerne la capacité de reproduire des services en quantité et qualité acceptable, dans le temps requis... L'efficience sociale recouvre les attributions du personnel envers l'entreprise et son travail, ainsi que les satisfactions qu'il en retire en échange de ses efforts* ». Il en ressort donc que l'audit d'efficacité se compose de trois niveaux :

- L'analyse des résultats par rapport aux objectifs où les résultats sont différents selon que l'entreprise possède un dispositif d'analyse permanent ou pas. Dans le premier cas, le travail de l'auditeur est un travail de deuxième niveau. Ses investigations portent moins sur les résultats eux-mêmes que sur la qualité des instruments utilisés au premier niveau. Dans le deuxième cas, l'auditeur doit s'efforcer de juger de la capacité de ce système à mettre sous contrôle la totalité des informations sociales produites. Accessoirement il peut porter un jugement sur la qualité des choix opérés.
- Le coût d'obtention de ses résultats. Ici, les coûts sociaux sont régulièrement analysés dans toute entreprise et il appartient à l'auditeur d'apporter par son analyse un surcroît d'utilité par rapport aux autres investigations. Pour ce faire, il existe un certain nombre de pistes qu'il doit explorer systématiquement telle que la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, la séparation des coûts obligatoires et des coûts discrétionnaires, les possibilités et les limites de l'information, les arbitrages faire/faire (faire le travail soi-même ou le faire faire par autrui) qui sont nombreux dans la gestion du personnel. Le tout étant d'effectuer une analyse coût/avantage pour chaque solution retenue.
- La qualité de ses résultats où l'on constate que les coûts mis à part, les résultats

présentent parfois des informations sur la qualité ou non que l'auditeur doit apprécier. Une des mesures évidentes de la qualité des résultats est la mesure du temps passé entre par exemple, l'apparition d'un besoin ou d'une préoccupation sociale et sa satisfaction. En général la rapidité est un critère de qualité essentiel car les attentes sociales sont susceptibles de générer des insatisfactions voire des conflits. La qualité peut également s'apprécier dans les relations entre les ressources humaines et ses représentants. En effet, les ressources humaines assurent le rôle de conseil auprès des responsables de la fonction personnel si bien que cette relation entre les spécialistes de la fonction du personnel et leurs collègues constituent une dimension importante de la performance sociale.

La figure suivante traduit la perception de l'audit d'efficacité de ces auteurs.

Figure 2 : L'audit d'efficacité



Source : COURET & al. (1994 : 43).

Renard (2010 : 49-50) va plus loin dans sa définition de l'audit de conformité. Pour lui, l'auditeur interne qui fait l'audit d'efficacité a évolué. Il n'est plus un auditeur junior mais un auditeur senior et les objectifs qui lui sont assignés ont changé. Pour lui l'auditeur étant devenu un spécialiste, il a pris l'habitude d'émettre son opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur sa qualité. Le référentiel qui était utilisé devient donc abstrait, résultat de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. Dans cette démarche, l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction auditée

sont plus importants. Mais il s'accorde pour dire que l'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Selon lui il est plus juste de parler d'audit de performance, même si le mot «audit d'efficacité» est déjà encre dans les mœurs. En ce sens la conception anglo-saxonne de la performance est la mieux indiquée. En effet, l'efficacité se traduit par « doing the right things » et l'efficience par « doing the things right ». Ces deux constituent les composantes de la performance.

Toutefois l'élément le plus haut de contrôle est l'audit stratégique.

1.3.3. L'audit stratégique

Encore appelé « audit de direction », l'audit stratégique selon Couret & al. (1994 : 49-51) comprend deux volets : l'audit de la traduction de la stratégie sociale en phases et programmes d'une part et l'audit de la convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'entreprise d'autre part. Dans le premier, l'auditeur s'intéresse aux différentes phases du processus de planification stratégique de l'entreprise et en particulierité aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques sociales aux évolutions internes et externes. Ses principales interrogations porteront sur la capacité des plans et programmes engagés à traduire correctement l'ensemble de la stratégie sociale. Ce travail nécessite de la part de l'auditeur une capacité d'analyse synchrone de l'ensemble des politiques sociales afin de mettre en évidence les éventuelles contradictions entre certaines d'entre elles. Dans le second, la stratégie générale de l'entreprise permet de fixer des objectifs exprimés. L'audit stratégique dans le domaine du social consiste à interroger la stratégie sociale sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale, donc permettant l'atteinte des objectifs autres que sociaux. Idéalement, un audit stratégique doit permettre de répondre à la question « l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ? ». Alors que Renard (2010 : 50-54) fait une distinction entre audit stratégique et audit de management. Selon lui, contrairement à l'audit de conformité et l'audit d'efficacité, l'audit stratégique fait souvent l'objet de confusion avec l'audit de management. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas pour l'auditeur d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Il s'agit plutôt pour celui-ci d'observer la forme (et non le fond) et de s'assurer que des personnes aux compétences de haut niveau assurent ces missions. Cet audit s'inscrit dans la droite ligne de l'appréciation du gouvernement d'entreprise préconisée par la définition de l'audit interne (exemple : La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ?). De ce fait, l'audit stratégique va au-delà puisqu'il est conçu comme une

confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale (exemple : La stratégie sécuritaire est-elle en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation ?). Cette conception confirme donc le principe en vertu duquel le rôle de l'auditeur interne se limite à souligner éventuellement les incohérences. En d'autres termes il doit veiller à l'existence des objectifs de performance ; de l'utilisation de moyens suffisants pour les atteindre, et d'un système d'information pour les mesurer.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître l'origine de l'audit social et la place qu'elle occupe dans le monde actuel. Il a également permis que l'on s'imprègne des termes d'audits et d'apprécier le lien qu'il tisse avec les autres notions. Enfin, ce chapitre nous a permis d'approfondir nos connaissances sur les différentes typologies de l'audit social.

Le chapitre suivant nous présentera la démarche à suivre pour réaliser une mission d'audit social et les différents outils qui peuvent être utilisés à chaque étape de sa réalisation.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'UNE MISSION D'AUDIT SOCIAL

Introduction

Chaque acteur a la possibilité de définir sa propre démarche pour la réalisation d'un audit. L'important est qu'il remplisse sa mission de la meilleure manière qui soit.

Comme aperçu de cette diversité, nous avons l'Ouvrage coordonné par Allouche & al (2003 : 105). Selon lui, la démarche d'une mission d'audit social peut être intellectuelle ou formelle. Lorsqu'elle est intellectuelle, la démarche est le plus souvent inductive. C'est-à-dire qu'elle part des faits, émet des hypothèses rapprochées à la réalité d'un référentiel et revient sur le terrain pour trouver les réponses. La démarche formelle quant à elle comprend le pré-diagnostic, la préparation à la mission (homme, outil, matériel,...) et la rédaction d'un rapport de synthèse.

Igalens & al. (2008 : 39) par contre, décomposent la démarche de l'auditeur en quatre étapes. Il s'agit, de l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation et la production et la présentation du rapport.

Comme autre divergence notons Guerrero (2008 : 12), qui dénombre cinq étapes à cette même démarche. Il s'agit du pré diagnostic, du recueil de l'information, de l'analyse de l'information, de la validation et la vérification des informations et des recommandations issues du rapport final.

Nous pouvons également mentionner l'IAS qui a défini le référentiel de base en matière d'auditeurs sociaux (IAS 2006 : 4). Il préconise quatre étapes à la démarche des auditeurs sociaux. Il s'agit du cadrage de la mission, de la réalisation de la mission, de la production et la présentation du rapport et l'application de certains principes spécifiques dans la conduite de la mission.

Notons que quelle que soit le processus choisi, la démarche de l'auditeur peut être regroupée et classée en trois grandes catégories. Il s'agit de la phase de planification, la phase de l'accomplissement et la phase de communication de la mission. Pour notre part, nous allons adopter dans ce chapitre, cette démarche en trois étapes, qui est également celle préconisée par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI, 2011 : 185-227).

2.1. La première étape de la démarche de l'audit social

Elle concerne la phase de planification et les différents outils qui s'y réfèrent.

2.1.1. La phase de planification de la mission

On doit faire une différence selon qu'il s'agisse d'un audit interne ou d'un audit externe. En effet, tout début de mission commence avec un document qui a une appellation différente selon le contexte.

2.1.1.1. L'ordre de mission

Pour l'audit externe, on parlera de « lettre de mission » alors que pour l'audit interne, on parlera « d'ordre de mission ». Dans notre cas c'est l'ordre de mission qui nous intéresse. Selon Renard (2010 : 218), ce dernier est un mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- Premier principe : le service d'audit interne ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au Comité d'audit ou à la direction générale qui prendra la décision.
- Deuxième principe : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente. C'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit. Plus rarement le responsable d'une des grandes directions de l'entreprise peut l'autoriser dans la mesure où son rattachement avec l'audit interne le permette.
- Troisième principe : l'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction de l'entité auditée, chefs de service et responsables).

Mis à part ces principes, l'ordre de mission comporte les mentions obligatoires et facultatives. Les mentions obligatoires sont composées de la désignation précise du mandant, de la signature du mandant, des noms et prénoms des membres de l'équipe d'audit et de l'objet de la mission. Les mentions facultatives sont composées du champ d'application de la mission, des modalités d'intervention sur le terrain, des lieux à visiter ainsi que des moyens logistiques qui seront utilisés.

Toutefois, l'insertion de ces mentions dans l'ordre de mission tend à limiter les manœuvres de l'équipe d'audit.

La prochaine étape que l'auditeur doit respecter c'est la prise de connaissance.

2.1.1.2. La prise d'identification

Selon Renard (2010 : 224-226), tout audit commence par la connaissance des processus ou des activités de l'entreprise à auditer. De ce fait, l'auditeur doit remplir des exigences dites d'ordres générales. C'est-à-dire que l'auditeur doit bénéficier au moins d'une culture générale assez satisfaisante pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement, se faire admettre aisément. Il doit avoir aussi une grande capacité de lecture et un bon esprit de compréhension et de synthèse et doit disposer également d'une bonne capacité à organiser son travail et d'une méthodologie adéquate.

La durée pour la prise de connaissance d'un domaine à auditer peut aller de quelques jours à quelques semaines. J. Renard distingue trois (3) facteurs qui peuvent influencer la durée de la prise de connaissance.

- Le premier facteur est la complexité du sujet. Celui-ci est en général en relation avec l'importance de la mission à effectuer.
- Le deuxième facteur est le profil de l'auditeur concerné. En effet, selon sa formation et ses expériences professionnelles antérieures, il est préférable pour une mission d'audit, de choisir ceux qui sont plus à l'aise dans le domaine à étudier. Cela permet de gagner en temps et en compétence.
- Le troisième facteur influant de façon sensible sur la durée de la préparation de la mission est la qualité des dossiers d'audit. Il peut s'agir des papiers de travail, des documents et informations réunis lors des audits antérieurs. Ces derniers doivent être complets, organisés, référencés.

2.1.1.3. Identification et évaluation des risques

Selon IFACI (2011 : 189) lorsque la prise de connaissance a été bien menée, l'auditeur dispose alors d'informations sérieuses pour évaluer et identifier les risques. Ces données vont permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme de travail en tenant compte des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

2.1.1.4. Définition du référentiel

Selon Renard (2010 : 240), le référentiel que l'auditeur élabore peut être appelé « rapport d'orientation » ou encore « termes de référence ». Il s'agit d'un document auquel l'auditeur se réfère et qui comprend les objectifs de la mission (objectifs généraux, objectifs spécifiques, champ d'action).

2.1.1.5. Le programme de travail

Selon IFACI (2011 : 195), le programme de travail quant à lui, est un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il comprend deux (2) points essentiels :

- les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit ;
- les techniques, outils dont il faut envisager l'utilisation.

La construction d'un audit interne nécessite une démarche méthodologique. C'est pourquoi, nous pouvons distinguer trois étapes :

- une *phase de préparation* où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- une *phase de réalisation* où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- une *phase de conclusion* où l'auditeur érige un rapport d'audit qui lui permet de conclure sa mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

2.1.2. Les moyens

Elles interviennent toutes lors de la phase de planification de la mission. Il s'agit du questionnaire de prise de connaissance (QPC), du questionnaire de contrôle interne (QCI) et du plan d'échantillonnage.

2.1.2.1. Questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Il s'agit d'un récapitulatif de questions importantes que l'auditeur se pose et dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. Ces réponses sont constituées des interviews, observations et documents relatifs à l'organisation de l'entreprise audité.

Le QPC est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches mais surtout il aide à :

- bien définir le champ d'application de sa mission ;
- prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

2.1.2.2. Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Il s'agit d'un document que l'on élabore à partir du découpage des tâches élémentaires.

Selon Igalens & al. (2008 : 55), le QCI a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment vers les opérations les moins bien maîtrisées. Il regroupe l'ensemble des interrogations concernant le contrôle au travers de ces cinq questions fondamentales que sont : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? et Comment ?

- Qui ? Concerne les questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches
- Quoi ? Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature du produit fabriqué ?, quels sont les personnels concernés).

- Où ? Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule (lieux de stockages, lieux de traitement...).
- Quand ? Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...).
- Comment ? Concerne les questions relatives à la description du mode opératoire (comment se fabrique le produit ?, comment achète-t-on ?...). L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

2.1.2.3. Les plans d'échantillonnages

Les sondages statistiques ou échantillonnages sont une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon. C'est un outil, qui permet également de répondre aux questions que l'auditeur se pose.

Selon Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti (2008 : 56-57) l'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose. La première étape de sa démarche consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont il dispose. Après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci. Parfois il utilise des échantillons de petite taille et abandonne l'objectif de « représentativité » au profit de la diversité.

On peut avoir :

- Des sondages de dépistage qui sont considérés comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements (erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions des mesures,...).
- des sondages pour acceptation qui permettent d'apprécier l'ordre de grandeur du dysfonctionnement (dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée? Est-ce que la procédure de sécurité est connue ou pas?).
- des sondages pour estimation des attributs qui sont pour la plupart du temps purement informatifs (estimation par exemple des employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté).

2.2. La deuxième étape de la démarche de l'audit social

Elle concerne la phase d'accomplissement et ses outils.

2.2.1. La phase d'accomplissement de la mission

Durant cette phase, l'auditeur ne reste pas cloîtré dans son bureau mais passe tout son temps sur le terrain. Il fait des entretiens, des sondages, des revues littéraires, des circularisations et d'autres tests afin de recueillir des informations qu'il croise pour comprendre les écarts et les causes de ces écarts. En d'autres termes, cette phase consiste en la mise en œuvre des contrôles qui ont été préalablement programmés et validés par le Chef de la mission au cours de la phase de planification.

2.2.1.1. La réunion d'ouverture

En générale, la phase d'accomplissement ou de réalisation commence par une réunion d'ouverture. Selon Renard (2010 : 246), la réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. Il s'agit là, d'avertir les différents responsables de la structure auditée de la mission d'audit et de s'assurer de leur collaboration dans l'atteinte de ses objectifs. Durant cette réunion, on y déroule l'ordre du jour constitué de la présentation des auditeurs et des audités, du rappel de la fonction d'audit interne, de la prise des contacts et des rendez-vous, de la validation du référentiel et de la logistique (matériels) qui sera utilisé pour la réalisation de l'audit.

2.2.1.2. Mise en œuvre du programme d'audit

Elle se poursuit avec la mise en œuvre du programme d'audit. Au cours de cette étape, l'auditeur va procéder au déroulement de son QCI au travers des entretiens, des vérifications physiques ou documentaires, des inventaires, des tests de conformités et de régularités. Il effectue aussi des visites de site et fait recourt à des circularisations.

2.2.1.3. La phase de terrain

Selon IFACI (2011 : 203-205), la deuxième étape continue ensuite, avec la phase de terrain où les résultats des investigations sont consignés sur des papiers de travail référencés et les problèmes importants sur des Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Ces

derniers servent à documenter les informations obtenues et les analyses faites afin d'étayer les conclusions et les résultats de la mission. En effet, L'auditeur doit toujours disposer de preuve. Pour cela, l'information qu'il recueille doit présenter les caractéristiques suivantes :

- l'information doit être nécessaire donc indispensable ;
- l'information doit être fiable et donc permet d'aboutir à une conclusion précise ;
- l'information doit être pertinente c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations et conforme aux objectifs de la mission ;
- l'information doit être utile afin de permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

Après avoir fini de dérouler tous les points d'audit ou de contrôle, le chef de mission s'assurer que tous les constats ont fait l'objet de validation auprès du responsable de la structure auditée. Ensuite, les dossiers d'audits sont conservés. Les modalités de conservation de ces dossiers varient en fonction des juridictions et de l'environnement légal dans lesquelles l'entreprise opère.

Pour y arriver, l'auditeur utilise différents outils selon le contexte dans lequel ils se trouvent.

2.2.2. Les moyens

Ils sont divers et variés. Nous n'en citerons que quelques uns. Il s'agit des tableaux de répartition des responsabilités, des flow-charts, des entretiens, de l'observation, du bilan social, du tableau de bord social et du tableau de bord prospectif.

2.2.2.1. Tableau de répartition des responsabilités (TRR)

Selon Voirin (2002 : 8-13) le tableau de répartition des responsabilités (TRR) est un document de travail qui peut changer suivant l'évolution de la vie et les besoins de l'entreprise. Celui-ci est utilisé dans un premier temps, pour déterminer qui est responsable de quoi dans l'entreprise et, dans un deuxième temps, pour remédier aux dysfonctionnements qui ont été décelés et à permettre une nouvelle répartition des rôles et des tâches. L'objectif du TRR est de permettre à l'entreprise de recenser dans le détail les missions, les attributions et les tâches de l'ensemble des collaborateurs, afin de préciser les niveaux de responsabilité de chacun, et de permettre à chacun de connaître avec précision le contenu de son poste et de se positionner correctement par rapport aux autres collaborateurs qui assument une

responsabilité en amont ou en aval du poste considéré. Il est conseillé de préparer le TRR en collaboration avec son supérieur hiérarchique.

Le TRR se présente comme un tableau composé de lignes et de colonnes.

- sur les lignes, l'on note l'ensemble des opérations, tâches et missions que l'on assure au niveau du poste de travail. Pour une meilleure organisation, il est préférable de lister ces tâches puis de les classer par thème en étant le plus exhaustif possible.
- dans les colonnes on doit tout d'abord, identifier tous les postes qui, de près ou de loin seront amenés à collaborer dans l'entreprise. Il s'agit de ceux en relation directe, et de ceux en relation moins directe, qui auront à gérer les conséquences des actions prises au niveau de l'auditeur. Les «acteurs» ainsi recensés, sont positionnés dans les en-têtes de colonnes.

Une fois que les colonnes et lignes du TRR sont remplies, on doit compléter le tableau par des sigles. Ces sigles, sont de forme et de couleurs différentes, et représentent quatre niveaux de responsabilité existant dans l'entreprise. Il s'agit :

- du rouge pour le responsable qui prend les décisions ;
- du vert pour celui qui exécute et met en œuvre les décisions ;
- du noir pour celui qui propose, élabore, définit, et participe à l'exécution des décisions ;
- du bleu pour celui qui gère les conséquences et les répercussions de ces décisions.

Ainsi donc, il s'agira d'affecter un ou plusieurs sigles aux intersections ligne/colonne de notre TRR (certaines intersections peuvent ne pas en avoir). Mais affecter un sigle revient à définir par ligne les acteurs concernés par cette opération ou tâche (en colonne) et le choix du niveau de responsabilité (par sigle).

