



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**AUDIT DU CLIMAT SOCIAL DANS UNE
BANQUE PRIMAIRE : CAS DE LA BANQUE
ALTANTIQUE TOGO**

Présenté par :

PALANGA Maniwa Méréwou Maman

Dirigé par :

Komlanvi MIDOKPOE

**Auditeur Interne à Population Service
Internationale (PSI – TOGO)**

Avril 2014

DEDICACES

Je dédie le présent mémoire de fin de cycle à :

- ✚ Dieu éternel et puissant, son amour et ses grâces à mon endroit m'ont fortifiée dans la persévérance et l'ardeur au travail ;
- ✚ ma très chère mère Jeanne ALLI pour son soutien et sacrifice indéfectible. Que Dieu la Bénisse ;
- ✚ mon feu père Ernest PALANGA. Qu'il repose en paix là où il est ;
- ✚ mes deux sœurs Abiré et Magnim pour m'avoir toujours encouragée ;
- ✚ mes tantes, mes oncles pour leur assistance ;
- ✚ Franck - François KOUTEPE pour son affection et son soutien.

REMERCIEMENTS

Ce travail a été possible grâce au soutien des certaines personnes auxquelles je tiens à exprimer ma profonde gratitude à :

- ✚ Monsieur Elfried MIDOKPO, mon maître de mémoire, qui malgré ses multiples occupation a bien voulu accorder une attention à mon travail.
- ✚ Monsieur Moussa YAZI, responsable du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit du CESAG pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire.
- ✚ La sixième promotion du Master MPCGF-CESAG, pour tous les moments que nous avons partagés durant nos deux années de formation.
- ✚ Nos différents professeurs qui n'ont ménagé aucun effort afin de faire de nous une relève de qualité.
- ✚ Tout le personnel administratif du CESAG.
- ✚ Madame ALLI Véronique, grâce à elle, j'ai puis trouvé mon stage pour la rédaction ce mémoire.
- ✚ Madame Aïcha FREITAS et ses collaborateurs pour m'avoir accueilli dans leur département, où j'ai effectué mon stage.
- ✚ Tout le personnel de la Banque Atlantique Togo pour leurs sincères collaborations.
- ✚ Tous ceux qui, d'une manière ou d'autre, ont contribué à la réalisation de ce travail, puisse le seigneur les bénir et les combler de ses bienfaits.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABI :	Atlantique Business International
AFG :	Atlantique Financial Group
BAT :	Banque Atlantique Togo
BCP :	Banque Centrale populaire
CA :	Conseil d'Administration
CDD :	Contrat à Durée Déterminée
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CI :	Contrat d'Intérim
CSP :	Catégorie Socioprofessionnelle
DRH :	Direction des Ressources Humaines
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de problème
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IAS :	Institut d'Audit Social
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO :	Organisation Internationale de normalisation
OIT :	Organisation Internationale du travail
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance
PME :	Petite Moyenne Entreprise
PMI :	Petite et Moyenne Industrie
RH :	Ressources Humaines
SPSS :	Statistical Package for the Social Sciences
TBS :	Tableaux de bord sociaux

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les principes pour mener à bien un audit du climat social	25
Tableau 2 : Récapitulatif des méthodes présentées ci-dessus	39
Tableau 3: Plan d'audit	68
Tableau 4: Rapport d'orientation	69
Tableau 5: Référentiel d'audit.....	70
Tableau 6: Test de conformité	73
Tableau 7 : Test de permanence	75
Tableau 8 : Tableau des forces et faiblesses.....	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'analyse.....	42
Figure 2 : Réorganisation du département RH.....	86

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Banque Atlantique Togo	97
Annexe 2 : Code vestimentaire de la Banque Atlantique Togo	98
Annexe 3 : guide d’entretien adressé au Responsable des Ressources Humaines, au Responsable de l’Audit Interne et au Délégué du Personnel de la Banque Atlantique Togo.....	101
Annexe 4 : Questionnaire administré au personnel dans la cadre de notre mission d’audit.....	106
Annexe 5 : Résultat du guide d’entretien sur la procédure de recrutement.....	111
Annexe 6 : Résultat du guide d’entretien sur le code vestimentaire	112
Annexe 7 : Résultat du guide d’entretien sur la formation.....	113
Annexe 8: Résultat du guide d’entretien sur la procédure de fixation des objectifs .	114
Annexe 9 : Résultat du guide d’entretien sur l’évaluation du personnel.....	115
Annexe 10 : Résultat du guide d’entretien sur la résolution des conflits	116
Annexe 11: Résultat du guide d’entretien sur la communication interne	117
Annexe 12: Résultat du guide d’entretien sur la gestion du dossier du personnel ...	118
Annexe 13: Résultat du guide d’entretien sur la couverture maladie.....	118
Annexe 14: Résultat du guide d’entretien sur l’hygiène et la sécurité	119
Annexe 15: Résultat de guide d’entretien sur la couverture maladie	120
Annexe 16: Résultat de guide d’entretien sur l’audit interne	121
Annexe 17 : Extrait des résultats du questionnaire administré au personnel	122
Annexe 18 : Flow-chart de recrutement	124
Annexe 19 : Flow-chart de processus de formation	125
Annexe 20 : Flow-chart d’évaluation du personnel	126
Annexe 21 : Flow-chart pour la résolution des conflits	127
Annexe 22 : Flow-chart de rupture de contrat de travail.....	128

TABLES DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLES DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE 1 : Climat Social.....	8
Introduction	8
1.1. Cadre théorique du climat social	9
1.1.1. Approche structuraliste du climat social	9
1.1.2. Approche subjective ou psychologique du climat social.....	10
1.1.3. Approche interactive ou perceptive du climat social.....	11
1.2. Facteurs déterminants du climat social.....	11
1.2.1. Les facteurs physiques du climat social	11
1.2.2. Les facteurs organisationnels	13
1.3. Les indicateurs du climat social	14
1.3.1. Les indicateurs dits « quantitatifs »	14
1.3.2. Les indicateurs dits « perceptibles ».....	17
1.4. Le climat social et la performance organisationnelle	18
1.4.1. Lien entre le climat social et la performance économique	19
1.4.2. Impact du climat social sur la performance organisationnelle	19
Conclusion.....	22
CHAPITRE 2 : Audit du climat social	23
Introduction	23
2.1. Définitions, objectifs, et conditions de réussite de l'audit du climat social	23
2.1.1. Définition de l'audit du climat social	24
2.1.2. Objectifs d'un audit du climat social.....	24
2.1.3. Conditions de réussite d'un audit du climat social	25
2.2. Démarche d'un audit du climat social	25

2.2.1.	La phase de préparation.....	26
2.2.2.	La phase de réalisation	28
2.2.3.	La phase de conclusion.....	29
2.3.	Aperçues des outils utilisés dans le cadre d'une mission d'audit du climat social	30
2.3.1.	Les outils utilisés en amont d'une mission d'audit du climat social	30
2.3.2.	Les outils utilisés au cours de la mission d'audit	32
2.4.	Les méthodes utilisées en audit du climat social.....	35
2.4.1.	Le CLIP	36
2.4.2.	ATMOSHERE.....	37
2.4.3.	CLIMAT de NOOTEC.....	37
2.4.4.	IFOP	38
	Conclusion.....	40
	CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude	41
3.1.	Le modèle d'analyse.....	41
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse de données	43
3.2.1.	Phases de préparation	43
3.2.2.	Phases de réalisation.....	46
3.2.3.	Phase de conclusion.....	48
	Conclusion.....	48
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	50
	CHAPITRE 4 : Présentation de la Banque Atlantique Togo.....	52
	Introduction	52
4.1.	Missions et Activités de la Banque Atlantique Togo (BAT)	52
4.2.	Structure organisationnelle da la banque Atlantique Togo	53
4.2.1.	Structure externe de la Banque Atlantique.....	53
4.2.2.	Structure interne de la Banque Atlantique Togo	53
4.2.2.1.	L'assemblée Général (AG)	54
4.2.2.2.	Le Conseil d'Administration (CA)	54
4.2.2.3.	La Direction Générale (DG)	54
4.2.2.4.	L'organe exécutif.....	54
4.2.2.5.	La Direction Juridique	54
4.2.2.6.	La Direction des Opérations Bancaires.....	55
4.2.2.7.	La Direction Exploitation Corporate	55

4.2.2.8.	La Direction Exploitation Retail.....	55
4.2.2.9.	La Direction Financière et Comptable.....	55
4.2.2.10.	Le Département du Risque.....	55
4.2.2.11.	Le Département de la Trésorerie.....	56
4.2.2.12.	Les départements : RH, Business Services, contrôle, audit, service informatique, service organisation et projet.	56
4.3.	Description du département des Ressources Humaines	56
Conclusion.....		57
Chapitre 5 : Description des procédures internes		58
Introduction		58
5.1.	Le recrutement du personnel	58
5.2.	Le code vestimentaire du personnel	59
5.3.	La formation du personnel.....	59
5.4.	La fixation des objectifs	60
5.5.	L'évaluation du personnel	60
5.6.	La résolution des conflits.....	61
5.7.	La communication interne	62
5.8.	La gestion du dossier du personnel	63
5.9.	La rémunération.....	63
5.10.	L'hygiène et la sécurité au travail.....	63
5.11.	La couverture maladie	64
5.12.	Les avantages sociaux	64
5.13.	La direction de l'audit interne	65
Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit du climat social et recommandations.....		67
Introduction		67
6.1.	Plan de mission.....	67
6.2.	Rapport d'orientation.....	69
6.3.	Référentiel d'audit	70
6.4.	Test de conformité	71
6.5.	Test de permanence	74
6.6.	Analyse des procédures internes.....	76
6.6.1.	Le recrutement du personnel	76
6.6.2.	Le code vestimentaire du personnel	77
6.6.3.	La formation du personnel.....	77

6.6.4. La fixation des objectifs au personnel	78
6.6.5. L'évaluation du personnel	79
6.6.6. La résolution des conflits.....	80
6.6.7. La communication interne	80
6.6.8. La gestion du dossier du personnel	81
6.6.9. La rémunération.....	81
6.6.10. L'hygiène et la sécurité au travail	82
6.6.11. La couverture maladie	82
6.6.12. L'audit interne	83
6.7. Niveau de satisfaction du personnel relatif au climat social	83
6.8. Recommandations	85
6.8.1. Recommandations à l'endroit de la Direction Générale.....	85
6.8.2. Recommandations à l'endroit de toutes les directions de l'entreprise	87
6.8.3. Recommandation à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines	88
6.8.4. Recommandations à l'endroit du service d'audit interne	90
6.8.5. Recommandation à l'endroit du délégué du personnel	90
6.9. Difficultés rencontrées sur le terrain	90
Conclusion	91
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	92
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES	96
BIBLIOGRAPHIE	129

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. Dans un tel contexte, la nécessité de mobiliser, de motiver, d'informer, d'intégrer et d'impliquer le personnel se fait pleinement sentir. Aujourd'hui plus que jamais, la performance technique, économique et la création d'un avantage concurrentiel durable reposent sur la mobilisation et la valorisation des ressources humaines. Il est donc nécessaire que le personnel puisse se reconnaître dans l'image de l'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public, sous peine de perte d'adhésion et de déficit de compréhension.

Aussi, l'entreprise du 21^e siècle devient-elle exigeante, stressante et complexe pour les employés qui doivent atteindre des objectifs de performance. Pour y arriver, les dirigeants d'entreprises doivent être à l'écoute de leurs personnels, pour mieux comprendre les aspirations réelles de ces derniers afin d'obtenir une totale implication pour l'atteinte des objectifs.

La mobilisation des salariés pour l'atteinte des objectifs passe avant tout par la qualité de vie au travail qui est fondée sur la qualité des relations entre les dirigeants et les collaborateurs. Elle s'appuie également sur la proximité et la capacité à associer les collaborateurs à la prise de décision.

La qualité de vie au travail s'intéresse essentiellement au climat social dans l'entreprise. Sa finalité est d'instaurer des rapports humains de qualité entre les différents acteurs, c'est-à-dire le renforcement des capacités à travailler ensemble.

Ainsi, les risques auxquels les entreprises modernes sont confrontées, à l'instar de la Banque Atlantique Togo, sont des risques liés à une détérioration de la qualité de vie au travail qui se manifeste entre autres par :

- l'augmentation du taux d'absentéisme ;
- l'absence de prise d'initiative ;
- la survenance des conflits internes ;
- la détérioration du climat social.

Pour faire face aux nouvelles exigences de l'environnement, il convient alors, pour la Banque Atlantique Togo (BAT), de valoriser ses ressources humaines et de les mobiliser pour une bonne qualité de vie au travail.

Les causes de ces risques sont :

- une incohérence entre les décisions prises et les actions effectuées, et vice versa ;
- une absence de système adéquat pour la prévention, la détection et la gestion des conflits sociaux ;
- une absence de formation ;
- une inadéquation entre le profil du salarié et le poste occupé.

Les conséquences qui en découlent sont :

- la perte des employés compétents ;
- une mauvaise image de l'entreprise ;
- l'accumulation des dysfonctionnements, des contre-performances et une perte d'efficacité collective.

Les solutions possibles qui peuvent être envisagées sont entre autres :

- instaurer un système de contrôle de gestion social ;
- mettre en place un système de veille social ;
- intégrer l'audit social dans le programme de l'audit annuel ;
- faire un audit du climat social.

La dernière solution qui consiste à faire un audit du climat social, nous paraît la mieux appropriée, car elle présente l'avantage de connaître les sources de satisfactions et d'insatisfactions du personnel.

Cette mission d'audit du climat social, que nous allons tenter d'élaborer, se présentera comme un référentiel sur lequel vont s'appuyer les dirigeants de l'entreprise pour mener une comparaison de l'état de leur climat social avec les autres entreprises du même secteur, et de suivre les évolutions de l'opinion et mesurer l'efficacité des solutions adoptées.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce travail va tenter d'apporter une réponse est la suivante : quel est l'état du climat social au sein de l'entreprise ?

Plus précisément :

- quels sont les outils à mettre en place pour mesurer le climat social dans l'entreprise ?
- comment associer la performance de l'entreprise et le bien-être au travail, afin de motiver et d'impliquer ses collaborateurs ?
- quelle est la méthodologie à suivre pour réaliser une mission d'audit du climat social ?
- quels sont les facteurs qui peuvent influencer le climat social ?
- quelle est la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Une telle étude peut mieux s'appréhender à travers notre thème de recherche intitulé : « L'audit du climat social dans une banque primaire : cas de la Banque Atlantique Togo ».

Notre objectif principal est de connaître et d'identifier les attentes du personnel dans le cadre de sa fonction et de présenter l'utilité de l'audit social au service du management. Ce qui nous conduit aux objectifs spécifiques suivants pour la BAT :

- analyser le comportement des hommes au travail ;
- expliquer l'utilité d'un audit du climat social dans un processus de planification sociale ;
- analyser et évaluer le climat interne de l'entreprise ;
- formuler des recommandations dans le sens de l'amélioration continue.

Pour mieux cerner notre travail, notre étude se limitera essentiellement à une enquête d'opinion à travers une étude qualitative et quantitative. Cette enquête aidera l'entreprise à mener des actions adéquates pour résoudre les différents problèmes identifiés et potentiels dans l'entreprise.

L'étude de ce thème dégage un intérêt qui s'articule autour de trois (03) points :

- pour la BAT : c'est une méthode de diagnostic pour appréhender les problèmes issus de l'emploi du personnel, afin d'apprécier leur impact sur la gestion. L'audit du climat social aidera la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise à améliorer sa gouvernance, son style de management et sa conduite de changement ;

- pour nous-même : l'intérêt de ce sujet est de mener des recherches dans le domaine de l'audit du climat social afin d'inciter des auditeurs, des psychologues et les managers à travailler ensemble pour perfectionner les outils fondamentaux liés à la conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe, à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- aux lecteurs : pour ceux qui s'intéresse à l'audit social, et à la méthodologie pour y parvenir.

Pour aborder ce thème, notre travail s'articulera autour de deux grandes parties. La première portera sur le cadre théorique et le second sur le cadre pratique.

Dans le cadre théorique, nous allons procéder à une collecte des informations à travers une revue de littérature qui s'articule autour de trois chapitres fondamentaux. Le premier chapitre abordera l'aspect théorique du climat social, le second chapitre présentera l'audit du climat social à travers sa démarche, ses outils et ses méthodes, le troisième chapitre quant à lui sera consacré à la présentation de la méthodologie de recherche adaptée pour traiter le cadre pratique.

Le cadre pratique va aborder l'aspect pratique de notre étude à travers la présentation de l'entité étudiée, une analyse au regard de la revue de littérature de la première partie et proposer des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation est reconnue, l'audit du climat social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet d'identifier les problèmes et de mettre en œuvre des actions correctives appropriées afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

L'audit du climat social accompagne le renouvellement des politiques et pratiques des ressources humaines. Il apporte un appui considérable à la fonction ressource humaine. Il est ainsi un outil d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise, en fournissant des constats et des analyses objectives.

Dans cette première partie, consacrée essentiellement à la revue de littérature, nous présenterons les différentes approches développées au sujet du climat social. Le second chapitre mettra en exergue les principes, la démarche, les outils et les méthodes utilisés pour mener l'audit du climat social. Quant au troisième chapitre, il indique à l'aide d'un modèle d'analyse comment nous allons procéder concrètement à l'élaboration de l'audit du climat social au sein de la Banque Atlantique Togo.

CHAPITRE 1 : Climat Social

Introduction

Le cadre dans lequel les employés sont appelés à travailler au sein d'une entreprise comporte de nombreuses caractéristiques (autorité, structure, communication, relation etc.) que l'on peut regrouper sous le concept général du climat d'entreprise.

LEWIN¹, le premier à introduire le terme « climat social », n'en a pas donné une définition formelle, il le définit en utilisant le terme d'atmosphère sociale, mais s'est contenté d'en indiquer certaines caractéristiques à divers endroits de ses travaux (GADBOIS, 1974 : 274).

Par climat, on entend la façon dont les pratiques de l'entreprise sont perçues par ceux qui y travaillent (ROUSSEAU, 1988 :146). Les études sur le climat social au sein d'une entreprise s'intéressent à la plupart des concepts fondamentaux de la recherche sur l'organisation des entreprises.

Être attentif au climat social fait partie des responsabilités de la Direction des Ressources Humaines (DRH). C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques des ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes. Les conditions de travail, les compétences de l'encadrement et le type d'évaluation.

Dans ce chapitre, nous évoquerons dans un premier temps les différentes approches de la notion «climat social», ensuite nous indiquerons les différents facteurs et indicateurs du climat social, enfin nous établirons le lien entre le climat social et la performance organisationnelle de l'entreprise.

¹Psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme

1.1. Cadre théorique du climat social

Le climat social ou climat organisationnel est généralement caractérisé par différentes facettes relatives à la structure de l'organisation, aux attributs des individus et aux interactions entre l'individu et son organisation.

Selon le Larousse encyclopédique, le climat est synonyme d'ambiance. Ce construit fait donc référence à la fois à une réalité extérieure, à des éléments que l'on peut percevoir et à quelque chose que l'on peut ressentir.

Après avoir recensé les méthodes de mesure et les définitions du climat organisationnel, JAMES et JONES (1974 :1109) estiment qu'ils existent trois façons de concevoir ce phénomène, auxquelles correspondent autant de méthodes de mesure. Selon eux, le premier aspect du climat organisationnel peut être défini comme une caractéristique de l'organisation mesurée objectivement qui considère le climat comme les attributs de l'organisation, c'est l'approche structuraliste. Le second aspect considère le climat social comme les attributs des membres de l'organisation, il s'agit notamment de l'approche subjective ou psychologique. Le dernier aspect se situe entre les deux approches précédentes, il s'agit de l'approche interactive qui considère le climat social comme un phénomène de nature individuelle mesuré par des perceptions.

1.1.1. Approche structuraliste du climat social

Comme le font remarquer JAMES et JONES (1974 :1011), il y a une approche qui définit le climat organisationnel comme un ensemble d'attributs mesurables par des méthodes objectives. Conçus comme des stimuli influençant le comportement des individus, ces attributs sont, par exemple, la taille de l'organisation, sa structure, ses processus, son aménagement physique, et ses divers sous-groupes et sous-systèmes.

Ainsi, pour THOMAS (1976 : 452), le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation.

La conception structuraliste du climat social serait donc la personnalité d'une organisation, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distinguent des autres et influencent les comportements et attitudes de ses membres.

Bien que les variables structurelles soient évoquées dans la plupart des théories sur le climat social, la principale critique qui a été formulée à l'égard de l'hypothèse structuraliste consiste dans le fait qu'elle ne prend pas en considération le caractère perceptif du climat social qui doit intégrer le poids des interactions entre les employés et leur environnement (BRUNET, 2001 :1).

IGALENS & LOIGNON (1997 : 23) ajoutent en disant que les caractéristiques structurelles n'expliquent qu'en partie les comportements des employés au sein de l'organisation et que «seul le détour par la subjectivité des acteurs peut permettre de comprendre le sens de leur action individuelle ou collective». D'où l'approche subjectif ou psychologique du climat social.

1.1.2. Approche subjective ou psychologique du climat social

L'approche subjective ou psychologique met en avant les attributs individuels. Les attributs individuels définissent le climat surtout en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Cette approche considère également le climat social comme une réaction commune des employés.

Ainsi, selon JOYCE et SLOCUM (1982 : 278), les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectivement différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social. Il s'agit du «climat collectif » défini par les employés eux-mêmes. Il est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation.

L'approche subjective du climat social serait à son tour critiquée car cette façon de concevoir le climat social le réduit à la mesure du degré de la satisfaction des employés face à leur organisation qu'il considère comme une réponse affective qui laisse de côté l'organisation dans son ensemble.

Néanmoins, GADBOIS (1974 : 274) souligne que l'apport de la conception psychologique à la définition du cadre théorique du « climat social » reste important, car elle a permis de mettre la lumière sur la nature subjective et le caractère perceptif du climat social.

1.1.3. Approche interactive ou perceptive du climat social

L'approche interactive sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives.

Nous pouvons alors faire une distinction entre la personnalité organisationnelle et la personnalité individuelle, et décrire le climat social comme l'analogie entre les deux personnalités.

Dans la même lignée, COHEN-HAEGEL (2010 :319) le définit comme étant « le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation... ».

Pour les auteurs de cette approche, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements.

Ceci dit, l'approche interactive aboutit ainsi à une « perception globale » car résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun.

Notons que la littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé qu'à travers une série de facteurs et de déterminants.

1.2. Facteurs déterminants du climat social

Le climat social est très différent d'une entreprise à une autre et plusieurs facteurs peuvent l'influencer. Ainsi, selon COHEN-HAEGEL (2010 :321), de nombreux paramètres vont constituer le contexte dans lequel ce climat se développe et se manifeste. On peut identifier deux grands types de facteurs : les facteurs physiques et les facteurs organisationnels.

1.2.1. Les facteurs physiques du climat social

Les facteurs physiques sont entre autres :

- L'environnement de l'entreprise et la personnalité du salarié

Le comportement d'un individu et des groupes subissent l'influence de l'environnement et de la personnalité de l'individu. Selon GADBOIS (1975 : 269) le comportement c'est fonction de la personne P, en interaction avec l'environnement E (situation géographique, situation de l'emploi, situation économique) de l'entreprise, dans lequel il opère. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement E, les comportements C de la majorité des personnes P travaillant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes P.

- La taille et la structure de l'entreprise

L'approche de la notion de climat social est évidemment différente dans une société multinationale ou dans une PME (Petite et Moyenne Entreprise). Quand la taille s'accroît, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée. Ce qui entraîne une diminution des satisfactions individuelles. Une diminution de la cohésion interne. Un accroissement de l'absentéisme et des retards.

- La nature de la production

Il existe des schémas d'attitudes de comportement qui sont liés à tel ou tel type d'activité, industrielle ou commerciale. On pourrait presque évoquer une sorte de « mentalité collective ».

Le climat social selon que l'entreprise soit une société commerciale ou industrielle agit fortement sur la manière dont les salariés perçoivent le climat social au sein de l'entreprise.

- La composition des effectifs de l'entreprise.

La composition de l'effectif d'une entreprise peut être classée suivant le sexe, l'âge, la catégorie socio-professionnel, l'origine ethnique. La diversité de l'effectif de l'entreprise peut également impacter le climat social de l'entreprise. Par exemple l'entreprise qui regorge un nombre important de jeunes que de vieux, est une entreprise où le taux de turnover sera plus élevé.

1.2.2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels touchent l'ensemble des pratiques qui se font dans l'entreprise. Ainsi nous pouvons citer :

- Les conditions de travail.

Les notions de « conditions de travail » et de « climat social » englobent une multitude d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail (TABETI & BENDIABDELLAH 2009 : 2)

Les conditions de travail et de climat social sont intimement liées. On peut citer les conditions matérielles (horaires, rémunération, avantages divers), les conditions de vie au travail et les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (degré d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, possibilité de formation, de promotion, de développement personnel).

- Les styles de management.

