

L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir

The social audit: what contribution to the Human Resources Function? Case of the tourist sector of Agadir

Mouna EL MOUSADIK

Doctorante (membre du LAREFA, ENCG-Agadir)

E-mail: mounaelmousadik@gmail.com

Fatima EL KANDOUSSI

Professeur à l'ENCG-Agadir

Responsable du LAREFA

E-mail : ekandoussi_f@yahoo.fr

L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas de la destination touristique d'Agadir

Résumé

Le souci d'une grande rigueur dans la gestion sociale a conduit de plus en plus les chefs des entreprises marocaines à l'application de l'audit social comme un outil essentiel dans la gestion des ressources humaines et la satisfaction des parties prenantes. En effet, les entreprises hôtelières ne sont pas exclues ; en fait, ils sont censés mettre en œuvre une telle vérification pour développer des politiques saines et une gestion crédible de leur organisation. L'objectif principal de cet article est d'établir la relation entre la pratique de l'audit social comme un outil de pilotage de la fonction RH, et son impact sur la relation entreprise-salarié, nous avons choisi comme terrain d'étude le secteur touristique, en particulier les entités hôtelières de la destination touristique d'Agadir.

Mots clés: Audit social, Gestion des Ressources Humaines, Performance, Fonction RH, secteur touristique

Abstract

The concern of a great rigor in the social management led more and more of the Moroccan business leaders to apply social auditing as an essential tool in the management of human resources and the satisfaction of stakeholders. Indeed, hotel companies are not excluded; in fact, they are supposed to implement such an audit to develop healthy policies and credible management of their organization. The main objective of this article is to establish the relation between the practice of the audit social as a steering tool of the human Ressource function, and its impact on the company-employee relation, and the choice of the field study is set on the tourist sector, in particular the hotel entities of the tourist destination of Agadir.

Keywords : Social audit, Human Ressource Management, Performance, HR function
Tourism sector

Introduction

De nos jours l'entreprise se voit confrontée à un certain de défis qui trouvent leurs explications dans l'exacerbation de la concurrence, conséquence de l'avènement de la mondialisation et de l'état de crise financière qui plane sur ce début de ce troisième millénaire.

Le manager se trouve alors acculé à se lancer à la recherche d'avantages concurrentiels autres que ceux répertoriés comme classiques. La recherche de la qualité totale, de la compétitivité absolue et de la rentabilité durable l'a poussé à réfléchir davantage sur la solution miracle capable de propulser l'entreprise vers la voie du succès dans cet environnement hostile et turbulent: ainsi est réapparue la célèbre formule découverte il y a plus d'un siècle : « il n'y a de richesses que d'hommes ». Et de facto, tous les managers ont essayé de mettre en œuvre les principes de base est simple : impliquer le personnel de l'entreprise dans la vie de cette dernière par un savant partage du pouvoir, en l'occurrence, le management participatif, le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la formation du personnel, la communication. La fonction des ressources humaines se positionne aujourd'hui alors comme un accompagnateur du développement de l'entreprise.

La politique GRH de l'entreprise tend à prendre une dimension non négligeable dans l'entreprise à tel point que certaines entreprises l'ont insérée dans leur structure comme un département stratégique mais ce faisant, sa mise en œuvre tend à devenir couteuse et parallèlement ses enjeux deviennent de plus déterminants. Il en découle le fait de faire suivre beaucoup d'attention et de précaution chaque action, chaque décision entrant dans le cadre de cette même politique GRH.

