

L'audit social au service du renouvellement de la GRH : Quels liens avec la RSE ?

Social audit for the renewal of the HR management : What are the links with CSR?

BAKHOUCHE Nadia

Doctorante

Département techniques en Management des organisations

Ecole Supérieure de Technologie

Laboratoire de Recherches en Management des Organisations (LAREMO)

Université Hassan II

Maroc

Nadiabakhouch1@gmail.com

Latifa FAHSSIS

Enseignante chercheuse

Ecole Supérieure de Technologie

Laboratoire de Recherches en Management des Organisations (LAREMO)

Université Hassan II

Maroc

fahssis@gmail.com

Date de soumission : 02/05/2020

Date d'acceptation : 16/06/2020

Pour citer cet article :

BAKHOUCHE. N & FAHSSIS L. (2020) «L'audit social au service du renouvellement de la GRH : Quels liens avec la RSE ?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 171 - 194

Résumé

La fonction ressources humaines se situe aujourd'hui comme un accompagnateur de changement, un pilier d'innovation et un tremplin vers la performance économique et sociale. D'ailleurs, les contraintes de développement et d'innovation de la fonction RH pèsent sur les entreprises et ne cessent de les obliger à faire appel aux outils de pilotage social. L'audit social est donc un instrument d'analyse, d'évaluation, d'anticipation et d'ajustement qui sert à mettre à plat les problèmes sociaux, à évaluer l'efficacité du système de management social et de prévoir les dysfonctionnements en formulant des recommandations d'ajustement et de conformité. Nous essayerons dans cet article à mettre l'accent sur l'importance de la démarche de l'audit social dans l'ajustement des bonnes pratiques RH. Il s'agit de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure l'audit social permettrait-il à l'entreprise de renouveler les pratiques RH et comment elle pourrait enrichir la construction d'un audit social dans la dynamique de la RSE ?. Afin de répondre à cette question nous allons proposer un modèle aménagé de performance sociale liant les trois concepts : Audit social, GRH et RSE.

Mots clés : Audit social ; performance sociale ; pilotage social ; Gestion des ressources humaines ; Responsabilité sociale des entreprises.

Abstract

The human resources function is today positioned as a driver of change, a pillar of innovation and a springboard to economic and social performance. Moreover, the constraints of development and innovation of the HR function weigh on companies and do not cease obliging them to use social management tools. Social audit is therefore an instrument of analysis, evaluation, anticipation and adjustment which serves to flatten social problems, to assess the effectiveness of the social management system and to predict dysfunctions by formulating adjustment and compliance recommendations. We will try in this article to emphasize the importance of the social audit approach in the adjustment of good HR practices. It is a question of answering the following question: To what extent would social audit allow the company to renew HR practices and how it could enrich the construction of a social audit in the dynamics of CSR? In order to answer this question, we are going to propose an adapted social performance model linking the three concepts: Social audit, HRM and CSR.

Keywords : Social audit ; social performance ; social pilotage ; Human resource management ; corporate social responsibility.

Introduction

A l'heure actuelle, l'audit social est une réponse précise à un problème apparent et même : *« une réponse à un risque identifié »* souligne Peretti (2013), *« il y a dix ans, l'auditeur devait fournir des éléments descriptifs et exhaustifs ; désormais, on nous demande d'analyser des risques très spécifiques... Cela démontre une meilleure compréhension de cet outil et une volonté d'utiliser ces éléments au service de la performance de l'entreprise »* surenchérit (Blandeau, 2013).