Il est possible d'utiliser des verbes d'actions pour la rédaction des fiches. La liste suivante présente les verbes d'actions exhaustifs qui peuvent être utilisés. Il s'agit de :

Tableau 1 : Liste des verbes d'actions pour rédiger les fiches

Proposer - élaborer - définir - participer à

Simuler	Assister	Préparer
Conseiller	Concevoir	recommander
s'informer	Participer	rechercher
Orienter	consulter	donner son avis
Recenser	Rapporter	Analyser
soumettre	Détecter	Présenter
identifier	Communiquer	mettre en évidence
transmettre	Etudier	renseigner
Examiner	Prévenir	Evaluer
Demander	Estimer	Réfléchir

Décider - être responsable de - contrôler - superviser

Choisir	autoriser	Fixer
Déterminer	Spécifier	Réviser
Ordonner	donner son accord	Diriger
Etablir	Piloter	Vérifier
Conduire	Suivre	Inspecter
surveiller	veiller à	Maintenir
Entretenir	s'assurer de	Valider
garantir que	Approuver	

Exécuter - mettre en oeuvre - appliquer

Effectuer	Faire	tenir à jour
réaliser	Produire	mettre au point
Mettre	en place	Accomplir

Gérer les conséquences - les répercussions

anticiper	prendre en compte	tenir compte
Prévoir	Réagir	Intégrer

Source : Gérard VOIRIN, (2002 : 19-20)

2.2.2.2. Flow-chart ou diagramme de circulation des documents

Selon Igalens & al. (2008 : 59), le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents entre les différentes fonctions et les centres de responsabilité. Il permet de voir d'où ses éléments proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie et les stocks.

Pour Renard (2010 : 361-365) le diagramme de circulation est un tableau dynamique, et donne donc une vision complète du cheminement des informations ainsi que leurs supports. Pour lui, cette méthode de schématisation remplace une longue description (ce qui présente plus d'avantages que d'inconvénients).

Comme avantage, il s'agit d'un document figuratif, donc facile à lire et à comprendre et chaque opération est matérialisée par un symbole différent ce qui permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus. C'est aussi un document logique. C'est-à-dire que les opérations sont montrées dans leur ordre séquentiel, permettant de faire ressortir les points forts et des points faibles du processus et de minimiser les risques d'omission. Car le diagramme permet de les suivre « à la trace ». C'est également un outil d'autocontrôle dans la mesure où il permet de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies. C'est enfin, un moyen de validation des informations obtenues par d'autres sources. Ce moyen permet à un auditeur averti d'imaginer des meilleures solutions, des circuits plus efficaces, des contrôles plus simples ou plus complets.

Les avantages ci-dessus font du diagramme de circulation un outil d'assistance utile pour la formulation et l'amélioration des recommandations.

Comme inconvénient on peut noter qu'il s'agit d'une technique difficile et qu'il faut pratiquer souvent pour bien la maîtriser. D'ailleurs un adage dit : « c'est en forgeant que l'on devient forgeron ». Cet adage laisse entrevoir que l'utilisation du diagramme de circulation exige une formation et une pratique régulière. Un autre inconvénient tient au fait que, le diagramme de circulation ne peut pas tout traduire en symbole, et nécessite souvent la rédaction de notes complémentaires qui l'alourdissent d'où la nécessité d'utiliser le minimum de notes possibles.

Pour terminer, Jacques Renard ajoute qu'à côté du diagramme de circulation « horizontal » le plus couramment utilisé par les auditeurs internes, l'on retrouve également le diagramme «

vertical » dans lequel la procédure est représentée en une seule colonne, et les différents services se succèdent verticalement. On ajoute à celle-ci une autre colonne destinée à la description narrative des opérations.

L'inconvénient de cette méthode est qu'elle est peu visuelle car elle s'étend la plus part du temps sur plusieurs pages, et exige des notes explicatives assez longues. Un autre diagramme l'« agrandissement » : est un procédé qui consiste à prendre un point particulier du diagramme et à l'agrandir en un nouveau diagramme plus détaillé. On évite ainsi de surcharger le diagramme général, tout en se réservant la possibilité d'aller du général au particulier. Cette dernière technique est de plus en plus utilisée avec l'usage des logiciels de flow-chart qui permettent la systématisation du procédé.

2.2.2.3. L'observation

Selon Igalens & al. (2008 : 58-59) l'observation est une nécessité et une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail. L'auditeur est avant tout un observateur curieux. Pour ces auditeurs, l'observation peut être directe ou indirecte. Elle est directe lorsque l'auditeur observe les conditions de travail, les facteurs physiques et environnementaux mais aussi des problèmes éventuels liés aux équipements personnels ou collectifs, les gestes ou les postures qui usent, des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires. Elle est indirecte, lorsque la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail, les relations hiérarchiques. Toutefois, l'auditeur rapproche en permanence les informations qu'il recueille, et recherche des preuves pour étayer ses hypothèses.

2.2.2.4. L'entretien

Selon Igalens & al. (2008 : 58), on distingue des entretiens individuels et les entretiens de groupe.

L'entretien de groupe est une technique qui peut faire gagner du temps lorsqu'il est utilisé face à des audités polyvalents. Dans ce cas, les réponses des uns complètent celles des autres. L'entretien individuel quant à lui est fait sous la forme d'un face à face. Mais quel que soit le type d'entretien utilisé, l'auditeur doit veiller à la confidentialité de ce dernier et doit garantir l'anonymat de ses sources. Cela est particulièrement important lorsque l'audit touche à un point sensible de l'entreprise ou que des situations personnelles sont en jeu mais aussi pour éviter que les sources d'informations de l'auditeur ne tarissent.

2.2.2.5. Le bilan social

C'est un indicateur de performance sociale qui aide à démontrer la valeur ajoutée créée par les hommes et les femmes de l'entreprise.

Selon Fontaine-Gavino & al. (hors-série n°9 : 9), le bilan social permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis. Celui-ci n'est pas figé mais évolue suivant les besoins. Toutefois pour une analyse plus fine, ils préconisent de décliner le bilan social par direction, et parfois par service.

Le travail de recherche que nécessite le bilan social, notamment, sa mise en forme, son contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines faisant apparaître les résultats sur les politiques qui sont suivies. Il permet de s'interroger sur les évolutions en cours mais également concourent à décider de nouvelles orientations.

Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information. Il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Ainsi, le bilan social est considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Guerrero (2010 : 202-206) quant à elle, s'attarde sur l'origine du bilan social. Celui-ci serait né en France sous l'impulsion de la loi du 17 juillet 1977, qui rend obligatoire l'élaboration d'un bilan social pour les entreprises de plus de trois cents salariés. Ce bilan social serait destiné aux membres du comité d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes. Il est également diffusé aux partenaires sociaux et aux délégués du personnel, qui peuvent donner un avis consultatif sur les pratiques sociales de l'entreprise (égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, recrutements, contrats de travail...). Le bilan social est également tenu à la disposition des salariés qui veulent le consulter. Toujours selon elle, toutes les informations inscrites dans le bilan social sont fixées par l'article L-431-4 du Code du travail. On y recense sept familles d'indicateurs sociaux. Il s'agit de l'emploi, des rémunérations et charges accessoires, des conditions d'hygiène et de sécurité, des autres conditions de travail, de la formation, des relations professionnelles et des

autres conditions de vie relevant de l'entreprise. Le bilan social a été créé davantage dans un but de négociation sociale que de pilotage social.

Son avantage, est que ses indicateurs obéissent à des modes de calcul qui sont strictement définis par la loi. De plus, dans le bilan social, chaque indicateur est comparé aux valeurs prises au cours des deux années précédentes, ce qui permet d'avoir une vision évolutive dans le temps pour un établissement donné.

Toutefois, le bilan social reste un outil insuffisant. En effet, celui-ci est diffusé très souvent entre avril et mai de l'année qui suit les résultats présentés, donc trop tardivement pour pouvoir pro-agir. De plus, il inclut une masse d'information qui n'est pas toujours utile aux salariés. C'est pourquoi cet outil a été critiqué. Jugé, trop globalisant, trop centralisateur, peu accessible, il est finalement peu exploité. Il ne peut donc suffire pour avoir une gestion des ressources humaines proactive.

De ce fait, même s'il constitue une bonne base de départ, il est nécessaire d'aller plus loin en construisant des tableaux de bord sociaux.

2.2.2.6. Le tableau de bord social

Il s'inscrit dans la suite du bilan social. De ce fait, il s'agit également d'un d'indicateur de performance sociale qui aide à démontrer la valeur ajoutée créée par les hommes et les femmes de l'entreprise.

Selon Fontaine-Gavino & al. (hors-série n°9 : 16-18) Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Contrairement au bilan social, le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision. Celui-ci est destiné aux responsables. Il met en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

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

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre

rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse ;
- l'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...);
- faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x%, ...);
- la dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...).

La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue. Ceux-ci doivent être fidèles et constants, justes et précis. Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action. L'information doit être agréée afin d'éviter la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation. La diffusion du tableau de bord constituant la dernière étape :

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et de la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

Selon Guerrero (2010 : 206-208), les tableaux de bord sociaux s'appuient sur une logique similaire à celle du bilan social, puisqu'il s'agit d'élaborer des indicateurs qui permettent de visualiser et de quantifier la gestion des ressources humaines. Mais ils sont conçus en tant qu'outils de gestion et visent à analyser des évolutions sociales.

Le tableau de bord social compte certains principes. Il s'agit de :

- se fixer des objectifs quantifiés précis, qui soient pertinents pour l'entreprise, pour un établissement, pour un groupe de salariés, et grâce auxquels on pourra fournir des résultats intéressants. Choisir ou créer des indicateurs qui répondent aux objectifs fixés ;
- mettre en place un système d'information interne qui vise à obtenir de la part des « gens du terrain » les données qui permettront de calculer les indicateurs choisis ;
- suivre régulièrement l'évolution des indicateurs et engager des actions correctrices, notamment lorsque l'on constate un écart entre le prévu et le réalisé, ou avec une valeur de référence que l'on souhaite atteindre.

Le tableau de bord n'est pas seulement un outil de communication du service RH ; il est utile à tous les niveaux de l'entreprise et permet d'améliorer la gestion des hommes. Le tableau de bord social est conçu en fonction des attentes de ses utilisateurs. En général, le service des ressources humaines demande des informations quantitatives brutes au terrain, puis se charge de les agréger, de calculer les indicateurs et de communiquer les résultats. Cette architecture du système d'information, de type bottom-up, est celle que nous avons rencontrée le plus souvent dans les entreprises. L'avantage de la centralisation de l'information est de pouvoir agréger des données de même nature et de les utiliser dans le bilan social. Cependant, il peut être frustrant pour un service de fournir des informations dont l'utilité n'est pas immédiate ou avérée. Un travail de communication sur les indicateurs est indispensable si l'on veut s'assurer de la fiabilité et de la validité de l'information recueillie.

Comparer les valeurs à des normes de référence. Les comparaisons à faire sont multiples. Il peut s'agir d'une comparaison en interne, des comparaisons temporelles sont également utiles sur un, deux ou trois ans. Certains sont internationaux, à l'exemple d'Eurostat, du Bureau international du Travail, ou de l'OCDE. L'ensemble des données qu'il est possible de collecter de cette manière fournit des référentiels externes à l'auditeur social, qui complètent les référentiels internes qu'il possède.

2.2.2.7. Le tableau de bord prospectif

Encore appelé « carte stratégique » ou « tableau de bord équilibré » (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC), le tableau de bord prospectif est définie par Wikipédia comme étant une méthode lancée en 1992 par Kaplan et Norton visant à mesurer les activités d'une entreprise suivant quatre perspectives principales : les indicateurs financiers, les indicateurs sur les clients, les indicateurs sur la qualité et les indicateurs sur l'efficacité des processus internes de l'entreprise et des indicateurs sur sa capacité de s'améliorer et croître à long terme. Il propose donc un outil qui a pour objet : « tant à la fois de guider qu'à évaluer la stratégie ».

Le tableau de bord prospectif est une schématisation de cause à effet des différents axes stratégiques. En d'autres termes il s'agit de déterminer le premier axe sur lequel on va bâtir tous les autres ? Celui-ci est différent selon les entreprises privés ou publics.

Faire une carte stratégique revient à faire une hiérarchisation des axes (en une page maximum) et des relations entre elles. L'axe ultime le plus important est le sommet (vers quoi on tend). L'axe de base constitue le socle sur lequel on peut bâtir tout le reste.

C'est un outil de pilotage dont a besoin chaque responsable pour disposer des informations essentielles relatives à l'évolution de son entité en vue d'assurer la maîtrise. Il permet au responsable d'avoir de ce fait en temps réel une vision synthétique des principales tendances dans l'entreprise et son environnement afin de prendre les décisions qui s'imposent.

Après tout ceci, l'auditeur peut enfin passer à la phase de communication ou de synthèse.

2.3. La troisième étape de la démarche d'une mission d'audit social

Elle concerne la phase de la communication et les outils qui s'y rattachent.

2.3.1. La phase de la communication des résultats

Il s'agit de la phase de restitution du rapport de mission.

2.3.1.1. Le projet de rapport

Ce rapport contient les résultats de la mission d'audit en réponse aux questions posées dans l'ordre de mission. Il décrit les écarts observés, sur la base de faits étayés et vérifiés, les causes de toute nature susceptibles d'expliquer ces écarts, et les conséquences constatées ou risques encourus. C'est sur cette base qu'il pourra présenter des préconisations, telles que

définies dans l'ordre de mission. En somme, il est à la base des décisions et des actions à entreprendre.

Ce rapport est appelé « projet de rapport » par ce qu'il n'a pas encore été validé par le responsable de la structure auditée. Cette validation se fait lors de la réunion de clôture.

Ce rapport est d'abord présenté aux audités, qui donnent leur appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient (le plan d'action). Une fois validé, le rapport d'audit est signé puis diffusé dans l'entreprise auprès des destinataires appropriés. Pour la diffusion du rapport en dehors de l'entreprise, l'audit interne se réfère aux lois, aux réglementations ou aux statuts. Si ceux-ci sont muets, le responsable de l'audit doit évaluer les risques potentiels pour l'organisation ; consulter la direction générale et/ou, selon les cas un conseil juridique et maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

Compte tenu de l'importance de ce document l'autorité et la responsabilité de l'auditeur peuvent être engagées si sa rédaction fait l'objet d'une normalisation. En effet, les normes professionnelles précisent que « *la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile* ». Une communication est exacte si elle ne contient pas d'erreurs ou de déformations, et qu'elle est fidèle aux faits sous-jacents. Elle est objective si elle est juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents. Une communication claire est facilement compréhensible et logique. Celle-ci évite l'utilisation d'un langage excessivement technique et fournit toute l'information significative et pertinente. Par contre, elle est concise si elle va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage. La communication est constructive si elle aide l'audité et l'organisation, et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires. Elle est complète lorsqu'elle n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires et intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions.

Elle est émise en temps utile lorsqu'elle est opportune et à propos. Elle permet au management de prendre les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.

2.3.1.2. La communication des résultats et plan de suivi des recommandations

Selon IFACI (2011 : 215-217), l'auditeur interne peut communiquer des recommandations sur les améliorations et faire état des fonctionnements satisfaisants et des mesures correctives. Les recommandations sont fondées sur les observations et conclusions de l'auditeur interne. Elles appellent des actions destinées à corriger les situations existantes ou à améliorer le fonctionnement et peuvent suggérer des approches visant à corriger ou à améliorer le fonctionnement, approches que le management peut utiliser comme guide pour l'atteinte des résultats fixés.

Après la restitution du rapport final, le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management, le délai dans lequel le management doit répondre aux observations et recommandations de l'audit.

2.3.2. Les outils

Il n'y a pas vraiment d'outils à utiliser durant cette étape. En fait, il s'agit plus pour les auditeurs de discuter avec les audités de façon à dégager un plan de suivi des recommandations formulé par les auditeurs.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les différentes étapes de la démarche d'une mission d'audit social de même que les outils se réfèrent à chacune de ces étapes. Celles-ci vont nous permettre dans le chapitre suivant de choisir les outils les plus adéquats à la réalisation de notre thème d'étude.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

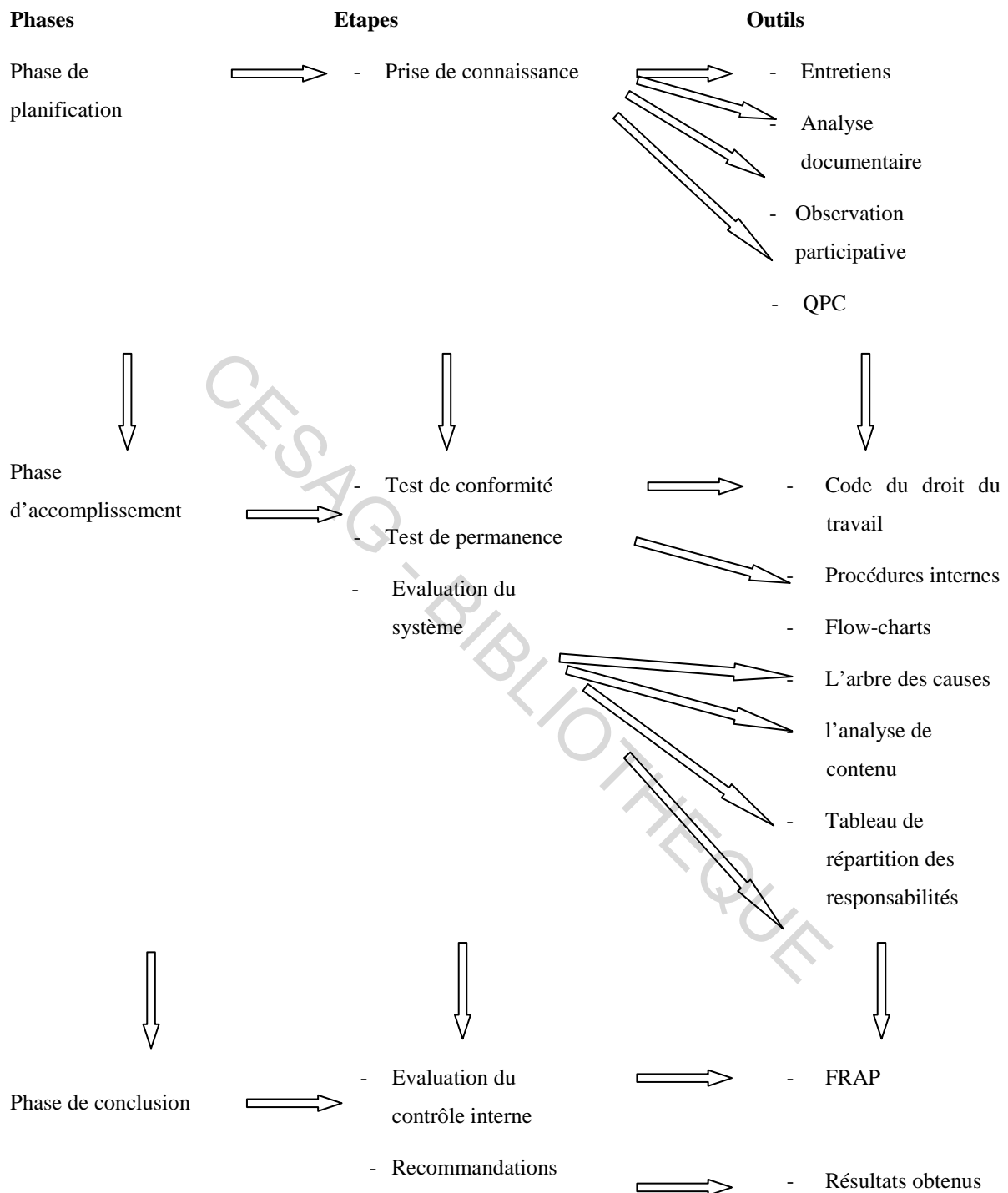
Pour la réalisation d'une mission d'audit sociale, l'auditeur dispose d'une multitude d'outils parmi lesquels il choisira ceux les plus aptes selon le contexte dans lequel il se trouve, et selon les objectifs qu'il cherche à atteindre. C'est dans cette optique, que ce chapitre sera présenté en deux sections. Dans la première, nous présenterons le modèle d'analyse et dans la seconde, nous présenterons les outils de collectes et d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Il s'agit d'une représentation graphique qui récapitule les différentes phases, étapes et outils qui seront appliqués lors de la réalisation de notre étude.