La façon de rémunérer, d'évaluer, de communiquer, d'intégrer, de développer les compétences et de gérer les parcours professionnels a une influence directe sur le climat social de l'entreprise. Ces différents éléments mettent en évidence l'importance du rôle du management dans l'amélioration ou la dégradation du climat social.

On peut distinguer :

- le style autoritaire

Caractérisé par une forte centralisation, une communication hiérarchique et des sanctions, soumis à l'exercice d'un pouvoir centralisé. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance. Ce style crée une grande distance psychologique entre les deux parties. Le personnel est souvent peu satisfait des décisions. Le style autoritaire conduit souvent à un climat tendu dans l'entreprise.

- le style paternaliste

Protecteur du personnel, dispensateur de récompenses et de sanctions, caractérisé par une faible décentralisation pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer la coopération. Ce style de management est souvent favorable ou non à un climat sain dans l'entreprise.

- le style consultatif

C'est un style dans lequel la direction consulte systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision. Le personnel est plus impliqué et la communication circule dans les deux sens. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs. Ce style conduit à un climat agréable dans l'entreprise.

1.3. Les indicateurs du climat social

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. » (VOYER, 1999 :87)

Les indicateurs du climat social sont très variés. On y trouve aussi bien des indicateurs dits « quantitatifs » que des indicateurs dits « perceptibles ».

1.3.1. Les indicateurs dits « quantitatifs »

Se sont par exemple des indicateurs sur l'absentéisme ; sur la rotation du personnel, les accidents du travail, les conflits au travail, les retards fréquents, les absences courtes répétées (DUVAL, 2013 :15). Ces indicateurs sont autant de signaux qui peuvent découler du refroidissement du climat social dans l'entreprise.

- Le taux d'absentéisme

« L'absentéisme se définit comme étant une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence » (LAKHDAR SEKIOU, 2001 :777)

Dans le cadre de mesure de climat social, c'est seules les absences ne relevant pas du fonctionnement habituel de l'organisation qui sont retenues.

L'absentéisme constitue ainsi un indicateur souvent utilisé dans les entreprises pour mesurer l'implication et la satisfaction au travail du personnel.

Comme tout indicateur, l'intérêt premier d'un taux d'absentéisme est l'analyse de son évolution, à condition que l'homogénéité soit conservée.

- La rotation du personnel ou le turn-over

Le turn-over se définit comme la rotation du personnel dans l'entreprise. C'est un mouvement d'entrée et de sortie des salariés dans une entreprise. Il se mesure par le rapport entre le nombre d'entrées (ou de sortie) au cours d'une année et l'effectif total moyen. C'est un indicateur qui doit être étudié avec beaucoup de précision car il va décrire l'ambiance au travail.

Dans certains secteurs d'activités, des taux de turn-over importants peuvent être considérés comme normaux, dans les cabinets d'audit par exemple, il existe un fort turnover de consultant juniors.

Le turnover des salariés modifie notablement le capital humain et intellectuel de l'organisation. Un taux élevé doit alerter sur une analyse des causes car elle peut nuire à la productivité, à l'inverse un turnover faible montera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail.

Toutes fois un taux élevé de turn-over peut également être sources de renouvellement des compétences dans une entreprise, même si le remplacement des départs peut coûter cher.

- Les accidents du travail

« Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu à un travailleur par le fait ou à l'occasion du travail, qu'il y ait ou non faute de sa part » (journal officiel de la république togolaise, 2011 : art. 49). Les risques d'accidents et de maladies professionnelles en milieu de travail peuvent provenir de différentes sources. Ces sources peuvent provenir des méthodes de travail, des procédés utilisés, des tâches à exécuter, de l'aménagement des lieux, de l'environnement physiques, des équipements dangereux à manier, une organisation du travail inadaptée, l'utilisation de produits toxique.

Un climat social favorable peut induire un risque peu élevé du taux d'accident de travail car les employés feront plus attention dans l'exécution des tâches qui leur sont confiés.

- Les conflits au travail

Le conflit « correspond à une situation dans laquelle se trouve des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer » (HELLRIEGEL & al. 1992 :57).

Les conflits dans le milieu de l'entreprise ne sont pas, certes, un phénomène nouveau. Ce que redoutent les entreprises aujourd'hui, ce sont les conflits inopinés, imprévisibles, permanents ou récurrents. Lorsque le conflit devient aigu, on se retrouve dans une situation de crise ou de conflit ouvert, qui se traduit par la rupture de la communication ou au contraire, provoque l'engagement de débats.

Parmi les différents types de conflits, on peut relever :

- le conflit d'autorité ou de pouvoir qui opposent deux personnes de même rang hiérarchique suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre ;
- le conflit de génération caractérisé pour la confrontation entre ceux qui disposent d'une certaine expérience et les jeunes qui voudront mettre en place de nouvelles pratiques ;
- le conflit d'opinion ou d'idéologie qui surgit quand il y a choc des idées. Il touche généralement la morale, la religion ;
- le malentendu qui trouve sa source dans une incompréhension résultant d'une fausse interprétation des faits ou actions.

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit. Ainsi, le taux de concentration conflictuelle est le ratio entre le nombre de grévistes et l'effectif à la période du conflit.

- Les retards fréquents, les absences courtes répétées

Il convient de prendre en compte la durée des absences en nombre de jours, car la longueur induit des causes différentes. Un absentéisme qui dure révèle une fragilité des agents, avec de réels problèmes de santé, tandis qu'un absentéisme court et fréquent révèle davantage un problème d'ambiance ou de stress au travail. Il est donc important d'étudier les absences dans le détail pour en tirer des conclusions. Ce dernier est imprévisible, et bien souvent intempestif. Il importe donc d'analyser qui s'absente, à quelle fréquence, pour quels motifs et pendant combien de temps.

1.3.2. Les indicateurs dits « perceptibles »

Un climat nuisible est directement perçu en interne par bon nombres de signaux. Nous pouvons citer entre autre des signaux de manque de motivation, de manque d'implication ou d'engagement, ou encore d'une ambiance lourde.

- Le manque de motivation

Le manque de motivation peut justifier la détérioration du climat social.

Parmi les facteurs de démotivation des salariés, nous comptons : des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation au travail (BONNIOL, 2011 :1).

Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est source d'isolement, le salarié ne se sent pas intégré dans la vie de l'entreprise. Une concurrence excessive entre les salariés, qui critiquent tout, peuvent créer des tensions. Cette mauvaise ambiance peut être source d'une démotivation et rapidement se généraliser à l'ensemble des salariés. Aussi, la qualité du management est également associée à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées est un manager démotivant.

- Le manque d'implication ou d'engagement

L'implication est connue pour être un indicateur essentiel dans l'appréciation de la qualité du climat social en entreprise.

L'implication au travail permet elle aussi de mesurer le degré d'attachement d'un individu à l'organisation (BAGGIO & Al. 2002 :7), et de fait, est parfois assimilée à l'engagement organisationnel. En effet, l'un et l'autre de ces deux concepts sont utilisés pour déterminer le lien qui unit l'individu à son entreprise et/ou à son travail, implication étant alors synonymique d'engagement.

Un mauvais climat social peut conduire à un manque d'implication ou d'engagement caractérisé par le manque d'attachement de l'employé à l'organisation qui peut se traduire par un manque d'initiative.

- Ambiance lourde

L'homme au travail vit dans certaines conditions d'ambiance qui règne au sein de l'organisation. Selon que le climat soit bon ou mauvais l'ambiance qui régnera dépendra du climat qu'il y a dans l'entreprise.

L'ambiance lourde est alors un indicateur de mesure de climat social, car il nous donne un aperçu sur la nature du climat qui règne dans l'entreprise.

1.4. Le climat social et la performance organisationnelle

L'observation des modèles d'organisation actuels, du contexte économique et des stratégies industrielles des firmes indique que la performance a changé de nature depuis la rupture avec le modèle taylorien. Longtemps réduite à sa seule dimension financière (dimension unidimensionnelle), la performance organisationnelle doit aujourd'hui être entendue dans une acception large, appréhendée à partir de sa dimension financière et opérationnelle (dimensions multiples). Selon MORIN & al. (1994 :59), il est possible de la regarder sous l'angle de la performance économique, financière, sociale ou des parties prenantes. Dans la même lignée, Le LOUARN et WILS (2001 :186) précise le concept de performance comme forcément multidimensionnel car la mesure du succès d'une organisation varie selon chaque gestionnaire.

Le lien entre la performance organisationnelle et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est développé en raison du caractère stratégique du capital humain. Les gestionnaires ont souvent privilégié le capital physique au détriment du capital humain. Le capital physique ne requiert que l'apport d'un capital financier à une quelconque technologie. L'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents mettra l'emphase sur le capital humain si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (WRIGHT & al. 1999).

La prise en considération de l'importance du capital humain comme un des cinq grands axes de la réussite des organisations (en plus des finances, des clients, des processus, du renouvellement-développement), a conféré au concept de climat social un rôle important en tant que déterminant de mesure de la performance sociale des organisations.

1.4.1. Lien entre le climat social et la performance économique

Théoriquement, la contribution du climat social à la performance économique de l'organisation repose sur l'hypothèse selon laquelle : un climat social favorable favorise l'engagement et l'implication des employés dans leur travail ce qui augmente la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité de produits, de services, de communication avec ses différents partenaires externes et de maintien d'une image positive sur le marché (CHAMAKH & FROMAGE, 2006 : 163). Et inversement, la dégradation du climat social entraîne des coûts importants liés au mécontentement des employés qui se manifeste par des comportements individuels tels que la baisse de productivité dans l'exercice du travail, par des taux d'absentéisme et de turn-over élevés, ou par des actions collectives et des conflits sociaux qui peuvent se solder par des grèves et des crises sociales de longue durée, lesquelles perturbent le rythme du travail et engendrent des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise (LANDIER 2008 :7-9).

1.4.2. Impact du climat social sur la performance organisationnelle

Cet impact peut être positif ou négatif selon que le climat social soit favorable (agréable) ou défavorable (désagréables) dans l'entreprise.

- Impacts positifs liés au climat favorable dans l'entreprise

Les organisations qui valorisent le dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail conservent et attirent les meilleurs collaborateurs, renforcent leur image et assurent leur pérennité sociale et économique.

Les études corrélationnelles entre la politique sociale et performance économique montrent, de façon générale, une association positive. Cependant, les comparer reste délicat car chacune d'entre elle utilise des indicateurs sociaux différents.

DENISON (1984 :18) a réalisé une recherche sur 34 entreprises de plusieurs secteurs industriels.

Les données sociales proviennent de questionnaires (traités à l'université de Chicago) et relèvent principalement de la prise de décision, l'organisation du travail et le degré d'implication. Les variables économiques sont des variables comptables : rentabilité des actifs (résultat net/actif) et rentabilité commerciale (résultat net sur chiffre d'affaires). Il est intéressant de noter que l'auteur procède à une analyse dynamique en étudiant la corrélation entre les données sociales de la date t et les données financières de t à t+5.

SCHUSTER (1988, 65-68) a mené une étude sur 1300 entreprises. L'étude a pour objectif de tester la relation entre la performance économique mesurée par le rendement des fonds propres et une gestion des ressources humaines « active », à savoir, ayant une politique de rémunération individualisée, une participation aux résultats, une personnalisation des objectifs, une flexibilité des horaires de travail et une pratique de la consultation interne. La relation établie est faible mais positive.

Bien qu'il soit difficile d'établir une corrélation entre l'effort déployé par un employé et sa contribution au chiffre d'affaire (PAILLE, 2003 :73), on peut par contre mesurer la contribution de l'efficacité sociale à la performance économique par l'évaluation de certains types de compétences telles que les compétences dans la tâche spécifique à l'emploi, la communication écrite et orale, les efforts au travail, le maintien d'une discipline personnelle, la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues (PAUVERS & al. 2006 : 4).

Aussi, selon plusieurs auteurs, les organisations dont les employés manifestent un degré d'engagement affectif important bénéficient d'un avantage concurrentiel important (MEYER & ALLEN, 1997).

- Impact négatif lié à un climat défavorable au sein de l'entreprise

Un climat social désagréable au sein d'une entreprise regroupe une variété de comportements qui peuvent être adoptés d'une manière volontaire ou involontaire, et ayant un impact « négatif » sur la performance de la personne concernée (PAILLE, 2003 : 88).

LE LOUARN (2008 :32) précise un certain nombre de comportements des employés liés à un climat désagréable dans l'entreprise qui sont entre autre :

- Les comportements de retrait, qui se manifestent par l'absentéisme volontaire de courte durée, les retards ainsi que des départs volontaires et fréquents, aussi par un manque d'engagement ou initiative.
- Les comportements conflictuels, tels que le refus du travail, la grève et le débrayage, les conflits internes.
- Les comportements dysfonctionnels, entraînent des surcoûts liés à l'altération de la qualité des processus du travail et mettent en danger la stabilité des systèmes au sein de l'organisation. Il s'agit des retards, des négligences et des fautes professionnelles, du manque de coordination et d'encadrement du travail que l'on peut mesurer à titre d'exemple par la différence entre le temps prévu pour la réalisation d'une tâche et le temps effectivement dépensé pour l'accomplir. Selon LANDIER (2008 :2) «un employé qui réduit son efficacité au travail de 20% équivaut à 40 jours perdus sur l'année».

En plus des coûts liés aux processus, les conséquences liées aux comportements dysfonctionnels des employés entraînent également des frais liés à la conflictualité au sein de l'organisation comme les arrêts collectifs du travail pour cause de grève, les frais des procès en justice liés au harcèlement et la violence au travail, qui coutent des budgets considérables à l'organisation.

Conclusion

Le concept « climat social » soulève un grand nombre d'ambiguïtés, car chaque définition est formulée en fonction des variables qui sont jugées pertinentes par chaque auteur. Quel que soit son champ d'utilisation, le climat social dans l'entreprise doit être suivi avec beaucoup plus d'attention car c'est un élément qui peut rendre l'entreprise plus performante ou moins performante. Ainsi la mise en place d'un système d'évaluation périodique du climat social devient alors une obligation au Département Ressources Humaines (RH) pour évaluer le degré de satisfaction de son personnel.

L'audit du climat social dans l'entreprise par la mise en place d'un audit fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : Audit du climat social

Introduction

Quelles que soient l'entreprise et l'importance de ses effectifs, le climat social est une dimension essentielle de la vie au travail ayant des effets évidents sur la motivation individuelle et collective ou l'implication et l'engagement des salariés. Mesurer le climat social devient alors essentiel, car il permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants ou à venir et donc par anticipation, de pouvoir corriger ou prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche et le développement de l'entreprise.

Dans la littérature et dans les cabinets d'audit, plusieurs appellations sont liées à l'audit du climat social à savoir, « analyse du climat social, études ou enquêtes sur les motivations, diagnostic ou audit ou enquête sociale, baromètre » (IGALENS, 2000 : 35).

Pour le situer dans le domaine des audits sociaux, l'audit du climat social est une démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'audit des ressources humaines appelé également l'audit des politiques sociales.

Selon les cabinets de conseil en management, il n'existe pas un cadre spécifique permettant de distinguer la démarche utilisée par l'auditeur du climat social. Chaque cabinet d'audit établit sa propre démarche en fonction de l'entreprise à étudier et de son contexte.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la définition, à l'objectif et aux conditions de réussite de l'audit social. Dans la deuxième partie, nous parlerons de la démarche et des outils utilisés par l'audit du climat social. Enfin la dernière partie sera réservée aux différentes méthodes pratiquées dans le cadre de l'audit du climat social.

2.1. Définitions, objectifs, et conditions de réussite de l'audit du climat social

Nous allons définir l'audit du climat social, préciser ses objectifs, et les conditions à adopter pour la réussir.

2.1.1. Définition de l'audit du climat social

L'audit ou l'évaluation du climat social est une photographie en temps réel de l'état social d'une organisation permettant de déceler les axes de progrès afin de la rendre plus efficiente dans la gestion de ses ressources humaines.

Selon IGALENS (2000 : 35), l'audit du climat social est «une étude des perceptions et des opinions des salariés. À partir d'une analyse qualitative et /ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysées dans leur évolution ou par rapport à des normes, ou encore à des scores obtenus dans d'autre entreprise ».

ROUSSEL & GUILLARD (2005 :3) quant à eux utilisent plutôt le terme « évaluation » du climat social qui est « un processus conduisant un expert auditeur, interne ou externe, à émettre un diagnostic servant de base à l'identification de solutions d'amélioration ainsi qu'au déploiement de recommandations »

2.1.2. Objectifs d'un audit du climat social

L'audit du climat social a des objectifs bien particuliers, il répond à des problématiques managériales et de gestion des ressources humaines dans une optique d'anticipation de risques en interne. Ainsi, selon SPIRCKEL (2012), la décision de réaliser un audit du climat social peut se justifier par trois raisons principales, qui sont :

- relationnelles, mettre en avant les éventuels malaises ou sources de frustration en prenant en compte les aspirations et motivations des collaborateurs à chaque niveau de la ligne hiérarchique. Il s'agit alors d'analyser la perception qu'ont les collaborateurs de la gouvernance de l'entreprise au travers notamment de la définition, de la nature de la relation entre les différents acteurs ;
- structurelles, cet objectif sera central lors de refontes structurelles ou organisationnelles au sein d'une entreprise. La détermination du degré de vulnérabilité sociale d'une organisation permettra de mieux anticiper et structurer les changements ;
- stratégiques, consiste en grande partie à déceler d'éventuels écarts entre la gouvernance managériale de l'entreprise et son pilotage. Ici on remettra en question

l'efficacité des méthodes managériales afin de proposer un soutien aux managers ou à la Direction Général (DG) des choix stratégiques à prendre.

2.1.3. Conditions de réussite d'un audit du climat social

Pour que l'audit se déroule dans de bonnes conditions et que le résultat soit d'une bonne fiabilité, il est important de respecter un certain nombre de principes.

Tableau 1 : Les principes pour mener à bien un audit du climat social

Les principes
1. respecter l'anonymat des interviewés ;
2. impliquer tout le personnel, tous les services, toutes les catégories ;
3. oser poser les vraies questions et soulever les vrais problèmes ;
4. préparer la hiérarchie à faire face aux éventuelles remises en cause de sa compétence, à animer, manager, motiver ;
5. informer les salariés de la méthodologie de l'enquête et des suites prévues ;
6. présenter l'enquête comme une source supplémentaire d'information ascendante et non comme un concurrent des canaux traditionnels (syndicats, hiérarchie) ;
7. ne pas considérer l'enquête comme une action ponctuelle, l'intérêt étant de créer une dynamique et pour ce faire, répéter l'opération périodiquement afin de suivre les évolutions de l'opinion et mesurer l'efficacité des solutions adoptées ;
8. concevoir les enquêtes comme des outils de management pour ne pas en rester à un simple état des lieux ;
9. suivre de près le déroulement de l'enquête qui est un test en lui-même, quantifier et analyser les refus, les réactions négatives, les sensations de manipulation ;
10. accepter ce que ce genre de démarche implique à long terme en matière de possibilité d'expression.

Source : FOURGOUS & ITURRALDE (1991 :53)

2.2. Démarche d'un audit du climat social

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'audit du climat social ne répond pas à une démarche spécifique proprement dite. La plupart du temps se sont des cabinets d'audit qui définissent leur propre démarche dans la pratique d'une mission d'audit du climat social.

Néanmoins certains auteurs comme IGALENS (2000 :47) définissent la démarche d'audit du climat social en huit (8) étapes à savoir : information, échantillonnage, recueil de l'information qualitative, construction d'hypothèses, élaboration et pré-test de questionnaire, collecte de l'information, analyse des résultats et restitution des résultats.

FOURGOUS (1991 : 53-54), quant à lui définit cette démarche en cinq (5) étapes à savoir : une phase de pré diagnostic ; une phase de préparation de l'enquête, une phase terrain, une phase de dépouillement, d'analyse et de restitution des résultats aux différents interlocuteurs dans l'entreprise, et enfin une phase éventuelle de préconisation et de suivi.

Pour RENARD (2013 :193), elle peut être réalisée en suivant trois (3) grandes étapes Il s'agit de la phase de préparation, de la phase de réalisation, et de la phase de conclusion. Nous abonderons dans le même sens que ce dernier auteur.

2.2.1. La phase de préparation

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. « Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. » (RENARD, 2013 :194). C'est également au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

2.2.1.1. L'ordre de mission

La démarche d'une mission d'audit commence par un « ordre de mission » pour l'auditeur interne ou une « lettre de mission » pour l'auditeur externe. La lettre de mission ne fait pas l'objet de notre étude, nous allons nous intéresser à l'ordre de mission.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels (RENART, 2013 :208) :

- l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer au Comité d'Audit ou au Secrétaire Général de réaliser une mission. La décision appartient à ces derniers,

- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la Direction Générale ou le Comité d'Audit s'il en existe un,
- 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 par exemple).

2.2.1.2. La familiarisation ou la prise de connaissance

Cette étape dite « de familiarisation » ne saurait être omise. Elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission. Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut être de durée très variable. La durée varie en fonction de trois facteurs, il s'agit de la complexité du sujet, du profil de l'auditeur et de la qualité des dossiers d'audit.

2.2.1.3. L'identification et évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques consistent à faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact. Lorsque la prise de connaissance a été bien menée, l'auditeur dispose alors d'information sérieuse 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 mise en place pour y remédier (IFACI, 2011 :189).

2.2.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel

Le référentiel d'audit encore appelé «rapport d'orientation », «plan de mission », « terme de référence » ou encore« note d'orientation ». Le référentiel « c'est ce qui doit être », un document auquel l'auditeur se réfère (les bonnes pratiques, les bonnes règles, les normes applicables). Ce document d'audit comprend les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action.

L'élaboration du référentiel d'audit constitue le dernier de la phase de préparation. Au terme de cette première phase, les objectifs et le périmètre de la mission auront donc été définis avec précision.

2.2.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction (RENARD, 2013 :194). Elle comprend la réunion d'ouverture, le programme d'audit et le travail sur le terrain.

2.2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. Selon RENARD (2013 : 226-230) cette réunion est l'occasion de définir avec précision les personnes que les auditeurs doivent rencontrer, soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations. Il revient également au cours de cette étape à l'auditeur d'exposer le référentiel d'audit pour corroborer ses intentions avec les réflexions de l'audité. Au terme de cette réunion on va apporter au référentiel d'audit, les modifications ou retouches décidées en commun s'il y en a. Aussi RICK WRIGHT souligne à juste titre dans son article que le point le plus important est de profiter de cette réunion pour créer un climat de coopération.

2.2.2.2. Le programme d'audit ou programme de travail

On l'appelle aussi "programme de vérification" ou encore " planning des réalisations". Quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches (RENARD, 2010 :252). Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission. C'est un programme où sont définis : le planning de travail, les points de départ des questionnaires du contrôle interne, le suivi du travail et la documentation. Il fait ressortir pour chaque point d'audit, les techniques et les moyens d'audit à mettre en œuvre sur le terrain.

2.2.2.3. Le travail sur le terrain

La phase terrain consiste le plus souvent à réaliser des tests avec l'aide des outils qui sont à la disposition de l'auditeur (questionnaire de prise de connaissance, questionnaire du

contrôle interne, interview). Le premier des tests que l'auditeur va réaliser c'est l'observation immédiate. Il s'agit des observations physiques de toute nature. Cette observation permet à l'auditeur de compléter le questionnaire du contrôle interne déjà établi et la gamme des tests individuels que l'on s'apprête à réaliser. Le deuxième type de tests est celui des tests individuels. Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définies et du questionnaire du contrôle interne. On choisit un processus ou un ensemble d'opérations pour voir la façon dont les choses se passent et comment elles sont maîtrisées.

Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation des problèmes apparents (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre :

- d'identifier le ou les dispositifs de contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier,
- de recommander les notifications à apporter et pour y apporter remède,
- l'addition de tous ces constats met en valeur la qualité du contrôle interne de l'unité, du système ou de processus audité.

2.2.3. La phase de conclusion

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. Cette phase comporte le projet d'audit, le rapport d'audit et la réunion de clôture (RENARD, 2013 :195)

2.2.3.1. Le projet de rapport d'audit

Il est constitué par l'ensemble des FRAP que l'on a pris le soin de classer d'une façon logique et par ordre d'importance. Il présente la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. Le document auquel on aboutit est le projet de rapport d'audit.

2.2.3.2. Le rapport d'audit

Le rapport d'audit encore appelé « projet de rapport » constitue le point culminant de la mission. Ce rapport respecte un certain nombre de principes :

- il doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discutés avec eux et si possible accepté avant diffusion définitive,
- il doit être structuré et formulé pour ses lecteurs, et donc comporter une partie détaillée et une synthèse,
- il doit être objectif, clair, concis, utiles et le plus convaincant possible,
- il doit être revu par un comité de lecture interne au service audit,
- la diffusion du rapport doit être effectuée le plus rapidement possible.

2.2.3.3. La réunion de clôture

Les personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture, participent également à la réunion de clôture, lesquelles après s'être entendu sur ce que les auditeurs avaient l'intention de faire (réunion d'ouverture), vont s'entendre ce qu'ils ont fait. À l'ordre du jour, l'examen du projet du rapport d'audit qui est distribué à chaque participant quelques jours avant la réunion si possible pour permettre la lecture, cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles et de valider le travail de l'auditeur.