L'audit social connaît depuis vingt ans un développement continu. Le Maroc, dans le cadre magique de la palmeraie de Marrakech a accueilli en 2000 pour la première fois des échanges autour de l'audit social (Peretti, 2017). En effet, l'application de la pratique de l'audit social dans les entreprises marocaines facilite la prise des décisions et participe à mettre en lumière les écarts par rapport à la réglementation et par rapport aux normes pour pouvoir conduire efficacement le changement et mériter la qualification RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

L'audit social constitue donc un moyen de diagnostic afin d'alerter sur les risques entravant l'atteinte des résultats souhaités, d'analyser les dysfonctionnements produisant des effets indésirables et de proposer des plans d'actions pour instaurer un système de management social adapté aux contraintes du changement lié à la normalisation et aux exigences de la qualification RSE. *«La RSE est devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile mais aussi par les entreprises elles-mêmes et leurs parties prenantes. Les pratiques s'enracinent beaucoup plus dans les stratégies managériales des entreprises... Le Maroc n'échappe pas à ces tendances lourdes»* (Belabbès, 2017.p.76).

L'évaluation du social devrait relever d'un processus de suivi régulier, il s'agit d'un moyen de savoir comment une entreprise pratique le management et comment elle peut rendre sa gestion efficace et prometteuse de succès et de performance mais encore comment cette entreprise dépasse la version ordinaire de performance sociale en cherchant la qualification RSE. En effet, lorsqu'il s'agit d'atteindre la performance sociale conjuguée dans sa version de responsabilité sociale (RSE) il est primordial de piloter et de maîtriser la présence de l'homme au sein de l'organisation afin que les décisions prises en matières de ressources humaines soient efficaces et favorisent la réalisation des objectifs fixés.

D'ailleurs, pour toucher cette réussite managérielle, il est indispensable que les managers gèrent efficacement la présence du personnel au sein de l'organisation en évaluant les activités, étudiant les comportements et en analysant les dysfonctionnements d'où le rôle de **l'audit social**. En effet, le champ réduit de l'application de la pratique de l'audit social dans les entreprises les privent de bénéficier d'une opinion professionnelle facilitant la prise des décisions et les empêchent aussi de mettre en lumière les écarts par rapport à la réglementation et par rapport aux normes. Dans ce sens, si les ajustements convenants ne sont pas réalisés de façon régulière, les risques sont nombreux : absentéisme, accidents du travail, turnover..., d'où l'intérêt de procéder à un audit social

Pour construire notre fil conducteur, nous partons du constat selon lequel l'audit social est un désir de diagnostic ou de vigilance sociale de la part des managers, nous visons à dégager l'utilité de cet outil pour les entreprises marocaines. A ce niveau, une étude empirique sera la feuille de route qui nous guidera vers la réponse à la question suivante : **Dans quelle mesure l'audit social permettrait-il à l'entreprise de renouveler les pratiques RH et comment elle pourrait enrichir la construction d'un audit social dans la dynamique de la RSE ?**

C'est à partir de ces problèmes que découlent nos questions complémentaires :

- Quelle garantie assure l'audit social aux organisations marocaines en termes de renforcement de la responsabilité sociale ?
- Dans quelle mesure la stratégie de la RSE nourrit-elle la performance de l'entreprise ?
- De quelle manière la démarche d'audit social peut-elle contribuer au renouvellement des politiques et des pratiques RH ?
- Quel modèle de performance sociale peut-on proposer en articulant les trois concepts : GRH, Audit sociale et RSE ?

Cette panoplie de question n'est pas exhaustive, d'autres questions pertinentes sont à développer au cours de notre recherche, il s'agit de s'interroger sur l'apport des certifications et référentiels RH à la fonction RH au Maroc, d'évoquer le dilemme des questions et domaines d'action de la RSE entre exigence et recommandation et de dévoiler la réticence des entreprises face à l'investissement dans la démarche d'audit et l'ignorance de sa contribution au renforcement de la performance sociale ...

Afin de répondre à toutes ces questions, il faut tout d'abord bien cerner les concepts relatifs aux termes suivants : Audit Social (AS), Gestion des Ressources Humaines (GRH), Performance Sociale (PS) et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Nous passerons par la suite à une lecture contextuelle de la réalité de la pratique d'audit social dans les entreprises au Maroc et nous proposerons enfin un modèle expliquant les liens entre toutes nos variables de recherche.