Le modèle suivant représente notre modèle d'analyse.

Tableau 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Nous distinguerons les outils de collectes des outils d'analyses des données.

3.2.1. Les outils de collecte des données

Les outils de collecte de l'information portent sur le « comment » dans la démarche de l'audit social. Les outils choisis doivent être pertinents par rapport à la taille de l'échantillon (le qui), au temps disponible pour mener l'audit social (le quand) et au type d'information à recueillir (le pourquoi). Compte tenu du contexte et du climat dans lequel nous évoluons, nous avons décidé d'adopter l'analyse documentaire, l'entretien individuel et l'observation, le questionnaire de prise de connaissance (QPC), le flow-chart ou diagramme de circulation des documents et la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème). Pris individuellement ils ne seraient pas pertinents mais ensemble ils permettent de combler les manquements qui auraient pu être décelés compte tenu de leur caractéristique propre.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

Elle consiste à consulter et à exploiter les documents que Ecobank Sénégal nous aura fournis. Selon Guerrero (2008 : 24), l'analyse documentaire présente l'avantage d'être rapide, de permettre une collecte facile et systématique de l'information et de permettre de traiter beaucoup de dossiers de salariés. Toutefois, elle ajoute que cet instrument doit être utilisé en complément d'autres outils de collecte pour une meilleure efficacité.

L'utilisation donc de la revue documentaire à Ecobank nous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur la banque et sur le fonctionnement de ses différents services. Elle permettra également avec l'aide de l'entretien d'effectuer le test de conformité et le test de permanence.

3.2.1.2. Questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Le Questionnaires de Prise de Connaissance intervenant lors de la phase de préparation, il permettra de prendre connaissance de l'application du code de travail, du système de contrôle interne. La prise de connaissance portera également sur la gestion du personnel et du climat dans lequel il évolue.

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, c'est pourquoi l'auditeur va utiliser un questionnaire dénommé « Questionnaire de

Prise de Connaissance » récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- bien définir le champ d'application de sa mission ;
- prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne (QCI).

De surcroît, chaque auditeur construit son QPC en fonction de ses acquis, de ses expériences, de ce qu'il sait et de ce qu'il a besoin d'apprendre. Quelles que soient ses dimensions, il est indispensable à la compréhension du sujet par l'auditeur.

Un QPC complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, sachant que le général ne doit pas déjà être connu et/ou inventorié.

La structure globale du QPC est la suivante :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - o taille et activité du secteur audité ;
 - o situation budgétaire ;
 - o situation commerciale ;
 - o effectifs et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - o organisation générale et structure ;
 - o organigrammes et relations de pouvoir ;
 - o environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - o méthodes et procédures ;
 - o informations réglementaires ;
 - o organisation spécifique de l'entité ;
 - o système d'information ;
 - o problèmes passés ou en cours ;
 - o réformes en cours ou prévues.

L'auditeur attachera une importance toute particulière à ces deux dernières rubriques car elles signalent des zones à risques :

- ou bien on est en présence d'une activité « à problèmes », donc une attention toute particulière va être nécessaire ;
- ou bien on est en présence d'une activité où se préparent d'importantes réformes ;
- c'est alors que l'attention se relâche. La situation est identique si des réformes viennent d'être mises en place et que la période de rodage n'est pas achevée.

Donc nécessité absolue pour l'auditeur de faire l'inventaire complet de ces situations d'exceptions.

3.2.1.3. L'entretien individuel

Il s'agit d'une discussion entre l'auditeur et un salarié de l'entreprise. L'auditeur aborde les thèmes et les points qui lui permettront de compléter ses recherches débutés avec la revue documentaire. Cette méthode bien qu'elle soit longue, permet d'obtenir des informations riches et détaillées de la part du salarié. Cependant, lors d'un entretien certains salariés pourraient être réticents à donner des informations surtout lorsque le thème abordé est sensible.

Afin d'éviter les pertes de temps et d'informations, nous n'administrerons les entretiens qu'à un échantillon du personnel de la banque. Son but étant de faire un rapprochement en termes d'observation avec les pratiques de l'entreprise.

3.2.1.4. L'observation

L'observation et plus particulièrement l'observation participante permet à une personne de se substituer au salarié et de vivre son travail à sa place. Elle est généralement limitée à des activités qui sont visibles de l'extérieur et prend énormément de temps. Cette approche permet de recueillir des informations sur le travail, l'ambiance, le comportement,... sans que ceux-ci ne soit biaisés par les autres acteurs. Elle s'utilise également lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils (questionnaires,...).

Son application à Ecobank nous permettra de mieux apprécier l'environnement de travail des salariés.

3.2.1.5. Le Flow-chart ou diagramme de circulation des documents

Le flow-chart permet de prendre connaissance des processus de l'entreprise au travers d'un graphique. C'est-à-dire qu'il permet d'indiquer l'origine des documents, leur destination et de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Cette description graphique s'opère au moyen d'une description narrative et chronologique des opérations constituant la procédure, d'une représentation simplifiée des documents créés ou utilisés, de lignes de flux retraçant le cheminement des documents.

3.2.1.6. Les FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème)

La FRAP est un document normalisé qui s'utilise durant la phase de terrain. Celui-ci aide l'auditeur à conduire et à structurer son raisonnement de façon logique et chronologique. Ainsi, chaque fois que l'auditeur constate un problème ou un dysfonctionnement, il rédige une FRAP.

La finalité de la FRAP est de formuler des recommandations et sert également de base pour la rédaction du rapport.

3.2.2. Les outils d'analyse des données

Les outils de collecte des données tiennent compte du « qui », du « comment » et du « pourquoi » pour permettre à l'auditeur social de présenter les résultats de sa mission. L'importance de ces outils ne doit pas être négligée car seule une bonne analyse garantit la solidité des résultats. Comme outils d'analyses, nous utiliserons l'analyse de contenu et l'arbre des causes.

3.2.2.1. L'arbre des causes

Il s'agit d'une technique d'analyse qui permet de synthétiser toutes les informations dont dispose l'auditeur. Dans cette optique il s'agit de repérer l'ensemble des causes d'un phénomène, telles qu'elles apparaissent à la lumière des informations collectées.

Selon Heckmann (D'après un document de l'IUTA de l'université de Bordeaux : 1-8), l'arbre des causes a été élaborée par l'INRS en se fondant sur des travaux initiés par la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier. Sa première expérience pratique remonte à 1970 dans les mines de fer de Lorraine. Et à partir de 1976, il est utilisé par un grand nombre d'entreprises et d'organismes comme technique d'investigation et de

recherche de facteurs d'incidents / accidents. D'autres entreprises l'utilisent comme axe pédagogique de la formation à la sécurité des membres de l'encadrement, des techniciens et du personnel d'exécution. Son apport est qu'il permet de déceler des risques nouveaux et de connaître des risques inédits.

Pour Heckmann, réaliser un arbre des causes consiste à lister tous les faits recueillis et de les résumer en de simples mots. Ces mots sont ensuite organisés sous forme de diagramme en partant de la droite vers la gauche. Pour cela, on doit toujours se poser certaines questions relatives à l'ensemble des faits antécédents ayant engendré l'accident. Il s'agit de :

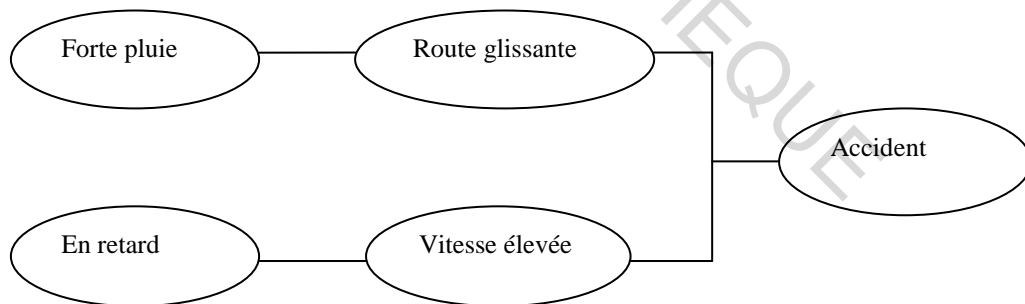
- qu'a-t-il fallu pour que ce fait se produise ?
- ce fait a-t-il été nécessaire ?
- ce fait a-t-il été suffisant ?

Comme exemple, nous pouvons présenter l'analyse d'un incident / accident qui a révélé les faits suivants :

Forte pluie, vitesse trop élevée, accident, en retard, route glissante.

L'arbre des causes de cet incident / accident se présentera de la manière suivante :

Figure 3 : L'arbre des causes de l'analyse d'un incident / accident



Source : HECKMANN (D'après un document de l'IUTA de l'université de Bordeaux : 6).

Selon Guerrero (2008 : 28), l'arbre des causes présente des avantages. En effet, il permet de faire une synthèse des causes et met en perspective les données recueillies quel que soit l'outil de collecte utilisé. Nonobstant, son inconvénient est qu'il n'apporte pas de garantie statistique contrairement aux tests. Toutefois cet auteur dénote une pertinence dans son

utilisation du fait qu'il est généralement utilisé pour ordonner, trier l'information, pour représenter les causes et conséquences d'un problème dans un schéma.

3.2.2.2. L'analyse de contenu

Née aux Etats Unies, l'analyse de contenu s'est développée du fait de la deuxième guerre mondiale. Au début penchée sur l'analyse de la presse écrite, elle s'est ensuite tournée vers l'analyse du discours politique. L'une des premières définitions est celle de Berelson qui a été reprise par Yves Evrad & al (2000 : 116) qui dit que : « *l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter* ». Passée par une période d'abandon et de désintérêt elle retrouve une nouvelle jeunesse dans les années 60-70 grâce à l'arrivée de trois éléments déterminants que sont l'ordinateur, l'intérêt pour les études concernant la communication non verbale et l'épanouissement de la sémiologie et en dernier la précision enviable des travaux linguistiques. Tout ceci fait qu'aujourd'hui Laurence Bardin (2009 : 13) définit l'analyse de contenu comme « *un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours (contenus et contenant) extrêmement diversifiés* ». Son analyse porte sur les communications et consiste à étudier en détail le contenu des discours et des propos prononcés.

On observe diverses façons d'effectuer une analyse de contenu (analyse syntaxique, analyse lexicale, analyse thématique) dont la plus utilisée en marketing est l'analyse thématique. Quelle que soit la méthode choisie, avant toutes analyses, les propos doivent être retranscrits par écrit aussi fidèlement que possible tels qu'ils ont été dits y compris les rires et les pauses. C'est la raison pour laquelle il est recommandé d'enregistrer l'entretien afin d'éviter les omissions ou les modifications sur le sens des propos énoncés. Ensuite le texte est découpé en unités d'analyses qu'on regroupe en catégories homogènes. On peut pour cela aller jusqu'au découpage physique avec des ciseaux. C'est la codification.

Selon Guerrero (2008 : 28), l'analyse de contenu présente des avantages. Celui de permettre de comprendre une situation et d'avoir des analyses précises et détaillées. Toutefois il n'a pas que des avantages. Son inconvénient est qu'il est très long et demande beaucoup de rigueur. Cette dernière note également une pertinence dans l'utilisation de cet outil dès lors que l'on a procédé à des entretiens ou à de l'observation.

Selon Bardin (2009 : 125-133), l'analyse de contenu comporte trois phases : la pré analyse, l'exploitation du matériel, le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

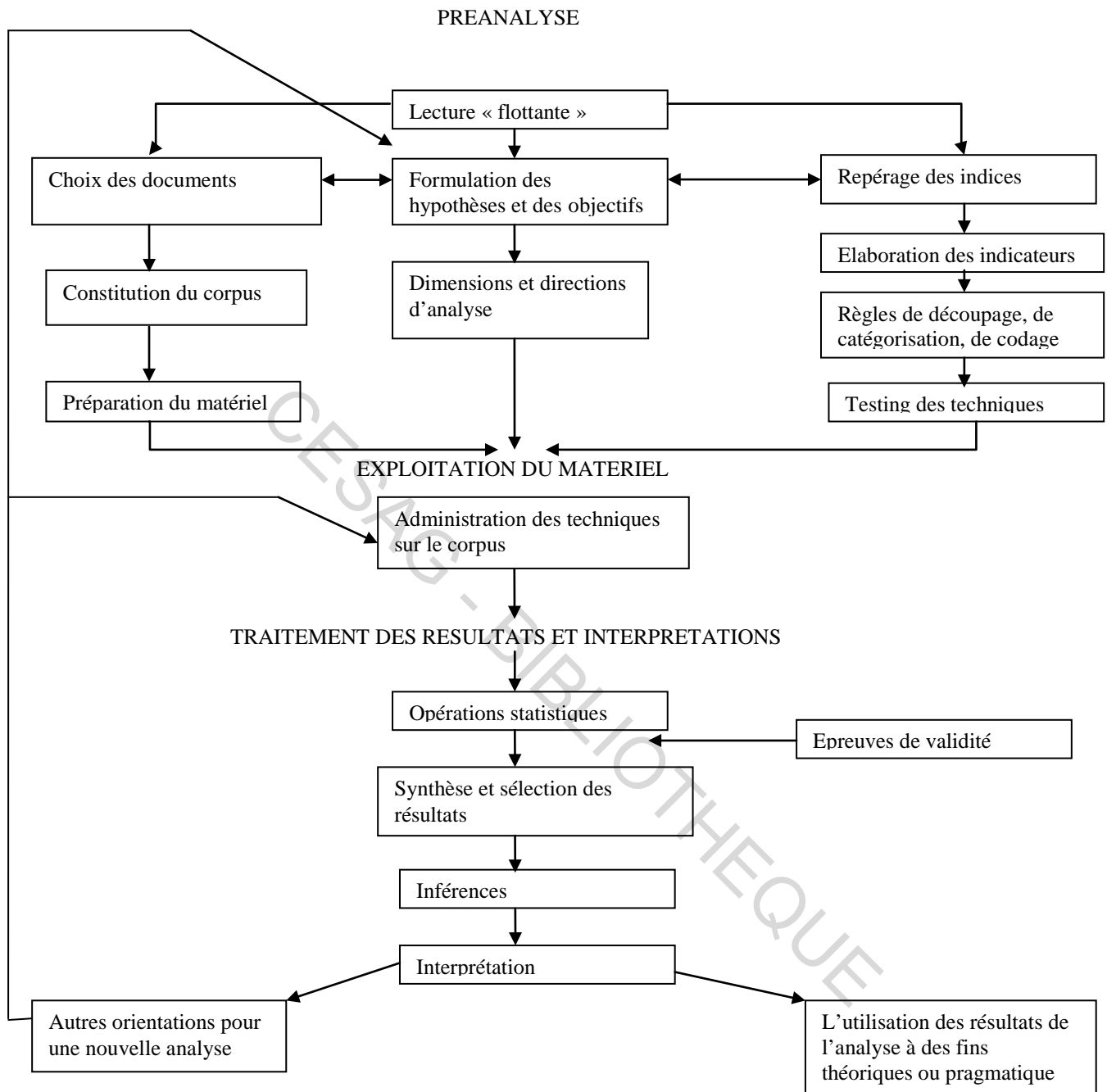
La pré analyse est la phase d'organisation et comprend trois missions très liées l'une à l'autre. Il s'agit du choix des documents, la formulation des hypothèses et celle des objectifs. Pour la réalisation de ces missions, il faut réaliser certaines activités telles que la lecture « flottante » qui consiste en une lecture des documents et en l'émission d'hypothèses. Le choix des documents où il faut constituer un corpus. Le corpus étant « l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques ». La constitution de ce corpus est soumise à des choix, des sélections et à des règles (exhaustivité, représentativité, homogénéité, pertinence,...). Ensuite vient la formulation des hypothèses et des objectifs qu'il faudra confirmer ou infirmer. Ces dernières ne sont pas obligatoires. Il y a également le repérage des indices et l'élaboration d'indicateurs. Les indices sont choisis en fonction des hypothèses si elles ont été énoncées et organisées en indicateurs. Et enfin la préparation du matériel. Il peut s'agir de la retranscription par écrit des enregistrements ou du découpage du texte. C'est dans la pré analyse que le corpus est codifié.

L'exploitation du matériel consiste en la mise en œuvre de la procédure décrite dans la pré analyse (découpage, regroupement, codage, décompte ou énumération en fonction des consignes préalablement formulées). Elle peut se faire manuellement ou par ordinateur.

Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation consiste à partir des résultats bruts à procéder à des analyses statistiques, des analyses factorielles, d'établir des tableaux de résultats afin de mettre en relief les résultats obtenus. A partir de ces résultats, l'analyste peut proposer des inférences et avancer des interprétations à propos des objectifs prévus ou concernant d'autres découvertes imprévus.

La figure suivante récapitule le déroulement d'une analyse de contenu.

Figure 4 : Déroulement d'une analyse de contenu



Source : BARDIN (2009 : 133).

Conclusion

Ce chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse. De ce fait, les outils de collectes et d'analyses devraient nous permettre d'apprécier les procédures de Ecobank en matière de réalisation d'une mission d'audit social.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'évolution des théories des organisations à travers le temps ont contribué à la création de l'audit social. Cet audit par la force de ses auteurs s'est fait connaître à travers le monde. Elle s'est ainsi règlementé et a créé des certifications. Tous ces travaux montrent qu'elle est agréée par les entreprises et les particuliers. Ce qui nous laisse croire que cette dernière n'a pas fini son évolution.

L'audit social possède une démarche et des outils auxquelles nous allons recourir pour effectuer une mission d'audit du climat social de Ecobank Sénégal. Il s'agira d'un audit de conformité basé sur des référentiels qui aura pour but de connaître le fonctionnement de cette entité, mais aussi de faire des analyses et de formuler des recommandations.

Cette première partie que nous venons d'achever nous a permis de faire une revue de littérature globale par rapport à notre thème.

Dans la seconde partie de notre travail, nous allons dans un premier temps présenter Ecobank Sénégal ainsi que son mode de fonctionnement au travers de ses procédures. Pour terminer, nous ferons une analyse de ses procédures puis nous proposerons des recommandations.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La revue de littérature que nous avons effectuée nous a permis de nous approprier les caractéristiques et les différents outils de l'audit social qui, à notre avis, sont indispensables à sa maîtrise.

Le modèle d'analyse que nous avons élaboré va nous permettre de dérouler les outils de collecte et d'analyse des données propres à une méthode qualitative.

Ainsi, le cadre suivant qui s'annonce et relatif à la partie pratique de notre étude sur l'audit du climat social sera composé de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous ferons la présentation de Ecobank Sénégal (siège). Dans le second chapitre, nous ferons une description des pratiques de l'entreprise lorsqu'elle effectue une mission d'audit. Dans le troisième chapitre, nous ferons une analyse de ces pratiques où nous tenterons d'apporter des recommandations à l'égard de celle-ci pour leur meilleure prise en charge.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ECOBANK SENEGAL

Introduction

Ecobank Sénégal (ESN) est une filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI).

Le but de ce chapitre est de présenter la structure ESN au travers de trois sections. La première section sera consacrée à son origine. La deuxième section nous permettra de prendre connaissance des produits et services offert par ESN. Et enfin la troisième section présentera son organisation.

4.1. Historique

ETI, est un holding bancaire, créée en 1985 en vue de combler un vide. Celui-ci était le fait qu'il n'existait que très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. ETI, y a donc pallié. Il a établi son siège à Lomé au Togo où il débute ses premières activités en 1988.