2.3. Aperçues des outils utilisés dans le cadre d'une mission d'audit du climat social

Nous pouvons distinguer les outils utilisés en amont et au cours de la mission d'audit, ainsi que les outils d'analyse des informations recueillies.

2.3.1. Les outils utilisés en amont d'une mission d'audit du climat social

Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont : les questionnaires de prises de connaissance, les questionnaires de contrôle interne (QCI), et les plans d'échantillonnage.

2.3.1.1. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Les informations à récolter peuvent être regroupées en différents thèmes à savoir : le contexte structurel de l'entité auditée ; la structure et l'organisation interne de l'entité auditée ; l'organigramme et les relations de pouvoirs notamment les délégations ; le contexte réglementaire ; les processus et procédures ; le système d'information :

communication interne et externe ; les problèmes passés ou encours ; les réformes en cours ou prévues. En général les questions sont courtes et appellent des réponses précises et non de longs développements. (IGALENS & Al. 2008 : 54)

2.3.1.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Selon IGALENS & al. (2008 :55) le questionnaire de contrôle interne a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées. Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

- qui ? Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...
- quoi ? Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- où ? Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- quand ? Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité...
- comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

2.3.1.3. Les plans d'échantillonnage

L'échantillonnage recouvre un ensemble de techniques fréquemment utilisées par l'auditeur social. Ainsi selon IGALENS & 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.

2.3.2. Les outils utilisés au cours de la mission d'audit

Au cours de la mission d'audit du climat social, la plupart des outils utilisés sont les outils permettant de recueillir l'information quantitative, des informations qualitatives et les outils d'analyse de données.

2.3.2.1. Les outils de collecte d'information qualitative

Ils sont divers et variés, nous n'en citons que quelques-uns. Nous pouvons citer la recherche documentaire, les entretiens, l'observation.

2.3.2.1.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire est l'acquisition des connaissances concernant l'entreprise à auditer, par l'exploitation des documents qui contiennent des informations sur cette entreprise. Les documents à utiliser sont parfois le bilan social, les tableaux de bords sociaux, le règlement intérieur, les conventions collectives, etc.

L'utilisation de ces données présente de nombreux avantages. Elles sont généralement peu chères et rapides à obtenir. Elles sont déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies. Elles ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires. Cependant, ces données peuvent être difficiles à obtenir, obsolètes, plus ou moins approchées et exhaustives. (THIETART, 2007 : 271).

2.3.2.1.2. L'entretien

Selon LEMANT (1991: 181), «l'entretien est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. ». La conduite d'un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations. Pour ce faire, il s'agit dans un premier temps de construire un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et à valider puis dans un second temps, lors de la prise de rendez-vous, il s'agit de préparer l'interlocuteur en lui expliquant le contexte et l'objectif de l'entretien.

Il existe plusieurs types d'entretiens. Dans le cadre de l'audit du climat social, l'entretien semi directif est souvent privilégié pour la collecte des données qualitatives.

2.3.2.2. L'observation

L'entretien étant insuffisant pour bien comprendre les procédures, l'observation va permettre de mieux cerner les procédures mises en place par l'entreprise et même valider les entretiens que l'auditeur a eus avec le personnel de l'entreprise. (JOLIBERT & JOURDAN, 2006 : 47)

L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution.

De façon générale, l'observation permet un meilleur relevé de certains comportements inconscients, mécanique, complexe ou parfois inavouable, bref chaque fois que l'entretien classique se révèle d'une fiabilité douteuse.

2.3.2.3. Les outils de collecte d'information quantitative

On note :

2.3.2.2.1. Le questionnaire

Cette étape est la première de la phase quantitative. Selon les cabinets d'audit, elle est très différemment conçue. Trois types de questionnaire existent : les questionnaires standardisés multi- entreprises ; les questionnaires standardisés mono-entreprise ; les questionnaires adaptés (IGALENS, 2000 : 54).

Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages. Il permet de recueillir d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants.

2.3.2.3.2. Les tableaux de bord sociaux

Les tableaux de bord sociaux sont des outils d'aide à la gestion, composés d'un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi, dont le but est de fournir une vision claire de la situation actuelle du système par rapport aux objectifs fixés.

Selon GUILLOT-SOULEZ (2013 : 251), les tableaux de bord sociaux rassemblent le plus souvent des informations sur les thèmes suivants: les effectifs et la gestion de l'emploi, la rémunération, la masse salariale et les budgets de charges et frais de personnel, le turnover, l'absentéisme, les accidents du travail, les Contrats à Durée Déterminer (CDD), les Contrats d'Intérim (CI), la formation, le climat social, l'intégration des obligations en matière d'égalité professionnelle, de responsabilité sociale et environnementale.

2.3.2.4. Les outils d'analyses des données.

Ils sont nombreux. Nous pouvons citer les diagrammes de circulation des documents, l'analyse de contenu des données, l'analyse statistique.

2.3.2.4.1. Les diagrammes de circulation de document

Les diagrammes de circulation permettent de reproduire avec commodité, les chaînes de traitement administratif qui concourent à la réalisation d'une tâche d'un ensemble de tâches ou d'une fonction. C'est un diagramme qui permet de tester la validité et l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne ou tout autre processus dès lors qu'il fait intervenir suffisamment d'acteurs et d'étapes. Les diagrammes élaborés avec soin constituent alors un des moyens de « preuve » pour l'auditeur.

2.3.2.4.2. L'analyse du contenu des entretiens

Selon GUERRERO (2008 :164-168), quatre étapes permettent d'analyser le contenu des entretiens. Il s'agit de :

- réduire les données et codifier

Elle consiste la plupart du temps à sélectionner l'information qui porte sur les thèmes prédéterminés et à attribuer un code de couleur à chaque thème. Par exemple, les propos sur la rémunération seront surlignés en vert.

- établir des liens entre les thèmes

Il est important de mettre en perspective les informations collectées pour leur donner du sens. Si les discours s'attardent sur l'équité de la rémunération, cette équité est-elle mise en relation avec le roulement ? Avec l'ambiance de travail ? Que permet-elle de comprendre dans les attitudes et les comportements des personnes.

- obtenir une vision globale de l'ensemble des entretiens

La lecture entretien par entretien n'est pas suffisante pour effectuer une bonne analyse de contenu. Encore faut-il mettre en perspective les entretiens et comparer, mais aussi compiler, les informations synthétisées pour chaque entretien séparé.

- vérifier la validité de l'analyse

Le fait que l'on synthétise soi-même l'information n'est pas exempt de biais, car c'est en fonction des sensibilités de la personne qui analyse les discours que les catégories seront choisies et libellées. En outre, la mise en perspective de liens doit se faire sans jugement sur les propos recueillis et suppose des règles éthiques et un professionnalisme qui ne s'acquièrent qu'avec les années.

2.3.2.4.3. Analyse statistique des questionnaires

L'analyse statistique des questionnaires nécessite la maîtrise d'un logiciel de dépouillement d'enquête. L'auditeur peut avoir deux buts principaux à savoir :

- obtenir des informations permettant de comprendre et d'appréhender les axes principaux structurant la perception des situations de travail,
- rechercher une explication aux interrelations entre certaines variables pour tester l'une des hypothèses émises.

2.4. Les méthodes utilisées en audit du climat social

Plusieurs méthodes ont été mises en œuvre dans le cadre d'une enquête sur le climat social dans l'entreprise. Selon FOURGOUS & ITURRABLE (1991 :51), on peut distinguer dix (10) différentes méthodes actuelles d'un audit du climat social à savoir : «CLIP,

ATMOSPHERE, CLIMAT, LUCIE, ESTEL, SOFRES, IFOP, PRAGMA, HAY, COFREMCA ». Nous allons développer que quelques-unes des méthodes précitées.

2.4.1. Le CLIP

Climat Local et Initiative Personnelle est né de l'expérience en management du groupe ACCOR. La mise en œuvre du CLIP se fait à l'initiative des Directeurs. Lorsqu'un directeur décide d'utiliser le CLIP, l'équipe chargée des Relations Humaines au niveau central vient expliquer le processus, aide à la mise en place, conseille les managers sur l'opportunité de sa mise en œuvre. L'équipe intervient aussi pour préparer les responsables hiérarchiques à accepter et tenir compte des résultats.

Le CLIP comprend plusieurs phases qui se déroulent en continuité au cours de la même réunion (FOURGOUS & ITURRABLE ,1991 : 56-57).Il s'agit :

- de la présentation, durant laquelle, le supérieur hiérarchique expose le système, explique ses buts et ses modalités afin d'éviter les craintes éventuelles, en particulier la confidentialité,
- du CLIP individuel, chaque individu reçoit un questionnaire, accompagné d'un guide d'utilisation. Ce questionnaire se compose de 18 affirmations « idéales » regroupées en 9 thèmes par rapport auxquels il va devoir se situer,
- du CLIP de l'équipe, le supérieur hiérarchique sort et les opinions sont agglomérées sur un diagramme collectif dessiné sur une affiche. Une fois l'affiche complétée et le diagramme de l'équipe tracé, le supérieur hiérarchique revient. L'équipe choisit alors un ou deux thèmes sur lequel elle va travailler. Pour l'atteindre le groupe cherche quelle question ou partie d'affirmation améliorer. Il imagine quelle affirmation améliorer, quelle action concrète mettre en place et note sur le panneau d'affichage : quoi faire, qui va le faire, quand cela doit être fait.

2.4.2. ATMOSHERE

La méthode atmosphère s'inspire du modèle théorique de LICKERT² et des travaux menés par BERGERON sur la notion du climat social. L'objectif est de réaliser une photographie du climat social à un instant T donné.

Le déroulement de l'opération se décompose en plusieurs phases (FOURGOUS & ITURRABLE, 62-63). Il s'agit notamment de :

- la phase de pré diagnostic qualitatif. Le consultant se rend sur le terrain et acquiert une vue d'ensemble de l'entreprise ;
- la phase de préparation de l'enquête, pendant laquelle les adaptations de l'outil à l'entreprise concernée sont effectuées à savoir le rajout de questions spécifique, la sélection des variables signalétiques, la personnalisation du questionnaire en fonction du vocabulaire ou des préoccupations de l'entreprise ;
- la phase terrain, où un bon plan de communication entraîne des taux de participation très élevés de l'ordre de 80% à 90% ;
- la phase d'exploration des résultats qui prend la forme d'un rapport oral puis ensuite d'un rapport écrit contenant des analyses spécifiques ;
- Puis enfin la phase de conseil à l'action qui se réalise par la rédaction d'un certain nombre de recommandations.

Le questionnaire atmosphère comprend 100 à 400 questions. Cette méthode préconise que, jusqu'à 500 personnes, tout le personnel de l'entreprise est interrogé, au-delà un échantillonnage représentatif est réalisé.

2.4.3. CLIMAT de NOOTEC

NOOTEC s'est spécialisée dans les systèmes de diagnostic. La méthode CLIMAT a pour objectif de repérer les obstacles au passage de l'information dans l'organisation.

² Rensis Likert (1903 - 1981), est un psychologue américain connu qui a atteint une certaine renommée dans le milieu du management pour son travail sur les styles de direction.

L'interlocuteur dans l'entreprise est la Direction Général. Une pré-étude est réalisée sous forme de réunion avec la Direction et les cadres. Les thèmes à étudier sont définis, en particulier les thèmes spécifiques à l'entreprise (FOURGOUS & ITURRABLE ,1991 :77).

L'entreprise met en place les ordinateurs et les interrogations s'effectuent en libre-service sans aucune intervention de la société.

La prise en main se fait par le biais de l'encadrement de l'entreprise ; il n'y a qu'à utiliser que trois touches. Ce sont des auto- interviews ; l'accès est complètement libre, les gens de l'entreprise se passent ainsi la disquette programme. Ce dialogue homme machine garantit ainsi de façon stricte l'anonymat.

Les résultats sont fournis selon le découpage suivant, thèmes, critères, classes ou service. Dans les résultats il n'y a pas de croisement de segmentations.

2.4.4. IFOP

IFOP met en place une démarche qui s'appuie sur le principe suivant : une enquête est une occasion d'échanges et de communication entre les Directions Générales et le personnel des entreprises (FOURGOUS & ITURRABLE ,90-91).

La démarche se compose en quatre ou même cinq étapes phases :

- une phase qu'on pourra appeler O, où le contact est pris avec l'entreprise demanderesse et où, après décision de l'enquête, est constitué une équipe de pilotage, composée non seulement du PDG et du DG mais aussi des gens ayant un regard sur l'entreprise ;
- une phase qualitative correspondant à un pré-diagnostic. Au cours de cette phase, des réunions de groupe ou des entretiens individuels sont menés. Cette phase essentielle permet de se recadrer par rapport à la structure, à sa culture, à ses préoccupations et à son vocabulaire. cette phase va permettre également d'élaborer le questionnaire de l'enquête quantitative et les outils pour mieux répondre au problème posés ;
- la phase d'enquête, un questionnaire est élaboré en fonction du vocabulaire et de la culture de l'entreprise. Il comprend un certain nombre de thème à savoir, la satisfaction au travail, les conditions de travail, la rémunération, le management, les

valeurs, la communication, la formation, la confiance en l'avenir, les relations avec le supérieur hiérarchique ;

- la phase d'analyse de résultats où des indicateurs sont construits en fonction de la nature des problèmes qui ont conduit à faire l'enquête ;
- la phase de préconisation, où en fonction des résultats et des analyses, un certain nombre d'actions sont proposées aux décideurs.

Tableau 2 : Récapitulatif des méthodes présentées ci-dessus

		CLIP	ATMOSPHERE	CLIMAT	IFOP
Nature du support	- Papier		*		
	- Téléphone	*	*		*
	- Informatique		*	*	
Pré-diagnostic			*	*	*
Personnalisation du questionnaire			*	*	*
Nombre de questions		18	100 à 400	400	50
Méthodes d'enquête	- Interview				
	- Questionnaire postal à domicile				
	- Questionnaire sur le lieu de travail avec présence d'un animateur		*		*
	- Questionnaire en libre-service sur le lieu de travail	*	*	*	*
Nombre d'indicateurs (V = variable)		9	50	8	V
Nature des indicateurs	- Synthétique		*		*
	- Thématique	*	*		*
	- Spécifiques	*	*	*	*
Taux de participation		95%	70 à 90%	80%	V
Niveau de responsabilité			*	*	*
Variable influant sur les perceptions	- Grade		*		
	- Métier		*		*
	- Niveau de salaire	*	*		
	- Personnalité		*		
	- Ancienneté		*		
	- Lieu de travail	*	*		*
Préconisation		*	*		*

		CLIP	ATMOSPHERE	CLIMAT	IFOP
Périodicité conseillé (M : mois, A : année, V : variable)		6 M	1 à 2 A	6 à 18 M	2A

Source : Adapté de FOURGOUS (1991, 51-52)

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté l'objectif et les conditions de réussite d'une mission d'audit du climat social. Nous avons également présenté les différentes étapes de la démarche d'un audit du climat social, de même que les outils se référant à chaque étape. Nous avons terminé en donnant quelques méthodes qui ont été utilisées dans le cadre d'un audit du climat social. Tout ceci va nous permettre dans le chapitre suivant de choisir les outils les plus adéquats pour la réalisation de notre mission d'audit du climat social.

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

Pour mieux cerner les contours de notre thème, il s'avère nécessaire de définir une méthodologie qui nous permettra de mettre en œuvre la conduite de notre mission d'audit. Nous avons ainsi défini un certain nombre d'outils et techniques. Ceux-ci, nous servirons dans la phase de la collecte de données pour évaluer l'état du climat social au sein de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons le modèle d'analyse, puis les outils appropriés pour la collecte et l'analyse des données.

3.1. Le modèle d'analyse

Il s'agit d'une représentation graphique de la démarche à suivre pour la réalisation de notre étude.

Au regard de la revue de littérature effectuée dans les deux chapitres précédents, la méthodologie de l'audit du climat social fera ressortir les phases, étapes et outils associés qui seront appliqués au cours de la réalisation de l'étude sur l'audit du climat social.

Le schéma suivant illustre notre modèle d'analyse.

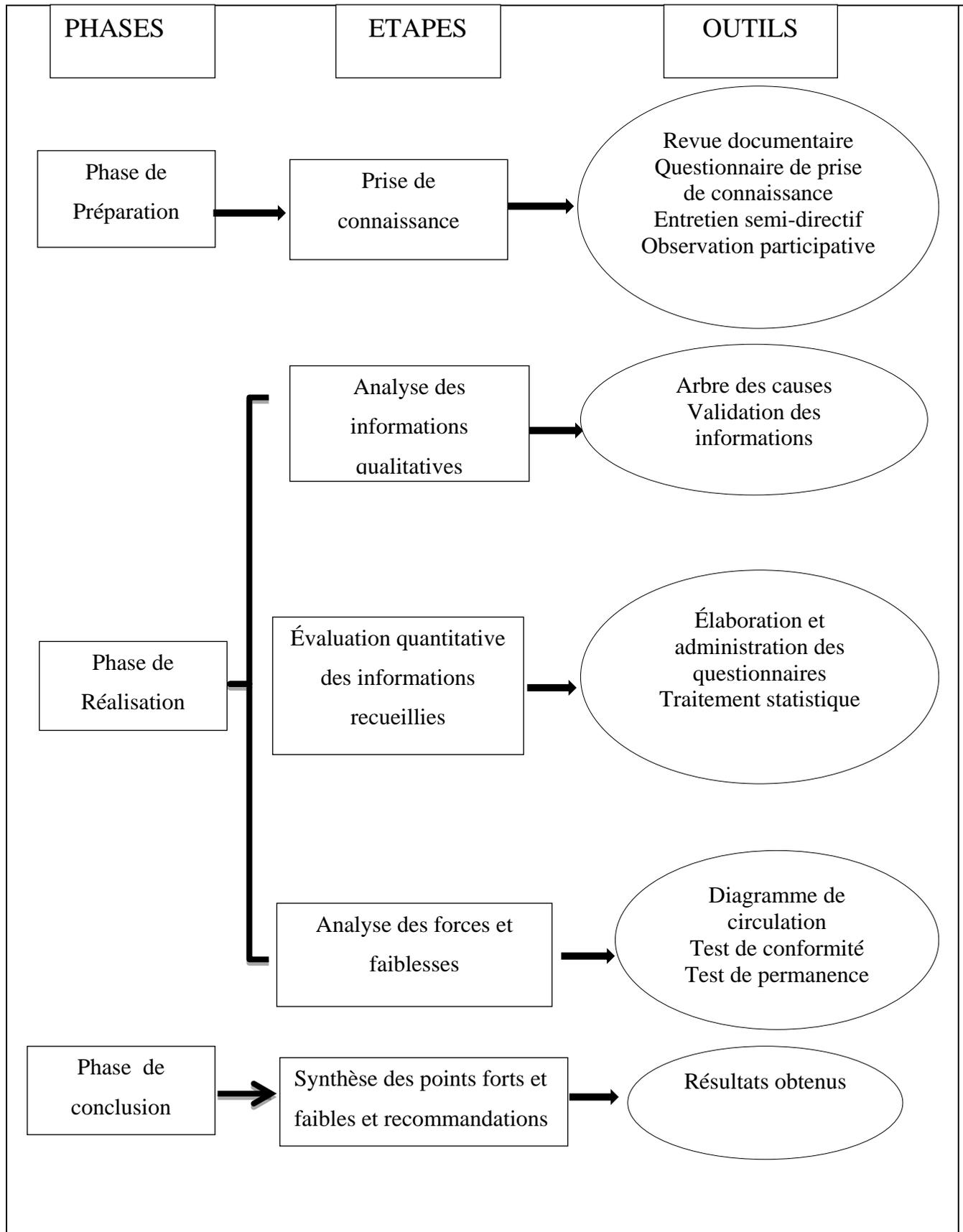


Figure 1: Modèle d'analyse

Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte et d'analyse de données

Les outils de l'audit social n'ont de sens que s'ils suivent une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse de l'information. Cette démarche est construite autour de quatre questions : qui interroger ? Quand interroger ? Comment interroger ? Pourquoi interroger ?

Dans cette section nous présenterons à chaque étape de notre étude, les outils que nous allons utiliser pour recueillir et analyser les données. Il faut noter que chaque outil pris individuellement présente des insuffisances. Ainsi, leur combinaison permettra de corriger les insuffisances qui auraient pu être décelées compte tenu des caractéristiques propres de chaque outil.

3.2.1. Phases de préparation

Les outils utilisés dans cette phase sont la revue documentaire, le questionnaire de prise de connaissance, l'entretien semi directif et l'observation.

3.2.1.1. La revue documentaire

La revue documentaire est l'ensemble de la documentation existante qui pourra nous donner des informations sur l'état du climat social dans l'entreprise.

L'objectif de la revue documentaire est de nous permettre, d'avoir une vue d'ensemble de la Banque d'Atlantique et de ses différents services. Les documents qui seront exploités sont par exemple, l'organigramme de l'entreprise, le bilan social, les tableaux de bord sociaux, les rapports d'audit, le manuel de procédure, le dossier du personnel, les procès-verbaux des réunions de la Direction des Ressources Humaines, les rapports d'enquête de satisfaction et tout autre document pouvant nous situer sur l'état du climat social au sein de l'entreprise.

3.2.1.2. Questionnaire de prise de connaissance

Une fois la revue documentaire achevée, nous constituerons un questionnaire de prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer.

La prise de connaissance doit se faire dans un ordre bien déterminé. Raison pour laquelle, l'auditeur doit utiliser un questionnaire appelé «questionnaire de prise de connaissance » qui regroupe les questions importantes.

Notre questionnaire de prise de connaissance portera essentiellement sur la structure de l'entité, la culture d'entreprise, les processus et procédures mis en place dans le cadre de la gestion des ressources, le système d'information (la communication interne et externe), les relations de pouvoir et le style de management.

- Connaissance de la structure de l'entreprise à auditer :
 - le secteur d'activité de l'entité ;
 - la taille de l'entreprise ;
 - la coordination des activités ;
 - le degré de centralisation de pouvoir.

- Connaissance sur la culture d'entreprise :
 - l'histoire de l'entreprise (grands hommes, fondateurs, évolution des produits/services, etc.) ;
 - les symboles ;
 - les valeurs (implicites ou explicites) ;
 - les croyances collectives ;
 - le code vestimentaire ;
 - méthodes de travail ;
 - habitudes socio-culturelles.

- Connaissance sur les processus et procédures liés à la gestion des ressources humaines :
 - procédure de recrutement ;
 - programmes de formation organisés dans l'entreprise ;
 - le système d'évaluation du personnel ;
 - les critères d'avancement du personnel ;
 - le système de récompense.

- Le système d'information :
 - les moyens ou outils de la communication ;
 - le type de communication le plus utilisé ;
 - la durée de prise de connaissance de l'information.

- Les relations de pouvoir :
 - les relations avec les supérieurs hiérarchiques ;
 - les relations avec la direction générale ;
 - les relations avec les délégués du personnel ;
 - les relations avec les cadres ou non cadres.

- Le style de management :
 - le style autoritaire ;
 - le style participatif ;
 - le style paternaliste.

3.2.1.3. L'entretien semi directif

Les entretiens semi directifs auront pour objectifs de nous aider à mieux cerner les différents thèmes que nous avons prévus dans le questionnaire de prise de connaissance. À cet effet, nous rédigerons un guide d'entretien.

Les entretiens semi directifs cibleront trois personnes ressources que sont : le responsable du service RH, celui du service Audit Interne et le délégué du personnel.

Ces entretiens nous permettront également de construire une relation de travail positive avec ces personnes ressources afin de faciliter l'accès à leurs collègues.

3.2.1.4. L'observation

L'observation est l'action de suivi attentif des phénomènes qui se passe dans l'entreprise. Elle nous permettra de mieux comprendre, expliquer et vérifier les éléments touchant à la problématique formulée afin de valider les informations recueillies au cours des entretiens semi directifs.

D'une façon générale, c'est une technique qui nous aidera à relever un certain nombre de comportements inconscients, mécaniques, complexes ou parfois inavouables.

3.2.2. Phases de réalisation

Cette phase sera plus consacrée aux analyses et aux tests afin d'évaluer le climat social au sein de l'entreprise.

3.2.2.1. L'arbre des causes

L'arbre des causes est un outil clé de représentation graphique des causes d'un problème. Il permet d'aller en profondeur dans l'analyse en explorant l'ensemble des causes d'un problème. Les causes sont souvent multiples et représentées sur plusieurs niveaux. Par exemple, en ce qui concerne les causes possibles du turn-over, il peut s'agir des caractéristiques des salariés (âge, niveau d'instruction, etc.), des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (formation, perspectives de carrière, etc.) ou des pratiques de management (style de leadership, délégation et relations d'autorité, etc.).

Notre arbre des causes visera d'abord à identifier les causes d'un problème en remontant le plus en amont possible au niveau de l'organisation du travail et du fonctionnement de l'entreprise.

3.2.2.2. Élaboration, administration et traitement du questionnaire

Une fois le contenu des entretiens analysé, on disposera d'une importante quantité d'informations subjectives qui doit être interprétée afin d'en dégager les thèmes qui vont constituer le questionnaire du climat social, (IGALENS, 2000 :49). Les thèmes les plus évoqués au cours des phases entretiens et observation figureront d'une manière automatiquement sur le questionnaire du climat social. Après l'élaboration du questionnaire, nous procéderons à son administration.