Ainsi, l'audit social s'inscrit en tant que l'un des outils permettant de fournir des recommandations pour éliminer les dysfonctionnements et renforcer les points forts dans le domaine de la GRH, et dans le cadre d'une réflexion sur la stratégie et les fonctionnements à moyen et long termes de l'entreprise ; il permet une visibilité des points sensibles concernant l'entreprise avec son environnement internes et externes

L'audit social s'est érigé en un outil de management indispensable pour toutes les entreprises indépendamment des secteurs d'activité ou elles exercent, cependant le secteur qui sera cerné par le présent travail est l'hôtellerie afin de tester et vérifier le degré d'intérêt accordé par les entreprises de ce secteur à ce type d'audit. A travers cette étude, un essai de réponse à la

problématique centrale de cet article qui peut être exprimé comme suit : **Quel apport de la pratique de l'audit social pour les entreprises du secteur touristiques au Maroc ? Cette question nous a mené à poser plusieurs sous-questions à savoir** : Est ce qu'il y'a une vraie pratique de l'audit social dans le secteur touristique? Comment l'audit social peut être utilisé comme outil de pilotage de la fonction ressources humaine ? nous avons choisi comme terrain d'étude les entreprises hôtelières de la destination touristique: Agadir.

En effet, l'étude exploratoire menée dans le cadre de ce travail ne prétend nullement apporter une réponse exhaustive à la question mais elle veut s'informer de la volonté de concrétiser les pratiques de l'audit social dans les entreprises hôtelières d'Agadir, objet de cette étude.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous allons suivre le plan suivant :

- La 1^{ère} partie présente le cadre conceptuel de la recherche où nous allons définir l'audit social, son objectif, ses typologies et son intérêt pour la fonction Ressources humaines,
- La 2^{ème} partie expose le cadre pratique de l'étude à savoir le contexte, le secteur étudié, la méthodologie et les résultats de l'enquête.

1. Audit social: outil de pilotage de la fonction RH

1.1. Définitions

La spécificité de l'audit social a émergé progressivement en se différenciant de l'audit général et financier par le domaine étudié et les attentes suscitées.

Une première définition synthétique de l'audit social a été proposée par (STEPHENS,1970) pour qui “ l'audit social est l'analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation, et l'évaluation de leur efficience et leur efficacité ”. Mais cette définition ne précise pas suffisamment la méthode utilisée et les différentes étapes que l'auditeur doit parcourir.

Celle que propose R. VATIER en 1980, est plus centrée sur la méthodologie: “ l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans ce domaine tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son

environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité''.

Quant à Alain COURET et Jacques IGALENS, ils proposent une définition plus succincte ; “ l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire ”

Ainsi l'audit social peut être comme une démarche objective, indépendante et inductive, d'observation, d'analyse, d'évaluations et de recommandation. Il repose sur une méthodologie et utilise des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicités, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

En d'autres termes, toute entreprise ou institution, quelle que soit sa taille, peut tirer profit d'un Audit Social. Qu'elle soit confrontée à une difficulté particulière ou qu'elle souhaite engager une nouvelle politique, l'entreprise qui veut utiliser au mieux toutes les ressources internes dont elle dispose, peut même transformer un tel audit en un instrument puissant de management.

En effet, l'examen complet de l'organisation et du fonctionnement du Processus Ressources Humaines permet à chacun de prendre sa place dans la dynamique de développement de l'entreprise.

En intervenant de manière spécifique et spécialisée sur la fonction Ressources Humaines, l'audit social apporte une vision objective et claire des forces et faiblesses de la structure. Effectivement, il peut être demandé à titre préventif (pour apprécier ou évaluer une situation à un moment Donné T) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore).

1.2. Les objectifs de l'audit social

Comme les autres audits, l'audit social a pour grand objectif d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la GRH. Mais, selon les missions, différents objectifs peuvent lui être assignés :

- Dresser un constat d'une situation sociale donnée ;
- Etablir un diagnostic des causes et conséquences des problèmes décelés ;
- Evaluer l'efficacité et les risques dans le domaine des RH, être une aide à la décision sur des points précis, ou pour des opérations de plus grande envergure telles que des fusions ou acquisitions ;
- Apprécier les risques découlant d'une situation donnée et être ainsi un instrument de prévision.