1. Cadre conceptuel

1.1. L'apport de l'Audit Social (AS) au Management Socialement Responsable

De nos jours, l'audit social est une pratique prometteuse qui permet d'évaluer la performance des ressources humaines. Il s'agit de mettre en lumière le capital humain afin d'inciter les entreprises sur la mobilisation, l'implication et la valorisation... « *Ces actions ne peuvent avoir qu'une bonne répercussion sur la performance de toute entité* » (H. Tiguit, 2019.p.433). En effet, l'audit social est une pratique assez récente, il s'agit, comme le souligne Sawyer, (1981), d'« *une appréciation indépendante des diverses opérations d'une entreprise pour déterminer si des politiques et des procédures sont suivies, si des normes établies sont atteintes et si les objectifs de l'organisation sont réalisés* » (Sawyer, 1981).

Par ailleurs, il existe quatre champs d'application de l'audit social:

- ✓ L'audit d'évaluation qui vise à vérifier si les pratiques internes sont conformes aux normes RSE et référentiel normatif externe (Conventions Collectives, Droit du travail,...).
- ✓ L'audit examinant la conformité et la pertinence d'une situation par rapport à des objectifs, des règles et procédures internes à l'organisation.
- ✓ L'audit préalable à une situation de changement.
- ✓ Et enfin, l'audit de la compréhension de la particularité d'une situation sociale afin d'en tirer des enseignements correctifs au futur.

D'ailleurs, « *L'audit du social, au cours de ces deux dernières décennies (1990-2010) a vu se disloquer l'unicité de son champ réservé au seul thème social, en se diluant dans l'espace RSE ...* » (Jonquieres & Joras, 2015. p.31). En plus, l'audit social joue un rôle important dans le cadre de certification. A ce titre Igalens & Peretti, (2015) ont souligné que le recours à des pratiques d'audit social dans le cadre de la certification est assez simple à comprendre : une

entreprise souhaite donner confiance (en ce qu'elle maîtrise tel ou tel aspect de sa politique sociale et qu'elle s'engage dans une démarche d'amélioration continue. Elle choisit un référentiel normatif adapté, elle s'efforce d'en appliquer les exigences, puis elle fait appel à un organisme certificateur. Sur la base d'un rapport d'audit, cet organisme délivrera le certificat correspondant.

1.2. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le cadre de la performance sociale

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une fonction essentielle du management, elle se caractérise par sa portée stratégique renforcée par un ensemble de pratiques et politiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser, développer les ressources humaines et fidéliser les hauts potentiels. En général, la GRH recouvre quatre grands domaines qui sont les suivants :

- ✓ L'administration du personnel,
- ✓ La gestion des relations sociales,
- ✓ Le développement et l'optimisation des ressources humaines,
- ✓ L'organisation du travail et l'amélioration de la qualité de la vie au travail.

Malgré l'énorme évolution qu'a connue la GRH anciennement limitée à l'« Administration du personnel » Peretti (2013) estime qu' « *Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter* » (Peretti, 2013, p.3).

En effet, la GRH est un défi majeur à relever tant elle impacte sur les grands enjeux de leur développement économique et social. En ce contexte de mondialisation, les entreprises doivent s'adapter à des normes sociales internationales draconiennes et aligner les pratiques RH sur les nouvelles normes juridiques et les exigences fournisseurs, donneurs d'ordres, sous-traitants et partenaires internes et externes ou nationaux et étrangers (Chasserieux, 2004 cité par Belout et al, (2017)).

A ce niveau, la conformité des pratiques aux exigences de la performance est un défi que toute organisation cherche à relever. Il apparaît donc que la quête d'un modèle de Management RH capable d'assurer un développement durable passe par une lecture globale des perceptions des acteurs en jeu. Les démarches d'audit social pourraient en cela apporter des grilles de lecture pertinentes pour enrichir les approches possibles de management des ressources humaines dans des contextes globaux et de changement. (Ferar, 2015).

1.3. Le défi de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE)

Afin que les entreprises assurent l'efficacité, la pérennité et aussi la conformité de leur politique, la question de la performance sociale ne doit pas être minorée car il s'agit d'une partie intégrante de tout projet RSE.