L'administration du questionnaire se fera sur le lieu de travail à l'aide d'un support papier et est auto administré. Un délai de un (1) mois sera accordé aux répondants afin qu'ils aient suffisamment le temps pour le renseigner. Soulignons que le questionnaire sera distribué à tous les 122 salariés de la Banque.

Après l'administration, s'en suivra le dépouillement des questionnaires et son traitement statistique qui se fera avec le logiciel SPSS (**Statistical Package for the Social Sciences**). Nous allons procéder essentiellement à l'analyse descriptive. Celle-ci consistera notamment à examiner les résultats des informations recueillies, à les ordonner, et à les présenter sous forme de tableaux de fréquence ou de graphiques afin d'observer les tendances générales des résultats.

3.2.2.3. Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou flow Chart a pour objectif de représenter la circulation des documents entre les différents fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leurs origines, leurs destinations et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Le flow Chart nous aidera ainsi à identifier les risques éventuels de non séparation de tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusions d'information.

3.2.2.4. Test de conformité

Il a pour objectif de confirmer que la description des procédures correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Pour ce faire, la comparaison entre le code du Droit de Travail Togolais et les procédures internes de l'entreprise liées à la Gestion des Ressources Humaines sera établie.

Ce test permettra de vérifier que les procédures contrôlées existent bien d'une part et d'autre part de vérifier les points de conformité par rapport aux objectifs de l'audit.

3.2.2.5. Test de permanence

Ce test vise à vérifier que les procédures considérées comme des points forts sont appliquées de manière constante et fidèle. Il convient par conséquent de réunir suffisamment d'informations pour qu'elles puissent offrir les preuves recherchées. Si des défaillances sont constatées, certains aspects à priori comme points forts seront considérés comme des faiblesses.

3.2.3. Phase de conclusion

Cette phase fera appel aux résultats obtenus lors de la phase de réalisation. Ainsi, nous utiliserons les résultats des analyses obtenus qui constitueront le corps même de notre rapport d'audit.

Conclusion

La méthodologie de recherche que nous venons de présenter nous permettra de nous procurer des informations utiles et pertinentes sur le terrain en vue d'atteindre les objectifs visés. Ainsi, ce chapitre nous a permis de présenter le modèle d'analyse qui décrit les différentes étapes ainsi que les outils et techniques à utiliser pour réaliser notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ce travail de recherche nous a permis d'approfondir nos connaissances sur les processus, les outils et la démarche auxquelles nous allons recourir pour effectuer une mission d'audit du climat social. Nous avons pu voir l'approche théorique des différentes étapes pour la mise en œuvre de cet audit au sein d'une organisation.

De plus cette étude nous a permis de comprendre l'utilité pour la réalisation d'un audit du climat social au sein d'une entreprise.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après avoir exposée la compréhension qu'il faut avoir du sujet à travers la revue de littérature, nous allons passer au cas pratique dans une banque primaire, celui de la Banque Atlantique Togo (BAT).

Cet exercice mettra en exergue les connaissances de la littérature en prenant en compte les réalités sur le terrain. Il s'agira d'un audit de conformité qui consistera à exposer l'existant en matière de procédures liées à la Gestion des Ressources Humaines. De façon méthodique, en faire une analyse comparative par rapport au Code du travail.

Dans cette partie de notre travail, nous allons faire une prise de connaissance de l'entité à travers deux chapitres. Le premier chapitre fera une présentation de la BAT dans son ensemble et le second fera une description de ses procédures de gestions des Ressources Humaines. Enfin, le troisième chapitre nous permettra de procéder à l'analyse des résultats et de faire des recommandations.

CHAPITRE 4 : Présentation de la Banque Atlantique Togo

Introduction

Le Groupe Banque Atlantique s'est constitué progressivement à partir des années 1980 et a accéléré son développement au cours des années 2000 avec la création en 2005 d'Atlantic Financial Group (AFG). AFG était une holding du Groupe Banque Atlantique avec une large implantation géographique (Côte d'Ivoire, Bénin, Niger, Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal et Cameroun). Depuis septembre 2012, un rapprochement s'est opéré entre AFG et la Banque Centrale Populaire du Maroc (BCP) et a donné naissance à une nouvelle holding dénommé Atlantic Business International (ABI).

Grâce à ce partenariat, ABI participera de façon plus significative à la promotion de la bancarisation et au financement des économies des pays d'implantation.

ABI détient des participations majoritaires et contrôle les opérations des 7 pays francophones de l'Afrique de l'ouest à savoir : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo et Sénégal.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation des missions, des activités, et de l'organisation de la Banque Atlantique Togo avec un focus sur le département des Ressources Humaines qui nous a accueillis dans le cadre de notre étude.

4.1. Missions et Activités de la Banque Atlantique Togo (BAT)

La Banque Atlantique Togo est une Société Anonyme (SA) qui a démarré ses activités en avril 2006 avec un capital social d'un milliard cinq cent million de francs CFA (1 500 000 000 CFA). Au 31/12/2010, le capital social passe de six milliard sept cent trente-six million sept cent vingt mille Francs CFA (6 736 720 000 000 CFA) et entièrement libéré.

L'actionnariat de la Banque Atlantique Togo se présente comme suit : la holding ABI (Atlantic Business International) détient un pourcentage de 78.98%, le reste est répartie entre des personnes physiques et morales soit un pourcentage de 21.02%.

La Banque Atlantique Togo intervient dans les principaux secteurs d'activités de l'économie du Togo où elle accompagne différentes entreprises et PME/PMI dans le cadre

de leur développement. Elle intervient dans les pratiques d'opérations de banques au Togo ou dans tout autre pays, soit pour son propre compte, soit pour le compte de tiers. La BAT mobilise les ressources à travers les comptes courants, comptes courants particuliers, comptes courants sociétés ; compte épargne classique, compte épargne enfant et les dépôts à terme.

4.2. Structure organisationnelle de la banque Atlantique Togo

La présentation structurelle de la BAT se fera en deux parties. La première partie abordera sa structure externe et la seconde partie sa structure interne.

4.2.1. Structure externe de la Banque Atlantique

La BAT est composée au 31 Décembre 2013 de vingt-huit (28) points de services répartis comme suit :

- 15 agences dont 11 à Lomé, 4 en provinces ;
- 7 points de banques ;
- 5 points de Distributeur Automatique de Billets ;
- 1 caisse dédiée.

Avec une gamme de produits et services offertes aussi bien à la clientèle des particuliers qu'à la clientèle des entreprises, elle ambitionne de consolider son positionnement comme une banque africaine capable d'offrir des services de qualité et totalement en phase avec les standards internationaux. Elle se positionne sur le marché togolais :

- entre 4^e et 6^e position en Total bilan ;
- entre 4^e et 6^e position en Ressources ;
- entre 4^e et 6^e position en emplois (crédits) ;
- entre 3^e et 4^e position en réseau d'agences.

4.2.2. Structure interne de la Banque Atlantique Togo

La structure interne de la BAT est composée de trois instances organisationnelles, il s'agit de l'Assemblée Générale (AG), du Conseil d'Administration (CA), et de la Direction Générale (DG). La Direction Générale assure la coordination des autres directions dans la banque.

4.2.2.1. L'assemblée Général (AG)

Elle constitue l'organe suprême de décision de la Banque. Elle regroupe tous les actionnaires et a pour attributions de nommer les membres du CA, la prise de décision concernant toute rémunération et délibération sur toutes les questions relatives au bon fonctionnement de la BAT.

4.2.2.2. Le Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe exécutif de la banque et intervient par rapport aux orientations des activités de la Banque. Composé de huit membres, ils sont nommés au cours d'une Assemblée Générale ordinaire pour un mandat de trois ans. Les administrateurs sont chargés de nommer le Directeur Général et son adjoint et de définir la politique de la banque.

4.2.2.3. La Direction Générale (DG)

Comme toute Direction Générale, elle coordonne et anime la politique définie par le Conseil d'Administration. Elle est composée d'un Directeur Général qui est le premier responsable de la banque et d'un Directeur Général Adjoint (DGA) dans ses tâches et assure son intérim.

4.2.2.4. L'organe exécutif

Elle est composée de différentes directions et département qui assurent le bon fonctionnement de la BAT. Il s'agit de :

4.2.2.5. La Direction Juridique

La Direction Juridique est rattachée à la Direction Générale. Le Directeur Juridique est responsable de tous les aspects juridiques de la vie de l'entreprise :

- il analyse les aspects juridiques des nouveaux produits ;
- il conseille les collaborateurs sur toutes les questions juridiques liées aux affaires de la banque (relation client, affaires internes RH, projets de développement commercial) ;

- il assure le suivi des contrats de la banque et veille à leur conformité selon les réglementations ;
- il veille à l'évolution de la réglementation nationale et internationale.

4.2.2.6. La Direction des Opérations Bancaires

Cette direction est au cœur de toutes les opérations principales effectuées par la banque. Elle s'occupe du contrôle des opérations bancaires, du service des devises, du service portefeuille ; du service contrôle des caisses et du service office monétique.

4.2.2.7. La Direction Exploitation Corporate

Les tâches dévolues à cette direction sont réparties en service clientèle Grande Entreprise, et en service PME-PMI. Cette direction est plus en relation avec les institutions.

4.2.2.8. La Direction Exploitation Retail

Cette direction est celle qui s'occupe des produits bancaires à savoir les produits bancassurance et communication, des produits de transferts, des produits monétiques.

4.2.2.9. La Direction Financière et Comptable

Le Directeur Financier et Comptable supervise l'ensemble des fonctions comptabilités, gestions, fiscalités et communications financières. Il pilote la stratégie financière et budgétaire de l'entreprise, la politique d'investissement et de développement des directions, en visant des gains de compétitivité

4.2.2.10. Le Département du Risque

Le Département Risque assure le contrôle et l'administration des crédits et procède en son sein à une analyse risque qui s'assure de la solvabilité des crédits mise à la disponibilité des clients de la banque.

4.2.2.11. Le Département de la Trésorerie

Le Département de la Trésorerie veille à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et de changes et à sécuriser les paiements.

4.2.2.12. Les départements : RH, Business Services, contrôle, audit, service informatique, service organisation et projet.

Ces départements sont sous la Direction Générale. Ce sont des fonctions supports qui accompagnent l'entreprise dans sa bonne gestion.

4.3. Description du département des Ressources Humaines

C'est au département des Ressources Humaines que nous avons effectués notre stage. Ce département est directement relié à la Direction Générale. Au sein de ce département RH se trouve une responsable RH, accompagnée dans sa mission par deux assistants RH. Les principales tâches du département RH, sont la gestion administrative du personnel, la rémunération du personnel et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

- La gestion administrative du personnel

L'assistant RH est chargé d'établir les bulletins de salaire, il gère les congés payés de chaque employé. Il établit les déclarations auprès des organismes sociaux. Il se consacre au suivi administratif des dossiers du personnel (contrats, congés), et à la mise à jour des procédures administratives et sociales.

- Les recrutements

Le responsable des ressources humaines assiste les directeurs de service dans le recrutement des employés.

Le responsable RH peut également avoir la responsabilité complète de certains recrutements, notamment pour certains postes de non-cadres.

Après le recrutement, le département RH a la charge de la rédaction du contrat de travail. Il a également la charge de présenter au nouveau recrue le travail à effectuer, le règlement interne ainsi que le fonctionnement global de l'entreprise.

- La formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Sous le contrôle du Responsable des Ressources Humaines, L'assistant conçoit et soumet une politique de formations à l'appréciation des chefs de services, de la direction et de sa hiérarchie. La politique peut s'étaler sur une ou plusieurs années, et prend en compte les carences et compétences des employés, mais particulièrement les objectifs à court, moyen et à long termes visés par l'entreprise. Ainsi, à partir d'une analyse détaillée, il identifie et étudie les besoins de formation, évalue les actions à mener et assure l'orientation du personnel vers des « packages » correspondant à leurs qualifications.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de la Banque Atlantique Togo, nous a permis d'appréhender son activité et son organisation.

Chapitre 5 : Description des procédures internes

Introduction

Comme annoncé dans le chapitre méthodologique, nous nous appuyerons sur la revue documentaire, le questionnaire de prise de connaissance, les entretiens avec des personnes ressources et nos propres observations pour identifier et décrire les procédures internes existantes qui ont une influence sur le climat social de l'entreprise.

Les procédures à décrire porteront essentiellement sur le recrutement du personnel, sur le code vestimentaire en vigueur dans l'entreprise, la formation du personnel, la fixation des objectifs, l'évaluation du personnel, la résolution des conflits, la communication interne, la gestion du dossier du personnel, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, la couverture, les avantages sociaux et l'audit interne.

5.1. Le recrutement du personnel

Le processus de recrutement à la BAT débute par la définition d'un besoin à satisfaire et s'achève par la phase d'accueil et d'intégration du candidat retenu. Généralement, le recrutement a lieu lorsqu'un nouveau besoin se fait sentir ou lorsqu'il faut remplacer un salarié qui a quitté l'entreprise. Le processus se déroule comme suit :

- après avoir identifié le besoin, le responsable des Ressources Humaines en collaboration avec ses assistants rédige l'offre d'emploi en mettant l'accent sur les compétences et les diplômes nécessaires pour occuper ledit poste.
- ensuite, un comité est mis en place pour présélectionner les candidats à partir de leur CV par comparaison à la fiche dudit poste.
- après cette phase de présélection, la Direction des Ressources Humaines met en place une équipe de professionnel qui doit s'entretenir avec les candidats sélectionnés. L'entretien porte sur des questions relatives au poste à occuper avec des tests (oral et écrit). Des notes sont attribuées à chaque candidat à l'issue des entretiens.
- Enfin, le meilleur candidat ayant le profil le mieux adapté pour ce poste est retenu.

Lors de sa première embauche, la BAT procède directement à l'accueil et à l'intégration du nouveau recrue, en lui remettant un livret d'accueil regroupant toutes les informations sur le code vestimentaire, le contrat de travail, le respect du secret professionnel, les liens hiérarchiques, et les avantages sociaux.

5.2. Le code vestimentaire du personnel

Tout collaborateur, employé ou stagiaire de la BAT est tenu de se conformer au code vestimentaire en rigueur dans la banque. Le respect du dress code dicte une apparence soignée et une présentation correcte. Par conséquent, la tenue à porter doit être sombre, élégante de manière à correspondre à l'image socio professionnelle que la banque souhaite donner à ses clients. Il faut noter que les vendredis et les samedis, la BAT permet à ses collaborateurs de s'habiller en mode africaine en veillant à ce que cette dernière respecte et véhicule la culture et l'image de la banque. (Confère annexe 2 page 98)

5.3. La formation du personnel

C'est la direction RH qui coordonne le volet formation dans l'entreprise ; Les formations sont organisées de façon régulière tout au long de l'année. Notons qu'ils existent :

- des formations dédiées à tous les employés de la banque qu'il soit planton ou Directeur Général. C'est le cas des formations relatives au respect du secret professionnel, à la culture de l'entreprise, au respect des procédures internes, etc.
- et des formations ciblées selon les types de poste.

Plusieurs étapes précèdent la formation proprement dite ; Il s'agit par ordre de :

- inventorier tous les projets de l'entreprise au regard des défis et des enjeux liés à la stratégie du groupe ;
- identifier les besoins qu'implique chaque projet ;
- explorer ces besoins avec les employés ;
- établir les priorités de formation, c'est à dire là où les employés rencontrent le plus de contraintes ;

- élaborer un plan de formation en décrivant les objectifs d'apprentissage, les moyens à utiliser pour développer les compétences, les employés qui devront être formés ainsi que l'échéancier. Il est également prévu un temps de pause-café à chaque séance de formation organisée ;
- évaluer la formation, en d'autres termes s'assurer que les objectifs d'apprentissage sont atteints, et si l'investissement a été rentable ;
- rendre opérationnel (immédiatement et quotidiennement) les enseignements reçus aux apprenants, afin d'éviter que ces derniers n'oublient pas les notions élémentaires.

5.4. La fixation des objectifs

Tous les employés ont obligation d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés au titre de l'année de travail. La fixation des objectifs à la BAT s'établit en trois échelons successifs :

- le Groupe Atlantique Banque établit la stratégie de l'entreprise. L'élaboration de la stratégie tient compte des atouts de l'entreprise, des exigences du marché et des moyens disponibles. Il faut noter que la stratégie engage l'entreprise sur le moyen et long terme ;
- chaque année, en mi-novembre ou en début décembre, la Direction Générale convie les autres directeurs et responsables de département de l'entreprise à une réunion au cours de laquelle, la stratégie du groupe est déclinée en objectifs opérationnels. Les objectifs définis sont établis sur une période d'une année ;
- enfin, au sein de chaque direction et département, le responsable expose à ses collaborateurs les objectifs qui leurs sont alloués. Ils déterminent ensemble les moyens à mettre en œuvre et le délai pour l'atteinte de chaque objectif en fonction de l'urgence et de la nécessité de réaliser les objectifs.

5.5. L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel à la BAT prend la forme d'un entretien individuel. Cet entretien a le plus souvent lieu une fois dans l'année, vers fin novembre / début décembre pour les salariés de l'entreprise et en fin de contrat pour les stagiaires.

Pour l'employé de la banque, il s'agit d'une méthode d'évaluation appelé le «rating » adoptée depuis la création de l'entreprise. C'est un entretien en face à face qui se déroule entre un salarié et son supérieur hiérarchique immédiat. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé.

Cette évaluation consiste à noter les prestations de l'employé, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer :

- soit à des objectifs préalablement établis ;
- soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

Pour le stagiaire, l'évaluation porte sur le respect du code vestimentaire, les habitudes et la manière dont il a effectué son travail. Si le supérieur est satisfait de son travail, il peut demander le prolongement de la durée de son stage si le stagiaire le souhaite. La durée totale de contrat de stage ne doit pas dépasser 6 mois, renouvellement y compris.

Le système d'évaluation est aussi un moyen utilisé par la Direction des Ressources Humaines pour construire les différents programmes et asseoir les décisions concernant les types d'action de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

5.6. La résolution des conflits

Les conflits peuvent naître entre collègues, avec un supérieur hiérarchique, ou encore avec le client. Quel que soit le type de conflit, un processus de médiation de conflit est mis en place pour résoudre les conflits.

Ce processus de médiation débute par l'accueil des parties en conflit et par la définition des règles à respecter pendant le processus de médiation. Ensuite, les parties en conflit procèdent à une présentation des faits. À l'issue de la présentation des faits, les médiateurs obtiennent une version effective des faits. Les médiateurs explorent les faits et expriment leur sentiment. Après les parties en conflit formulent leurs demandes. La formulation des demandes touche aux causes réelles du conflit et permet l'expression de demandes concrètes. Puis enfin, les parties en conflit recherchent un terrain d'attente qui pourra

satisfaire aux besoins de chacun, en mettant en place des points sur les modalités pratiques pour appliquer les solutions choisies.

5.7. La communication interne

La communication interne au sein de la banque se fait le plus souvent à travers les mails et les appels téléphoniques. Certaines directions en plus du mail et du téléphone organisent au sein de leur direction, des réunions hebdomadaires réunissant le directeur du service et tous ses collaborateurs afin de faire le point sur les activités qui se sont déroulées au cours de la semaine.

Aussi, depuis 2012, la BAT organise une réunion mensuelle qui se tient tous les premiers vendredis de chaque mois réunissant tout le personnel de la banque, employés comme stagiaires. La réunion se déroule de 18h 30 à 20h 30, au siège de la banque en présence du Directeur Général et de son adjoint, du Directeur Financier et Comptable, du Responsable des Ressources Humaines et tous les autres directeurs et collaborateurs de la banque.

Au cours de cette réunion, plusieurs thèmes sont présentés et débattus :

- un aperçu sur les activités du mois écoulé tout en précisant les points de performance et d'échec que l'entreprise a enregistrés durant le mois ;
- la présentation d'un nouveau employé ou stagiaire s'il existe, au personnel de la banque ;
- l'attribution des récompenses aux meilleurs employés de la banque ;
- des faits divers qui touchent aux problèmes que les employés expriment dans l'exercice de leur fonction.

À la fin de la réunion mensuelle, un cocktail est offert, à tous les participants. Cette réunion est ainsi un moment de communication, de partage et de retrouvaille entre collègue, et chef.

Il faut souligner que les employés ayant leurs postes dans les agences ne sont pas toujours présents à cette réunion mensuelle compte tenu de la distance et de l'occupation au travail. Ainsi un compte rendu est envoyé à tous ceux qui n'ont pas pu participer à cette réunion.

5.8. La gestion du dossier du personnel

Qu'il soit employé ou stagiaire de l'entreprise, un dossier leur est ouvert lors de leur première embauche.

Pour l'employé, le dossier comporte toutes les informations relatives, au contrat de travail, aux diplômes obtenus, à l'état civil, au bilan de son état de santé, à l'évolution de sa carrière, aux récompenses obtenues, aux sanctions disciplinaires et au casier judiciaire.

Pour le stagiaire, le dossier comprend, le contrat de stage, le cv du stagiaire et les évaluations qui lui ont été faites au cours de sa période de stage.

Toutes les informations sur le personnel sont classées dans les archives du RH. Les informations recueillies sur le personnel sont des données confidentielles, par conséquent, l'accès à ces archives n'est accessible qu'à la Direction des Ressources Humaines et aux membres du comité d'audit dans le cadre de leur mission d'audit.

5.9. La rémunération

La fixation de la rémunération à la BAT prend en compte la complexité des tâches à effectuer, et également les conditions de travail, le cadre contractuel (Convention collective et le salaire minimum), les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié. La paie a lieu par virement bancaire sur les comptes des employés au plus tard 48 heures avant le dernier jour ouvrable du mois.

A l'appui du versement des appointements, il est remis à chaque agent un bulletin de paie établi conformément aux dispositions légales en vigueur.

5.10. L'hygiène et la sécurité au travail

L'hygiène et la sécurité concernent l'ensemble des éléments sur les accidents de travail, la sécurisation des données, ainsi que l'hygiène et l'accès aux locaux de la banque.

Tout accident de travail, même bénin, doit être signalé au chef de service ou au responsable des Ressources Humaines.

Concernant la sécurité des données tous les ports USB des machines utilisées par le personnel sont désactivés pour éviter les virus informatiques. En outre, sur toutes les machines un antivirus est installé.

Les locaux de la banque et les annexes tels que les lieux d'aisance doivent être laissés, après usage, parfaitement propre.

L'accès aux locaux de la banque doit se faire sur présentation d'un badge attribué par le service informatique. Tout personnel travaillant dans la banque ou interagissant à l'obligation de porter en permanence un badge. Il s'agit notamment du personnel, des stagiaires et des visiteurs.

En cas de perte d'un badge par un employé, au plus tard, dans les 24 heures qui suivent, l'employé est tenu d'avertir le service du contrôle interne et du service informatique qui doivent procéder automatiquement à la désactivation de ce badge .

5.11. La couverture maladie

Au sein de la banque, se trouve un médecin qui vient deux fois par semaine pour tous les employés de la banque, ayant besoin de se faire consulter. De plus lorsqu'un salarié de la banque s'absente, il a l'obligation d'envoyer un certificat médical à la Direction des Ressources Humaines. Ce certificat est contresigné par le médecin de l'entreprise pour vérifier la véracité du document.

Il faut noter que la BAT a souscrit une assurance maladie qui couvre les frais médicaux du personnel à hauteur de 90%.

Les stagiaires quant à eux ne font pas partir de la prise en charge médical, néanmoins la banque les permet de se faire consulter par le médecin de l'entreprise.

5.12. Les avantages sociaux

Il s'agit notamment :

- des subventions tickets cantine : au sein de la banque se trouve une cantine où tout le personnel et les stagiaires prennent leur déjeuner. Les frais de déjeuner sont

subventionnés par la banque à hauteur de 70%. Dans le mois, l'employé a droit à trente tickets cantines ;

- de la sortie détente annuelle du personnel : avec pour but de sortir du cadre de travail et de renouer les contacts en faisant de plus ample connaissance entre collègues ;
- de l'attribution des bons par la banque, pour l'achat des cadeaux de fin d'année aux enfants du personnel : une fête est organisée à l'intention de tous les enfants du personnel de la banque à l'occasion de la fête de Noël. Lors de cette fête, des cadeaux sont offerts aux enfants, des jeux sont organisés. C'est également un moment de retrouvaille et de partage.

5.13. La direction de l'audit interne

Il existe au sein de la banque une direction d'audit interne qui assiste les dirigeants dans leur fonction en leur fournissant les analyses critiques, les évaluations, les commentaires et les recommandations pertinentes sur les secteurs contrôlés. L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (organisation, finances, ressources humaines, réalisation d'un produit). L'audit interne répond à cinq objectifs suivants :

- vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...) ;
- vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

Conclusion

Nous venons de mettre en exergue les procédures existantes au sein de la Banque Atlantique Togo. Les procédures ainsi présentées nous seront utiles dans le dernier chapitre afin d'effectuer des analyses détaillées avec des recommandations à l'appui.

Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit du climat social et recommandations

Introduction

Notre mission d'audit du climat social au sein de la BAT s'appuiera essentiellement sur les outils annoncés dans le chapitre méthodologique afin d'aboutir à des résultats de conformité ou de non-conformité et de procéder ensuite à des recommandations.

Dans ce chapitre, il sera question de :

- présenter les documents de préparation de la mission d'audit à savoir le plan de mission, le rapport d'orientation, les tests de conformité et de permanence;
- analyser les procédures décrites dans le chapitre précédent ;
- faire une synthèse des problèmes décelés afin de proposer des solutions adéquates.

6.1. Plan de mission

Le plan de mission est réalisé au cours de la préparation de la mission d'audit pour nous permettre de cerner l'étendue de la mission. Ce plan de mission précise les objectifs, la prise de connaissance, le champ d'intervention et la durée de la mission.

Ci-dessous, le tableau de plan d'audit.

Tableau 3: Plan d'audit

<p>Rappel de l'objectif général de la mission</p> <p>Améliorer la performance sociale de l'organisation en se basant sur les critères de conformité, d'efficacité et d'efficience afin de mettre en évidence les facteurs de risques et proposer des recommandations d'amélioration des politiques sociales à la BAT.</p>
<p>Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance</p> <ul style="list-style-type: none">- existence d'un comité d'audit qui veille au respect des procédures pour le bon fonctionnement de l'entreprise et lui assure une pérennité ;- depuis 2012, le département RH s'est détaché de la Direction Financière et Comptable pour devenir autonome ;- une enquête de satisfaction est réalisée auprès du personnel de la BAT ;- le personnel de la BAT a l'obligation de se conformer au règlement intérieur de l'entreprise ;- les procédures internes liées à la Gestion des Ressources Humaines sont établies par le département RH, sous la supervision du responsable de l'audit interne.
<p>Champs d'action : Banque Atlantique Togo</p>
<p>Périmètre de la mission : audit du climat social</p>
<p>Période : 15 septembre au 15 novembre 2013</p>

Source : nous-mêmes

6.2. Rapport d'orientation

Il consiste à présenter les objectifs spécifiques visés par l'auditeur dans la réalisation de la mission.

Tableau 4: Rapport d'orientation

<p>Rappel de l'objectif général de la mission</p> <p>Améliorer la performance sociale de l'organisation en se basant sur les critères de conformité, d'efficacité et d'efficience afin de mettre en évidence les facteurs de risques et proposer des recommandations d'amélioration des politiques sociales à la BAT.</p>
<p>Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'un comité d'audit qui veille au respect des procédures pour le bon fonctionnement de l'entreprise et lui assure une pérennité ; - depuis 2012, le département RH s'est détaché de la Direction Financière et Comptable pour devenir autonome ; - une enquête de satisfaction est réalisée auprès du personnel de la BAT ; - le personnel de la BAT a l'obligation de se conformer au règlement intérieur de l'entreprise ; - les procédures internes liées à la Gestion des Ressources Humaines sont établies par le département RH, sous la supervision du responsable de l'audit interne.
<p>Champs d'action : Banque Atlantique Togo</p>
<p>Périmètre de la mission : audit du climat social</p>
<p>Période : 15 septembre au 15 novembre 2013</p>
<p>Description des objectifs spécifiques d'audit</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les procédures sont appliquées et mises à jour ; - s'assurer de l'existence d'un règlement intérieur ; - s'assurer que la politique salariale de l'entreprise soit compréhensible, claire et logique ; - s'assurer que les conditions de travail des employés sont conformes au code du travail ; - s'assurer de la sécurité et de la santé au travail ; - s'assurer de l'existence du processus d'échange d'information et de communication dans l'entreprise ; - s'assurer que les délégués du personnel et les délégués syndicaux représentent efficacement l'intérêt général du personnel.

Source : nous-mêmes

6.3. Référentiel d'audit

Le référentiel d'audit permet l'identification des principaux points d'audit de conformité aux normes. Le référentiel utilisé est la loi N°2006 - Portant Code du Travail sur le territoire de la République Togolaise.

Tableau 5: Référentiel d'audit

Points de contrôle	Loi N°2006- Portant Code du Travail sur le territoire de la République Togolaise
Procédures internes liées à la Gestion des Ressources Humaines	Article 34 – 78
Objectifs de contrôle	
<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les procédures internes existent. 2. S'assurer de la conformité au code du travail du contenu des procédures. 3. S'assurer que les procédures sont appliquées et mises à jour. 	
<ul style="list-style-type: none"> - existence des procédures internes ; - les procédures sont mises en place par le département RH ; - approbation des procédures par le comité d'audit ; - revue périodique des procédures par le responsable RH et de l'audit interne. 	
Le règlement intérieur	Article 87- 91
Objectif de contrôle	
S'assurer de l'existence du règlement intérieur dans l'entreprise.	
<ul style="list-style-type: none"> - communication du règlement intérieur au personnel de la BAT ; - sanction liée au non-respect du règlement intérieur ; - mise à jour du règlement intérieur. 	
Politique salariale	Article 117- 125
Objectif de contrôle	
S'assurer que la politique salariale de l'entreprise soit compréhensible, claire et logique.	
<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une grille salariale ; - évaluation du dispositif de logiciel de paie ; - établissement de bulletin de paie. 	
Les conditions de travail	Article 142 – 167
Objectif de contrôle	

S'assurer que les conditions de travail des employés sont conformes au code du travail.	
<ul style="list-style-type: none"> - définition de la durée légale du travail ; - repos hebdomadaire et des jours fériés ; - congé et transport payés. 	
Sécurité et santé au travail	Article 168-181
Objectif de contrôle	
S'assurer de la sécurité et de la santé au travail.	
<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions et les mesures générales d'hygiène, de sécurité et de santé existent sur les lieux de travail ; - déclaration de tout le personnel permanent à l'inspection du travail ; - mise en place des services médicaux à tout le personnel. 	
Le dialogue social	Article 209-210
Objectif de contrôle :	
S'assurer de l'existence du processus d'échange, d'information et de communication dans l'entreprise.	
<ul style="list-style-type: none"> - animation du dialogue social ; - prévention des conflits de travail ; - règlement des différends au travail. 	
Délégués du personnel et délégués syndicaux	Article 212-217
Objectif de contrôle	
S'assurer que les délégués du personnel et les délégués syndicaux représentent efficacement l'intérêt général du personnel.	
<ul style="list-style-type: none"> - communication à l'employeur de toutes suggestions utiles à l'amélioration de l'organisation par les délégués ; - réclamation des droits du personnel ; - prévention des conflits sociaux. 	

Source : nous-mêmes

6.4. Test de conformité

Nous effectuerons un test de conformité en comparant les procédures internes de la banque à celles prévues par le Code de Travail Togolais. Cette source constitue notre référentiel dans la mesure où la BAT a son siège sur le territoire togolais et par conséquent soumise à ce code qui traite de la gestion du personnel dans le cadre de son travail et des droits conférés à chaque individu. Le tableau ci-dessous indique les procédures internes de la

BAT et celles du Code de Travail Togolais. On y trouve également, le test de conformité, et nos propres observations.

Tableau 6: Test de conformité

Code de Travail Togolais	Procédure interne à la BAT	Conformité	Nos observations
Nécessité d'existence de syndicats professionnels	Existence d'un syndicat professionnel.	Oui	Le syndicat professionnel est connu sous le nom de « SYN BANK »
Nécessité d'existence de contrat de travail.	Existence d'un contrat de travail pour chaque employé.	Oui	A la BAT nous avons 4 types de contrat de travail : CDI, CDD, contrat d'intérim, et contrat d'essai
Nécessité d'existence de procédures liées à la résiliation d'un contrat de travail.	Existence des procédures liées à la résiliation d'un contrat de travail.	Oui	
Obligation d'établissement du règlement intérieure dans les entreprises où travail au moins 11 salariés.	Existence du règlement intérieure.	Oui	
Nécessité d'existence de procédures liées aux conditions de travail (durée du travail, repos hebdomadaire et des jours fériés, congés et transport).	Existence de procédures liées aux conditions de travail (durée du travail, repos hebdomadaire et des jours fériés, congés et transport).	Oui	
Nécessité de l'existence de procédures liées à la sécurité et santé au travail.	Existence de procédures liées à la sécurité et santé au travail.	Oui	
Nécessité d'existence des services de contrôle, et du dialogue social.	Existence des services de contrôle, et du dialogue social.	Oui	
Nécessité d'existence de procédure des différends du travail.	Existence de procédure des différends dans le cadre du travail.	Oui	
Nécessité d'existence de procédure pour le règlement des conflits collectifs.	Existence de procédure pour le règlement des conflits collectifs.	Oui	

Source : nous-mêmes

L'analyse de ce tableau révèle que la BAT respecte les procédures définies par le Code de Travail Togolais.

Dans les lignes qui suivent, nous apprécierons l'effectivité et la permanence de ces procédures.

6.5. Test de permanence

Le test de permanence nous permettra de vérifier si les procédures internes décrites sont effectivement et permanemment appliquées dans l'entreprise. Cette technique a pour finalité de faire ressortir les points forts et faibles du système.

Ci-dessous, un point du test de permanence.

Tableau 7 : Test de permanence

Procédures internes de la BAT	Permanence	Observations
La BAT fait effectivement partie de la SYN BANK	OUI	
Les procédures liées au contrat de travail sont-elles respectées	OUI	
Les procédures de résiliation du contrat de travail sont-elles respectées ?	OUI	
Le règlement intérieure est-il appliqué et mise à jour ?	OUI et NON	Le règlement intérieur écrit depuis la création de la banque en 2008 n'a jamais été mise à jour jusqu'à cette date (2013)
Les procédures liées aux conditions de travail dans l'entreprise sont-elles appliquées (durée du travail, repose hebdomadaire et des jours fériés, congés et transport) ?	OUI	
Les procédures liées à la sécurité et à la santé au travail sont-elles respectées ?	OUI et NON	Concernant la sécurité, les badges pour les stagiaires sont en nombre insuffisant.
Les procédures de mise en place des délégués du personnel sont-elles effectives ?	OUI	
Les procédures de règlements des différends dans le cadre du travail sont-elles appliquées ?	OUI	
Les procédures pour le règlement des conflits collectifs sont-elles appliquées ?	OUI et NON	Les procédures mises en place pour la gestion des conflits ne sont pas souvent respecter à la lettre, notamment le règlement des conflits dès qu'ils sont constatés.

Source : nous-mêmes

De ce tableau, nous retenons que la Banque Atlantique Togo n'applique pas intégralement ses procédures internes. En effet, certaines zones de risques ont été décelées. Il s'agit :

- du retard dans la résolution des conflits collectifs ;
- du nombre insuffisant de badges pour le personnel ;
- et enfin la non mise à jour du règlement intérieur depuis la création de l'entreprise en 2008.

Afin de mieux appréhender les causes du non-respect de ces procédures, nous ferons une analyse des procédures internes.

6.6. Analyse des procédures internes

Cette analyse va regrouper l'ensemble des réponses obtenues au cours de nos différents entretiens avec le Service RH, le Service Audit Interne, et le délégué du personnel ; et également les réponses apportées par le personnel après traitement des questionnaires qui leurs a été administrés.

Les points abordés ont porté sur le recrutement, le dress code, la formation du personnel, la fixation des objectifs au personnel et l'évaluation du personnel, la résolution des conflits internes, la communication interne, la gestion du dossier du personnel, la rémunération, la couverture maladie, l'hygiène et la sécurité et l'audit interne.

6.6.1. Le recrutement du personnel

Au sujet du recrutement, nous nous sommes entretenues avec le service RH (confère Annexe 5, page 111). Nous avons demandé au DRH de l'entreprise s'il avait des difficultés pour recruter le personnel dont ils ont réellement besoin. La réponse a été affirmative du fait que la plupart des candidats ne sont généralement pas expérimentés. Il précise que pour les métiers demandant une certaine ingéniosité comme le poste de Directeur Financier et Comptable par exemple, les candidats qui se présentent ont certes les diplômes correspondants mais manquent pour la plupart d'expériences.

À la question de comprendre les causes de ces difficultés, il souligne en premier un déphasage entre les formations proposées dans les universités et les compétences recherchées par la BAT. Ensuite, il remarque un faible nombre de candidats qualifiés pour les postes.

Par conséquent, on s'aperçoit que le recrutement d'un candidat pour un poste donné prend généralement plus de temps que prévu à la BAT. En effet, la BAT prend énormément de temps pour s'assurer que le candidat qui sera finalement retenu saura convenablement s'acquitter de ses tâches en faisant passer plusieurs tests aux candidats pour espérer choisir le meilleur.

Comme autre problème découlant du premier, la BAT n'arrive pas souvent à répondre en temps réel au besoin de recrutement qui s'est fait sentir.

6.6.2. Le code vestimentaire du personnel

Les questions abordées dans le cadre du code vestimentaire étaient de savoir son origine, l'année de sa mise en place, son importance dans l'entreprise, et des sanctions liées au non-respect de ce code (confère Annexe 6, page 112).

Il ressort des entretiens et de nos observations que le code vestimentaire a été mis en place par le Groupe Banque Atlantique depuis le 19 novembre 2008 pour répondre à l'apparence physique et soignée du personnel.

En ce qui concerne les sanctions mises en place en cas de non-respect du code vestimentaire, le service RH et Audit ont répondu qu'il n'existait pas une sanction proprement dite, mais que tout agent qui ne respecte pas le code vestimentaire est tenu de retourner se conformer au dress code de la banque avant de commencer son service de la journée. Nous avons constaté que c'est seulement le service RH qui s'occupe du renvoi du salarié qui n'est pas en règle.

Le problème qui se pose, est qu'il n'existe pas dans les agences de la banque, un représentant du service RH, pour vérifier si le personnel est en dress code ou non. Ainsi, le dress code de la plupart du personnel travaillant dans les agences de la BAT n'est pas conforme avec celui de la Banque.

6.6.3. La formation du personnel

Elle regroupe essentiellement les réponses obtenues lors de nos entretiens individuels (confère Annexe 7, page 113) et du questionnaire administré au personnel au sujet de la formation organisée au sein de l'entreprise (confère Annexe 17, page 122).

L'analyse du contenu des entretiens sur la formation, nous renseigne que la demande d'une formation peut être à l'initiative du responsable d'un service ou encore de la Direction Général quand un besoin en formation se fait sentir. Lorsque que l'idée de former les employés est jugé importante, il convient ainsi à la Direction des Ressources Humaines d'organiser la formation, en rechercher le formateur et en dressant la liste du personnel qui doit être formé. Il faut noter qu'une formation suivie, donne droit à une pause-café permettant au personnel de souffler avant la reprise.

Après la formation, une évaluation sur papier est faite sur le champ, permettant de mesurer si la formation a été bien assimilée.

Notre analyse du questionnaire administré au personnel nous révèle que, plus de 75% du personnel estiment que les notions acquises pendant la formation sont suffisantes pour permettre une application efficace dans leur poste de travail. Par ailleurs, ils estiment que la mise en œuvre des acquis est immédiate.

Cependant, nos observations sur le terrain ont révélé un point de risque. Il concerne des personnes ayant une charge importante de travail à accomplir et qui préfèrent s'absenter à une formation qui leurs est dédiée sans avertir au préalable le service RH de leur indisponibilité à venir suivre la formation.

C'est le jour de la formation que certaines personnes appellent pour faire part de leur indisponibilité à venir suivre la formation.

Comme conséquence, dans certains cas, le formateur se retrouve soit avec un nombre insuffisant de personnel prévu, ou dans d'autres cas, ils sont plus nombreux que prévu. En effet, la BAT fait des formations par groupe de personnes, ce qui fait que ceux du personnel qui se sont absentés viennent surchargés les autres groupes de formation.

6.6.4. La fixation des objectifs au personnel

Concernant l'analyse sur la fixation des objectifs au sein de la BAT, nous nous sommes entretenus avec le service RH sur certaines questions principales, à savoir le processus et la période de fixation des objectifs au personnel, ainsi que sur l'atteinte des objectifs par le personnel (confère Annexe 8, page 114).

Il ressort de nos entretiens que c'est la stratégie du groupe, déclinée en objectifs opérationnels qui à leur tour sont divisés par département, par équipe et, enfin, par employé. Cette procédure délimite les tâches et responsabilités de chaque employé en fonction des objectifs globaux de l'entreprise. La période de fixation des objectifs se passe généralement au début de l'année et les objectifs doivent être réalisés avant la mi-décembre.

Il est à souligner que la fixation des objectifs individuels à la BAT ne prend pas suffisamment en compte la capacité du salarié à atteindre ou non les objectifs qui lui sont assignés. Ainsi, on assiste à des cas où, certains employés peuvent aller au-delà des objectifs qui leur sont attribués car jugés trop faciles pour eux, contrairement à d'autres employés qui ont des difficultés à atteindre leur objectifs, car jugé trop difficile pour ces derniers.

6.6.5. L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel se déroule généralement une fois par an, sur la période de novembre à décembre. Une lettre information / recommandation signée par le Directeur des Ressources Humaines précise les objectifs et les modalités de cette procédure.

Cette évaluation professionnelle réalisée avec le supérieur hiérarchique permet :

- de faire le point sur la fonction occupée par l'agent ;
- d'apprécier si les objectifs de l'année précédente ont été atteints ;
- de noter l'employé ;
- et enfin de proposer des axes d'amélioration pour un meilleur rendement dans l'avenir.

Il ressort de l'analyse, que l'évaluation du personnel de la BAT a eu lieu uniquement une fois par an sur la base des objectifs assignés aux l'employés au début de l'année. Au cours de l'année, aucun entretien de suivi n'est effectué par le supérieur hiérarchique pour avoir un aperçu sur l'évolution des objectifs assignés au personnel (confère Annexe 9, page 115).

Le rythme annuel des entretiens n'est pas satisfaisant, ils devraient avoir lieu plus fréquemment afin de faire le point sur le travail et éventuellement sur son recadrage.

De plus, nous avons assisté à un certain nombre de risques liés à l'évaluateur. Il s'agira pour l'évaluateur de donner une note ne correspondant pas exactement à la note que devrait être. En d'autres termes, certains sondés estiment que les notes attribuées ne sont pas objectives.

6.6.6. La résolution des conflits

L'analyse de la résolution des conflits découle des réponses apportées par le service RH et le personnel. Ils regroupent des questions sur le processus de gestion de conflits, sur l'existence ou non d'un dispositif de prévention de conflits, et enfin sur le type de relation qui existe entre les différentes catégories de personnel (confère Annexe 10, page 116).

De ces entretiens, il ressort que l'entreprise a mis en place une procédure pour la résolution des conflits. Cependant, il arrive que le règlement d'un conflit ne soit pas fait dans l'immédiat, à cause du manque de temps des médiateurs.

A la question suivante de savoir, s'il existe ou non un dispositif de prévention de conflit, la réponse a été négative.

Concernant le type de relation qui existe entre les différentes catégories de personnel, il ressort qu'entre les différentes catégories de personnel de la banque (confère Annexe 17, pages 122), c'est seulement qu'entre ancien et nouveaux qu'il y a plus de querelles. Ce sont des problèmes liés à la différence de générations. Les relations entre les jeunes managers et des collaborateurs beaucoup plus âgés ou inversement, entre des managers seniors et des collaborateurs beaucoup plus jeunes, peuvent être sources de frictions dans la mesure où les uns et les autres ne se conforment pas aux mêmes modèles. Ce problème de génération s'explique bien car, la structure d'âges du personnel de la BAT regroupe une population de personnes très jeunes et très vieilles en même temps.

6.6.7. La communication interne

En ce qui concerne la communication interne à la BAT, nous pouvons noter que les moyens de communication les plus utilisés sont les appels téléphoniques entre service, la diffusion de mail, et quelque fois les réunions hebdomadaires qui se déroulent au sein de certaines directions de la banque. Comme autre moyen de communication, au début de chaque mois est organisée une réunion réunissant l'ensemble du personnel de la banque y compris le Direction

Général. En dehors de ces outils, la BAT a mis à la disposition de son personnel un numéro vert qui fonctionne 24 H / 24h et 7j/j.

Néanmoins, le personnel souhaiterait que la banque procède à l'instauration et à la diffusion d'un journal interne d'entreprise.

6.6.8. La gestion du dossier du personnel

Tout recrutement d'un agent donne obligatoirement lieu à la création d'un dossier du personnel comportant toutes les informations et données relatives à l'identité, à la carrière et aux différents événements de la vie active de l'agent.

Nous avons constaté pendant notre mission d'audit que l'organisation actuelle du dossier de personnel ne permet pas un accès rapide à l'information et à une recherche aisée des pièces. Cette situation est due notamment aux facteurs suivants :

- la conservation des dossiers du personnel à la BAT, ne répond pas aux normes archivistiques
- les dossiers du personnel sont des dossiers non normalisés qui ont un urgent besoin d'être agencés
- les informations ne sont pas numérisées, la plupart sont toujours en version papier

Comme conséquence, l'entreprise a donc des difficultés de repérage de documents et de l'information et à une perte considérable de temps dans la recherche.

6.6.9. La rémunération

Étant donné qu'il s'agit d'un point sensible pour l'entreprise, le service RH s'est réservé de ne rien dire à ce sujet. Toutefois, nous avons constaté que bon nombre de personnes dans l'entreprise réclament l'établissement d'une grille salariale pour régler le problème de déséquilibre de salaire entre le personnel de l'entreprise. Ils estiment que, les écarts entre salaire sont trop énormes, à diplôme égal, avec une même ancienneté et expérience.

Il ressort alors que la majorité du personnel se sent frustrée car l'attribution des salaires ne leur semble pas objective.

6.6.10. L'hygiène et la sécurité au travail

Pour ce qui de l'hygiène, les locaux de la banque sont bien entretenus et propres.

En ce qui concerne la sécurité, notre analyse a essentiellement porté sur la sécurisation des données et sur le port de badges dans la banque.

Nous avons remarqué que tous les ports USB sont désactivés, de plus l'entreprise possède un serveur lui permettant de stocker toutes les données enregistrées. Un antivirus est également installé sur tous les ordinateurs. Toutefois, la mise à jour de l'anti-virus n'est pas fréquente.

Pour les badges d'accès aux locaux de banque, il est à souligner, que seul le personnel permanent, possède un badge individuel qui lui est attribué, mais ceci n'est pas le cas pour les autres intervenants dans l'entreprise. Il s'agit notamment des stagiaires qui attendent au moins un mois, quand d'autres stagiaires partent pour leur attribuer un badge. Ainsi, les stagiaires se passent leur badge quand ils veulent se déplacer pour aller d'un service à un autre, ou carrément attendent parfois très longtemps devant les portes de services pour qu'un employé leur ouvre la porte.

Cette tendance fausse les identifications et est source de faille du système d'information.

6.6.11. La couverture maladie

À partir des entretiens menés auprès du service RH, on note que tout le personnel de la banque a droit à une couverture maladie. Cette couverture maladie donne droit à une prise en charge des frais médicaux à hauteur de 90%.

Lorsque l'employé se rend directement dans l'un des hôpitaux ou pharmacies agréés par l'assureur, il revient à l'employé de payer seulement les 10% non prise en charge par l'assureur. Mais lorsque l'employé se présente dans un hôpital ou pharmacie non agréé par l'assureur, l'employé est tenu de payer la totalité des frais avant qu'il ne soit remboursé.

Le problème se situe au niveau du paiement de la totalité des frais avant le remboursement. À ce niveau beaucoup de salariés se plaignent car le remboursement prend beaucoup de temps (plus de six mois). Ceci s'explique par le fait que :

- le service RH qui a en charge de présenter les documents des frais médicaux (reçu de la pharmacie, des analyses et consultation médicale) au service de l'assureur pour procéder au remboursement le fait tardivement.
- il y a retard de paiement de la prime d'assurance par la BAT.

6.6.12. L'audit interne

L'auditeur interne évalue les dispositifs de contrôle déployés pour réduire les risques, c'est-à-dire l'impact ou la probabilité de survenance d'évènements qui peuvent affecter les objectifs de l'entreprise. Pour cela l'auditeur interne analyse les pratiques des services, fait ressortir les points forts et faibles, propose des plans d'actions pour optimiser les procédures et l'organisation, et s'assure de la mise en œuvre de ses recommandations.

C'est le cas de la BAT où l'audit interne occupe une place importante afin de réduire au maximum les risques pouvant entraver la pérennité de l'entreprise.

6.7. Niveau de satisfaction du personnel relatif au climat social

Après l'analyse des procédures internes, nous nous sommes également intéressés à certains facteurs jugés importants pour la mesure du climat social. Il s'agit d'appréhender l'opinion du personnel quant à l'évolution du climat social dans l'entreprise, d'identifier les motifs de satisfaction et d'insatisfaction du personnel, et enfin d'évaluer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise.

L'analyse des réponses aux différentes questions nous permet de tirer les enseignements suivants :

Plus de 90% du personnel estiment que le climat social actuel est plus satisfaisant par rapport aux années précédentes.

Plusieurs motifs de satisfaction sont évoqués par ordre de citations à cet effet :

- les compliments pour la réalisation d'un travail bien fait ;
- l'équilibre entre contribution et rémunération ;
- la communication à temps ;

- et enfin la bonne ambiance entre les collègues au travail.