Aujourd'hui, Ecobank est une banque commerciale régionale intégrée qui compte près de 1000 agences et bureaux dans les Etats d'Afrique de l'Ouest, du centre, du Sud et de l'Est ainsi qu'à Londres, Paris, Dubaï et Pékin. Elle est présente dans 34 pays de l'Afrique dont le Sénégal et offre une large gamme de produits et services aux autorités publiques, institutions financières, entreprises multinationales, organisations internationales, petites, moyennes et micro entreprises et aux particuliers.

Son portefeuille de clients est regroupé en trois catégories :

- Le corporate bank composé de la gestion centralisée des relations, des entreprises Régionales et multinationales, des organisations internationales, des institutions financières (banques, assurances, fonds de pension) et des entreprises parapubliques ;
- Le domestic bank composé du management décentralisé, des particuliers, des PME/PMI et entreprises locales et du secteur public ;
- Ecobank capital regroupe le management centralisé, la trésorerie, les banques d'investissements, la gestion d'actifs et des transactions.

Désirant poursuivre son expansion et pénétrer de nouveaux segments de clientèle pour accroître sa part de marché, le concept du groupe Ecobank Sénégal (ESN) est « une seule

banque où que vous soyez » pour signifier à sa clientèle des offres de services continues et fiables à travers toutes ses filiales.

Ecobank considère que son succès sur le long terme est étroitement lié au développement durable des économies, des sociétés et de l'environnement dans lesquels il opère, si bien qu'en 2012, le Groupe a adopté une approche intégrée et globale de la durabilité et a créé un cadre commun. Ce cadre illustre la durabilité de telle sorte que notre modèle opérationnel d'affaires assure une utilisation efficace, efficiente et durable du capital économique, social, humain et naturel. Ce cadre reflète également son engagement à être un vecteur de transformation économique de l'Afrique, tout en protégeant notre environnement et en appliquant des standards mondiaux en tant qu'institution financière. Chacun de ces volets constitue la clé de voute de sa stratégie de développement.

ESN par contre fut créé en 1999, avec un réseau de plus de 30 agences, 50 GAB et 170 TPE, et plus de 400 collaborateurs. Avec un portefeuille de plus de 160.000 clients, ESN constitue le troisième réseau bancaire en termes d'agences et de rentabilité. C'est un établissement financier constitué sous la forme d'une société anonyme avec conseil d'administration. Son capital est de 16.776.900.000 FCFA et elle se situe au Km 5, Avenue Cheikh Anta Diop.

Conformément aux statuts, la société a pour objet la pratique des opérations de banque, et notamment de faire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation en République du Sénégal et à l'étranger, toutes opérations financières, commerciales, mobilières, immobilières et généralement toutes opérations et entreprises pouvant intéresser la banque ou s'y rattacher. Cette banque est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à son activité et ses organes dirigeants sont : le conseil d'administration et la direction générale. Et comme toute banque de second rang, Ecobank Sénégal a pour rôle la collecte de fonds, l'octroi de crédits et la gestion des moyens de paiement.

4.2. Produits et services

ESN met à la disposition de chaque catégorie de clientèle des produits et services.

Ainsi, la clientèle du Corporate Bank bénéficie de solution de marché internationale qui permet aux clients de régler facilement les transactions commerciales (crédit documentaire,

caution en douane...); d'une gestion de trésorerie (les circuits de paiement et gestion des encaissements); de chaîne d'approvisionnement des finances (crédit, financement de stock, financement du fond de roulement); des opérations de prêts telles que le financement à court et moyen terme; d'une banque d'entreprise par internet.

Le domestic bank offre aux particuliers, aux PME/PMI et entreprises locales et au secteur public des comptes courants, des comptes d'épargne, des comptes diaspora, des cartes bancaires, des produits électroniques, les transferts de paiement, le compte d'entreprise, le crédit de commerce, les produits de commerce, de micro finance et la banque par internet

Ecobank capital ou banque d'investissement met à la disposition de sa clientèle des services de trésorerie, de banque d'investissement et de gestion d'actifs.

4.3. Organisation de Ecobank Sénégal

ESN dispose de deux organes décisionnels qui sont le Conseil d'Administration (CA) et l'Assemblée Générale des actionnaires (AG). Le CA, avec à sa tête un président, est chargé de soumettre le programme d'activités et le budget prévisionnel à l'approbation de l'AG, de traduire les orientations de l'AG en plans d'actions. Cet organe est également chargé de la nomination du Directeur Général qui doit assurer la gestion courante de la banque.

ESN est organisé en 11 directions que l'on peut regrouper en trois corps de métiers : les directions de contrôles, les directions commerciales et les directions de supports.

- les directions de contrôles, comprennent la direction de l'audit interne, la direction du contrôle interne et la direction de compliance,
- les directions commerciales comprennent la direction de la trésorerie, la direction de la banque des grandes entreprises ou Corporate Bank et la direction de la banque de détail ou Domestic Bank,
- les directions de supports, regroupent la direction des finances, la direction des opérations et technologie, la direction de la gestion des risques, le secrétariat général/direction juridique et la direction des ressources humaines. (Conf. Organigramme de Ecobank Sénégal, annexe 1 page 90).

4.3.1. La direction de l'audit interne

Cette direction s'assure que les opérationnels effectuent les activités conformément aux procédures définies et que les risques liés aux activités sont maîtrisés. Elle veille à la protection des actifs de la banque et au respect des lois de la commission bancaire.

Pour pouvoir effectuer sa mission, la direction de l'audit interne passe par le contrôle interne et s'assure que celui-ci fonctionne correctement. Ce contrôle consiste à s'assurer que le déroulement d'un planning annuel d'audit a fait l'objet d'une validation par le CA et la Direction Générale ; que le suivi des actions correctives suite aux missions d'audit ont été faites ; que les revues périodiques sur les zones à risque ont été effectuées suivant les instructions du siège ou suivant un planning prédéfini ; que les missions d'investigations sur place en cas de fraudes sont réalisées.

4.3.2. La direction du contrôle interne

La direction du contrôle interne assure des contrôles permanents de deuxième niveau. Sa mission est double. Dans un premier temps, elle essaie d'instituer une culture et un environnement de contrôle fiables, efficaces, orientés vers les affaires et qui réduiront les infractions aux contrôles et leurs impacts sur les objectifs commerciaux et financiers de la banque. Dans un deuxième temps, elle fournit un service novateur, alerte qui apporte une valeur ajoutée en assistant la direction dans le contrôle des risques, la surveillance de la conformité et l'amélioration de la performance du système de contrôle interne, en vue d'assumer sa responsabilité devant le Conseil d'Administration et les actionnaires.

4.3.3. La direction de la compliance

La Direction de la Compliance a pour rôle de s'assurer du strict respect des lois, des règlements et des normes du groupe Ecobank ; de coordonner le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ; de former et sensibiliser le personnel de la banque aux règles d'éthiques, de déontologie, aux procédures ; et enfin, de veiller à la mise à jour permanente des procédures de la banque.

4.3.4. La direction de la trésorerie

Elle assure la gestion des correspondants bancaires et intervient sur le marché monétaire et financier. Cette direction est également responsable du suivi quotidien des réserves obligatoires formulées auprès de la BCEAO. Elle est composée de deux unités :

- la première unité s'occupe de la gestion de l'actif de la banque, du suivi des ratios réglementaires tels que le cash management, le placement et la liquidation des investissements, la gestion des opérations de change et des risques de fluctuations de taux. Son but est de maximiser les revenus, de minimiser les coûts et de contrôler les risques y afférents,
- la deuxième unité joue un rôle commercial notamment dans la gestion des comptes des organisations non gouvernementales (ONG).

4.3.5. La direction du domestic bank

Cette direction fait partie des trois pôles d'activité de la banque. Elle est composée de trois (03) divisions qui sont responsables de la gestion de la clientèle (particuliers), des petites et moyennes entreprises (PME/PMI) et entreprise locales et le secteur public. L'objectif de cette direction est de devenir le n°1 sur le marché et pour cela elle a choisie de décliner une stratégie qui comporte trois volets. Le premier est centré sur le client afin de lui fournir le niveau de NPS le plus élevé du marché. Le deuxième consiste à investir sur ses ressources humaines (formation, rémunération) pour en faire un avantage compétitif. Le troisième volet consiste à maîtriser les coûts par une efficacité des process, des économies d'échelle et en incitant ses clients à utiliser des canaux alternatifs (ATM, IBK, Mobile banking).

4.3.6. La direction du corporate bank

Cette direction fait également partie des 3 pôles d'activité de la banque. Elle est responsable d'une partie de la clientèle composée des entreprises régionales, multinationales et parapubliques ; des organismes non gouvernementaux régionaux ou internationaux et des institutions financières.

L'équipe Corporate est composée de Local Account Managers (LAMs) en charge de la gestion du compte dans le pays ; Regional Account Managers (RAMs) en charge de l'optimisation de la relation à travers une région (UEMOA, CEMAC, SADC, ou autres) en coordination avec les LAMs ; Global Account Managers (GAMs) qui gèrent les entreprises multinationales et sont basés à Paris ou au niveau des bureaux de représentations les plus proches des centres décisionnels des multinationales.

La Direction Corporate abrite également en son sein le Transaction Service Group, qui est une équipe produits, en charge de la gestion des solutions de gestion de liquidité (collectes,

paiements locaux); du commerce international et de l'électronique bancaire, notamment notre plateforme de banque en ligne Ecobank Omni.

La Direction Corporate a comme objectif :

- le développement de la clientèle par l'acquisition de nouveaux clients et une meilleure pénétration de la clientèle existante ;
- la maximisation du Produit Net Bancaire, à travers la vente de tous les produits de la banque ;
- le suivi du portefeuille de prêts y compris le recouvrement ;
- la recherche de ressources peu ou pas coûteuses ;
- la constante amélioration de la qualité de service.

4.3.7. La direction des finances

La direction Finances veille au respect des normes et principes comptables, au respect et règlement des déclarations fiscales. Elle produit les rapports financiers destinés à la direction générale, au groupe, à la BCEAO et aux différents partenaires.

En d'autres termes, toutes les charges engagées par Ecobank doivent avoir l'approbation de la Direction Financière et à cette dernière de vérifier si elles sont prévues dans le budget de fonctionnement ou d'investissement.

Cette direction a aussi la charge de produire des enquêtes mensuelles et trimestrielles pour le compte de la banque centrale et de leur envoyer tous les jours un rapport sur les opérations avec les correspondants.

Par ailleurs la Direction Financière gère la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels et travaille en étroite collaboration avec le groupe et la Banque Centrale.

4.3.8. La direction des risques

Elle s'articule autour de quatre (4) services :

- L'administration du crédit (CAD). Elle s'occupe de tout ce qui est lié au crédit tel que, la documentation, la garantie et la mise en place des dossiers de crédit et le suivi des engagements. Elle effectue donc un travail à priori et à postériori. Il gère également l'archivage des dossiers de crédit et effectue des Reporting au Groupe et à la Banque Centrale.

- le remedial (RMU) ou service recouvrement. Ce service gère le précontentieux et suit le recouvrement auprès des gestionnaires ou du « legal » (service juridique). ils ont également en charge les reporting destinés au groupe.
- le risk management. Il suit et gère la qualité du portefeuille. Il intervient dans la structure et l'approbation des dossiers de crédit en conformité avec la procédure et la politique de crédit du groupe. Il s'occupe également du suivi des risques de marchés.
- le risque opérationnel. Il assure le suivi et le reporting des pertes potentielles ou effectuées. Il procède à des contrôles périodiques des zones à risques et identifie les points de contrôle. Enfin, il suit les risques clés identifiés par le groupe.

4.3.9. La direction juridique

Cette direction a pour rôle d'assurer la sécurité juridique de Ecobank et de veiller au respect des différentes lois qui régissent le fonctionnement de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du conseil d'administration. Les autres attributions assignées au service juridique sont de s'occuper de tout ce qui est prise de garantie, de jouer le rôle de conseiller au plan interne concernant l'encadrement sur tout problème de droit. Il s'assure du strict respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des stratégies et procédures applicables à la filiale. Il veille à la conformité de la banque aux lois et règlements, aux normes et procédures du Groupe. La gestion du recouvrement des créances et des dossiers contentieux à temps lui est aussi dévolue.

4.3.10. La direction des opérations et de la technologie

La direction des opérations et de la technologie s'occupe des différentes opérations de la banque. Elle comprend la division des opérations (OPS), la division Ecobank Business Services (EBS) et la division Infrastructure et Technologie (IT).

- La division des opérations (OPS) est subdivisée en cinq services à savoir le service Trade, le service Transfert, le Trops and loan, le service portefeuille local et le service Compense.
- La division EBS s'occupe de la logistique de la banque. Elle est chargée de la gestion du matériel et des fournitures, de la gestion du parc informatique et automobile, de la gestion des frais de missions....
- La division Infrastructure et Technologie (IT) est le service informatique de Ecobank. Il joue un rôle déterminant dans la mesure où le système d'exploitation ainsi que toutes les autres applications utilisées par la banque dépendent de cette

division. De ce fait, il assure la sécurité informatique ; c'est-à-dire qu'il veille à la sécurité du système informatique. Il assure la disponibilité et la confidentialité de l'information. C'est le delivery ou le service d'assistance aux utilisateurs. Il fournit des prestations de services et assiste les utilisateurs en cas d'arrêt ou de dysfonctionnement du système. La division IT s'occupe également d'un volet développement d'applications qui traite les applications bancaires et accompagne la banque dans ses projets. Il y a enfin le volet infrastructure et télécommunication qui est chargé de la gestion du réseau et du matériel. C'est-à-dire qu'il s'occupe de la gestion des liaisons entre filiales et de la sécurité internet.

4.3.10.1. Le service Trade

Le service Trade ou « commerce international » joue un rôle déterminant dans l'équilibre du commerce international. Dans ce service, nous pouvons distinguer deux types d'opérations que sont : les remises documentaires et les crédits documentaires. En plus de ces opérations, on trouve également les opérations d'effets de commerce, la mise en place des cautions, avals et autres.

4.3.10.2. Le service Transfert

Ce service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank.

Pour les transferts hors de la zone UEMOA, des justificatifs selon le montant doivent être fournis:

- Pour tout transfert supérieur à 300.000 : il faut une autorisation de change.
- Pour tout transfert supérieur à 1.000.000 : il faut une autorisation de change et une DPI (déclaration préalable d'importation).
- Pour tout transfert supérieur à 5.000.000 : il faut une autorisation de change, une DPI et une attestation d'importation.

4.3.10.3. Le service Trops and Loan

C'est un service qui s'occupe de la mise en place des engagements dans les comptes des clients ; par exemple les crédits à la consommation, prêt aux personnels, la mise en place des DAT etc. Il travaille en étroite collaboration avec le département de la trésorerie.

4.3.10.4. Le service portefeuille local

Le service du portefeuille local est le service qui traite les virements des salaires, les remises de chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures. Il fonctionne en deux entités :

- le traitement des remises chèques : Ce sous service ne traite que les chèques Ecobank qui, dès leur réception, sont enregistrés dans un logiciel appelé « remise chèque ». Après pointage, la base est intégrée dans l'application de l'exploitation qui donne, dans un premier temps, les références relatives au transfert de fonds, puis lance les prélèvements automatiques en cas de disponibilité des fonds. Dans le cas contraire, les montants sont introduits dans le système d'exploitation. ;
- les virements interbancaires : Il s'agit de la gestion des virements de compte à compte, des prélèvements automatiques, des virements permanents etc. sur la demande d'un client, Ecobank peut procéder à la mise en place d'un prélèvement automatique et régulier au profit d'un compte interne ou externe. C'est le cas quand un client souhaite effectuer le paiement de sa facture d'électricité, eau ou canal, il peut donner l'ordre à la banque de prélever dans son compte sur la présentation d'un état de la part des bénéficiaires

4.3.10.5. Le service compense

La compense traite les chèques et effets tirés sur les banques confrères et déposés par les clients. Elle se fait en trois étapes :

- la compense aller : c'est l'étape préparatoire de la compense qui consiste à : la réception des chèques, la vérification et le scanning dans le logiciel approprié. Un fichier est généré par le système et transféré à la BCEAO chaque soir. Parallèlement, les chèques sont préparés et classés par banque pour la compense proprement dite ;
- la compense proprement dite : elle consiste à la rencontre des différentes banques de la place à la BCEAO qui joue un rôle central dans cette opération. En effet, la banque centrale est le superviseur des échanges de chèques et d'effets entre banques confrères. A chaque opération de compense, la BCEAO produit un rapport qu'elle transmet aux différents banques présentes lors de la séance ;
- la compensation retour : c'est l'opération par laquelle Ecobank procède aux écritures (crédit) dans les comptes des clients tireurs par le débit des tirés à travers la BCEAO et passe les écritures inverses pour les clients tirés.

4.3.11. La direction des ressources humaines

Les principales attributions du DRH porte sur l'administration (fiche de paie) et la gestion du personnel, la gestion des plans de carrière, la formation du personnel, la gestion des prêts et avances au personnel, l'application de la réglementation du travail et du règlement intérieur (au maintien d'un bon climat social dans l'institution).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter Ecobank Sénégal. Cette présentation de la banque nous a vraiment été instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement de Ecobank Sénégal mais également d'être au courant de ses procédures de base. Le chapitre suivant nous permettra de faire une description des procédures de la banque.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Introduction

Conformément à ce qui avait été précédemment annoncé par le modèle d'analyse, nous allons avec l'aide de l'analyse documentaire, de l'entretien et de l'observation présenté tout le long de ce chapitre les procédures existantes à Ecobank Sénégal. Notons toutefois, que Ecobank Sénégal ne pratique pas d'audit social en tant que tel, mais lors de ses missions d'audit, elle à un volet tourné vers la satisfaction du personnel (Cf. annexe 4 page 97). Ce sont ces procédures réparties en thèmes que nous aborderons dans ce chapitre. Elles porteront essentiellement sur le dress code, la hiérarchie, la formation et la compétence, la gestion du personnel, la sécurité et la direction de l'audit interne.

Pour y parvenir nous avons utilisé un échantillon constitué de trois personnes.

5.1. Le dress code

Selon les donnée recueillies de la revue documentaire, le dress code fait partie de la culture de Ecobank Sénégal, de sa manière d'être et de faire. Elle constitue un élément de différenciation pour cette institution. En effet, cette dernière souhaite construire une banque panafricaine qui réponde aux normes internationales et son apparence doit lui permettre de pouvoir travailler dans n'importe quelle structure de la planète. Par conséquent, la tenue à porter doit être sobre, élégant de manière à correspondre à l'image professionnelle qu'ils souhaitent donner à leurs clients. Une liste des tenues acceptables et celles qui ne le sont pas ont été récapitulées dans un tableau en fonction du sexe et est véhiculé au sein de l'entreprise.

Tableau 3 : Dress code pour les dames

Tenues acceptables	Tenues prohibées
Jupe ou pantalon et robes de couleur bleu, gris, noir, brun foncé avec de fines rayures dans ces mêmes couleurs.	Minijupes, collants, shorts, décolletés, des vêtements qui sont inutilement révélateurs, costumes ou robes à motifs.
Chemises / camisoles / body uniquement de couleur bleu, marron et gris.	Chemises / camisoles / body avec logos imprimés ou autres inscriptions
Les rayures dans les couleurs ci- après (bleu, marron et gris, ainsi que le blanc et la couleur crème) sont autorisées.	Coiffures extravagantes /couleurs de cheveux excessives.
Les chemises autres que manches longues blanches ou crèmes doivent être portées avec des vestes.	Jeans, sandales, pantoufles.
Chaussures noires ou sombres	Tout autre habit n'est pas en conformité avec la tenue appropriée du banquier professionnel.