1.3.1. Evolution et modèles de performance sociale de l'entreprise

Dans ce cadre, les premiers travaux sur la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) ont été réalisés par Carroll (1979). Son véritable modèle conceptuel de la PSE a présenté la performance sociale de l'entreprise comme l'interaction de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales.

Sur la base de ce modèle, Wartick & Cochran (1985) ont développé le concept de PSE en considérant que la PSE est résultante de l'interférence de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques).

En complétant le modèle de Carroll & Wood (1991) a proposé un modèle renouvelé de PSE, Il définit les principes de la PSE en les découpant suivant trois logiques: institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Dans cette optique Wood a défini la PSE comme: « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1991 cité par Drevet, 2009, P.3).

A son tour, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes

spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents. (Frimousse, 2006.p.17).

1.3.2. La mesure de la performance sociale de l'entreprise (PSE)

La performance sociale d'une entreprise fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : la performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir (cabinet d'expertise comptable, 2014). En effet, la performance sociale de l'entreprise peut être pilotée et mesurée de la manière suivante :

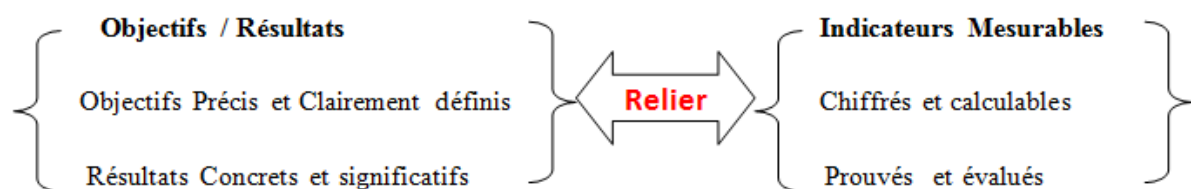


Figure N°1 : La mesure de la performance sociale de l'entreprise (Source :Auteur)

Selon Waterhouse et Svendsen (1998), les indicateurs pour la mesure de la PSE permettent d'améliorer la relation avec les parties prenantes et par conséquent orienter la prise de décision afin de renforcer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Afin de décliner ses stratégies sociétales, il est primordial pour l'entreprise d'utiliser des indicateurs de la RSE. La littérature dans ce champ de la PSE propose deux catégories d'indicateurs devant être utilisés par les entreprises (Yafout, Bennani et Essid, 2015). :

- Les indicateurs relatifs à la mesure des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise qui sont facilement mesurables, observables et vérifiables.
- Les indicateurs relatifs à la mesure de la qualité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. En effet, c'est la manière dont la RSE est perçue et utilisée par l'organisation qui explique l'impact de la performance sociale sur le résultat de l'entreprise,

D'ailleurs, la performance RH peut être mesurée à travers les quatre missions principales de la direction des ressources humaines (DRH) : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés, un acteur du changement.

1.3.3. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la Performance Sociale

Selon la Commission Européenne ; la responsabilité sociale d'entreprise est définie comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre Vert de la Commission Européenne, 2001). Cette intégration participe en tant que levier d'action puissant au renforcement de la sensibilité sociale de l'entreprise et sa capacité à poursuivre le changement permanent des normes, certifications et législation.

La Banque Mondiale définit la RSE comme : « *un ensemble de politiques et de pratiques liées aux relations avec les intervenants clés, les valeurs, la conformité aux exigences légales, et le respect des personnes, des communautés et de l'environnement* ».

A travers cette définition, il est indispensable d'évoquer la notion de conformité aux normes. La norme ISO 26000 :2010 se rapporte à la responsabilité sociale, certes cette norme ne se prête pas à la certification, mais elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale. Selon cette norme, la RSE est un comportement éthique et transparent qui concerne les impacts des décisions et des activités des entreprises sur la société et sur l'environnement.