A ces objectifs correspondent, différents types d'audits dont chacun représente un certain stade d'une évolution que l'on constate d'ailleurs dans l'audit général : conformité légale, conformité aux procédures, efficacité, appréciation des risques

Tout comme l'audit a commencé par vérifier l'exactitude des données comptables et leur conformité à la loi, une certaine forme de l'audit social consiste à examiner si la loi et les règlements sont respectés. La conformité des pratiques aux procédures doit être ensuite examinée, sans pour autant, dans un premier stade, remettre en cause la pertinence de ces dernières par rapport aux objectifs poursuivis. Une autre préoccupation s'est fait jour concernant l'appréciation de l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la GRH.

Enfin, l'analyse de la cohérence des politiques de personnel et la stratégie de l'entreprise tout autant que les autres analyses aboutissent à mettre en perspective les risques liés à des fonctionnements : en ce sens cette dernière forme d'audit est appelée stratégique.

Toutes ces distinctions sont quelque peu arbitraires car, dans la pratique, ces types d'audit s'interpénètrent fréquemment. Ainsi, la non-conformité légale en matière de sécurité par exemple, est souvent le signe d'inefficacité et de risques. De plus en plus d'ailleurs, les auditeurs commencent dans leur mission par examiner la cohérence entre les politiques de personnel et les plans opérationnels pour déterminer les risques et les causes d'inefficacité. De surcroît est souvent incluse dans les audits sociaux une partie ayant trait à la répartition des responsabilités, domaine qui touche de près l'audit organisationnel.

Cependant, l'audit social ne saurait être confondu ni avec l'audit sociétal, ni avec le développement organisationnel pas plus qu'avec le contrôle de gestion ou la gestion du personnel elle-même. Les Anglo-saxons appellent social audit celui qui porte sur la

responsabilité sociale de l'entreprise et qui recouvre le diagnostic des problèmes posés par les relations de l'entreprise avec son environnement externe ou interne (conditions de travail, promotions, traitement des groupes minoritaires, structure organisationnelle, communication, relations sociales, formation).

Mais cet audit concerne surtout les problèmes posés par la pollution, les relations avec la communauté, les consommateurs, les fournisseurs et les actionnaires. La différence principale avec l'audit social est que celui-ci adopte un point de vue purement interne à l'entreprise et s'appuie sur une méthodologie plus rigoureuse.

En outre, l'audit social ne saurait non plus être confondu avec le contrôle de gestion sociale, dont l'activité est souvent limitée à la comparaison des prévisions aux réalisations, sans un diagnostic des causes et une évaluation des risques, et sans oublier la fréquence d'activité ou d'application, car au moment où le contrôle de gestion est censé être fait de manière discontinue. De même, l'audit diffère de la gestion du personnel, même si cette dernière utilise certains instruments et techniques de l'audit pour s'autocontrôler. Enfin, l'audit social ne doit pas être assimilé au bilan social qui n'est qu'une source d'information qu'utilise l'audit social, et qui peut être d'ailleurs l'objet d'un audit particulier.

2. Pratique de l'audit social dans les entreprises hôtelières: cas de la destination d'Agadir

2.1 Contexte et objectif de la recherche

Parce que le tourisme est un secteur de services, parce que la relation avec le client est d'abord une relation humaine, les valeurs individuelles de chaque collaborateur sont, dans le tourisme plus qu'ailleurs, essentielles à la richesse de l'entreprise. La difficulté, alors, consiste à faire en sorte que la somme de ces richesses individuelles constitue une richesse collective. C'est tout l'enjeu des politiques de gestion des ressources humaines que d'y parvenir. Et cela passe nécessairement par une approche globale. La fonction "ressources humaines" est d'autant plus importante dans les entreprises de tourisme que le secteur est confronté à deux enjeux spécifiques, celui d'une mobilité professionnelle rendue plus complexe par la saisonnalité de l'activité, et celui d'une mobilité internationale devenue, dans un secteur international par nature, quasi indispensable à tous les échelons de la hiérarchie.