Source : Procédures interne des Ressources Humaines

Tableau 4 : Dress code pour les hommes

Tenues acceptables	Tenues prohibées
Les chemises doivent être de couleur blanche, bleue, grise ou à rayures avec un fond blanc	Chemises à damier (à carreaux)
Les costumes doivent être bleu marine, noirs, gris ou à fines rayures dans les couleurs qui précèdent	Epaisse pilosité
Les chaussures doivent être noires ou foncées	Tout autre habit n'est pas en conformité avec la tenue appropriée du banquier professionnel.

Source : Procédures interne des Ressources Humaines

5.2. La hiérarchie

Elle suit le même schéma que l'organisation de l'entreprise qui a été présenté plus haut dans le chapitre précédent. Ecobank Sénégal est composé de onze (11) directions toutes coiffées par une direction générale et un conseil d'administration. (Cf. annexe 1 page 90).

5.3. La formation et la compétence

Elle part de la stratégie de l'entreprise fixée par le Groupe. Elle se fait en général vers le mois de décembre. Cette stratégie est transmise au Directeur Général de Ecobank Sénégal qui la répartie entre les différents chefs de départements. A titre d'illustration, la stratégie de cette année 2013 est d'être la première banque d'Afrique médiane et cela en trois volets. Le premier est la satisfaction du service client. Cela passe par une formation qui impactera la qualité de service offert par les employés. Le deuxième est la satisfaction des employés. Celui-ci passe par une formation, qui favorisera le développement personnel de l'employé et par une évaluation des performances de ce dernier. Le troisième volet porte sur la satisfaction des actionnaires. Pour y parvenir, Ecobank doit former ses employés de manière à les amener à augmenter le PNB de la banque par l'intermédiaire des ventes mais tout en réduisant ses coûts.

Ainsi, le plan de formation dépend de deux éléments importants, il s'agit d'une part des besoins individuels et d'autre part la stratégie du groupe.

5.4. Gestion du personnel

Chaque personne dans l'entreprise y compris les stagiaires ont leur dossier aux archives des RH. Celle-ci est évaluée périodiquement par leur supérieur hiérarchique. Les employés sont évalués deux fois dans l'année. Une première fois à mi-parcours, et une deuxième fois en fin d'année. Ces évaluations sont faites sur des BSC (Balanced Scorecard). Il s'agit d'une méthode d'évaluation appelé le « rating » ou poids des objectifs. Elle a été adoptée depuis 2006.

La notation du BSC va de 1 à 5, avec 1 pour la note la moins bonne et 5 pour la note la plus importante. Elle comprend deux volets.

- La notation à 60% qui concerne l'atteinte des objectifs sur le plan financier. C'est le « Quoi ? » (What ?).

- La notation à 40% qui concerne la manière dont le staff va procéder pour atteindre ses résultats. C'est le « Comment ? » (How ?). Ici, Ecobank veut que l'agent atteigne ses objectifs mais en respectant sa déontologie. Ceci entre dans le cadre du développement durable.

Ces deux notes sont combinées pour donner la note finale de l'employé.

Les stagiaires quant à eux, sont évalués à la fin de leur période de stage. Leur supérieur regarde leur respect du code vestimentaire, leur attitude en général et la manière dont ils effectuent le travail. Si le supérieur est satisfait des prestations du stagiaire, il peut demander le prolongement de la durée de stage.

5.5. Sécurité

La sécurité concerne l'entreprise dans son ensemble. De ce fait, la banque a mis en place une politique de sécurité informatique et un exemplaire est distribué au personnel (salarié et stagiaire) au moment de son entrée dans l'entreprise. Cette politique porte sur la sécurisation des données c'est-à-dire sur celles physiques et matériels ; et sur la récupération des données en cas de pertes causées par un sinistre (inondation, incendie,...). Afin de sécuriser les données, les salles serveurs sont maintenues verrouillées en permanence. L'accès à ces salles est réservé aux membres de la division informatique. De plus, chaque employé dispose de son propre profil (identifiant et mot de passe). Les mots de passes sont composés d'au moins six (6) caractères avec au moins un caractère en majuscule et un autre numérique. Ceux-ci expirent automatiquement tous les quarante cinq (45) à quatre-vingt-dix (90) jours. Notons aussi qu'aucun élément du parc informatique ne peut être déplacé sans autorisations et l'utilisation de tous matériels extérieurs à l'entreprise est interdit (ordinateur personnel, clé usb,...). Les sauvegardes des données par contre, sont faites de manière régulière et stockés sur des périphériques externes afin de pouvoir favoriser la récupération des données.

Il existe également une politique du groupe de Ecobank en matière des ressources humaines. Selon elles, toutes personnes travaillant dans l'entreprise ou interagissant avec elles doivent porter en permanence des badges. Il s'agit donc ici du personnel, des stagiaires et des visiteurs.

5.6. La direction de l'audit interne

Il s'agit d'une direction de contrôle. Son objectif est d'assister les dirigeants dans leur fonction en leur fournissant à travers des analyses objectives et indépendantes les commentaires, les évaluations et les recommandations pertinentes sur les secteurs contrôlés. Par conséquent, la direction de l'audit interne est concernée par toutes les phases des activités de Ecobank. De ce fait, elle :

- vérifie et apprécie la fiabilité, la conformité de l'application des principes comptables, financiers et autres contrôles opérationnels et promeut un contrôle efficace et à moindre coût ;
- s'assure du respect des politiques institutionnelles, des stratégies et procédures et de la conformité à toute loi ou réglementation locale qui lui sont applicable ;
- détermine le niveau où les avoirs de Ecobank sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre ;
- s'assure de la fiabilité des données de directions développées au sein de l'organisation
- apprécie la qualité des données de direction développés au sein de l'organisation ;
- recommande des améliorations dans les secteurs opérationnels et s'assure de l'efficacité des actions correctives prises par la direction ;
- effectuer des missions spéciales d'audit.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter les procédures existantes à Ecobank Sénégal.

Les procédures ainsi présentés nous seront utile dans le chapitre suivant afin d'effectuer des analyses détaillés et les recommandations.

CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT SOCIAL ET RECOMMANDATIONS

Introduction

La mise en œuvre de notre mission d'audit social, s'est fortement appuyée sur la méthodologie de recherche établie au chapitre 3.

L'examen des procédures de l'entreprise dans le chapitre 5 précédent va nous permettre de les analyser et de formuler des recommandations.

Pour l'analyse des procédures, nous utiliserons un cumul d'outils constitués de l'analyse de contenu et de l'arbre des causes de même que les flow-charts et le tableau de répartition des responsabilités.

Les recommandations quant à elles découleront des analyses. Il s'agira d'une synthèse qui aura pour objectif d'aider l'entreprise à raffermir ses bases et d'améliorer ses performances.

6.1. Test de conformité

Nous effectuerons un test de conformité comparant les procédures internes de la banque au code du travail. En effet, c'est le code du travail Sénégalais que nous avons décidé d'utiliser comme référentiel. Ce choix a été motivé d'une part par ce que la filiale Ecobank Sénégal (ESN) se situe au Sénégal et donc la loi du pays lui est applicable, et d'autre part par ce que le code traite de la gestion du personnel dans le cadre de son travail et des droits conférés à chaque individus.

Le tableau ci-dessous sera composé d'un récapitulatif des procédures internes et du code du travail.

Tableau 5 : Test de conformité

N°	Procédures internes	Code du travail	Conformité (Oui/Non)	Observations
1	Existence d'un règlement intérieur	Nécessité d'existence d'un règlement intérieur	Oui	
2	Existence d'une durée de travail (8 heures/jour)	Nécessité du respect de la durée de travail (40 heures par semaine soit 8 heures / jour)	Oui	
3	Existence de règles d'hygiène et sécurité	Nécessité d'existence de règles d'hygiène et sécurité	Oui	
4	Existence de procédures de gestion des différents au travail	Nécessité de règles sur les différents au travail	Oui	
5	Existence de procédures de rupture de contrat	Nécessité d'existence de procédures de rupture de contrat	Oui	

Source : Nous-mêmes

Le tableau ci-dessus indique qu'Ecobank Sénégal respecte le code de travail sénégalais.

6.2. Test de Permanence

Il permet de s'assurer que les points forts détectés lors du test de performance sont réellement appliqués au sein de Ecobank Sénégal. Cette technique a pour finalité de faire ressortir les points forts et les points faibles du système.

Tableau 6 : Test de performance

N°	Libellés	Oui	Non	Observations
1	Le règlement intérieur est-il appliqué ?	Oui	Non	Le passage de l'entreprise au BSC depuis 2006 n'est pas mis à jour.
2	La durée de travail est-elle respectée ?	Oui		
3	Les règles d'hygiène et sécurité sont-elles respectées ?	Oui	Non	Concernant la sécurité, il n'y a pas assez de badges
4	Les procédures de gestion des différents au travail sont-elles respectées ?	Oui		
5	Les procédures de rupture de contrat sont-elles respectées ?	Oui		

Source nous-mêmes

Il ressort de ce tableau qu'Ecobank Sénégal respecte dans la mesure du possible le code du travail. Toutefois certains risques sont constatés au niveau de la sécurité et de la mise à jour de certaines procédures. Pour plus de précisions, nous allons analyser les différentes procédures énoncés plus haut dans le chapitre précédent.

6.3. Analyses et mise en œuvre de notre mission

Elles regroupent les questions d'études que nous avons eu à nous poser à l'introduction.

6.3.1. Dress code

La présentation du dress code précédemment effectué dans la description de l'existant est complétée par les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien adressé aux différents responsables. Certaines informations proviennent de l'observation des actifs informationnels.

Les questions abordées lors cet entretien portait sur l'existence d'un référentiel sur le code vestimentaire, son origine, sa disponibilité, et sur l'existence de sanctions possibles à son manquement. (cf. annexe 7 page 102).

Il ressort que face aux différentes interventions des personnes interviewés, il existe bien un référentiel portant sur la tenue vestimentaire et que celui-ci est véhiculé dans toute l'entreprise. La première intervention selon laquelle il n'y a pas de sanction associée au port de la tenue qui est peut-être dû au fait qu'une situation extrême (négligence, non port de la tenue de façon répétée) tel que celle-là ne sait encore jamais présentée même s'il arrive que parfois certaines personnes se trompent sur les détails (chemise à carreaux, oubli de la veste). Toutefois, force est de constater que la tenue vestimentaire constitue un élément essentiel pour l'employé puisqu'il montre son appartenance à un groupe et son adhérence à la culture et au code de déontologie de l'entreprise. De plus, le port de tenue efface les différences et permet à l'employé de se focaliser uniquement sur son travail. Ces résultats ont fait l'objet de tests par des auteurs qui sont arrivés à la même conclusion. C'est le cas de Helfer & al. (2002 : 271) qui présentent la tenue vestimentaire comme étant un élément de différenciation de l'organisation. Ils disent que « *dans les entreprises qui ne pratiquent pas l'uniforme, on note des différences notables dans les tenues vestimentaires d'un service à l'autre* ». Ils ajoutent également que « *le port et le modèle de la cravate peuvent être d'excellents indicateurs des appartenances départementales au sein d'une entreprise* ».

6.3.2. Hiérarchie

Etant donné qu'il s'agit d'un point sensible de l'entreprise, les différents responsables s'y sont peu attardés et certains ont préféré ne rien dire. C'est le cas du responsable de l'audit interne qui a jugé ses informations confidentiels et s'est abstenu. Les autres responsables ont bien voulu nous donner quelques informations mais dans la mesure du raisonnable. Ceux-ci sont présentés dans un tableau (cf. annexe 8 page 103) et portent essentiellement sur le style de management de Ecobank Sénégal et sur la répartition du pouvoir de ses dirigeants.

Il en ressort, qu'Ecobank Sénégal, utilise un style de management participatif avec des feedback. C'est-à-dire que chaque collaborateur à le droit de donné son avis sur un point et que celui-ci est pris en compte lors de la prise de décision finale.

En nous référant à son organigramme, on peut remarquer que sa forme se rapproche d'une « structure fonctionnelle évoluée ». Elle est dite « évoluée » par ce qu'elle est la continuation naturelle de la structure simple. Cette organisation prônée par Taylor, est une organisation dans laquelle on rajoute à la ligne de commandement (line), un « staff » qui est constitué d'un corps d'experts. Cet ajout fait de l'entreprise une organisation de type « staff and line » ou « hiérarchie fonctionnelle ». Cette structure fonctionnelle évoluée correspond à celle des grandes entreprises. Elle présente l'avantage que la cellule d'experts constitue un support transversal d'aide au fonctionnement de la structure et allège les tâches des chefs de services. Par contre elle présente l'inconvénient d'être centralisée. Ce qui produit le risque de possible confusion entre les décisions qui relèvent de la hiérarchie et les conseils ou recommandations qui relèvent des fonctions transversales.

6.3.3. Formation et compétence

Concernant la formation et la compétence, on peut aussi ajouter les résultats obtenus des entretiens. Il récapitule les réponses concernant les personnes aptes à adresser une requête de formation, son évaluation, le type de formation proposées et les bénéficiaires de celle-ci (cf. annexe 9 page 106).

On arrive à la conclusion que l'entreprise cherche à respecter les orientations stratégiques émises par le groupe pour cette année 2013. De ce fait, elle met en œuvre les procédures de formations édictées par le groupe. Le résultat est que tout le monde bénéficie d'une formation adaptée au travail qu'il effectue. Cette formation ne se limite d'ailleurs pas qu'aux employés de la banque. Par contre le délai d'évaluation de la formation n'est pas respecté même si celle-ci est faite ultérieurement. De plus, on constate que l'entreprise ne dispose pas d'une réelle autonomie de gestion car toutes ses procédures sont édictées par le groupe.

6.3.4. La gestion du personnel

La méthode d'évaluation de ESN qui à été adoptée depuis 2006 n'a pas connu de modification au niveau du référentiel interne des RH jusqu'à ce jour. Ce retard s'explique par le fait que les actualisations sont encore en cours.

De plus, l'on observe par rapport au climat social, que Ecobank incite l'agent au travail. En effet, les bureaux sont complètement vitrés si bien qu'on peut voir de loin ce que chacun fait. De plus, il n'y a pas de connexion internet (sauf sur certaines machines pour les travaux

importants), de sorte à ne pas distraire l'agent. Comme autre élément positif, il ya le fait que l'entreprise dispose d'un service de nettoyage qui assure la propreté des lieux en permanence. Il y a sur place un médecin pour les petits soins. Comme dernier point de la gestion du personnel, le Système de gestion de Bases de données (SGBD) comporte beaucoup trop d'informations de recherches. Ces dernières alourdissent la base et augmentent les résultats de la recherche. Ces données peuvent être complétées par les informations de l'annexe 10 page 121).

6.3.5. Sécurité

Ils protègent l'accès aux données, la fiabilité et à la sécurisation de l'accès au bâtiment et aux différents services (cf. annexe 11 page 111). Dans cette optique les ordinateurs portables individuels ou encore les clés USB ne sont pas autorisés. De plus, tous les mots de passe sont changés systématiquement et de façon périodique tous les 45 à 90 jours. Enfin, l'accès au bâtiment et aux services se fait sur la base de badges individuels. L'inconvénient est que l'entreprise ne dispose pas d'assez de badges ; ce qui constitue une brèche dans le système de sécurité de l'entreprise.

Notons également que tout l'employé permanent de l'entreprise possède leur badge individuel, mais ceci n'est pas le cas pour d'autres. En effet, certains stagiaires peuvent attendre plus d'un mois car ils doivent attendre que d'autres partent pour leur attribuer des badges. De ce fait, les stagiaires se passe leur badges quant ils veulent aller d'un service à l'autre. Cette tendance fausse les identifications et sont sources de faille du système d'information. De la même manière, il n'y a pas assez de badges pour les visiteurs. Certains se promènent dans l'entreprise sans badges pendant que d'autres attendent parfois longtemps devant les portes de services qu'un employé leur ouvre la porte (système d'ouverture à carte magnétique).

Par contre, il s'agit également pour la sécurité de voir son application dans les différents domaines de l'entreprise.

6.3.6. La direction de l'audit interne

L'auditeur interne joue également un rôle important dans la survie de l'entreprise ; au travers de ses missions, il doit :

- faire ressortir les points forts et les points faibles dans le fonctionnement de

l'entreprise ;

- proposer des solutions pour éviter les risques ou les minimiser. De ce fait, il doit être structuré.

C'est le cas de Ecobank, où, l'audit interne constitue le troisième niveau de contrôle afin de réduire au maximum les risques. De plus, observe que les auditeurs de Ecobank Sénégal ne se limitent pas à un seul référentiel, mais qu'ils utilisent tous ceux qui entrent dans le cadre de leurs activités (Cf. l'annexe 12 page 110).

La direction de l'audit interne bénéficie en soutien de l'apport des services informatiques.

Le tableau suivant récapitule les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Tableau 7 : Tableau récapitulatif des forces et des faiblesses de l'entreprise

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Respect du port du code vestimentaire. - Formation pour tout le monde. - Bon cadre de travail (hygiène et sécurité). - Sécurisation des données. - Style de management participatif. - Respect de la circulaire n°003-2011 de la Commission Bancaire. - Utilisation de plusieurs référentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Délai d'évaluation de l'employé non respecté. - Procédures non mises à jour. - Autonomie de gestion de la filiale limitée. - Badges pour les stagiaires et les visiteurs insuffisants. - Personnel insuffisant.

Source : nous-mêmes

6.4. Les flow-charts ou diagramme de circulation des documents

Les flow-charts suivants présentent la circulation des documents dans l'entreprise depuis l'arrivée de l'employé dans l'entreprise jusqu'à sa sortie.

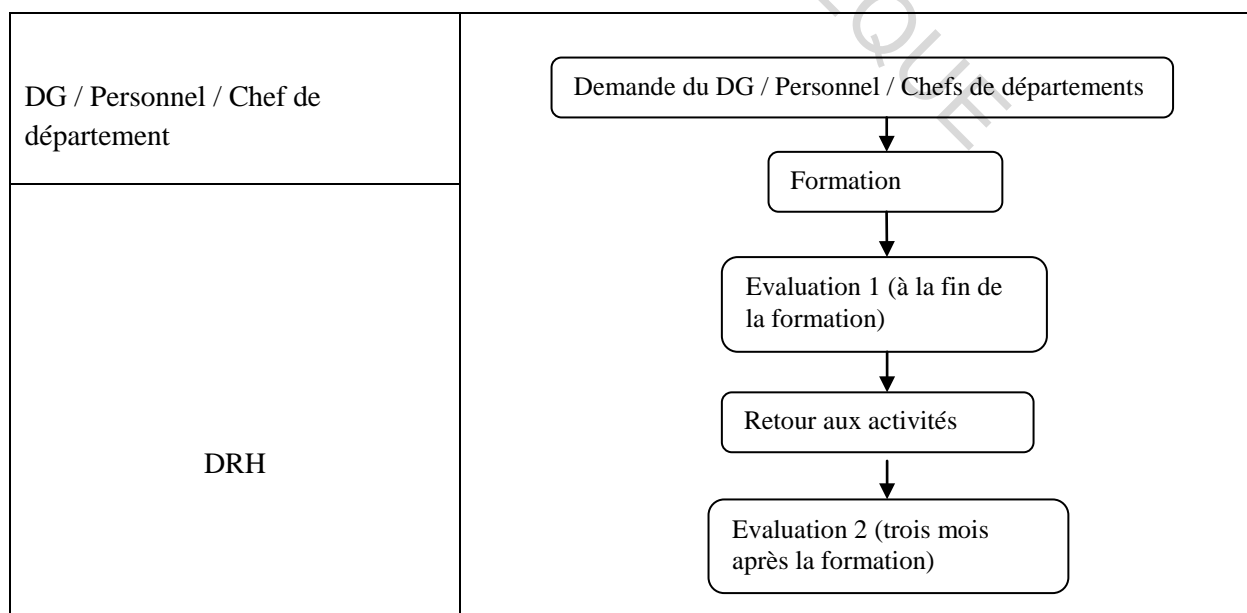
6.4.1. Le recrutement

Il peut s'agir d'un recrutement en interne ou d'un recrutement en externe. Il est interne si Ecobank recrute directement au niveau de son personnel la personnel qui à les compétences requises pour le poste. Il est externe si l'entreprise porte son choix sur une personne externe à l'entreprise. Dans tous les cas, le processus est suivi par la DRH (cf. annexe 13 page 113).