Aujourd'hui le concept de RSE est inséparable du concept de performance sociale, dont l'entreprise doit non seulement se soucier des indicateurs d'accroissement d'activité, mais aussi des contraintes de conformité avec les exigences de développement durable. En plus, « *la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux ... De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale* » (Naro, 2006 cité par titouns, 2014).

Selon les Actes de L'IAS (17e université de printemps de l'audit social 21 & 22 Mai 2015), le management socialement responsable est avant tout une attitude, une philosophie

de gestion, une aptitude à manager avec des parties prenantes directement impliquées par ces transformations. Dans ce sens, la mise en œuvre de cette responsabilité sociale des entreprises impose une réflexion sur de nouvelles formes de management. Guilbert et al. (2008), définissent cette responsabilité sociale comme l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.

Au Maroc, la CGEM¹ a créé en 2006 un label de qualification des entreprises socialement responsables à l'aide d'un audit indépendant, qui consiste à vérifier la conformité des plans d'actions mises en place volontairement par les entreprises avec la charte RSE de la CGEM. Cette charte regroupe l'ensemble des valeurs et des comportements que l'attribution du label promeut auprès des entreprises qualifiées RSE tout en prenant en considération les attentes de leurs différentes parties prenantes internes et externes pour la pérennisation de leur activité et l'amélioration de leur performance globale. Il s'agit donc de reconnaître l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes.

La circulaire du 20 février 2019 de l'AMMC² constitue une nouvelle avancée dans le domaine de la responsabilité sociétale pour les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca. Il s'agit de l'obligation d'intégrer dans le rapport annuel un chapitre relatif aux données environnementales, sociales et de gouvernance. Le document précise que le rapport devra être certifié indépendamment par un tiers. Les entreprises en question ne seront pas tenues de renseigner toutes les rubriques mais elles devront motiver leur non réponse, en fonction du concept de «complain or explain»³. (Fatoux⁴,2020).

En effet, cet engagement ne va pas sans l'implication du capital humain de l'entreprise. La gestion RH a un rôle primordial dans l'ancrage de la RSE dans la vie de l'entreprise (Habriche, 2019). Il s'agit de :

- La formation et la sensibilisation des collaborateurs sur les thématiques RSE ;

¹ CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

² AMMC : Autorité marocaine du marché des capitaux

³ Les notions «complain or explain» renvoient aux informations qui, eu égard à la nature des activités ou à l'organisation de la société, ne peuvent être produites ou ne paraissent pas pertinentes, en fournissant toutes explications utiles.

⁴ François Fatoux : Ancien membre du Haut Conseil de l'égalité femmes/hommes, fondateur de l'Observatoire français de la RSE (ORSE) et consultant égalité des genres et crèches d'entreprise au Maroc

- L'intégration de la démarche dans le processus d'évaluation (les critères RSE dans l'entretien annuel d'évaluation) ;
- La création des émulations autour des actions sociétales ;
- L'amélioration de la qualité de vie des salariés...

2. Le rôle de l'audit dans le renouvellement de l'activité RH

2.1. L'audit social et l'activité RH : Quel lien avec la performance sociale et la RSE ?

L'utilité de l'audit social réside dans sa capacité à étudier et relever les enjeux et les contraintes associés aux changements en termes de pratiques de gestion, à en cerner les conséquences sur le renouvellement de l'activité RH et à renforcer la performance sociale. Il permet aussi d'analyser les pratiques RH afin de mieux comprendre les enjeux de la responsabilité sociale dans le cadre du management des ressources humaines.⁵

Par ailleurs, dans un environnement mouvant et actif, les entreprises sont confrontées au défi du management socialement responsable. En effet, les managers en complément de leur rôle classique doivent être des artisans de la politique de gestion du risque et de la stratégie du management socialement responsable. Dans ce contexte connu par le changement croissant en termes de normes et référentiels, le besoin de renouvellement des pratiques de GRH est une obligation de performance sociale.