Les industries du tourisme génèrent un grand nombre d'emplois très divers dans différentes branches d'activité telles que l'hôtellerie, la restauration, les agences de voyages, les voyagistes, les loisirs et les transports de passagers. Les ressources humaines sont un élément prépondérant de la qualité et du contenu du produit touristique. Il existe une demande touristique croissante pour une main d'œuvre qualifiée pouvant satisfaire à un environnement en évolution et pour maintenir la compétitivité des entreprises touristiques. Sur un marché du travail concurrentiel, le secteur du tourisme souffre d'une relative mauvaise image et peine à retenir les employés sur le long terme.

Face à ces changements et défis, les stratégies de gestion et de promotion des ressources humaines tiennent une place essentielle dans une logique de développement durable du tourisme. La connaissance des marchés de l'emploi touristique reste insuffisante. Les effets des nouvelles pratiques mises en place par certains États et l'industrie pour améliorer les compétences et renforcer la compétitivité du secteur sur le marché du travail ont été assez peu partagées et évaluées. La mise en œuvre de stratégies pour promouvoir les compétences requises dans une industrie touristique qui se mondialise doit être poursuivie. Enfin, dans un contexte de libéralisation et de mondialisation des services touristiques, l'harmonisation des différentes approches réglementaires liées au marché du travail touristique devrait faire l'objet de discussions approfondies avec l'ensemble des acteurs du marché du travail aux niveaux national et international

2.2 L'importance du secteur touristique pour le Maroc

En ces temps de crises mondiales persistantes, la stabilité politique, la proximité de l'Europe et la grande diversité géographique du territoire font partie des avantages gratifiants qui placent le Maroc parmi les premiers pays africains en matière de tourisme, avec 12,58 % du marché touristique continental. En conséquence, le tourisme a été reconduit dans ses fonctions de moteur de développement et a fait l'objet d'une stratégie à long terme.

Le tourisme occupe une place de choix dans la structure économique et financière du pays et représente un levier considérable pour l'accélération de la croissance socio-économique. Véritable moteur de croissance, le tourisme impacte pratiquement tous les domaines de l'activité économique du Maroc et exerce ainsi une grande influence sur les autres secteurs de l'économie, il contribue largement à la création de richesses et à la diminution du chômage et de la pauvreté avec une demande touristique globale représentant environ 12% du PIB. Le

secteur est également un excellent pourvoyeur en emplois avec 505 000 emplois directs qui correspondent à près de 5% de l'emploi dans l'ensemble de l'économie.

A fin 2015, la capacité litière classée a atteint plus de 216 386 lits en progression de près de 8 820 lits supplémentaires par rapport à 2014. Les hôtels 3*, 4*, 5* et les hôtels clubs constituant 61% du total du parc de l'hébergement touristique classé.

Le besoin de développer les ressources humaines en quantité et en qualité dans le secteur semble indispensable pour accompagner et réussir une entreprise de soutien de la demande à partir des nouvelles aspirations des consommateurs. Répondre à ces défis, c'est créer de vrais emplois durables et « professionnalisables » en répondant également aux besoins sociaux ; c'est faire preuve d'innovation ; c'est mobiliser les ressources humaines à la hauteur des enjeux et des espoirs, dans ce fait, les managers des entreprises hôtelières sont invités à mettre en œuvre de nouvelles de formes de pilotage et de management visant l'amélioration du climat social au seins des organisations et développer les compétences humaines qui vont contribuer à la qualité du tourisme au Maroc.

2.3 Méthodologie de l'étude

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur la pratique de l'audit social et son apport à la relation entreprise -salarié, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit social et mesurer leur engagement avec leur collaborateurs internes et externes. Pour réaliser notre étude, nous nous sommes intéressés aux grands hôtels de la ville touristique d'Agadir.

Le questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations désirées auprès des hôtels implantées dans la ville d'Agadir. Ce questionnaire a été construit en prenant en considération le cadre théorique exposé ci-dessus.

D'après la liste des établissements touristiques publiée sur le net et les différents sites de réservation (Booking et Trip advisor), on peut conclure qu'Agadir comprend à peu près de 130 établissements touristiques.

Nous nous contenterons de présenter dans cet article, les résultats de l'enquête menée auprès de 25 entreprises hôtelières qui ne présente que 19% de la population ciblée, l'échantillon est alors non représentatif. L'étude est basée sur un échantillon aléatoire simple.