6.4.2. La formation

Elle est applicable à tous le personnel de Ecobank Sénégal, aussi bien le personnel salarié que les stagiaires. Il s'agit d'un processus continu élaboré en conformité avec la stratégie de l'entreprise. Elle fait l'objet d'évaluations (2) afin de déterminer le niveau de maîtrise des compétences du personnel. Son processus est également suivi par la DRH (cf. annexe 14 page 114). En cas de formation externe on demandera l'approbation écrite du Directeur des Ressources Humaines du groupe.

Tableau 8 : Flow-chart de la formation

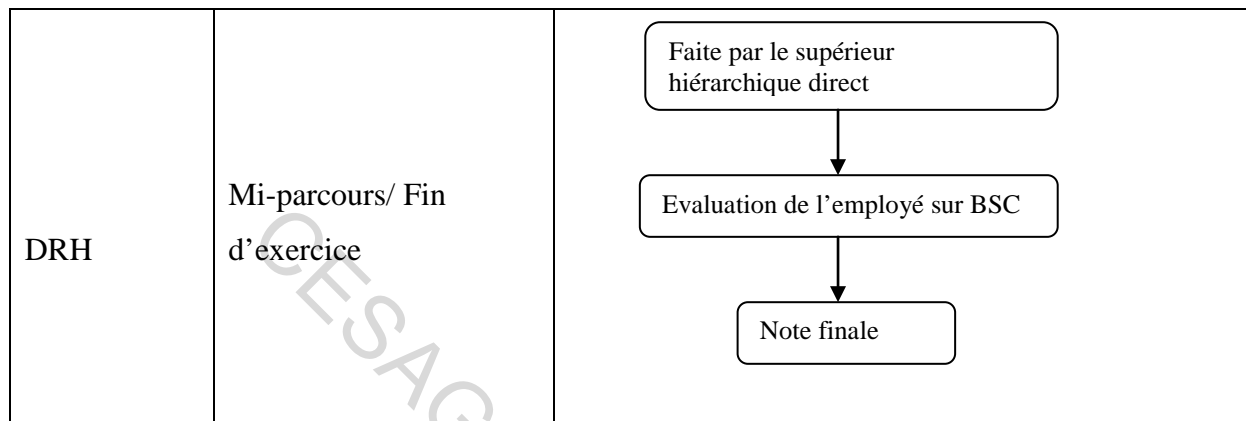


Source : Nous-mêmes sur la base des entretiens

6.4.3. Evaluation du personnel

Elle se fait en deux temps. La première ce fait à mi-parcours et la seconde en fin d'exercice. Cette évaluation est faite par le supérieur hiérarchique de l'employé et son processus est suivi par la DRH.

Tableau 9 : Flow-chart de l'évaluation du personnel



Source : Nous-mêmes sur la base des entretiens

6.4.4. Conflits

Ils sont suivis de prêt par la DRH (cf. annexe 16 page 116) et suivent une procédure selon qu'il s'agisse d'une faute du salarié ou d'une faute simple. En cas de faute du salarié, la DRH révisé la lettre de demande d'explication qui sera envoyé à l'employé. Elle s'assure ainsi qu'aucune omission n'a été faite et que les propos ne porte atteinte ni à l'employé ni à l'entreprise. En cas de faute simple, la DRH peut soit jouer le rôle de facilitateur afin de réglé le problème. Dans ce cas il fait des rappels à l'ordre. Soit il est exclu du processus et dans ce cas le problème est réglé à l'amiable par les personnes concernées.

6.4.5. Cessation de travail

Son processus est suivi par la DRH (cf. annexe 17 page 117). Celle-ci vérifie de quelle types de rupture il s'agit (démission, licenciement, retraite ou encore décès) et applique le code du droit du travail en conformité avec les procédures internes de l'entreprise.

6.5. Tableau de répartition des responsabilités (TRR)

Il permet de déceler les responsables des activités au sein de l'entreprise ; mais il permet également de remédier aux dysfonctionnements qui sont décelés. Ainsi le TRR que nous allons présenter sera une description des liens qui existent entre la DRH et les autres directions. Il a été réalisé avec l'aide du responsable de la formation et du recrutement (cf. annexe 18 page 118).

6.6. Les recommandations

Elles constituent la synthèse des analyses. Elles porteront sur les recommandations relatives à toutes les directions de l'entreprise, aux organes de décisions qui formulent les orientations stratégiques d'ESN, sur des recommandations portant sur les droits d'accès, les documents et supports magnétiques, sur la sécurité environnementale et sur la gestion des communications et opérations.

6.6.1. Recommandations aux directions de l'entreprise

- **Dress code** : L'entreprise doit continuer sur sa lancée et ne pas relâcher sa surveillance sur ce point en faisant des contrôles journaliers par les supérieurs hiérarchiques.
- **Formation / Compétence** : De même pour la formation, l'entreprise doit continuer la même politique afin que la banque dispose toujours d'un personnel compétent et de qualité d'une part, et d'autre part pour leurs développement et épanouissement.
- **Gestion du personnel** : Nous recommandons une mise à jour des procédures écrites de l'entreprise et un contrôle périodique de ces procédures par les ressources humaines ou par l'auditeur interne. Nous recommandons également un accroissement du personnel afin de permettre à la banque de pouvoir réaliser toutes ses activités dans les délais impartis.

6.6.2. Recommandations aux organes de décisions

Les responsables hiérarchiques doivent veiller à ce que les procédures de la banque soient automatisées de telle sorte qu'une personne ne soit pas indispensable à un poste et qu'elle puisse être remplacée à tout moment si un imprévu survient. L'audit interne vient donc en soutien pour permettre l'atteinte des objectifs du groupe.

Par ailleurs, nous recommandons également la mise en place de l'ERP (Enterprise Resources Planning) Oracle le plus tôt possible pour une harmonisation des données et un meilleur fonctionnement d'ESN mais également du groupe.

De plus, concernant la sécurité, Ecobank Sénégal devra songer à créer de nouveaux badges pour une meilleure efficacité du travail des services informatiques et de l'audit dans la détection des fraudes et des malversations.

6.6.3. Recommandations portant sur les droits d'accès

Le responsable de la sécurité de Ecobank Sénégal doit recourir à des dispositifs de sécurité pour chaque système d'exploitation utilisé afin de limiter l'accès aux ressources contrôlées ou exploitées par ce système. Ces dispositifs doivent remplir les fonctions suivantes :

- l'identification et la vérification de l'identité et, si requis, du poste de travail ou du site de chacun des utilisateurs autorisés ;
- l'enregistrement des accès au système, qu'ils soient réussis ou non ;
- la prévision d'un moyen d'authentification approprié; si un système de gestion des mots de passe est utilisé, il doit assurer la qualité des mots de passe ;
- la restriction des heures de connexion des utilisateurs, si le besoin est requis ;
- pour les codes d'accès aux données, réduire les délais de mise à jour des mots de passe à des durées plus ou moins longue en fonction du niveau de criticité au niveau de certains postes (exemples : comptabilité, informatique, ressources humaines, direction générale) ;
- réviser les droits d'accès aux locaux en cas d'affectation, d'absence prolongée des agents ;
- procéder à la désactivation des codes utilisateurs en cas d'absence prolongée (mission, maladie, congé, etc..) ;

- veiller et sensibiliser les utilisateurs afin que le code utilisateur soit d'un usage personnel et personnalisé.

6.6.4. Recommandations portant sur les documents et supports magnétiques

- Tout équipement qui est mis au rebut ou réutilisé par un autre utilisateur doit être vidé de son contenu et les disques doivent être reformatés. Si des données sensibles avaient été emmagasinées, la destruction physique des disques est à faire ;
- les papiers, documents et supports informatiques amovibles (disquettes, cd-rom) ne doivent pas être placés à vue sur les bureaux.

6.6.5. Recommandations portant sur la sécurité environnementale

Ecobank Sénégal doit accroître la protection physique des actifs informationnels contre les menaces d'atteinte à la sécurité et les dangers liés à l'environnement :

- menaces d'incendie ;
- menaces d'inondation ;
- menaces de survoltage ;
- menaces de coupure de courant ;
- menaces de panne d'air climatisé ou de chauffage ;
- menaces d'accès illégal au périmètre de sécurité.

6.6.6. Recommandations portant sur la gestion des communications et opérations

Toutes les opérations concernant le traitement des informations doivent être documentées.

Dans ce contexte, il faut :

- Etablir les responsabilités et les procédures de gestion et d'utilisation de toutes les infrastructures technologiques ;
- les activités de développement d'applications et de tests ne doivent pas être réalisées sur les mêmes environnements que ceux en cours de production. Cette séparation vise à éliminer la possibilité de confondre les données de tests avec les données réelles ;

- les contrats encadrant les actifs informationnels gérés par des tiers doivent prévoir des mesures de gestion indiquant les éléments de sécurité sensibles et les procédures de sécurité à mettre en place.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis, au moyen des outils d'analyses des données, de faire ressortir les points forts et les points faibles des procédures de la banque. Ce chapitre nous a également permis de tenter de répondre aux différentes interrogations qui nous ont conduit à choisir ce thème.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En banque comme dans toute entreprise, l'information est à la fois la source et le véhicule des décisions de gestion. L'étude de la réalisation d'une mission d'audit social au sein de Ecobank Sénégal, nous a permis non seulement de prendre connaissance de l'organisation de la banque, de ses activités et des pratiques en matière d'audit, mais aussi d'analyser ses procédures et de formuler quelques recommandations.

Nous avons eu comme objectifs de présenter les différentes procédures de Ecobank Sénégal et de les analyser afin de mettre en exergue leurs forces et leurs faiblesses. L'utilisation des outils d'analyses nous ont permis de le faire et aussi de formuler des recommandations non seulement à l'endroit des directions opérationnelles mais aussi à l'endroit de la Direction Générale chargée des orientations stratégiques.

CONCLUSION GENERALE

Le monde actuel n'est que la résultante des actions qui ont été menées et des décisions qui ont été prises par le passé. Par conséquent, l'évolution du monde a conduit l'audit et en particulier l'audit social dans un processus d'aide à la prise de décision. De ce fait, l'étude du thème sur la réalisation d'une mission d'audit social au sein d'ESN nous a permis d'acquérir des connaissances en matière de démarche de réalisation d'une mission d'audit et des différents outils y afférents. Cette étude nous a également permis d'acquérir des connaissances pratiques en la matière.

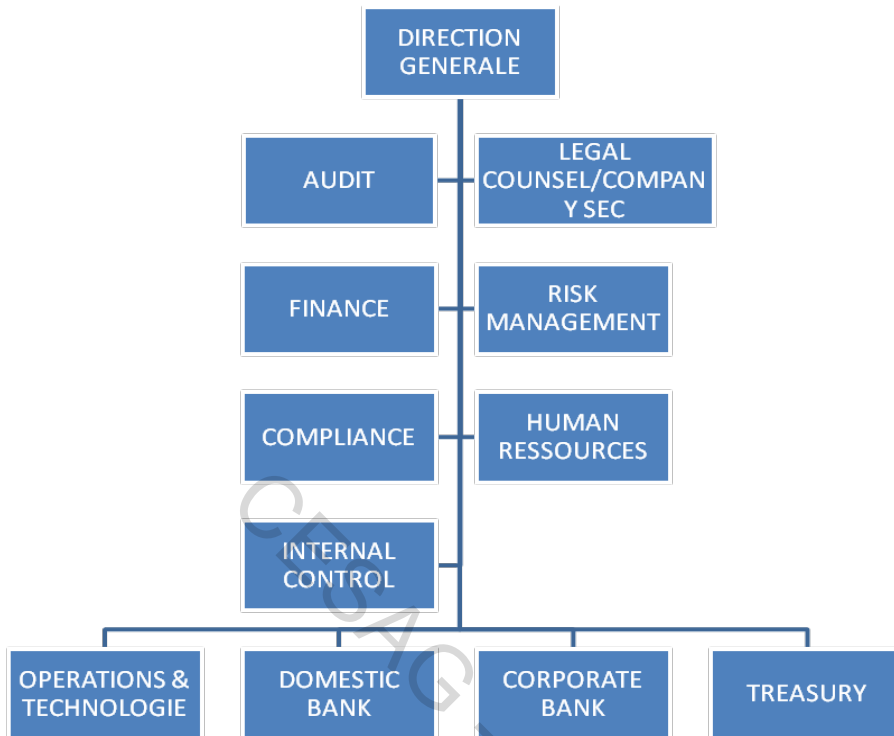
L'audit social est un outil important voire stratégique dans la prise de décision d'une entreprise au même titre que la prise en considération des opinions des employés qui vivent le travail au quotidien. Il est dit stratégique, car les décisions qui seront prises sur la base de ses études influenceront le devenir de l'entreprise. Ce faisant, certaines recommandations que nous avons formulé à l'égard de ESN sont à prendre en compte. Il s'agit de la mise en place de l'ERP (Enterprise Resource Planning) Oracle le plus tôt possible, de l'acquisition de nouveaux badges de sécurités et du recrutement de nouveaux membres du personnel.

Toutefois, nous espérons que ce travail, au travers de ses analyses et de ses recommandations, contribuera à la gestion efficiente de Ecobank. Nonobstant, notre étude présente certaines limites. En effet, les informations obtenues ont été limitées en raison de la confidentialité des données. De plus, nous n'avons pas pu prendre part à une réelle mission d'audit social. Malgré tous cela, nous avons expérimenté un climat convivial et d'entraide au sein de cette structure. Nous avons pu ainsi nous intégrer très rapidement et recueillir certaines informations nécessaires à notre étude.

En définitive, bien que nous ne puissions pas aborder tous les aspects de l'audit social, nous voulons ouvrir la voie à d'autres chercheurs qui pourront compléter notre travail sur ce thème.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de Ecobank Sénégal



Source : Livret d'accueil de Ecobank Sénégal

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé au responsable des ressources humaines, au responsable de l'audit interne et au responsable du service informatique (IT)

Dans le cadre des travaux de notre mémoire de fin d'étude sur la réalisation de l'audit social, il s'avère nécessaire pour nous de nous entretenir avec vous. Nous souhaitons par le canal de ce guide d'entretien, obtenir des informations auprès de vos services habilités.

Questions communes

I. Dress code

1. Existe-t-il un référentiel portant sur la tenue vestimentaire ?
2. Pouvons-nous le consulter ?
3. Qui l'a instauré et depuis quand ?
4. Pourquoi l'avoir instauré ?
5. Y a-t-il des sanctions prévues en cas de manquement au règlement ?
6. Quelles sont-elles ?

II. Hiérarchie

1. Comment se présente les ordres en générale dans l'entreprise ?
2. Comment se présente les ordres entre les directions ?
3. Quelles sont les relations entre les différentes directions ?
4. Quel est le mode de gestion de la hiérarchie ? ou son style de management ?
5. Les décisions sont-elles centralisées au niveau de la direction ou sont-elles décentralisées au niveau des différents chefs de directions ?

Questions spécifiques

➤ Responsable des ressources humaines

III. Formation / Compétence

1. Existe-t-il un processus de planification de la formation continue ?
2. Pouvons-nous le consulter ?
3. Qui l'a instauré et depuis quand ?
4. Pourquoi l'avoir instauré ?
5. La formation fait-elle l'objet d'une évaluation ?
6. A quelle fréquence ?
7. Qui la demande ?
8. Quelles sont les types de formations qui sont autorisés à être dispensés ?
9. Le personnel est-il motivé à faire ces formations ?

10. De quelle manière ?
11. Qui sont les bénéficiaires de la formation ?
12. Qui en sont les prioritaires?

IV. Gestion du personnel

1. Quel est l'effectif de la direction des ressources humaines ?
2. Ses membres sont-ils spécialisés? Si oui quels sont les différents domaines de compétences?
3. quel est le champ d'application de la direction des ressources humaines?
4. Les ressources humaines jouent t-elles un rôle dans l'alignement stratégique? De quelle façon ?
5. En quoi consiste la gestion du personnel ?
6. Existe-t-il référentiel de procédures de gestion du personnel ?
7. Pouvons-nous le consulter ?
8. Quel est son objectif ?
9. Comment ce faisait l'attribution des personnes aux différents postes?
10. Comment se fait-il maintenant?
11. L'entreprise dispose-t-elle de ressources humaines et matérielles suffisantes pour faire face aux besoins de ses clients ?
12. L'entreprise recrute-t-elle beaucoup de jeunes diplômés ou seulement des personnes avec plus d'expériences ?
13. En cas de conflit entre salarié qui comment sont réglés les conflits ? et qui s'en occupe?
14. Existe-t-il des mesures de sécurités de protection du personnel en cas d'accident ?

➤ Responsable de l'audit interne

V. Audit

1. Quel est l'effectif de l'audit interne ?
2. Les auditeurs sont-ils spécialisés? Si oui quels sont les différents domaines de compétence?
3. quel est le champ d'application de l'audit interne?
4. Avez-vous déjà effectué des missions d'audit social au sein de l'entreprise ? A quelle fréquence ? De quelle sorte d'audit s'agissait-il ?
5. Existe-t-il un référentiel de conduite de mission d'audit social au sein de l'entreprise ?
6. S'agit-il de l'IAS version 2006 ? Sinon lequel est-ce ?
7. Décrivez ses différentes étapes ?

8. Avez-vous effectué des enquêtes de satisfaction des différents audits menés auprès du personnel interne et de la hiérarchie ?
9. Quelle ont été leur réponse ?
10. Quel est le niveau de rattachement de la direction de l'audit interne avec le conseil d'administration ?
11. Cette position permet-elle son indépendance lors de ses missions ?
12. L'audit interne contribue-t-il à la gestion des ressources humaines ? Si oui, quel est son rôle?
13. Quels sont les missions et objectifs de l'audit interne ?
14. L'audit social joue-t-il un rôle dans l'alignement stratégique? De quelle façon ?
15. Quel type d'approche utilisez-vous lors d'un audit social ?
16. Quels sont les différents types de risques liés à l'audit social?
17. L'audit interne évalue-t-il la performance du SI? Si oui, comment procède-t-il?
18. La direction générale approuve-t-elle toujours les recommandations ?
19. La direction générale veille-t-elle à la mise en œuvre des recommandations ? si oui, quelle est la proportion des recommandations mises en œuvre ?
20. Existe-t-il un système de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ?

➤ **Responsable du service informatique (head IT)**

VI. Sécurité

1. L'entreprise a-t-elle mise en place un système de protection des données ?
2. De quoi s'agit-il ?
3. Qui l'a instauré et depuis quand ?
4. Pourquoi l'avoir instauré ?
5. Existe-t-il un accès rapide et une intégrité de la base des données ?
6. L'entreprise a-t-elle mise en place un système de récupération des données ?
7. De quoi s'agit-il ?
8. Qui la instauré et depuis quand ?
9. Pourquoi l'avoir instauré ?
10. Y a-t-il un système de stockage des données ?
11. Y a-t-il des personnes qui effectuent la maintenance du système ?
12. Existe-t-il un référentiel de gestion des risques ?
13. Pouvons-nous le consulter ?
14. Qui la instauré et depuis quand ?
15. Pourquoi l'avoir instauré ?