En effet, les contraintes de la modernité ont obligé les pays du Maghreb à s'engager sur le chemin de la conformité aux exigences nationales et internationales. A cet effet, les entreprises ont besoin de moderniser leur système de management pour atteindre la performance sociale durable. Ce contexte de mutation incarné par des exigences croissantes en matière de politiques et pratiques RH impose la professionnalisation de la fonction RH, les attentes à l'égard de l'audit social sont donc fortes puisque la contribution de cet outil permet d'identifier et réduire les risques entravant la réalisation des objectifs et renforcer la performance sociale (IAS, 2009)⁶.

⁵ « L'Audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance, » 17^e université de printemps de l'audit social 21 & 22 Mai 2015, ESCEM - CAMPUS DE TOURS IAS

⁶ Audit social & renouvellement de la GRH, 11^e Université de Printemps de l'Audit Social, SIDI FREDJ (Algérie) Du 30 au 31 mai 2009

La notion de la RSE est parvenue, ces dernières années, non seulement en faisant partie intégrante des indicateurs de la réputation de l'entreprise (C.Fombrun et M.Shanley, (1995) mais elle est aussi attachée au concept de performance. En matière d'évaluation de la performance sociale conjuguée dans sa version de responsabilité sociale, différentes approches et modèles ont été cités. Dans ce sens la question de la performance sociale ne peut être détachée de l'audit social comme étant l'outil de pilotage social permettant à l'organisation d'être en conformité avec les exigences nationales et internationales en termes de politiques et pratiques RH.

A ce niveau le renouvellement de l'activité RH peut être assuré dans le cadre de l'instauration du concept du management socialement responsable. Vu que le monde de management de l'entreprise change, la fonction RH peut fortement évoluer en raison de la montée en puissance de la RSE représentée comme une véritable d'innovation sociale. La fonction de DGRH pourrait évoluer vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003).⁷

A travers les modèles de performance sociale, les théories RSE et les approches en GRH et en audit social, nous pouvons proposer un schéma explicatif des interférences entre ces variables :

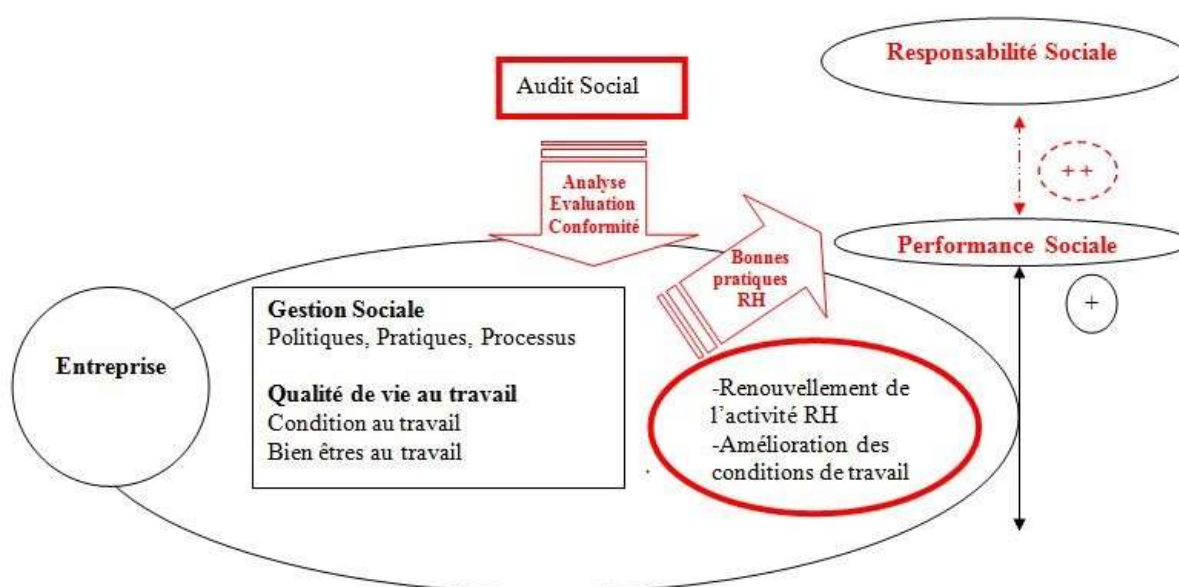


Figure N° 2 : L'impact de l'audit social sur les pratiques RH (Source : L'auteur)