Au chapitre du degré d'appartenance des salariés à leur entreprise, plus de la moitié (54,3%) du personnel n'est pas fier d'appartenir à l'entreprise. Pour ces derniers, ils sont toujours à la recherche d'un nouvel emploi, dès qu'ils en trouveront, à tout moment, ils démissionneront. Ils estiment que le travail qu'il fournit dans entreprise n'est pas rémunéré à sa juste valeur ou encore que le poste occupé dans l'entreprise ne correspond pas à leur profil ou à leurs attentes. C'est le cas de la plupart des caissiers qui se disent sous employés dans la banque.

Ci-dessous, une synthèse des forces et faiblesses de la BAT après évaluation du climat social.

Tableau 8 : Tableau des forces et faiblesses

Points Forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Les formations sont régulièrement organisées et bien planifiées (contenu des formations adéquat, et pratique immédiat sur le terrain). - Larges communication faites autour des valeurs, missions et vision de l'entreprise. - Tout le personnel de la banque dispose d'un compte email professionnel et d'un numéro vert. - Des réunions mensuelles sont organisées sur l'ensemble les activités qui se sont tenues au cours du mois écoulés. - Le cadre de travail est propre et sécurisé. - Sécurisation des données. - Tout le personnel de la banque bénéficié d'une couverture maladie à hauteur de 90%. - Les tickets cantines pour le déjeuner sont subventionnés par l'entreprise à hauteur de 70%. - Des actions hors du cadre professionnel sont effectuées (sortie détente du personnel, cadeau de fin d'année aux enfants du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure interne écrite non mise à jour. - Absence d'une grille salariale. - La mise en place la Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) n'est pas effective. - Déficit de collaboration entre les jeunes et les vieux. - Non-respect du code vestimentaire dans les agences de l'entreprise. - Absence de dispositif pour la prévention les conflits. - Insuffisances de badges pour les stagiaires. - Le journal d'entreprise n'est encore mise en place. - Absence de suivi sur les objectifs fixés aux employés - Déficit de candidats recherchés pour les recrutements sur le marché de l'emploi - Retard de remboursement des frais médicaux - Autonomie de gestion limitée de la filiale

Source : nous-mêmes à l'aide des entretiens et du questionnaire

6.8. Recommandations

Elles sont établies sur la base des manquements relevés lors des analyses effectuées précédemment. Les recommandations sont adressées à l'endroit de la Direction Générale, aux directions de l'entreprise, à la Direction des Ressources Humaines et du Service d'Audit Interne et au délégué personnel.

6.8.1. Recommandations à l'endroit de la Direction Générale

- Intégrer l'audit social dans le programme annuel d'audit général au sein de la BAT

Dans le but de faciliter la démarche qualité dans les prises de décision, nous préconisons l'intégration de l'audit social dans le programme annuel d'audit général, de la banque, élaboré chaque année.

L'audit social va contribuer à anticiper des situations critiques. Il participera de ce fait à la prévention des risques sociaux et environnementaux, en dévoilant les lacunes des systèmes d'information et de contrôle. Il permettra d'organiser le futur grâce à la transformation des liens avec la nature pour rendre plus discrète l'empreinte écologique de l'entreprise, et à l'amélioration du bien-être collectif par la réhabilitation du lien social.

- Faire participer tous les employés à la définition de leurs objectifs pour réduire au maximum les situations de stress.

Tous les employés doivent participer à la définition de leurs objectifs, tout en tenant compte de la capacité de réalisation de chaque employé. Cette pratique permettra à l'employé de réaliser efficacement, avec peu de pressions ses objectifs, car il a participé à sa fixation. Ainsi des situations de stress seront réduites au maximum car tout le monde sera à la hauteur de ce qui lui a été demandé de réaliser.

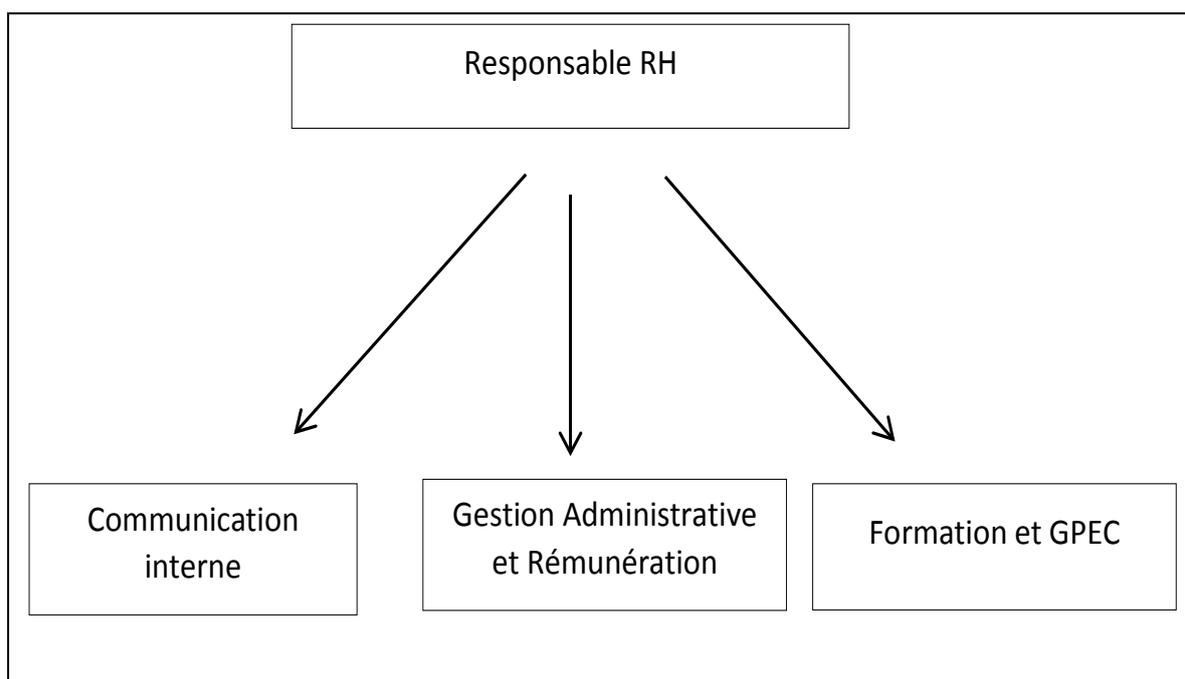
- Augmenter le nombre de badges pour les stagiaires

Un badge d'accès aux locaux doit être attribué à tout stagiaire dès son premier jour de travail. Pour se faire l'entreprise doit mettre à la disposition du service informatique les moyens nécessaires pour la multiplication de ces badges.

- Créer une fonction communication interne et la rattacher à la Direction des Ressources Humaines

En raison de la complémentarité entre la communication interne et la gestion des ressources humaines, la fonction communication interne serait considérée comme une sous fonction de la DRH.

Il est donc utile de situer la fonction communication interne par rapport à la Direction des Ressources Humaines. Ainsi, on aura au niveau du département RH l'organisation suivante :



Source : nous-mêmes

Figure 2 : Réorganisation du département RH

Le communicateur interne ne sera pas non seulement chargé de véhiculer les informations, mais il doit également aussi savoir les recueillir et les analyser.

Pour bien remplir cette mission, le chargé de la communication doit suivre de près l'actualité de l'entreprise et recueillir ses informations sources auprès de la Direction Générale, les Responsables de Services, les salariées, et des équipes de travail.

6.8.2. Recommandations à l'endroit de toutes les directions de l'entreprise

- Tenir des réunions hebdomadaires au sein de chaque Direction de l'entreprise

Afin de faciliter l'échange entre les collaborateurs, il est important de tenir les réunions toutes les semaines. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de :

- définir l'heure du début et de fin de la réunion ;
 - veillez à ce que la durée des réunions soit de courte durée (une heure au maximum) ;
 - aller directement à l'essentiel du contenu de l'ordre du jour pour éviter les pertes de temps inutile ;
 - donner la possibilité à tout le monde de s'exprimer.
- Communiquer et veiller au respect du code vestimentaire en vigueur

L'entreprise doit toujours communiquer sur l'importance du code vestimentaire instauré dans l'entreprise.

Chaque supérieur hiérarchique en plus du service Ressources Humaines doit procéder à des contrôles journaliers.

- Mener des actions pour augmenter la motivation et l'implication du personnel

Les managers doivent aider leurs collaborateurs à acquérir et à développer de nouvelles compétences.

Le manager doit aussi mettre à la disposition des membres de l'équipe des ressources et des moyens sûrs pour mobiliser les énergies et favoriser la réussite d'un projet.

Il est également important qu'un salarié se sente valorisé au sein de l'entreprise, afin que ce dernier s'y attache et donc travaille au mieux dans le domaine qui lui est demandé.

- Améliorer le système d'évaluation du personnel en mettant en place un programme de suivi et évaluation

Le supérieur hiérarchique doit suivre le travail de ses collaborateurs au cours de l'année. De ce fait, il doit organiser un ou deux entretiens de suivi des performances à mi-parcours de l'année, pour définir des mesures correctives et surtout rappeler ce qu'il y a lieu de faire pour motiver et impliquer davantage les collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs .

De plus, pour toutes évaluations, le supérieur hiérarchique doit devoir noter les points positifs et les points à améliorer pour chaque collaborateur, et présenter le bilan de ses perceptions avec le plus de neutralité et de recul possible.

6.8.3. Recommandation à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines

- Mettre en place un système de récompenses justes

Lorsque les salariés améliorent leur efficacité individuelle ainsi que celle de leur équipe de travail, le système de récompense se répartira en salaire pour la performance individuelle, et en gratification (considération, ou promotion) pour la performance d'équipe. Mais l'important, est de veiller à ce que ces deux modes de rétribution ne deviennent pas contradictoires au risque de déclencher des conflits. Car celui qui réussit bien, individuellement est taxé de manquer de solidarité, et inversement celui qui favorise l'équipe est rejeté n'ayant pas d'ambition personnelle puisqu'il n'a pas de reconnaissances explicites (augmentation de salaire).

- Mettre en place et suivre des indicateurs sociaux permettant de renseigner périodiquement sur l'évolution de l'absentéisme, du turnover, de la motivation, et des conflits internes.

Pour se faire l'entreprise doit se fixer un seuil dont il jugera normal, ainsi chaque fois que l'indicateur se présentera comme anormal, l'entreprise pourra suivre de près et agir au bon moment sur le dysfonctionnement relevé.

- Mettre en place un système efficace de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La mise en place de la GPEC consistera à faire le bilan complet des compétences et potentiels existant au sein de l'entreprise, afin de former le personnel sur des compétences nécessaires dont il ne dispose pas, pour le développement de l'entreprise et le développement personnel de l'employé.

Nous proposons le guide suivant dans l'élaboration de la GPEC :

1. anticiper les évolutions de l'entreprise sur trois à cinq ans si possible ;
2. établir une stratégie organisationnelle sur la même période ;

3. identifier les métiers qui seront indispensables ;
4. définir les fonctions et emplois ;
5. établir les référentiels de compétences ;
6. analyser les écarts de la population : anticiper l'évolution des effectifs en s'aidant des taux de turnover, des départs à la retraite, et en déduire les besoins en recrutement ou en suppression de poste ;
7. établir des réseaux de mobilité pour faire évoluer les salariés des postes en voie de disparition vers les postes d'avenir ;
8. réaliser des simulations ;
9. établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences.
 - Mettre en place un système d'information permettant d'apprécier la qualité de la communication entre nouveaux et anciens, pour réagir aux crises naissantes à temps, et éviter qu'elles ne s'amplifient et qu'elles ne deviennent hors de contrôle.

L'entreprise doit ainsi organiser régulièrement des activités de formation ou le coaching, qui éduqueront les uns et les autres à des techniques de communication permettant de dépasser les préjugés, les malentendus, d'accepter la différence, d'apprendre à parler le langage de l'autre et surtout, leur rappeler les vertus du dialogue et de la concertation.

- Instaurer un journal interne au sein de l'entreprise

Un comité éditorial doit être formé. Ce comité va définir les différentes modalités pour l'établissement du journal. Les questions suivantes doivent être posées : s'agit-il simplement d'informer les salariés ? De les fédérer autour de quelques valeurs ? De les mobiliser autour de certains enjeux ?

Il importe aussi d'établir les thèmes à aborder durant toute l'année du premier numéro jusqu'au dernier numéro.

- Mettre en place une grille des salaires

La grille des salaires doit répondre à une politique salariale compréhensible, claire et logique afin de :

- réduire les conflits, les situations d'injustice, la démotivation des salariés dépendant des questions salariales ;

- éviter le favoritisme, l'aléatoire ou les rémunérations « fantaisistes » ;
 - avoir une idée chiffrée de la rémunération lors d'un recrutement ;
 - appréhender et comprendre les différences de salaires selon des critères objectifs propres à chaque poste (l'ancienneté ; l'expérience ; le niveau de responsabilité ; la formation).
- Améliorer la procédure de recrutement

Lorsqu'il s'agit d'un recrutement pour des postes stratégiques tels que le poste de Directeur financier et comptable, le poste de directeur des opérations bancaires, il sera préférable d'étendre la recherche des candidats au-delà des frontières Togolaises. Cette pratique permettra à l'entreprise d'avoir une diversité de candidats pour permettre de faire un choix idéal sur le candidat le mieux adapté à ce poste.

6.8.4. Recommandations à l'endroit du service d'audit interne

L'auditeur interne doit veiller à la mise à jour des procédures écrites de l'entreprise et à un contrôle périodique de toutes les procédures.

6.8.5. Recommandation à l'endroit du délégué du personnel

Le délégué du personnel doit entretenir de bonnes relations avec le personnel de la banque et savoir les techniques pour désamorcer des situations de conflit. Il doit également présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relative à l'application du code de travail et au code de la sécurité sociale.

6.9. Difficultés rencontrées sur le terrain

La dispersion des agences sur l'étendue du territoire ne nous a pas permis d'avoir un retour important des questionnaires, car il nous fallait énormément du temps et des moyens pour repasser dans les agences et inciter les employés à y répondre. C'est ce qui explique un taux de retour très faible dans les agences. Par contre au siège le retour a été conséquent, car c'est là où notre stage s'est déroulé, et nous avons eu la possibilité de passer de service en service chaque jour pour motiver le personnel à répondre efficacement aux questions qui leur ont été administrées.

Le second problème rencontré est que lors des entretiens, certaines personnes se réservent de se prononcer sur certaines questions sensibles. Elles préfèrent donner leur réponse dans les questionnaires qui leur seront administrés.

Conclusion

L'analyse des résultats obtenus, nous a renseignés sur l'état du climat social au sein de l'entreprise, dont nous jugeons bon dans l'ensemble. Néanmoins, la prise en compte de nos recommandations que nous avons formulées aidera encore l'entreprise à réduire les risques relevés afin de contribuer efficacement à la perfection dans la gestion globale de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La présente partie nous a permis de prendre connaissance de la BAT et de son environnement. Cela a été fait à travers le chapitre 4 de la présente partie. Ensuite nous avons procédé à la description des procédures internes dans le chapitre 5. Cela nous a permis de découvrir de long en large sur le système de gestion des Ressources Humaines dans toutes ces dimensions. Enfin nous avons fait l'évaluation de ce système selon le modèle retenue dans la méthodologie de l'étude dans le chapitre dernier. L'évaluation a fait ressortir les points forts et manquements dans le système. Nous avons terminé par la formulation des recommandations non seulement à l'endroit des directions opérationnelles mais aussi à l'endroit de Direction Générale de la BAT.

CONCLUSION GENERALE

Tout dirigeant d'entreprise qui désire la pérennité de son entreprise doit favoriser un climat social agréable pour ses employés afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions. L'entreprise ne peut plus se concentrer seulement sur la conception, la production, ou sur la commercialisation de ses produits. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité dans sa gestion quotidienne. Il convient donc de soutenir ses salariés en les aidant à tenir leur emploi avec succès, répondre à leurs attentes et développer leurs compétences pour maintenir leur employabilité. Pour assurer ce soutien, l'organisation doit donc déjà commencer par savoir quelles sont les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement des relations qu'entretiennent les salariés avec le travail et le monde de l'entreprise.

Il est établi que la qualité des conditions de travail et le souci constant de leur amélioration sont des facteurs importants d'un bon climat social dans l'entreprise et de sa performance.

L'audit du climat social est alors un outil efficace, visant à analyser les dysfonctionnements et à faire des préconisations pour normaliser les relations interpersonnelles et fonctionnelles.

Cet outil se propose de mesurer la qualité et la teneur des relations sociales et du dialogue social dans l'entreprise, du point de vue des salariés en explorant toutes les facettes, qui caractérisent la gouvernance sociale d'entreprise.

L'objectif de l'étude sur l'audit du climat social au sein de la Banque Atlantique Togo est d'obtenir une cartographie précise de l'image interne de l'entreprise, de déceler les malaises, l'anxiété sociale et professionnelle des collaborateurs, afin de prendre des dispositions pour gérer ou éviter au mieux les tensions et les conflits potentiels.

Notre mission sur l'audit du climat social que nous avons effectuée a fait l'objet d'une étude de perceptions et d'opinions du personnel à partir d'une analyse qualitative et quantitative. Les thèmes abordés dans le cadre de cet audit ont porté essentiellement sur l'évaluation des facteurs clés tels que le recrutement, la fixation d'objectif, l'évaluation du personnel, la rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la formation, la gestion des conflits, la motivation et l'implication du personnel.

L'étude a fait ressortir des points forts caractérisés, par une bonne communication interne, une prise en charge sur le plan de la santé, une bonne hygiène, l'adéquation entre les formations

proposées et les difficultés rencontrées par les employés sur le terrain, et l'accomplissement de certaines actions sociales qui peuvent contribuer à rendre le climat social plus agréable.

Concernant des points négatifs à améliorer, nous avons proposés à la banque atlantique entre autres :

- de concevoir, de mettre en place et d'animer un système d'information permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances, ainsi que les coûts qu'ils engendrent ;
- de formaliser et de rattacher la fonction communication interne au département RH
- de mettre en place un système pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- de faire participer les employés à la fixation de leurs objectifs ;
- d'élaborer une grille de salaire ;
- d'améliorer le système d'évaluation du personnel.

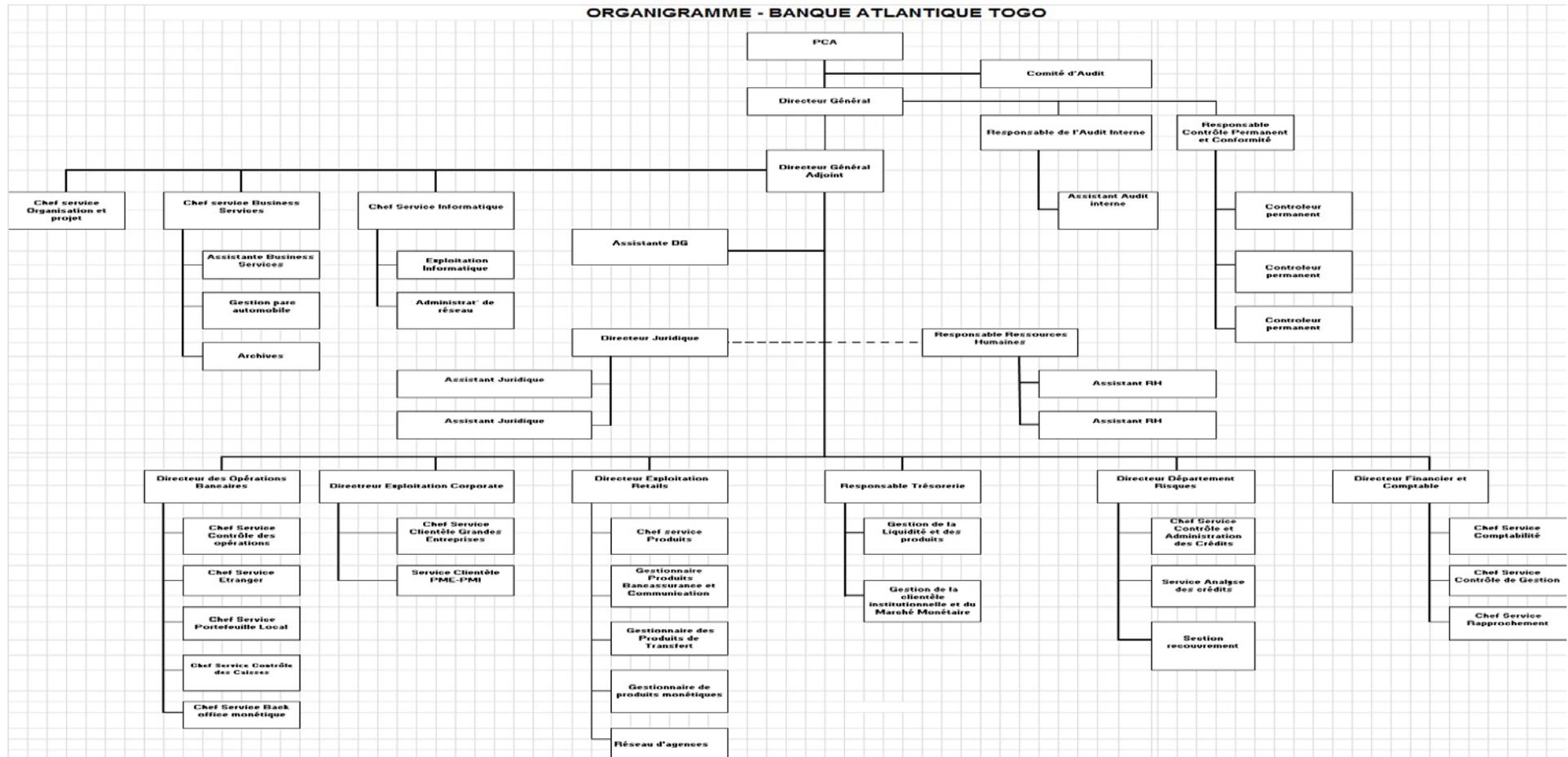
Nous avons également suggéré la mise en place, dans le programme annuelle d'audit, une mission d'audit social annuelle visant à mesurer les écarts entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et les normes prévues dans ce domaine.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus, quoique partiels, constituent des éléments de réflexion sur les opportunités à saisir et les mesures à entreprendre pour la relance d'une politique de bien-être au travail.

Il faut également noter, que l'audit social malgré l'énorme mérite qu'il apporte à l'entreprise en matière d'évaluation des politiques sociales, présente quelques contraintes spécifiques concernant principalement les phénomènes à observer, la façon d'observer, et la façon d'interpréter les résultats. Toutefois, l'audit des compétences et du potentiel individuel pourrait avoir un impact sur l'amélioration du climat social.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Banque Atlantique Togo



Source : procédure interne de la banque interne relatif au fonctionnement des Ressources Humaines

Annexe 2 : Code vestimentaire de la Banque Atlantique Togo

Le code vestimentaire a pour principal objet de définir les tenues admises au sein de nos établissements pour diffuser une image respectable du Groupe Banque Atlantique

Ce code vestimentaire consiste :

Pour les hommes :

Les costumes doivent être de couleur bleue marine, noire, marron, grise ou à rayures très fines dans les couleurs précédemment indiquées.

Les chemises doivent être de couleur blanche, bleue, grise ou rose. Les chemises à rayures ou à carreaux ne sont autorisées comme tenue de travail que si elles sont à fond blanc ou bleu et à motifs discrets.

Le port de la cravate est obligatoire durant les heures de service.

Le port de la barbe n'est pas admis (abondante pilosité faciale)

Les chaussures doivent être de couleur noire ou sombre.

Pour les femmes :

Les dames porteront des tenues de couleur bleue, grise, noire, marron, beige, unie ou à rayures très fines dans les couleurs citées plus haut.

Les chaussures doivent être de couleur noire ou sombre.

Par tenues, il faut entendre :

Robes (dans les couleurs citées plus haut) ;

Tailleurs jupes ou pantalons (dans les couleurs citées plus haut) ;

Les chemisiers, camisoles et « bodys » avec soit une jupe ou un pantalon. Les chemisiers,

camisoles ou 'bodys' ne seront admis que s'ils sont de couleur noire, bleue, marron, grise, rose, blanche, beige ou à rayures très fines dans les couleurs citées plus haut. Les chemisiers, camisoles ou bodys sans manche doivent être portés avec des vestes.

Sont exclus :

Les « pantacourts » ;

Les minijupes ;

Les chemisiers, camisoles, 'bodys' frappés de logo ou d'inscriptions ;

Les chemisiers, camisoles et bodys à manches courtes ou sans manche portés sans veste ;

Les collants ;

Les vêtements décolletés, près du corps et/ou transparents ;

Les ensembles ou robes à motifs;

Les coiffures et teintures de cheveux extravagantes.

Sont exclus aussi bien pour les hommes que pour les femmes

Les shorts ;

Les sandales ;

Les pantoufles ;

Les T-shirts ;

Les pantalons jeans.

Exception :

Les Vendredi et Samedi, seront tolérés, les tenues de ville, les « boubous » à l'exception de tenues décontractées et des exclusions ci-dessus mentionnées.