- Nous avons retenu les critères suivants :

Type d'entreprise: Grands hôtels de la ville

Secteur d'activité : Tourisme

L'échantillon de notre étude est constitué de 25 hôtels classé selon le système international de notation:

- 5 hôtels de 5 étoiles;
- 10 hôtels de 4 étoiles ;
- 10 hôtels de 3 étoiles.

2.4 Résultat de l'étude

L'exploitation des réponses dans les questionnaires rendus a donné lieu à ce que suit:

➤ Perception de l'audit social chez les DRH

Le terme d'audit social n'est plus assimilé à une procédure lourde, source de perception négative chez les DRH, au contraire, 73% des entreprises hôtelières enquêtées voient en l'audit social, un outil d'amélioration du Management des Ressources Humaines, 12% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale des entreprises, et 14% considèrent qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

➤ Place de l'audit au sein des entreprises hôtelières

La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises hôtelières, l'analyse démontre la coexistence de l'audit social avec les autres types d'audit ; il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit social, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de la certification. L'enquête révèle aussi que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par tous les hôtels enquêtés sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16% et l'audit des achats et logistique à 14%.

➤ Raisons de pratique de l'audit social

Les cadres et Directeurs Ressources Humaines sont conscients du rôle joué par l'audit social et de son apport à l'entreprise, à ce titre plusieurs rôles lui sont assignés :

- Appréciation de la pratique des Ressources Humaines dans l'entreprise à des normes (nationales ou internationales)

- Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement
- S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines
- Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines
- Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 63% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit social, elles se répartissent comme suit :

Figure 1 : pratique de l'audit social dans les hôtels selon la classification (nbr d'étoiles)

Les hôtels	Pratique de l'audit social
5étoiles	100%
4 étoiles	60%
3 étoiles	30%

Source : élaboré par l'auteur

40% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit social à des organismes externes spécialisées, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en place et n'hésitent pas à questionner l'évidence.

L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 60% des DRH considèrent que les auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit. L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables (Couret et Igalens ,1988).

Vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise.

60% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs sont les moins utilisés.

➤ Les différents types d'audits mis en place

L'enquête sur l'audit social fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 25%, en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social (Igalens et Peretti, 1986), il apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière;
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales.

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation (19%), qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés.

Les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit des recrutements;
- L'audit de la gestion de carrière ;
- L'audit du climat social ;
- L'audit des conditions de travail ;
- L'audit de la conformité au droit du travail;
- L'audit de la RSE.

64% des hôtels enquêtés estiment que le recours à l'audit social est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 36% restantes confirment que l'audit social est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations.

Enfin, Sur les 25 entreprises, 7 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit social, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.

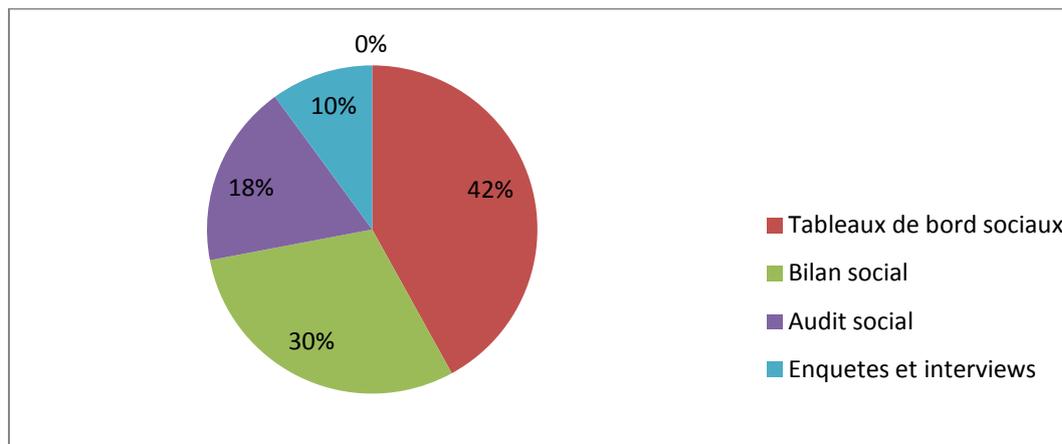
➤ **Apport de l'audit social au pilotage de l'activité RH**

Le pacte social doit permettre de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, Il faut identifier les attentes évolutives des PP internes: la direction, les salariés, les managers, les représentants des salariés.