⁷ idem

Dans cette perspective et grâce à la rigueur de sa démarche, la validité de ses constats, la pertinence de ses référentiels et l'utilité de ses recommandations, l'audit social apporte une vue d'ensemble des politiques et pratiques RH en accompagnant leur renouvellement, autrement dit, il favorise la mise en œuvre des bonnes pratiques RH. L'objectif derrière le recours à cet outil de pilotage social est d'améliorer la performance de l'organisation et d'instaurer les principes du management socialement responsable.

2.2. L'audit social au service des pratiques RH : Quelle réalité pour les entreprises marocaines ?

La réalisation des entretiens représente une prise de connaissance de la réalité actuelle concernant le recours à l'audit social. Nous supposons que toute organisation a besoin d'un outil fiable de veille sociale afin qu'elle réalise ses objectifs dans un environnement sain. La démarche de l'audit social peut être considérée comme l'outil le plus crédible de veille sociale mais aussi de pilotage social, car grâce à sa démarche de diagnostic elle contribue à la formulation des recommandations et à la proposition de plans d'action afin de prévenir la survenance des problèmes et aussi de corriger les dysfonctionnements.

Afin de valider nos remarques, nous avons construit un guide d'enquête dont l'objectif d'explorer la thématique concernant « L'audit social au service des pratiques RH au Maroc », Nous avons pris un échantillon-test d'une quinzaine d'entreprises dans différents secteurs d'activité (secteur de service, BTP et des PME de commerce et de négoce), nous avons organisé des entretiens semi-directifs avec les 15 responsables RH de ces entreprises en leur demandant de répondre à un certain nombre de questions selon une grille d'analyse de trois thèmes (Généralités, Utilité de l'audit social et son impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines).

A travers les réponses collectées, onze répondants estiment que l'audit social est une pratique de management qui sert à vérifier la conformité des pratiques sociales avec les exigences en vigueur en se basant sur des référentiels validés à l'échelle nationale et internationale. Ils soulignent aussi qu'il s'agit d'un outil de pilotage qui leur assure une veille sociale en anticipant les risques sociaux et en leur garantissant la correction des dysfonctionnements sociaux. Selon ces managers, l'audit social est un gage de performance sociale car il participe à l'alignement des objectifs de l'entreprise avec les enjeux de développement durable.

D'après les mêmes résultats, les quatre autres managers ignorent ou sous-estiment l'importance de l'audit social dans l'ajustement des pratiques RH : Deux responsables RH avancent qu'ils n'ont jamais eu l'occasion d'opter ou de bénéficier d'une expertise d'audit des ressources humaines au sein de leurs structures et d'après deux autres répondants : le contrôle, l'inspection et l'audit social renvoient pratiquement à la même notion et peuvent être pratiqués par le manager dans l'accomplissement de ses tâches routinières.

L'objectif de cette étude est de présenter, en résumé, un témoignage de quelques entreprises marocaines par rapport à l'utilité de l'audit social et sa place dans l'instauration des bonnes pratiques RH. Nous notons dans ce sens, qu'en général, l'audit social a fait ses preuves comme étant une pratique de pilotage social qui permet à l'entreprise de corriger ses dysfonctionnements et prévoir la prévenance des risques sociaux. L'audit social est donc un outil de diagnostic et de vigilance qui garantit un climat propice pour la réalisation des objectifs et l'atteinte de la performance sociale et financière.