A toutes et à tous, il est recommandé une application stricte du code vestimentaire.

Toutmanquement pourrait entraîner une sanction disciplinaire.

Source : Procédure Interne relative au fonctionnement des Ressources Humaines

Annexe 3 : guide d'entretien adressé au Responsable des Ressources Humaines, au Responsable de l'Audit Interne et au Délégué du Personnel de la Banque Atlantique Togo

1- Recrutement

Une procédure est-elle mise en place pour le recrutement du personnel de la banque ?

Pouvons-nous la consulter ?

Quand l'entreprise décide-t-elle de recruter ?

Avez-vous des difficultés à recruter le personnel dont vous avez réellement besoin ?

Quelles sont les causes de ces difficultés?

Comment se fait l'intégration d'un nouvel employé ?

2- Code vestimentaire

Existe-il un code vestimentaire en vigueur dans l'entreprise ?

Qui l'a instauré et depuis quand ?

Pourquoi l'aviez-vous mis en place?

Pourrions-nous en prendre connaissance?

Comment les employés perçoivent-ils ce code vestimentaire ?

Il y va-t-il des sanctions liées au non-respect de ce code ?

Quelles sont les sanctions prévues ?

3- Formations

Existe-t-il un processus de planification de formation ?

Comment les thèmes de formation sont-ils choisis ?

À quelle fréquence les formations sont-elles organisées ?

Qui en sont les bénéficiaires ?

Le personnel est-il motivé à suivre les formations organisées?

Comment se fait la programmation d'une formation à suivre ?

Comment se déroule la formation ?

Le personnel est-il évalué à la fin de sa formation ?

Au bout de combien de temps la formation reçue est-elle mise en œuvre ?

4- Fixation des objectifs

Existe-il un processus de fixation des objectifs dans l'entreprise ?

À quelle période de l'année les objectifs sont-ils fixés aux employés ?

Les employés arrivent-ils à atteindre leurs objectifs ?

Les moyens mis en place permettent-ils aux employés d'atteindre leurs objectifs ?

Quelles sont les dispositions prises lorsqu'un employé n'arrive pas à atteindre ses objectifs ?

5- Évaluation du personnel

Existe-il un dispositif d'évaluation du personnel ?

Quelle méthode d'évaluation est-elle utilisée ?

À quel période de l'année se fait l'évaluation ?

Comment se déroule l'évaluation d'un employé ?

Qui est en charge d'une évaluation ?

6- Résolution des conflits

Existe-il une procédure mise en place pour la résolution de conflits dans l'entreprise ?

Pouvons-nous la consulter ?

Qui l'a mise en place ?

Quelles sont les causes de ces conflits ?

À quelle fréquence surviennent les conflits dans l'entreprise ?

Lorsqu'un conflit survient, combien de temps faut-il pour qu'il soit réglé ?

Les solutions retenues dans la procédure de gestion de conflits sont-elles efficaces ?

7- Communication interne

Quels sont les outils de communication utilisés dans la banque ?

Quel outil de communication est le plus utilisé pour faire passer l'information ?

Comment les salariés remontent-ils les informations auprès de leur hiérarchie ?

Est-il organisé des réunions dans les services ?

Existe-il un journal d'entreprise ?

8- Gestion du dossier du personnel

Existe-il un dossier pour chaque employé de la banque ?

À quoi servent ces dossiers ?

Quels types d'information sont recueillis dans ces dossiers ?

Qui sont ceux qui ont accès aux informations contenues dans ces dossiers ?

Quelles sont les mesures de protection mises en place pour protéger les dossiers du personnel ?

9- Rémunération

Le personnel est-il satisfait de sa rémunération ?

Sur quelles bases la rémunération d'un employé est-elle déterminée ?

Existe-il une grille de salaire ?

10- Hygiène et sécurité

Quelles sont les dispositions mises en place pour assurer l'hygiène et la sécurité dans la banque ?

Existe-t-il un système de stockage de données ?

Pour quelle(s) raison(s) utilise-t-on les badges de contrôle d'accès aux locaux de la banque ?

Comment se fait l'attribution de badge à un employé ?

En cas de perte de badge quelle procédure faut-il suivre ?

11- Couverture maladie

Avez-vous un médecin d'entreprise ?

Quelles sont ses attributions ?

Existe-il une assurance maladie pour le compte du personnel ?

À quel pourcentage les frais médicaux sont-ils pris en charge ?

12- L'audit interne

Existe-il un service d'audit interne ?

Quelles sont les missions et objectifs de l'audit interne dans l'entreprise ?

Quels sont les services déjà audités par l'audit interne ?

Avez-vous déjà conduit une mission d'audit du climat social ?

Existe-il un référentiel de conduite d'une mission d'audit social ?

L'audit interne contribue-t-il à la Gestion Ressources Humaines ?

La Direction Générale approuve-t-elle les recommandations formulées par l'audit interne ?

Existe-t-il un plan de mise en œuvre des recommandations ?

Source : nous-mêmes

Annexe 4 : Questionnaire administré au personnel dans la cadre de notre mission d'audit

Pour nous permettre de dresser un état des lieux du climat social au sein de la Banque Atlantique Togo, en vue d'apporter des améliorations, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

I/ Signalétique

Libellés	Modalités	Code
Sexe ?	Masculin	1 __
	Féminin	2 __
Age ?	Moins de 25 ans	1 __
	de 25 à 35 ans	2 __
	de 36 à 45 ans	3 __
	Plus de 45 ans	4 __
Ancienneté ?	Moins d'1 an	1 __
	Compris entre 1 et 3 ans	2 __
	Compris entre 3 et 5 ans	3 __
	5ans et plus	4 __
Statut ?	Contrat à durée indéterminée (CDI)	1 __
	Contrat à durée déterminée (CDD)	2 __
	Contrat d'intérim (CDI)	3 __
Catégorie socioprofessionnelle ?	Cadre	1 __
	Non Cadre	2 __
Avez-vous des personnes à votre charge	Oui	1 __
	Non	2 __

I/ Comment trouvez-vous le climat social dans la banque depuis que le service Gestion des Ressources Humaines a été détaché de la Direction Comptable et Financière en 2012 ?

Vous choisirez une réponse par ligne

Libellés	C'est mieux Depuis 2012	C'est comme en 2012	C'est moins bien en 2012	Ne sait pas
l'ambiance au travail				
la sécurité de l'emploi				
Les relations avec vos collègues				
le salaire				
l'organisation du travail				
les relations avec les chefs				
les conditions de travail				
Les promotions				
Les avantages sociaux (tickets cantine, carburant ; ...)				

III/ Valeurs, missions et vision.

Vous choisirez une réponse par ligne

Libellés	Tout à fait	Plutôt oui	Pas vraiment	Pas du tout
Connaissez-vous et comprenez-vous les valeurs, la mission et la vision de la banque Atlantique ?				
Pensez-vous que les valeurs, la mission et la vision de la Banque Atlantique sont clairement communiquées à tous les employés ?				
Pensez-vous que l'on tienne suffisamment compte, des valeurs, de la mission et la vision de la Banque Atlantique lors des prises de décision ?				

IV/ Dans votre emploi actuel, quels sont vos motifs de satisfaction ? Vous choisirez une réponse par ligne.

Libellés	OUI	NON
Rester occupé au cours de la journée de travail		
Aimer travailler seul dans votre emploi		
Faire d' autres activités de temps en temps		
Aider les gens dans votre entreprise (coaching, feedback)		
Recevoir les compliments pour la réalisation d'un bon travail		
Autre (Précisez)		

V/ Diriez-vous que :

Libellés	OUI	NON
Les décisions et les actions tiennent compte des intérêts de toutes les parties prenantes		
Les normes de travail applicables au personnel sont à jour		
Les responsables vous donnent des informations qui vous intéressent		
Les jeunes et les anciens entretiennent parfois des relations tendues		
La promotion interne dans l'entreprise respecte les critères de compétences, de performances et d'ancienneté		
Les indicateurs clés de performance sont établis pour les individus et les équipes		

VI/ Selon vous, quelles sont les relations qui existent entre les diverses catégories de personnel ?

Libellés	Cordiales	Neutre	difficile	Ne sait pas
Les cadres et les non cadres				
La direction générale et les autres départements				
Les nouveaux et les anciens				

Les chefs d'agences et leurs équipes				
La direction des ressources humaines et le personnel				
Les femmes et les hommes				
back office et front office				
Les chefs et leurs collaborateurs				

VII/Que pourriez-vous dire en général, des formations reçues dans l'entreprise

Libellés	Modalités	Code
Comment vous sentez-vous en général à l'issue d'une formation ?	J'ai peu appris	1 __
	j'ai appris de manière satisfaisante	2 __
	j'ai beaucoup appris	3 __
Les notions acquises pendant votre formation vous permettent-elles de faire une application efficace dans votre poste de travail ?	Pas du tout	1 __
	Suffisant	2 __
	tout à fait	3 __
pensez-vous que le contenu des formations répond à juste valeur au besoin dans vos tâches quotidiennes et aux difficultés rencontrées?	Pas du tout	1 __
	Suffisant	2 __
	très satisfait	3 __
Estimez-vous que les objectifs de la formation soient ceux qui vous aideront à être plus performant dans votre travail ?	Pas du tout	1 __
	Suffisant	2 __
	tout à fait	3 __
Dans quel délai aviez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?	Immédiatement	1 __
	dans 1 mois	2 __
	dans 3 mois	3 __
	pas avant 3 mois	4 __

VIII/ Communication interne dans l'entreprise

Libellés	Modalité	Code
Avez-vous facilement accès à vos E-mails	Oui	1 __
	Non	2 __
Rencontrez-vous des difficultés à véhiculer des informations auprès des autres services ?	Oui	1 __
	Non	2 __
Si oui pour quelles raisons ?	Manque de temps	1 __
	Manque de moyens	2 __
	Manque d'information	3 __
	Manque d'implication	4 __

Quels sont selon vous les moyens de communication à développer ou à créer prioritairement à la BAT ? (max 3 réponses)	Entretien individuel	1 __
	Edition et diffusion d'un journal entreprise	2 __
	Appel téléphonique	3 __
	Réunion hebdomadaire en sein de chaque	4 __
	Département	5 __
	Diffusion d'e-mails	6 __

IX/Quel est votre sentiment d'appartenance à l'endroit de votre l'entreprise ?

Libellés	Tout à fait	Plutôt oui	Pas vraiment	Non
Je suis fier(e) d'appartenir à cette entreprise				
Je ne me sens pas effectivement attaché(e) à mon entreprise				
J'ai le sentiment de « faire partie de la famille »				
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise				
Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens				
Les salariés des autres organisations n'ont pas beaucoup d'estime pour mon entreprise				
Les gens de mon entourage ont une bonne opinion de mon entreprise				
Autour de moi, les gens trouvent qu'il est valorisant de travailler dans mon entreprise				
Mon entreprise est considérée comme une des meilleures dans son secteur d'activité				

Source : nous-mêmes

Annexe 5 : Résultat du guide d'entretien sur la procédure de recrutement

Questions	Services interviewés	
	Ressources Humaines	Audit interne
Une procédure est-elle mise en place pour le recrutement du personnel de la banque ?	Oui	Oui
Pouvons-nous la consulter ?	Oui	Demandez au responsable RH.
Quand est-ce que l'entreprise décide-t-elle de recruter ?	Lorsqu'un besoin pour un poste de travail se fait sentir.	Lorsqu'il y a départ d'un employé ou lorsqu'un nouveau besoin se fait sentir dans l'entreprise.
Avez-vous des difficultés à recruter le personnel dont vous avez réellement besoin ?	Oui, nous avons des difficultés à recruter, notamment pour des postes qui demandent un niveau de maîtrise et d'expertise. On trouve difficilement des candidats	Demandez au service RH
Quelles sont les causes de ces difficultés	Absence de main d'œuvre qualifié sur le marché de travail. De plus le niveau des candidats ne répondent pas aux diplômes qu'ils présentent	Néant
Comment se fait l'intégration d'un nouvel employé ?	L'intégration se fait dès le premier jour d'embauche en remettant au nouvel employé un livret d'accueil.	C'est le service RH. qui s'occupe de l'intégration d'un nouvel employé. L'intégration du salarié débute dès son premier jour de travail par sa présentation aux différents services de la banque.

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 6 : Résultat du guide d'entretien sur le code vestimentaire

Questions	Services interviewés		
	Service RH	Service D'audit	Délégué du personnel
Existe-il un code vestimentaire en vigueur dans l'entreprise ?	Oui	Oui	oui
Qui l'a instauré et depuis quand ?	Le groupe ABI, depuis la création de la Banque en 2008	Par le groupe ABI en 2008	En 2008 par la holding ABI. Mais depuis 2012 avec la création du département RH dans la banque, la responsable RH a apporté une certaine amélioration au code vestimentaire du personnel de la BAT.
Pourquoi l'aviez-vous mis en place	Pour que les clients puissent avoir une image soignée du personnel travaillant dans la boîte	Pour que les clients de la banque aient une image de professionnel l'endroit du personnel de la BAT	Pour initier une culture propre au personnel de la BAT
Pourrions-nous prendre connaissance ce code vestimentaire ?	OUI	OUI	OUI
Comment les employés perçoivent-ils ce code vestimentaire ?	Un peu contraignant	contraignant	Contraignant
Y a-t-il des sanctions liées au non-respect de ce code vestimentaire?	En cas de non-respect, on fait retourner l'employé pour qu'il soit en règle avec le code vestimentaire défini dans l'entreprise	c'est la Direction des ressources humaines qui se prononce aux sanctions réservées au personnel non conforme au code	Oui, l'employé est directement renvoyé pour se conformer au code

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 7 : Résultat du guide d'entretien sur la formation

Questions	Service Ressources Humaines
Existe-t-il un processus de planification de formation ?	Oui
Comment les thèmes de formations sont-ils choisis ?	Les thèmes sont choisis en fonction de la stratégie établie par le groupe
À quelle fréquence les formations sont –elles organisées	Durant toute l'année, les formations sont organisées, en moyenne deux fois par semaine.
Qui en sont les bénéficiaires ?	Tout le personnel de la banque, ainsi que les stagiaires
Le personnel est-il motivé à suivre les formations organisées ?	Oui le personnel est motivé à suivre les formations organisées
Comment se fait la programmation pour une formation à suivre	Toute personne concernée par la formation est avertie au moins une semaine à l'avance, tout en précisant le jour, l'heure, la durée et le lieu où la formation doit se tenir
Comment se déroule la formation ?	Au cours de la formation, une pause-café est offerte à tous les participants
Le personnel est-il évalué à la fin de la formation ?	Oui, à la fin d'une formation une évaluation est faite par le formateur. Une note d'évaluation est attribuée à chaque personne ayant suivi la formation
Au bout de combien de temps la formation reçue est-elle mise en œuvre ?	Sur le champ dès que le personnel fini sa formation

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 8: Résultat du guide d'entretien sur la procédure de fixation des objectifs

Questions	Services interviewés	
	Service RH	Service audit
Existe-il un processus de fixation des objectifs dans l'entreprise ?	Oui	Oui
À quel période de l'année les objectifs sont-ils fixés aux employés ?	Au début de l'année vers mi-janvier	Généralement au début de l'année
Les moyens mis en place permettent-ils aux employés d'atteindre leurs objectifs ?	La plupart du temps oui, mais il arrive quelques fois que ces moyens soient insuffisants ou exagérés	oui, les moyens sont suffisants
Quelles sont les dispositions prises lorsqu'un employé n'arrive pas à atteindre ses objectifs ?	Des formations sont organisées, les activités de coaching sont également établies par le supérieur hiérarchique	Le service RH organise la plupart du temps des formations

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 9 : Résultat du guide d'entretien sur l'évaluation du personnel

Questions	Services interviewés	
	Service RH	Délégué du personnel
Existe-il un dispositif d'évaluation du personnel ?	Oui	Oui
Quelle méthode d'évaluation est-il utilisé ?	C'est la méthode «rating » qui est utilisée. Elle consiste à évaluer l'employé par rapport aux objectifs qui lui sont définis préalablement ou par rapport aux résultats des autres salariés qui exercent dans la même activité et dans le même contexte	A la Bat l'évaluation varie d'un évaluateur à une autre.
À quelle période de l'année se fait l'évaluation ?	Les évaluations se font d'habitude la fin de l'année vers mi-novembre et début décembre	Elle se fait généralement à la fin de l'année.
Comment se déroule l'évaluation d'un employé ?	Elle se fait sous forme d'un entretien individuel entre l'employé et son supérieur hiérarchique. À la fin de l'entretien l'évaluateur donne une note finale l'employé. Chaque entretien dure en moyenne une heure de temps	Elle se déroule sous forme d'un entretien individuel entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur
Qui est en charge d'une évaluation ?	C'est le supérieur hiérarchique direct qui est en charge d'une évaluation sous la supervision de la DRH et du DG.	C'est le chef de service qui s'occupe de l'évaluation de ses collaborateurs

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 10 : Résultat du guide d'entretien sur la résolution des conflits

	Service RH	Délégué du personnel
Existe-il une procédure mise en place pour la résolution de conflit dans l'entreprise ?	Oui	Oui
Pouvons-nous le consulter ?	Oui	Oui
Qui l'a mise en place ?	Service RH	Service RH
Quelles sont les causes de ces conflits ?	La plupart du temps ce sont des causes liées à un problème de génération. Les jeunes et les vieux qui travaillent dans l'entreprise ne s'entendent pas	Les causes sont multiples, mais elles proviennent le plus souvent des nouveaux salariés et des anciens
À quelle fréquence surviennent les conflits dans l'entreprise ?	Rarement	Plus ou moins fréquent ces derniers temps.
Lorsqu'un conflit survient, combien de temps faut-il pour qu'il soit réglé ?	Dans les deux semaines qui suivent compte tenu de la disponibilité des médiateurs	La résolution n'est pas dans l'immédiat ; ça peut aller jusqu'à deux semaines.
Les solutions retenues dans la procédure de gestion de conflits sont-elles efficaces ?	Oui, généralement les solutions sont efficaces mais en cas d'échec nous pouvons revoir les solutions retenues	Pas vraiment, car ils gardent toujours rancune

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 11: Résultat du guide d'entretien sur la communication interne

Questions	Service interviewé	
	Service RH	Service audit
Quels sont les outils de communication utilisés dans la banque ?	La communication se fait à travers la diffusion de mails, les appels téléphoniques, les réunions hebdomadaires et mensuelles organisés	Les outils utilisés sont le téléphone et les réunions mensuelles qui se tiennent tous les premiers vendredi du mois et réunissant tout le personnel de banque
Quel outil de communication est le plus utilisé pour faire passer l'information ?	C'est l'appel téléphonique	C'est le téléphone
Comment les salariés remontent-ils les informations auprès de leur hiérarchie ?	Elle se fait face à face ou par mail	Par mail
Est-il organisé des réunions dans les services ?	Certains services le font d'autres non	Pas dans tous les services
Existe-t-il un journal d'entreprise ?	Non, pas encore	Non

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 12: Résultat du guide d'entretien sur la gestion du dossier du personnel

Questions	Service RH
Existe-il un dossier pour chaque employé de la banque ?	Oui tous les employés permanents. Un dossier leur est ouvert dès leur entrée dans l'entreprise
À quoi servent ces dossiers ?	Ces dossiers servent à recueillir les informations sur les employés
Quels types d'informations sont recueillis dans ces dossiers ?	Les informations recueillies sont des informations sur la formation et diplômes obtenus, l'état civil, la carrière, le bilan de santé de l'employé, le casier judiciaire, la discipline, et enfin sur les faits divers
Qui sont ceux qui ont accès aux informations contenues dans ces dossiers ?	C'est seulement le service RH qui a accès à ces informations. Aussi dans le cadre d'une mission d'audit, le comité d'audit peut être autorisé à consulter ces dossiers
Quelles sont les mesures de protection de ces dossiers	Les dossiers sont classés et stockés dans le bureau du responsable RH.

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 13: Résultat du guide d'entretien sur la couverture maladie

	Service RH	Délégué du personnel
Le personnel est-il satisfait de sa rémunération ?	Néant	Néant
Sur quelles bases la rémunération d'un employé est-elle déterminée ?	Néant	Néant
Existe-il une grille de salaire ?	Néant	Néant

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 14: Résultat du guide d'entretien sur l'hygiène et la sécurité

Questions	Service audit
Quelles sont les dispositions mises en place pour assurer l'hygiène et la sécurité dans la banque ?	Concernant l'hygiène et la sécurité les dispositions à adopter sont établies dans le règlement intérieur.
Pour quelle raison utilise-t-on les badges de contrôle d'accès aux locaux de la banque ?	Pour assurer la sécurité de la banque et des employés. Pour savoir qui était où ? quand est ce qu'il y était? et est-ce qu'il a le droit d'y être à ce moment?
Existe-t-il un système de stockage de données ?	Oui, l'entreprise dispose d'un serveur qui protège et sécurise toutes les données enregistrées par la banque.
Comment se fait l'attribution de badge à un employé?	Une fois qu'un nouvel employé ou un stagiaire intègre l'entreprise, le service informatique lui attribue automatiquement un badge. Ce badge doit être à usage personnel.
En cas de perte d'un badge par un salarié quelle procédure faut-il suivre ?	En cas de perte d'un badge, l'employé doit alerter dans les 24h qui suivent le service audit et informatique afin de passer à la désactivation du badge

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 15: Résultat de guide d'entretien sur la couverture maladie

Questions	Service RH
Avez –vous un médecin d'entreprise ?	Oui, il vient deux fois par semaine (lundi et jeudi)
Quelles sont ses attributions ?	Il prend en charge le personnel de la société sur le plan de la santé. De plus il contresigne tous les certificats médicaux présentés par le personnel.
Existe-il une assurance maladie pour le compte du personnel ?	Oui, tout le personnel permanent est assuré auprès de l'assureur C2A-VIE assurance
À quel pourcentage les frais médicaux sont-ils pris en charge ?	Les frais sont pris en charge à hauteur de 90%

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 16: Résultat de guide d'entretien sur l'audit interne

Questions	Service Audit
Existe-il un service d'audit interne ?	Oui
Quels sont les missions et objectifs de l'audit interne dans l'entreprise ?	Ce service assiste tous les domaines d'activité de la banque dans leur gestion en leur fournissant les analyses et recommandations pour la bonne marche de l'entreprise
Quels sont les services déjà audités par l'audit interne ?	Les services déjà audités dans la banque sont le service comptable et financier, le service d'octroi de crédit, le service juridique
Avez-vous déjà conduit une mission d'audit du climat social ?	Non, mais une enquête de satisfaction est organisée par le service RH depuis 2012 pour mesurer la satisfaction du personnel
Existe-il un référentiel de conduite d'une mission d'audit social ?	Non, pas encore
L'audit interne contribue-t-il à la Gestion Ressources Humaines ?	Oui l'audit interne contribue à la gestion des ressources humaines, car la plupart des procédures mises en place par le service RH, ont été fait avec l'aide du service audit
La Direction Générale approuve-t-elle les recommandations formulées par l'audit interne ?	Oui, la plupart des recommandations sont approuvées par la DG
Existe-t-il un plan de mise en œuvre des recommandations ?	Pas encore.

Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

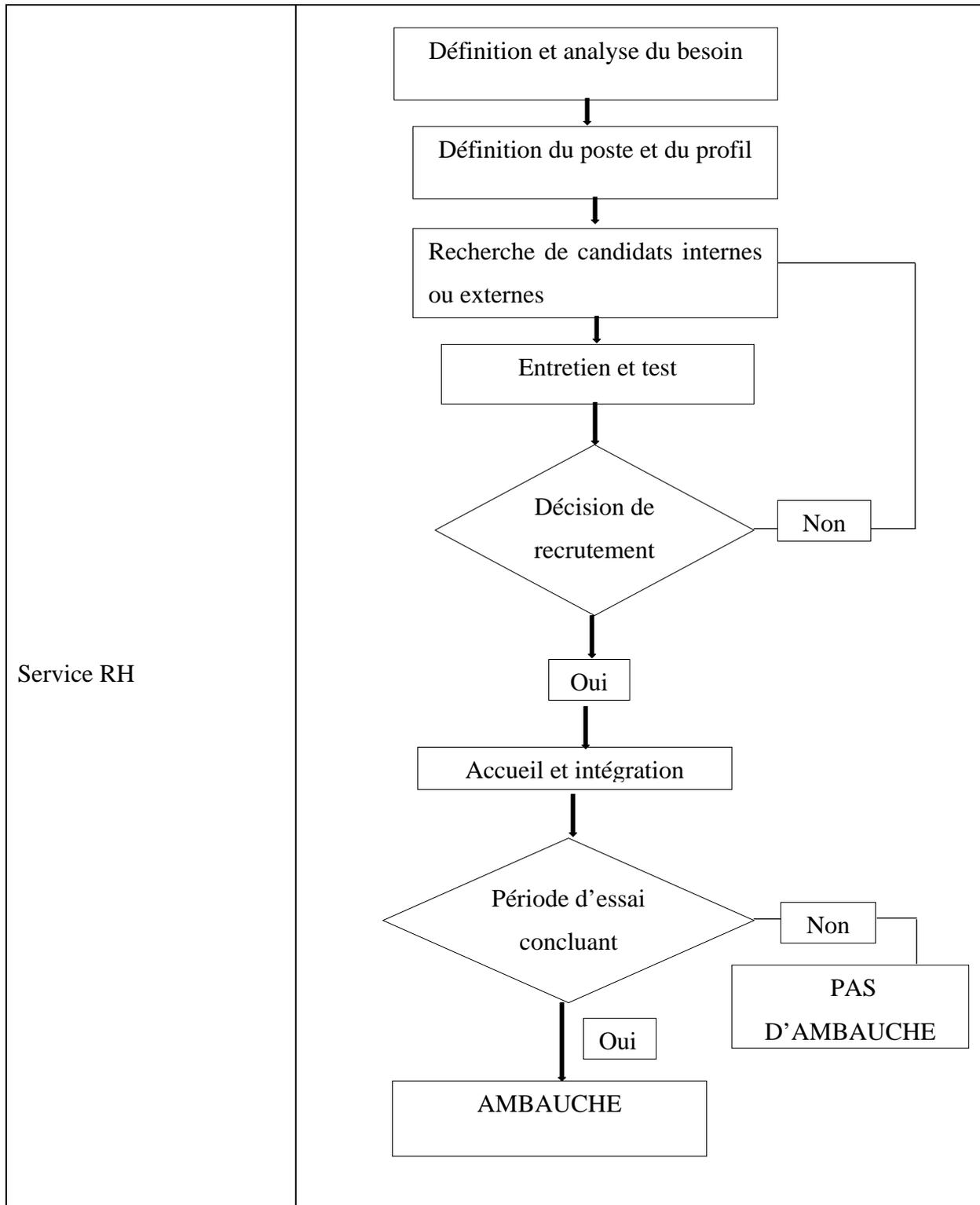
Annexe 17 : Extrait des résultats du questionnaire administré au personnel

Rubrique du questionnaire	Objective	Réponse
Signalétique	La signalétique nous permettra d'avoir une idée sur la structure de l'effectif au sein de la BAT	53% du personnel ayant répondu à une tranche d'âge qui se situe entre 25 à 35 ans, les 47 % restants ont plus de 45ans- 77%des employés sont en CDI, 18% en CDI et 5% en contrat d'intérim Les cadres représentent 43.7% de l'effectif total contre 56.3%qui sont non cadre
Comment trouviez-vous le climat social dans la banque depuis que le service Gestion des Ressources Humaines a été détachée de la Direction Comptable et Financière en 2012	Cette rubrique a pour objectif de mesurer le climat social depuis que le service RH a été détaché du service comptable et financier pour être autonome	Les résultats obtenus nous indiquent que le climat social depuis 2012 est jugé de mieux. 90% des répondants affirment que le climat social qui règne dans l'entreprise est devenu meilleur depuis 2012.
Valeur Mission et vision	L'objectif de cette rubrique est de savoir si le personnel est suffisamment informé sur les principes de l'entreprise, notamment sur les valeurs, les missions et la vision de l'entreprise	Seuls 24% des répondants affirment ne pas être suffisamment bien informé sur les valeurs, missions et la vision de l'entreprise. Le reste des répondants c'est-à-dire 76% estiment le contraire.
Les motifs de satisfaction	Concernant les motifs de satisfaction, le traitement des questions de cette rubrique nous a permis de classer par ordre de préférence les motifs de satisfaction des salariés	Parmi les motifs décrits dans le questionnaire, la majorité estime que leur premier motif de satisfaction est d'être en bon terme avec les collègues, le second motif est de recevoir des compliments pour la réalisation d'un travail bien fait, troisième est de respecter l'équilibre entre

		contribution et rétribution ensuite faire parvenir les informations à temps, et enfin aider les collègues dans leur travail.
Les normes de travail	L'objectif est de voir si les normes de travail applicables au personnel sont à jour dans l'entreprise	75% du personnel estime que les normes de travail applicables sont à jour dans l'entreprise
Relation de travail entre les différentes catégories de personne dans l'entreprise	Cette rubrique nous indiquera l'ambiance qui règne entre les différentes catégories de personne dans l'entreprise	78% du personnel affirme qu'entre les nouveaux recrutés et les anciens travailleurs de la banque, il existe des conflits permanents. Pour les autres catégories de personnes énumérées dans le questionnaire l'ambiance paraît bonne.
Formations organisées	L'objectif de cette partie est de savoir si les formations organisées par l'entreprise sont jugées bénéfiques pour le personnel.	75% des répondants estiment que les formations organisées leur sont bénéfiques, de plus les acquis reçus au cours de la formation sont immédiatement mis en œuvre.
La communication interne	Cette rubrique a pour objectif de nous indiquer les outils de communication n'existant pas dans l'entreprise et que la BAT doit devoir développer prioritairement	la messagerie téléphonique et la diffusion de mail constituent déjà un acquis dans l'entreprise. Concernant les autres outils de communication à développer prioritairement, 75% du personnel ont une préférence à l'édition et la diffusion d'un journal d'entreprise, ensuite à développer les réunions hebdomadaires au sein de chaque direction.
sentiment d'appartenance du personnel à son entreprise	Cette rubrique nous indique la part du personnel qui éprouve un sentiment d'appartenance à l'endroit de leur entreprise.	45,7% des répondants estiment qu'ils sont fiers d'appartenir à la BAT contre 54,7% qui n'ont aucun sentiment d'appartenance à l'endroit de leur entreprise.

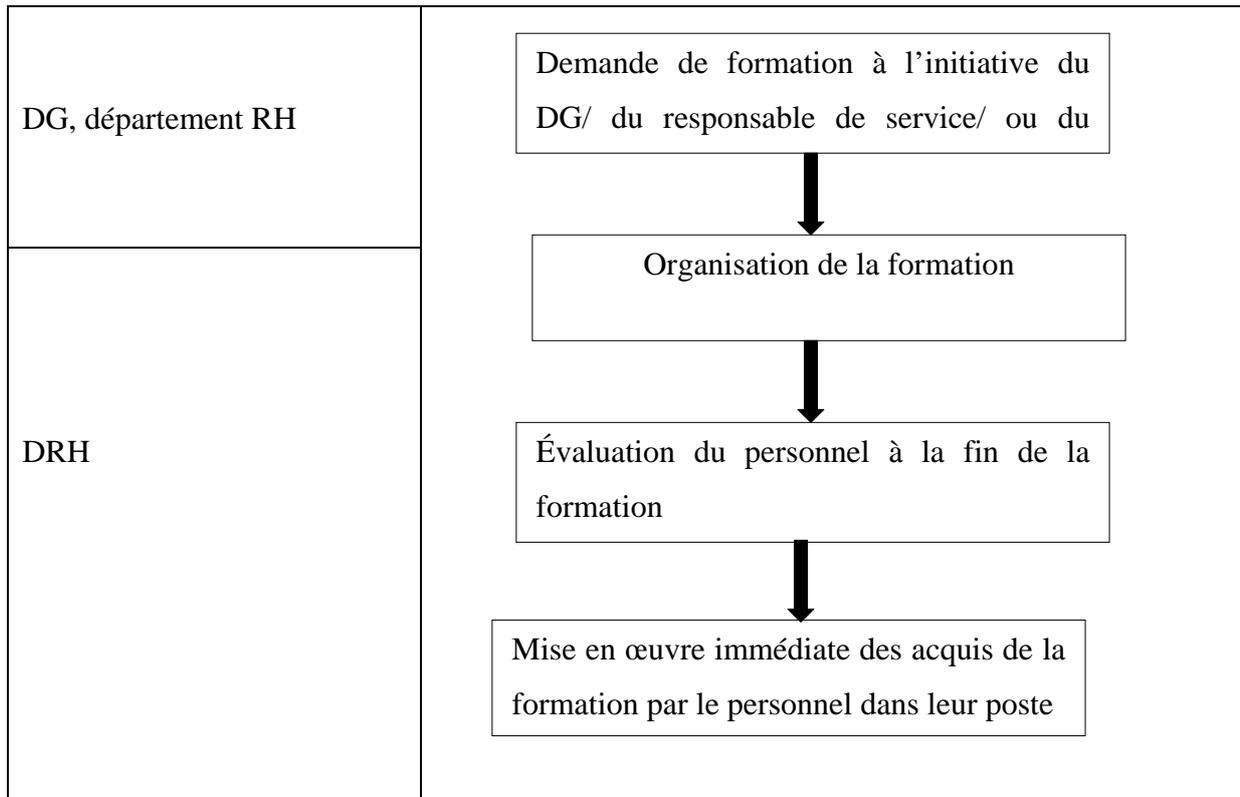
Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 18 : Flow-chart de recrutement



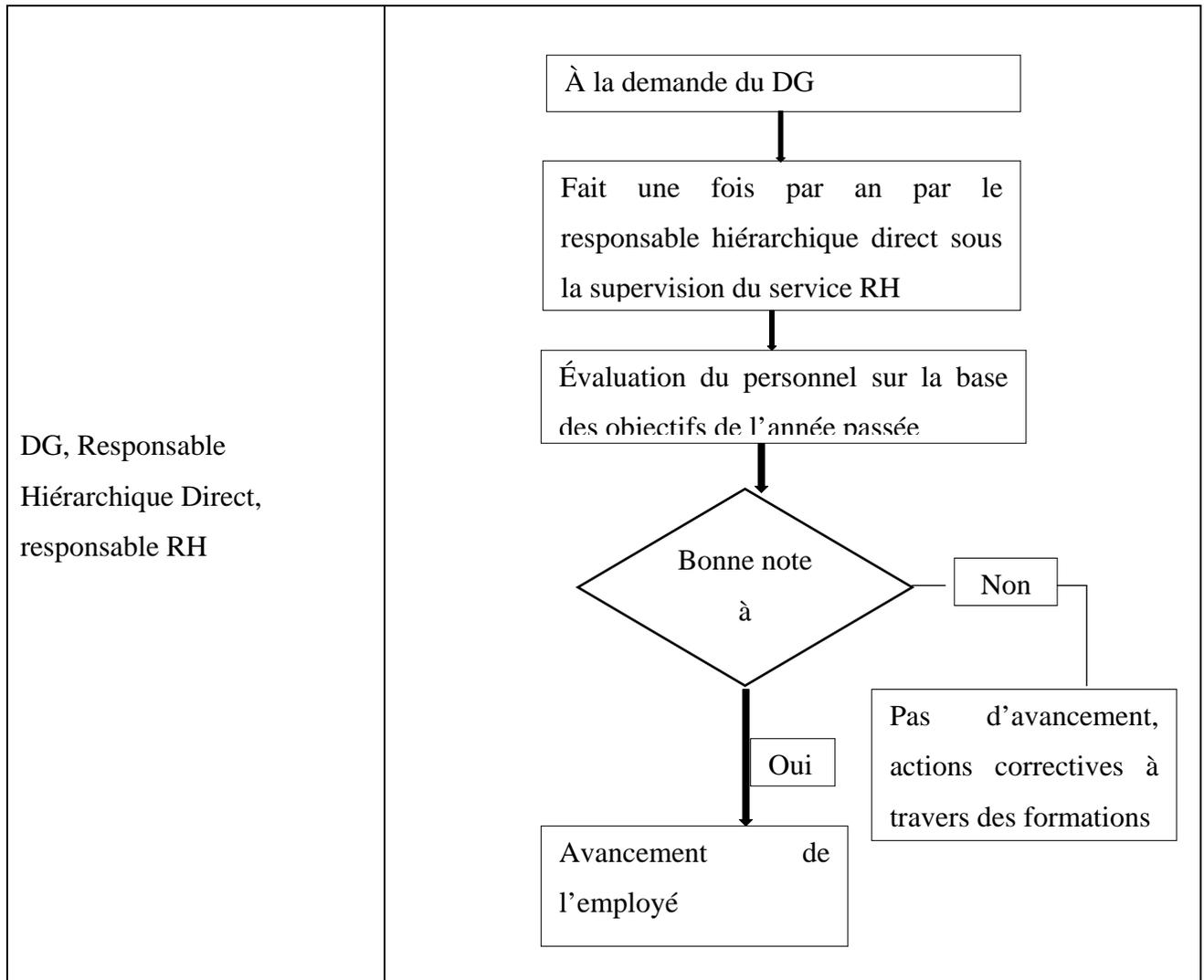
Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 19 : Flow-chart de processus de formation



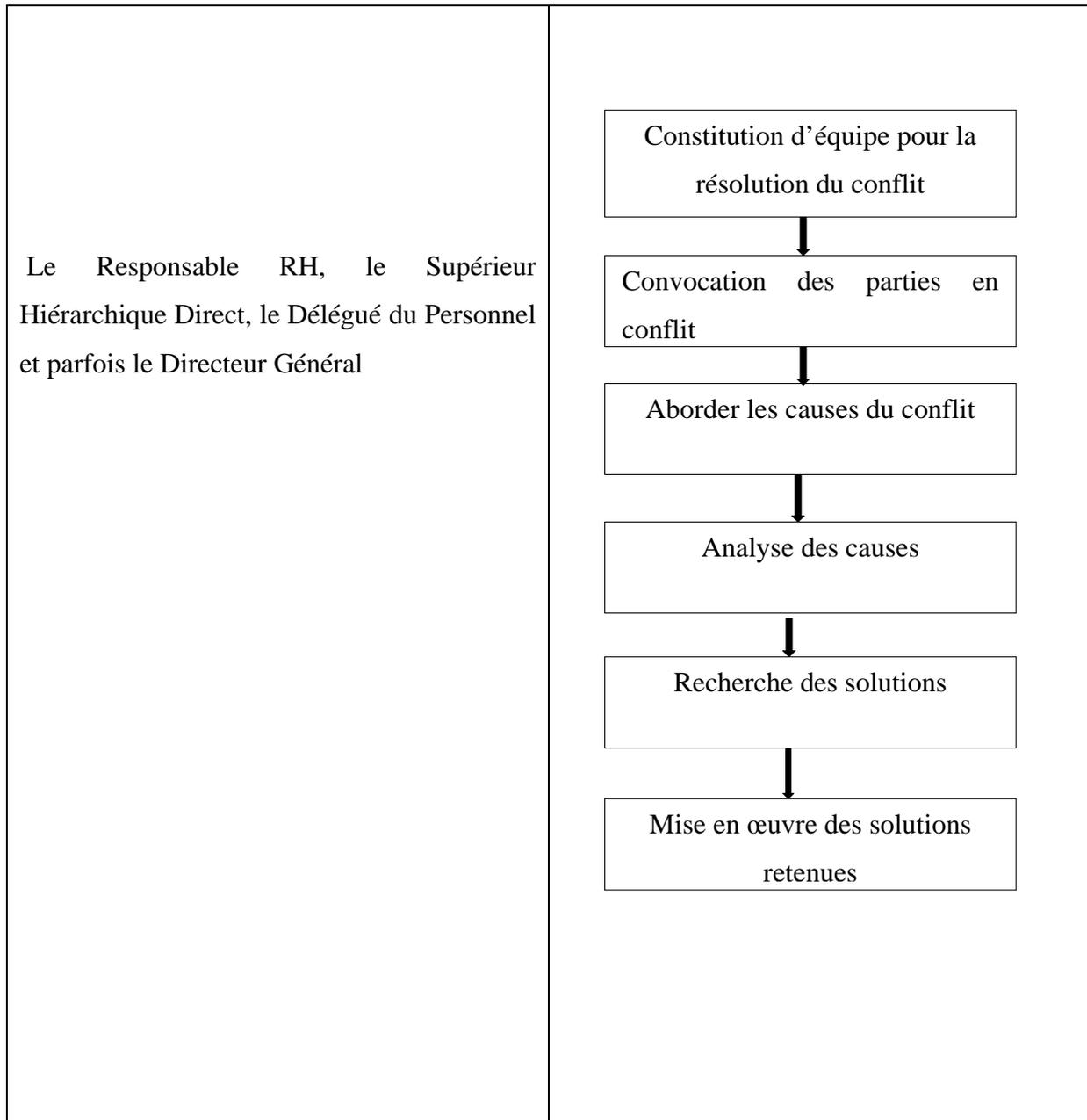
Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 20 : Flow-chart d'évaluation du personnel



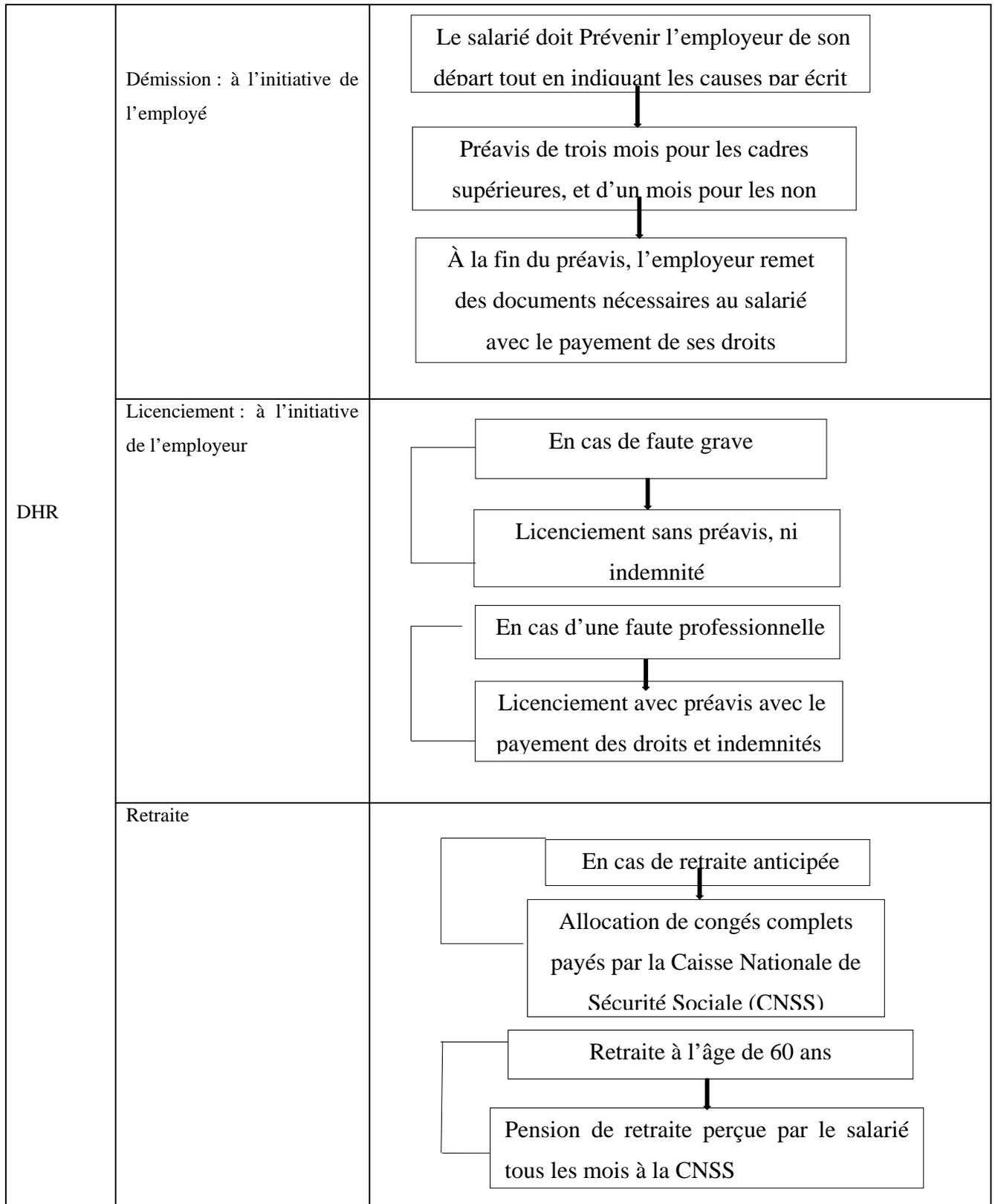
Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 21 : Flow-chart pour la résolution des conflits



Source : nous-mêmes sur la base des entretiens

Annexe 22 : Flow-chart de rupture de contrat de travail



Source : nous-même sur la base des entretiens

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. CHAMAKH Alain, FORMAGE Céline (2006), *Le capital humain, édition Liaisons*, Paris, 202 pages.
2. COHEN-HAEGEL Annick (2010), *Toute la fonction Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, 438 pages.
3. FOURGOUS Jean-Michel, ITURRALDE Brigitte (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, édition d'organisation*, 234 pages.
4. GUERRERO Sylvie(2008), *les outils de l'audit social*, Duodi, Paris, 211pages.
5. GUILLOT-SOULEZ Chloé, (2013), *La gestion des ressources humaines*, 6e Edition, 272 pages.
6. HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, WOODMAN Richard (1992), *Management des organisations*, traduit de l'américain Michèle Truchan-Saporta, 1^{ère} Edition, Nouveaux Horizons, 693 pages.
7. IFACI (2011), *cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, France, 236 pages.
8. IGALENS Jacques et PERETTI Jean-Marie (2008), *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Groupe Eyrolles, 50 pages.
9. IGALENS Jacques, (2000), *Audit des Ressources Humaines*, 3e Edition Liaison, 169 pages.
10. IGALENS Jacques, LOIGNON.C (1997), *Prévenir les conflits et accompagner le changement, L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Édition Maxima, Paris, 1997 pages.
11. JOLIBERT Alain, JOURDAN Philippe (2006), *Marketing Research: Méthode de recherché et d'Étude en marketing*, Edition Dunod, 599 pages.
12. LAKHDAR Sekiou (2001), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck Supérieur, 814 pages.

13. LANDIER Hubert (2008), *Évaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*, Éditions d'Organisation, 169 pages.
14. LE LOUARN Jean-Yves (2008), *Les tableaux de bord Ressources humaines: Le pilotage de la fonction RH*, édition Liaisons, France, 229 pages.
15. LE LOUARN Thierry, WILS Thierry (2001), *l'évaluation de la gestion des ressources humaines*, édition liaison, 264 pages.
16. LEMANT Olivier (1991), *La conduite d'une mission d'audit*, Dunod, Paris, 135 pages.
17. MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Montréal, édition Gaëtan Morin, 158 pages.
18. PAILLE Pascal (2003), *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, Édition Harmattan, Paris, 258 pages.
19. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles 7ème édition, 472 pages.
20. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^e édition Eyrolles, 452 pages.
21. THIETART Raymond-Alain (2007), *Méthode de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 586 pages.
22. VOYER Pierre, (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e Edition, 446 pages.

Site Internet

23. BAGGIO S., SUTTER P.E. (2002), *Neuf salariés sur dix par leur travail. Une étude sur 3000 salariés français*,
<http://blog.marslab.com/Etudes/articlescientifiques/implictravdec08.pdf>.

24. BONNIOL Vincent (2011), *Facteurs de démotivation des salariés : Les causes et les conséquences*, <http://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-obligations-rh/Les-thematiques/mesurer-la-demotion-causes-et-consequencs.html>.
25. Brunet Luc (2001), *Climat Organisationnel et efficacité scolaire*, <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>
26. DUVAL Maryse, Suivi du climat social,
www.cirf-toulouse.com/media/data/actualite/documents/pdf2-29.ppt.
27. DECOCK Good Christel, GEORGES Laurent (2003), *Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/582761/filename/COM022.PDF>.
28. GADBOIS C. (1974), L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions,
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033_1974_num_74_1_28039
29. LOI N°2006- PORTANT CODE DU TRAVAIL, <http://www.droit-afrique.com/images/textes/Togo/Togo%20-%20Code%20du%20travail.pdf>.
30. PAUVERS B.C., COMMEIRAS N., ROUSSEL P. (2006), *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/96949/filename/note_436.pdf.
31. SPRICKEL François (2012), *L'audit du climat social «Connais-toi toi-même »*, <http://www.interview-efm.com/laudit-du-climat-social-connaiss-toi-toi-meme-2/>.
32. TABETI Habib, BENDIABDELLAH Abdeslam (2009), *Condition de travail et climat social dans les PME Algériennes*, <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABETI%20Habib.pdf>

Articles & Journaux

33. DENISON D. (1984), *Bringing corporate culture to the bottom line*, *Organization Dynamics*, Autumn, pp.4-23.
34. GUILLARD Alexandre, ROUSSEL Josse (2005), *Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social*, 20 pages.
35. JAMES, L., R. & JONES, A. P. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. *Psychological bulletin*, pp. 1096-1112.
36. JOYCE W.F., SLOCUM J.W., Von GLINOW M.A. (1982), *Person-situation interaction: competing models of fit*. *Journal of Occupational Behaviour*, pp. 265-280.
37. MEYER J.P., ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks, CA : Sage.
38. Meyer, J.-P., Stanley, D.-J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to organizations: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 20-52.
39. ROUSSEAU M.D. (1988). *The construction of climate in organizational research*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp.139- 158.
40. SCHUSTER F. (1988), "Reviving Productivity in America", *Personnel Administrator*, vol 33, July, pp. 65-68.
41. THOMAS, R. (1976). *The organizational climate of schools*. *The journal of educational administration*, pp.442-463.
42. WRIGHT P., CORMICK B., Sherman W., MAHAN G., (1999). *The role of human resources practices in petro-chemical refinery performance*. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 551–571.