Les collaborateurs sont considérés comme étant une partie prenante vitale pour la survie de l'entreprise, en effet, les entités hôtelières sont conscientes de la problématique du pilotage de l'activité RH, les résultats de l'étude démontrent que Le tableaux de bord constitue l'outil le plus privilégié dans le pilotage social, puisqu'il permet aux responsables de se situer rapidement à travers les indicateurs sociaux : absentéisme, turnover, heures supplémentaires

effectuées... Le bilan social même s'il ne constitue pas une exigence au Maroc, il est aussi utilisé comme un outil de pilotage social à hauteur de 20%. L'audit social quant à lui, est considéré comme étant un outil de pilotage social à hauteur de 17%, ces résultats corroborent avec les éléments avancés par certains auteurs (Alain Meignant, (2009), sur l'audit social comme étant un outil de pilotage indispensable au Management stratégique et opérationnel des ressources Humaines.

Figure 2 : Outils utilisés pour le pilotage social aux seins des entreprises hôtelières



Source : élaboré par l'auteur

Déterminer l'apport de l'audit social à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est dû à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée. Deux grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit social à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit social contribue, et cela à hauteur de 49% ; 31% des répondants estiment que l'audit social est un moyen qui peut conforter l'image de l'entreprise auprès des tiers et notamment ses clients, fournisseurs, associés, dirigeants, concurrents, État, banques, mais également auprès des représentants du personnel sur sa gestion sociale.

Conclusion

L'étude exploratoire menée dans ce sens a révélé que les entreprises en question sont conscientes de l'importance du sujet, leurs responsables ont également montré qu'ils ont la volonté d'utiliser à bon escient les instruments d'audit social non juste pour parfaire leurs décisions dans le domaine de la GRH mais aussi dans l'établissement d'une relation saine avec ses parties prenantes internes qu'externes. Cependant, il est à constater qu'il leur manque la maîtrise du concept et les conditions de son application, comme il apparaît que le recours à cet audit par ses mêmes responsables ne revêt pas, du moins jusqu'à présent, un caractère rationnel et régulier.

Il incombe donc aux entreprises hôtelières à Agadir d'inculquer aux responsables des services ou départements GRH, la culture de l'audit social en leur dispensant la formation adéquate en le domaine et en leur assurant une assistance, même externe par voie du recours à des auditeurs externes afin de leur assurer un bon encadrement en la matière.

Il est donc temps aux entreprises qui se respect de disposer d'un service ou d'un département audit où une cellule propre à l'audit social soit greffée pour pouvoir optimiser toutes les décisions faisant partie de sa politique GRH, son fonctionnement et sa vision des choses n'en seront que positivement influencés.

Références bibliographiques :

- Bakadir, B. La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghébines. Université de Printemps de l'Audit Social
- Candau, P. (1985). Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace. Vuibert.
- Couret, A., & Igalens, J. (1994). L'audit social. Presses universitaires de France.
- Igalens, J., Peretti, J. M., & Cavalie, P. (1986). Audit des rémunérations. Les Éditions d'Organisation.
- Meignant, A. (2009). Manuel d'audit du management des ressources humaines: méthode audit MRH. Liaisons.
- Peretti, J. M., & Igalens, J. (2016). Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils. Editions Eyrolles.
- Stephens, L. G. (1970). Personnel audit recommended. Personnel Administrator, 15, 9.
- VATIER R. (1988), Audit de la gestion sociale, Éditions d'Organisation, Paris
- Site officiel du Ministère de Tourisme au Maroc <http://www.tourisme.gov.ma>