16. Existe-t-il un système de traçabilité des manipulations?
17. Quelles sont-elles ?
18. Qui la instauré et depuis quand ?
19. Pourquoi l'avoir instauré ?
20. Pour quelle raison utilise-t-on les badges de contrôles d'accès ?
21. Avez-vous enregistré des infiltrations non autorisées ?/ Combien ?

Source : Nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Formulaire d'évaluation de formation

L'appréciation est d'une importance capitale dans l'évaluation des cours. Nous vous remercions de compléter objectivement et d'un œil critique ce qui suit :

Thème :Date :

Nom et Prénom de l'animateur :

Votre nom et prénom :

Fonction :Département :

Matricule :

Merci de donner votre appréciation sur les points suivants :

0 = Faible 1 = En dessous de la moyenne 2 = Satisfaisant mais peut mieux faire

3 = Très bien – les points faibles pourraient être améliorés 4 = Excellent.

Merci cocher la case correspondante

		0	1	2	3	4
1	Niveau de compréhension					
2	Présentations					
3	Discussion et niveau de participation					
4	Formulaires, Prospectus, Logistique, Administration					

Développer comme vous l'entendez le point fort et le point faible de ce séminaire. Des dispositions sur les commentaires sont données ci-dessous :

Quel était l'objectif de la formation ?

.....

Quels étaient les points culminants du cours ? Quels sont les exercices particulièrement utiles ?

.....

Faites un commentaire sur les méthodes utilisées. Cochez la case correspondante

Méthodes	Très bien	Bien	Assez bien	Médiocre
Discussions				
Etudes de cas				
Matériel audiovisuel				

Citez ci-dessous 3 points ou techniques étudiés que vous allez mettre en pratique à la suite de ce cours.

- a).....
- b).....
- c).....

Quelles appréciations donneriez-vous à l'animateur ? Utiliser les appréciations ci-dessous)

	Excellent	Très bien	Bien	Assez bien
Connaissance				
Compréhension				
Perceptibilité				

La durée du cours était-elle : Trop longue / Moyenne / Trop courte ?

Commentaires / Suggestions d'amélioration

.....
.....

Signature :.....

Source : Les procédures internes du groupe relatif au fonctionnement des Ressources Humaines

Annexe 4 : Enquête d'opinion du personnel utilisé par Ecobank Sénégal

Filiale : Ecobank Sénégal

Staff concerné CDD & CDI

Enquête d'opinion des employés

Veillez indiquer votre département / branche / position sans mentionner votre nom.

Direction / Division / Service / Poste :

.....

.....

Sur l'échelle de la notation de 1 à 5, où 5 est extrêmement satisfait et 1 est extrêmement insatisfait.

1. Quel est votre niveau de satisfaction à Ecobank sur votre manière de travailler ?
Sélectionnez la bonne réponse parmi les suivantes :
 1. Extrêmement mécontent / insatisfait
 2. Mécontent
 3. Incertain
 4. Satisfait
 5. Extrêmement satisfait
2. Je sais clairement ce que je dois faire à mon poste de travail
Oui
Non
Incertain
3. A Ecobank, j'ai l'opportunité d'apprendre et de développer mes compétences.
Oui
Non
Incertain
4. Ma hiérarchie manifeste de l'intérêt pour mon évolution et mon développement.
Oui
Non
Incertain
5. Mes collègues s'engagent à offrir un excellent service / un service de qualité.
Oui
Non
Incertain

6. Chaque fois que je fais un travail important ou une action remarquable, je reçois les félicitations de ma hiérarchie.

Oui

Non

Incertain

7. A Ecobank, mes opinions comptent beaucoup

Oui

Non

Incertain

8. J'aime travailler à Ecobank par ce que j'ai les aptitudes nécessaires pour bien accomplir mon travail et délivrer un excellent service à la clientèle.

Oui

Non

Incertain

9. Je reçois les formations nécessaires pour bien accomplir mon travail

Oui

Non

Incertain

10. Si la réponse à la question 9 est non ou incertaine, Veuillez indiquer le type de formations dont vous avez besoin pour mieux vous acquitter de vos responsabilités ?

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

11. J'apprécie l'ambiance à Ecobank

Oui

Non

Incertain

12. Si la réponse à la question 11 est non ou incertaine, veuillez nous indiquer les progrès / améliorations que vous souhaitez obtenir dans votre environnement de travail.

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

13. Je peux dire que je suis fier de travailler pour Ecobank

Oui

Non

Incertain

14. Je continuerai de travailler pour Ecobank même si on me propose un poste similaire ailleurs

Oui

Non

Incertain

15. A Ecobank, les points suivants me donnent satisfaction :

Leadership.....Oui.....Non.....

Salaire et avantages.....Oui.....Non.....

Travail en équipe et collaboration.....Oui.....Non.....

Tolérance à pour divergence de points de vue.....Oui.....Non.....

Participation dans la prise de décision.....Oui.....Non.....

Système de gratification.....Oui.....Non.....

Equité en matière de promotions.....Oui.....Non.....

Source : Les procédures internes du groupe relatif au fonctionnement des Ressources Humaines

Annexe 5 : Résultat du guide d'entretien sur le Dress code

Questions	Services interviewés		
	Ressources Humaines	Audit	Head IT
1. Existe-t-il un référentiel portant sur la tenue vestimentaire ?	Oui	Oui	Oui
2. Pouvons-nous le consulter ?	Oui	Il faudrait le demander aux RH.	Je ne sais pas, il faudrait le demander aux RH.
3. Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création.	Le groupe depuis sa création.	Le groupe depuis sa création.
4. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour répondre à la mission de l'entreprise qui est de répondre aux normes internationales et donner une image professionnelle au client.	Je ne pense pas que l'on puisse critiquer le dress code car c'est l'identité de Ecobank et on ne peut pas y déroger. La principale raison c'est que Ecobank veut se conformer aux normes internationales et effacer les distinctions individuelles. Tous ceux qui signe à Ecobank sont donc d'accord avec son code de déontologie et s'engagent à le respecter.	Pour éviter les appartenances et faire instaurer l'esprit de panafricanisme.
5. Y a-t-il des sanctions prévues en cas de manquement au règlement. Quelles sont-elles ?	Non, mais la personne est interpellée et retourne se changer car c'est un code de déontologie, une culture d'entreprise.	Oui. Il y a l'avertissement, la convocation au conseil de discipline.	Oui. Il y a l'avertissement, la mise à pied.

Source : Nous-mêmes

Annexe 6 : Résultat d'entretien sur la hiérarchie

Questions	Services interviewés	
	Ressources Humaines	Head IT
1. Comment se présentent les ordres en général dans l'entreprise?	De façon verticale (du haut vers le bas).	De façon verticale et horizontale
2. Comment se présentent les ordres entre les directions ?	On ne reçoit d'ordres que du D.G. Les Directions font des réunions inter-départements, où ils collaborent et trouvent un terrain d'entente.	Ce ne sont pas des ordres mais des demandes car les employés sont sensés travailler en collaboration.
3. Quelles sont les relations entre les différentes directions ?	Structurées. Mais elles sont un peu plus strictes dans la transmission des documents entre le Domestic, le Corporate, le Legal et le Risk. Les Ressources Humaines ont adopté un système de décharge des documents.	La plupart dépendent administrativement de la Direction Générale (les services supports). Mais le contrôle interne est indépendant.
4. Quel est le mode de gestion de la hiérarchie ? ou son style de management?	C'est un management participatif avec des feed-back et interactif où les acteurs discutent beaucoup.	Cela dépend de chaque chef de département. Dans le cas du service informatique, on utilise le style participatif.
5. Les décisions sont-elles centralisées au niveau de la direction ou sont-elles décentralisées au niveau des différents chefs de directions ?	Les décisions viennent du D.G de façon verticale puis se décentralisent au niveau des chefs des différents départements. Ecobank utilise un système de signature conjointe A et B.	Parfois elles sont centralisées surtout en cas de situations critiques. Parfois elles ne le sont pas.

Source : Nous-mêmes

Annexe 7 : Résultat d'entretien sur la formation et la compétence

Questions	Service interviewé
	Ressources Humaines
1. Existe-t-il un processus de planification de la formation continue ?	Oui
2. Pouvons-nous le consulter ?	Oui
3. Qui la instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création
4. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour répondre à la mission de l'entreprise qui est répondre aux normes internationales et donner une image professionnelle au client.
5. La formation fait-elle l'objet d'une évaluation ?	Oui
6. A quelle fréquence ?	Deux fois. La première à chaud et la seconde, trois (3) mois après. Même si ce n'est pas systématiquement fait dans ce délai. (Cf. annexe 3 page 95).
7. Qui la demande ?	Le personnel, les chefs de département, le Directeur Général.
8. Quelles sont les types de formations qui sont autorisés à être dispensés.	Toutes les sortes, et même certaines ponctuelles qui sont demandées par le Groupe.
9. Le personnel est-il motivé à faire ces formations ? De quelle manière ?	Oui. La formation est à elle seule un élément de motivation compte tenu de la gestion des carrières. Toutefois les gens sont occupés dans la banque et ils ne s'y présentent pas. La DRH fait donc des rappels à l'ordre auprès des supérieurs de ses agents.
10. Qui sont les bénéficiaires de la formation ?	Tout le monde même les stagiaires bénéficient de la formation.
11. Qui en sont les prioritaires?	Ceux qui sont en CDI, en CDD du Front Office puis en second ceux du Back Office.

Source : Nous-mêmes

Annexe 8 : Résultat d'entretien sur la gestion du personnel

Questions	Service interviewé
	Ressources Humaines
1. Quel est l'effectif de la direction des ressources humaines ?	Cinq (5) personnes.
2. Ses membres sont-ils spécialisés? Si oui quels sont les différents domaines de compétence?	Pas forcément. Dans la DRH il ya des juristes de formation, des économistes et même des archivistes. Il y a une responsable des RH, un autre qui s'occupe de tout ce qui est gestion prévisionnelle des RH, la formation et le recrutement. Il y a un assistant. Il y a un agent qui s'occupe de tout ce qui est procédure administrative (paie) et garde les documents pendant 10 ans et son assistant et prend en charge les documents administratifs relatifs au crédit. Il travaille en collaboration avec la direction de gestion des risques.
3. Quel est le champ d'application de la direction des ressources humaines?	Il est très vaste. Il prend en compte la politique de rémunération, la formation, l'hygiène et la sécurité, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise, la gestion prévisionnelle et l'administration du personnel.
4. Les ressources humaines jouent -elles un rôle dans l'alignement stratégique? De quelle façon ?	Oui, en s'assurant que les objectifs du groupe sont atteints.
5. En quoi consiste la gestion du personnel ?	Il s'agit d'un processus qui prend en charge la gestion du personnel depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'à sa sortie. Elle passe par : <ul style="list-style-type: none"> - L'Administration qui comprend la paie et la gestion administrative du personnel ; - le développement des RH qui comprend, le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des carrières et la gestion des compétences (y compris la formation) ; - le business partenaire qui accompagne les autres départements dans l'atteinte de leurs objectifs ou qui anticipe sur les besoins de ces départements.
6. Existe-t-il référentiel de procédures de gestion du personnel ?	Oui. Elle est purement interne et en respect des objectifs du groupe. De ce fait, les RH établissent les procédures puis les transmettent à l'audit interne qui le transmet au contrôle interne puis au service de la compliance, ensuite à la direction juridique, à la direction des risques et au Directeur Général. Une fois que le document est agréé, il est signé par tous les services qui ont participé à son élaboration.
7. Pouvons-nous le consulter ?	Non

8. Quel est son objectif ?	Organiser le travail des RH, minimiser les risques et situer les responsabilités en cas de problèmes.
9. Comment se faisait l'attribution des personnes aux différents postes?	<p>La procédure n'a pas changée. Elle est toujours la même.</p> <p>Au moment du recrutement interne ou externe, on suit le descriptif du poste.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En externe on fait des tests ou des entretiens. S'il s'agit de questions ouvertes, on remplit des fiches. - En interne, on regarde son background, son expérience, ses compétences acquises en interne et s'il a effectué une formation pour le poste requis. On peut éventuellement passer des entretiens. Si les résultats sont concluants, l'agent fait une période d'essai renouvelable. On peut aussi le former. Au terme de la formation une évaluation est faite. Selon les résultats on peut garder l'agent au poste ou le libérer. <p>Pour le recrutement d'intérimaire en interne, la période d'essai est de six (6) mois renouvelable, accompagnée d'une formation. A la fin de celle-ci une évaluation est faite et soit l'agent est retenue, soit il est affecté ailleurs.</p>
10. Comment se fait-il maintenant?	Elle est la même. Toutefois, le Groupe travail sur un projet Oracle commun à tout le groupe et qui prend en compte la gestion du personnel. En attendant, Ecobank Sénégal utilise la base accès qui est locale.
11. L'entreprise dispose t-elle de ressources humaines et matérielles suffisantes pour faire face aux besoins de ses clients ?	Actuellement Ecobank est dans une phase de recrutement. Elle recrute beaucoup de commerciaux âgés entre 25 et 40 ans. Cela s'explique par le fait, qu'en 2011 l'entreprise avait procédé à un travail d'optimisation des RH qui constituait à faire partir les gens les moins performants afin de respecter le ratio des staffs exigé par les cotations en bourses, mais aussi de ne garder que le nécessaire pour les besoins de productivités, et de sa volonté de ne garder que les meilleurs. En une année elle a licencié plusieurs personnes. Après cela, Ecobank s'est rendu compte qu'elle ne pouvait pas fonctionner normalement parce qu'elle n'avait pas la compétence nécessaire pour répondre à ce ratio. Ce qui explique le recrutement actuel. Toutefois, lorsqu'elle estimera avoir atteint les ressources nécessaires, elle arrêtera le recrutement et tentera de se rapprocher progressivement cette fois du ratio des staffs.
12. L'entreprise recrute t-elle beaucoup de jeunes diplômés ou seulement des personnes avec plus d'expériences ?	Avant, Ecobank recrutait les personnes qui bénéficiaient d'une grande expérience. Maintenant, la logique du groupe est de recruter les gens qui ont un fort potentiel. Et cela pour pouvoir les former à la culture de l'entreprise, à ses valeurs et à sa manière de fonctionner. C'est dans ce but qu'elle a signé la convention « Etat Employeur » pour la formation et l'emploi des jeunes. Ceux-ci dispose de deux ans durant lesquels ils seront formés. A l'issue

	<p>de cette formation, si Ecobank peut les embaucher elle le fait, sinon elle leur aura donné une formation qui leur permettra de travailler dans n'importe qu'elle structure. Dans la même logique Ecobank à aussi signé une convention avec le CESAG concernant les étudiants en DESS Banque Finance (devenu MBA Banque Finance). Dernièrement cette convention a fait l'objet de réunions (entre Ecobank et le responsable de l'insertion du CESAG) pour un renforcement. Le but étant de recruter des personnes qui ont les aptitudes qu'il faut pour répondre aux besoins de la banque. Ces personnes doivent être aptes à réagir face aux problèmes et à trouver des solutions qu'elles soient expérimentées ou non.</p>
<p>13. En cas de conflit entre salarié comment sont réglés les conflits ? et qui s'en occupe?</p>	<p>Le superviseur saisit la DRH qui l'accompagne dans le processus de sanction.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de faute du salarié : on rédige une demande écrite d'explication qui est revue par les RH avant son envoi à la personne concernée avec accusé de réception. La personne répond dans le délai imparti qui est de 48h. Une copie est adressée au RH, l'autre au supérieur hiérarchique direct. Après réception, les deux départements se concertent pour voir la conduite à tenir. Soit il y aura une sanction fait dans le cas d'un comité de discipline, soit, il y aura une non application de sanction. - En cas de faute simple : Dans certains cas les RH jouent le rôle de médiateur. Dans ce cas il fait des rappels à l'ordre. Dans d'autres cas, le conflit se règle au sein de la direction concernée. <p>De manière générale, c'est juste dans le respect du règlement intérieur et de la loi que les conflits sont réglés.</p>
<p>14. Existe-t-il des mesures de sécurités de protection du personnel en cas d'accident ?</p>	<p>Oui, il existe un comité qui à été formé pour traiter des questions d'hygiènes et de sécurités. Ce comité se réunie tous les trois (3) mois. Il y a un médecin qui se déplace pour les visites sur le terrain (bâtiment en construction,...). Ses recommandations sont respectées. C'est une obligation.</p>

Source : Nous-mêmes

Annexe 9 : Résultat du guide d'entretien sur la sécurité

Questions	Service interviewé
	Head IT
1. L'entreprise a-t-elle mise en place un système de protection des données ?	Oui
2. De quoi s'agit-il ?	Il s'agit d'une part de la sécurité des personnes car chaque personne à un profil (pour se connecter) et d'autre part de la sécurité au département et au produit
3. Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création. Ce sont les départements d'audit, de contrôle de conformité, d'informatique, d'opération, juridique qui se réunissent pour mettre en place les procédures d'accès.
4. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour éviter les fraudes et de tenter les gens. Vous savez, tout le monde ne naît pas voleur, mais si une opportunité se présente il peut la saisir.
5. Existe-t-il un accès rapide et une intégrité de la base des données ?	Oui car l'IT est payé pour assurer la sécurité et l'intégrité des données. Pour cela, l'IT utilise la fibre optique ce qui rend le réseau plus rapide.
6. L'entreprise a-t-elle mise en place un système de récupération des données ?	Oui.
7. De quoi s'agit-il ?	Tous les jours on fait la récupération des données pour les serveurs de productions. Pour les autres serveurs, c'est un projet en cours. Ces données sont envoyées vers un back up qui servira pour la restauration des données en cas de problème.
8. Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création
9. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour éviter les fraudes et de tenter les gens.
10. Y a-t-il un système de stockage des données ?	Oui

11. Y a-t-il des personnes qui effectuent la maintenance du système ?	Oui. Le contrôle est fait tous les jours en fin de journées.
12. Existe-t-il un référentiel de gestion des risques ?	Oui
13. Pouvons-nous le consulter ?	Non. Cela relève des données confidentielles de l'entreprise.
14. Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création
15. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour éviter les fraudes et de tenter les gens ; mais aussi par rapport aux bonnes pratiques de la banque.
16. Existe-t-il un système de traçabilité des manipulations ?	Oui.
17. Quelles sont-elles ?	Le contrôle est fait tous les jours en fin de journées.
18. Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe depuis sa création
19. Pourquoi l'avoir instauré ?	Pour éviter les fraudes et de tenter les gens.
20. Pour quelle raison utilise-t-on les badges de contrôles d'accès ?	Pour la sécurité. Pour savoir qui est où ? quand est ce qu'il y était es-ce qu'il a le droit d'y être ?
21. Avez-vous enregistré des infiltrations non autorisées ?/ Combien ?	C'est le service d'audit qui s'occupe de cela. Dans le service on s'occupe que de la mise en place des systèmes et des procédures. C'est eux qui font les contrôles.

Source : Nous-mêmes

Annexe 10 : Résultat d'entretien sur l'audit interne

Questions	Service interviewé
	Audit interne
1. Quel est l'effectif de l'audit interne ?	Six (6) personnes.
2. Les auditeurs sont-ils spécialisés? Si oui quels sont les différents domaines de compétence?	Elles proviennent de domaines pluridisciplinaires mais toutes ont de l'expérience en audit.
3. quel est le champ d'application de l'audit interne?	Cette direction intervient dans tous les corps de métiers de l'entreprise et s'assure du bon fonctionnement du contrôle interne de la banque. On fait également de la prévention contre les risques, on s'assure de la qualité et de la fiabilité des informations de la banque et on fait un suivi régulier de la bonne mise en œuvre des recommandations issues des travaux.
4. Avez-vous déjà effectué des missions d'audit social au sein de l'entreprise ? A quelle fréquence ? De quelle sorte d'audit s'agissait-il ?	Néant
5. Existe-t-il un référentiel de conduite de mission d'audit social au sein de l'entreprise ?	On n'utilise pas un référentiel spécifique en tant que tel.
6. S'agit-il de l'IAS version 2006 ? Sinon lequel est-ce ?	Non. Durant les missions d'audits, l'audit interne utilise une approche basée sur les risques. Pour cela, on se base sur les normes Internationaux en vigueur en matière d'audit (les meilleures pratiques en la matière, la circulaire n°003-2011 de la Commission Bancaire relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA), la charte d'audit et de gouvernance établit par le groupe. Comme autres référentiels, on utilise également Bâle 2.
7. Décrivez ses différentes étapes ?	Néant

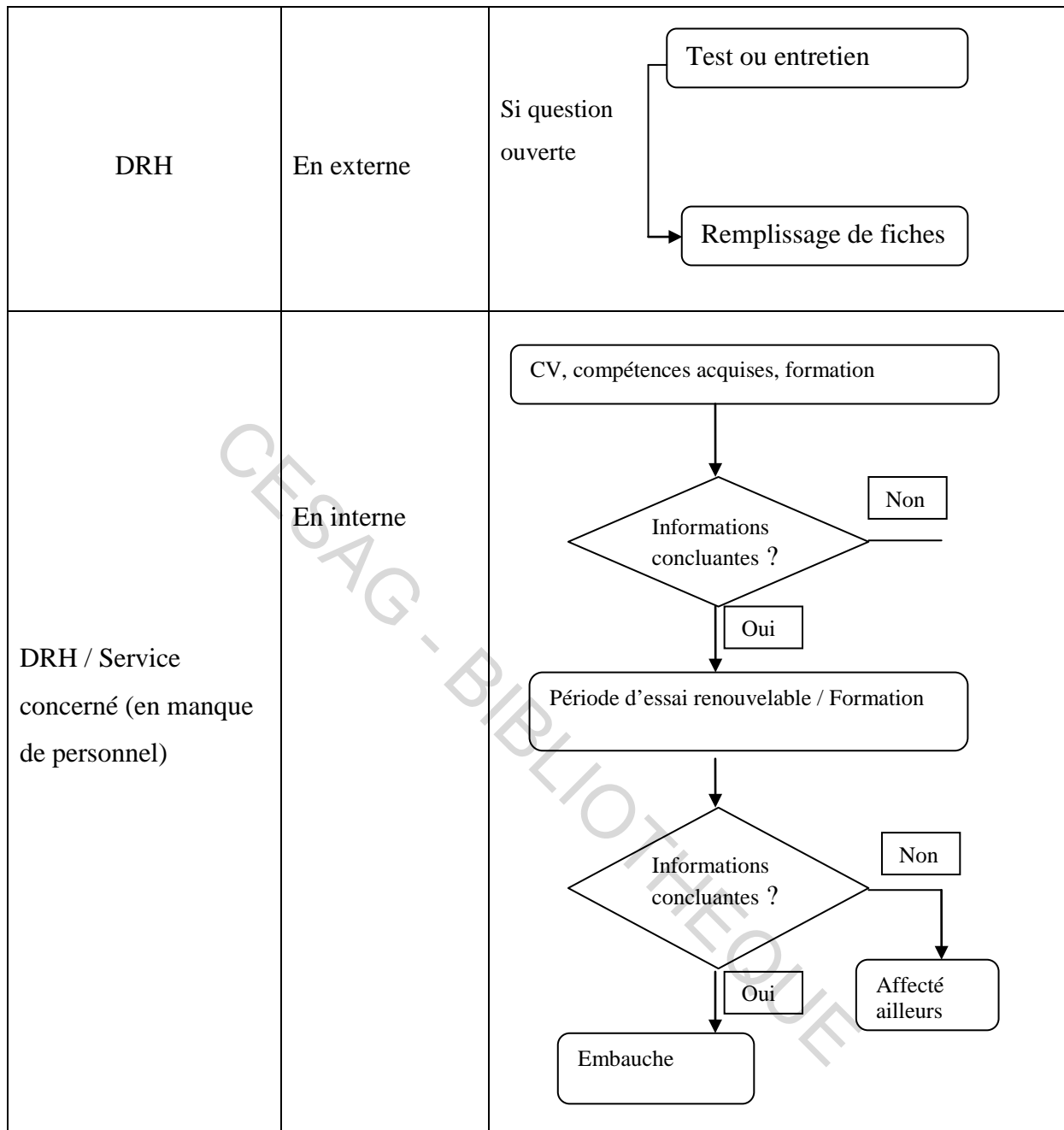
8. Avez-vous effectué des enquêtes de satisfaction des différents audits menés auprès du personnel interne et de la hiérarchie ?	Néant
9. Quelle ont été leur réponse ?	Néant
10. Quel est le niveau de rattachement de la direction de l'audit interne avec le conseil d'administration ?	La direction de l'audit interne est hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale et rend compte au Comité d'Audit. Fonctionnellement, l'audit interne dépend de l'auditeur du groupe. Conformément à la circulaire n°003-2011 de la Commission Bancaire, l'audit interne déroule un planning d'audit annuel dérivé d'un planning pluriannuel validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Le planning annuel est réparti entre les auditeurs à travers des plannings individuels.
11. Cette position permet-elle son indépendance lors de ses missions ?	Oui.
12. L'audit interne contribue t-il à la gestion des ressources humaines ? Si oui, quel est son rôle?	Oui. Il existe trois niveaux de contrôle à Ecobank Sénégal. Le premier niveau de contrôle est réalisé par les différents départements opérationnels dont la DRH. Le deuxième niveau de contrôle est pratiqué par le contrôle interne. Celui-ci est un service totalement différent et séparé de l'audit interne. Il effectue le contrôle permanent de l'entreprise qui peut être associé au contrôle de conformité. Le troisième niveau de contrôle est effectué par l'audit interne. Ce dernier effectue des audits ponctuels qui peuvent s'apparentés à des audits d'efficacités, d'efficaces et stratégiques. De ce fait l'audit interne contrôle toutes les directions de même que le contrôle interne dans le cadre du planning d'audit annuel.
13. Quels sont les missions et objectifs de l'audit interne ?	Ce sont des éléments liés à la stratégie du groupe qui ne peuvent être divulgués.
14. L'audit social joue t-il un rôle dans l'alignement stratégique? De quelle façon ?	Néant

15. Quel type d'approche utilisez-vous lors d'un audit social ?	Néant
16. Quels sont les différents types de risques liés à l'audit social?	Néant
17. L'audit interne évalue-t-il la performance du SI? Si oui, comment procède-t-il?	Oui.
18. La direction générale approuve-t-elle toujours les recommandations ?	Néant.
19. La direction générale veille-t-elle à la mise en œuvre des recommandations ? si oui, quelle est la proportion des recommandations mises en œuvre ?	Néant
20. Existe-t-il un système de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ?	Oui. Au terme de la mission, un rapport est élaboré et envoyé à la Direction Générale. Ce rapport comprend les points faibles relevés, les risques associés et les recommandations sous formes de grilles d'actions correctives. Ces dernières sont suivies et consignées dans une grille d'actions correctives. Par la suite, la direction de l'audit revient faire un contrôle sur l'exécution effective des recommandations précédemment énoncés.

N.B : Les questions qui n'ont pas été répondues ont été jugées sensibles (Néant = questions non répondues).

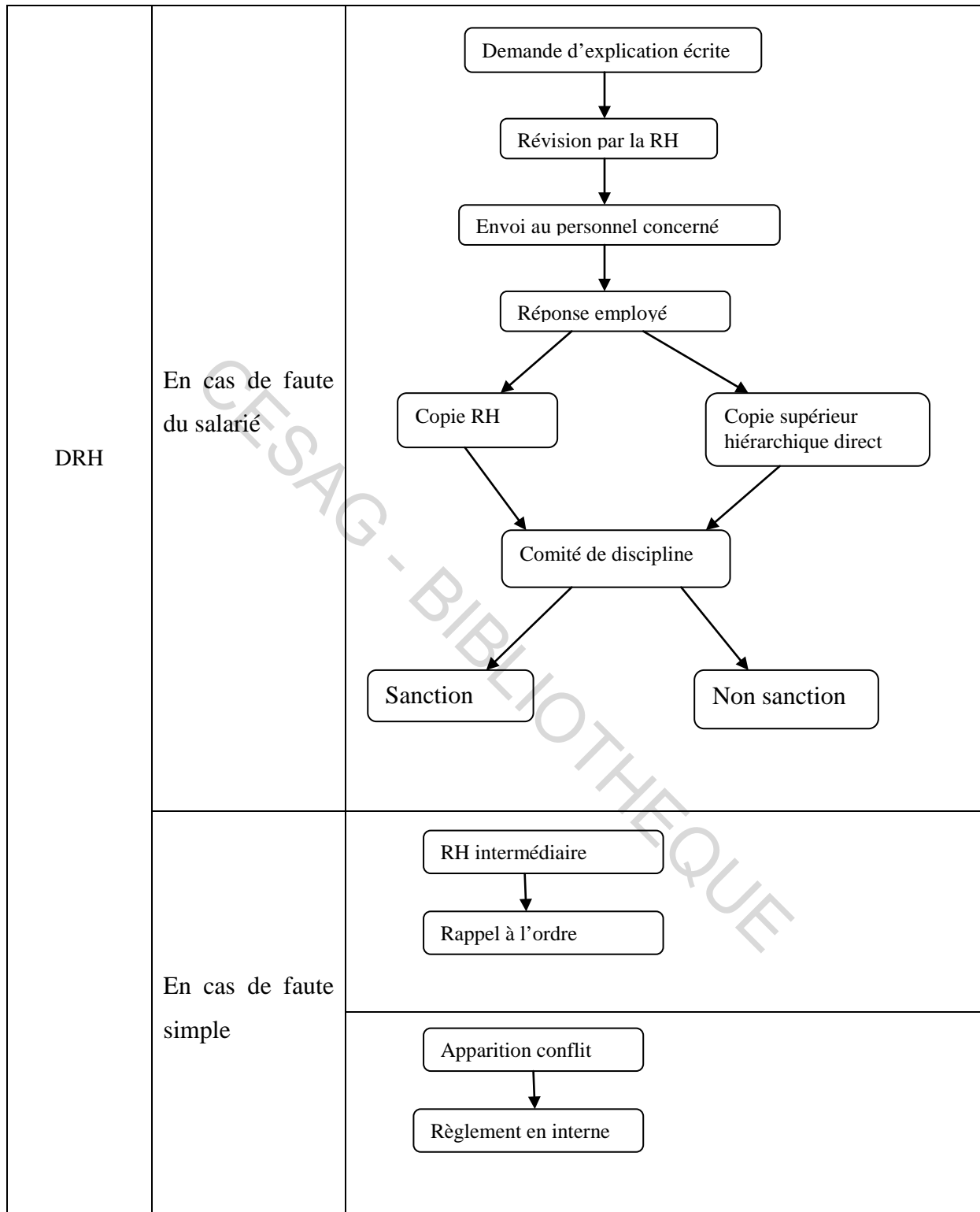
Source : Nous-mêmes

Annexe 11 : Flow-chart du recrutement



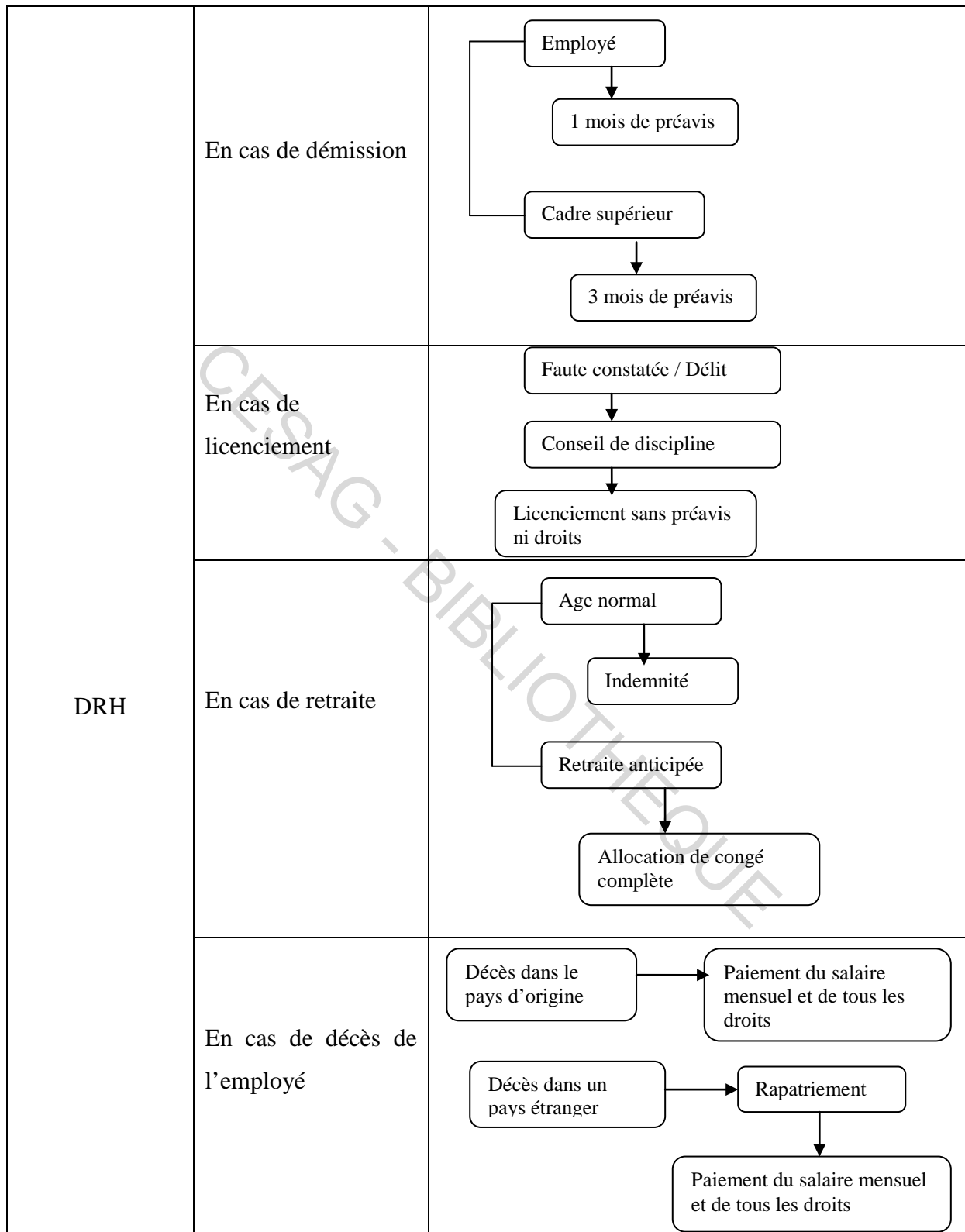
Source : Nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 12 : Flow-chart de la résolution des conflits



Source : Nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 13 : Flow-chart du licenciement



Source : Nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 14 : Tableau de Répartition des Responsabilités (TRR)

Poste concerné : DRH	Direction Générale	Audit	Legal	Finance	Risk	Compliance	Internal contrôle	Human ressources	Opération et technologie	Domestic bank	Corporate bank	Treasury
Administration	D, A	A, C	E, A, G	A	A, C	A, C, E	A, C	E, G, A, C	G, A	A	A	A
Paie								E, G, A, C				
Gestion administrative								E, G, A, C				
Développement RH		A, C		E, A, C	E, A, C	A, C	A, C	E, G, A, C		A		
Recrutement								E, G, A, C				
Evaluation								E, G, A, C				
Rémunération								E, G, A, C				
Gestion des carrières								E, G, A, C				
Gestion des compétences								E, G, A, C				
Business partenaire	D	A, C	A, E	A, E, C	E, A	A, C	A, C	E, G, A, C	A	A	A	A

Légende :

- Elabore (E)
- Décide (D)
- Gère (G)
- Contrôle (C)
- Applique (A)

Source : Nous-mêmes avec l'aide de la responsable de formation et du recrutement

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. AIM Roger (2010), *L'essentiel des théories des organisations*, édition lextenso 4^{ème} éditions, Paris, 140 pages.
2. ALLOUCHE José (2003), *Encyclopédie des Ressources humaines*, Vuibert, Paris, p.103-106.
3. BARDIN Laurence (2009), *L'analyse de contenu*, Puf 2009, France, 291 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit Interne : Enjeux et pratique à l'international*, Edition Eyrolles, Paris, p.271.
5. COURET Alain et IGALENS Jacques (1994), *L'audit social, Que sais-je ?*, France, 127 pages.
6. EVRAD Yves, PAS Bernard, ROUX Elyette en collaboration avec CHOFFRAY Jean-Marie, DUSSAIX Anne-Marie, CLAESSENS Michel, *Market études et recherche en marketing*, Dunod, Paris, 672 pages.
7. FONTAINE-GAVINO Karine et ZAMBEAUX Adrien, *Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines*, collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9, 32 pages.
8. Groupe de recherche sous la direction de LEMANT Olivier, *La conduite d'une mission d'audit interne*, Dunod, 1995, p.181-200.
9. GUERRERO Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social*, Dunod, Paris, 211 pages.
10. GUERRERO Sylvie (2010), *Les outils des RH*, Dunod 2^{ème} édition, Paris, 250 pages.
11. HELFER J.-P, KALIKA M. et ORSONI J. (2002), *Management : stratégie et organisation*, Vuibert 4^{ème} édition 2002, Paris, 462 pages.
12. IFACI (2011), *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, France, 236 pages.
13. IGALENS Jacques et PERETTI Jean-Marie (2008), *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Groupe Eyrolles, 50 pages (Chapitre1).
14. JUSTICE Dwight W. (2003/1 numéro 130), *La responsabilité sociale des entreprises : mythes et réalités, éducation ouvrière*, 92 pages.
15. La circulaire n°003-2011 de la Commission Bancaire relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA.
16. Les procédures internes du groupe relatif au fonctionnement des Ressources Humaines.

17. PLANE Jean Michel (2012), *Théorie des organisations*, Belgique, Dunod, 3ème édition, 126 pages.
18. Référentiel IAS : 2006 de l'audit social, 12 pages.
19. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles 7è édition, 472 pages.
20. RYDER Guy (2003/1 numéro 130), *La responsabilité sociale des entreprises : mythes et réalités*, éducation ouvrière, 92 pages.
21. Service de formation Ecobank Sénégal sur « le recueil des besoins individuels de formation ».
22. VOIRIN Gérard (2002), *Définir les fonctions : 42 fiches-outils*, Éditions d'Organisation, Paris, p.8-13.

Sources internet :

23. 16 ème conférence uemoa :
http://www.uemoa.int/Actualite/ComPresse_CCEG_UEMOA_06062012.pdf
24. Evaluer la dimension sociale dans l'entreprise :
<http://www.lematin.ma/supplement/emploi/Audit-Social>
25. Evolution audit social : http://www.auditsocial.net/?page_id=53
26. France Télécom le rapport d'enquête qui accable :
<http://tempsreel.nouvelobs.com/social/20091214.OBS0669>
27. HECKMANN Jean-Pierre, *La méthode de l'arbre des causes : Analyser les incidents /accidents* (D'après un document de l'IUTA de l'université de Bordeaux),
efs.ffspeleo.fr/stages-reglementation/117-arbre-des-causes/download
28. La prise de connaissance version finale (Questionnaire QPC-QCI) :
<http://fr.scribd.com/doc/4062772>
29. Site web de Ecobank Sénégal: www.ecobank.sn
30. Tableau de bord prospectif : <http://fr.wikipedia.org/wiki>
31. VOYNNET FOURBOUL Catherine, *Audit des Ressources humaines*,
<http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/10auditsociale1.pdf>