Malgré l'importance de l'audit social, il présente aussi quelques limites. A l'issue des entretiens effectués, nous avons noté les remarques suivantes :

- L'étude du social est souvent très difficile à déchiffrer surtout lorsqu'il s'agit d'analyser et d'expliquer les comportements humains (Insatisfaction, conflits sociaux, cause d'absentéisme TO...). De ce fait, les recommandations de l'audit social restent subjectives.
- L'auditeur social est généralement considéré comme un inspecteur et sa mission est conçue comme un contrôle, Cette perception influence les comportements des salariés et les rendent très méfiants et très attentifs vis-vis leur contact avec l'auditeur. Ceci risque de refléter une image négative de la situation et peut entraîner la formulation des recommandations non basées sur des faits réels.
- L'audit d'hygiène, de santé et de sécurité pourra être conçu comme l'audit le plus utile car il porte sur le principe de conformité avec des exigences clairement reconnues et ses résultats apportent une grande valeur ajoutée car ils orientent directement vers les actions à mettre en place pour garantir la protection physique des salariés surtout dans les grandes structures industrielles.

- L'audit de formation est aussi porteur de valeur ajoutée car il facilite l'identification des besoins des salariés afin que le plan et le programme de formation soient convenables.

Les déductions retirées de cette enquête nous ont donné une idée sur l'ensemble des questions que posent les managers concernant le dilemme utilité-limite de l'audit social. Nous concluons que l'audit social est une pratique de pilotage d'actualité qui manque d'être reconnue et appliquée dans certaines entreprises au Maroc. D'ailleurs, la méfiance et l'ignorance empêchent certaines organisations à croire que les recommandations de l'audit social sont sérieuses et qu'elles peuvent contribuer à la mise en place des plans d'action capables d'ajuster les pratiques et les processus de l'organisation.

En somme, les entretiens réalisés nous ont permis de lister les concepts clés liés étroitement à la notion de l'audit social. Nous avons opté pour une analyse thématique « a priori » pour traiter les résultats obtenus. Les concepts ont été cités comme suit :

THEMES	FREQUENCE DE CITATION
Audit social	50
Gestion des Ressources Humaines	20
Performance sociale	15
Responsabilité Sociale des Entreprises	5

Tableau N°1 : Comptage thématique (Source : Auteur)

A travers les réponses collectées, il s'avère que la gestion des ressources humaines était et reste toujours en quête permanente de développement et d'évolution. Les interviewés confirment que la GRH consiste dans la gestion des hommes au travail en effectuant des choix stratégiques afin de prendre des décisions tactiques. Selon eux, l'audit social constitue donc un moyen d'analyse des procédures et des pratiques afin d'alerter sur les risques entravant l'atteinte des résultats souhaités, d'analyser les dysfonctionnements produisant des effets indésirables et proposer des plans d'actions pour instaurer une gestion sociale adaptée aux contraintes et exigences et capable de qualifier les entreprises socialement responsables.

Cette étude montre que l'audit social permet aux entreprises de disposer d'une panoplie d'informations et d'indicateurs sociaux favorisant la compréhension des anomalies :

Accidents de travail, absentéisme, insatisfaction, conflits sociaux, turn-over, ... Grâce à sa démarche d'identification, d'analyse et de traitement des informations, l'audit social propose des solutions pertinentes aux problèmes soulevés et ses recommandations participent à l'amélioration de la performance sociale. En plus, l'audit social est un outil d'optimisation de la gestion des ressources humaines car il se pratique au regard d'un référentiel : Code du travail, Conventions collectives, normes et accords d'entreprise.

Cette étude exploratoire nous a aidé à dévoiler la pertinente relation qui existe entre les quatre variables de notre recherche. Les résultats de l'analyse des données recueillies nous amènent à poser une question importante sur la possibilité de proposer un modèle explicatif des liens entre ces quatre concepts : Audit Social (AS), Gestion des Ressources Humaines (GRH), Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Performance Sociale (PS).

3. L'articulation Audit social, GRH et RSE : Proposition d'un modèle aménagé de performance sociale

La performance de l'entreprise est un des centres d'intérêt de chaque entreprise. Il s'agit d'une notion abstraite difficilement chiffrable. Afin d'expliquer l'approche relationnelle des dimensions relatives à la notion de performance, Gibert (1980) a positionné la performance au centre du triangle :

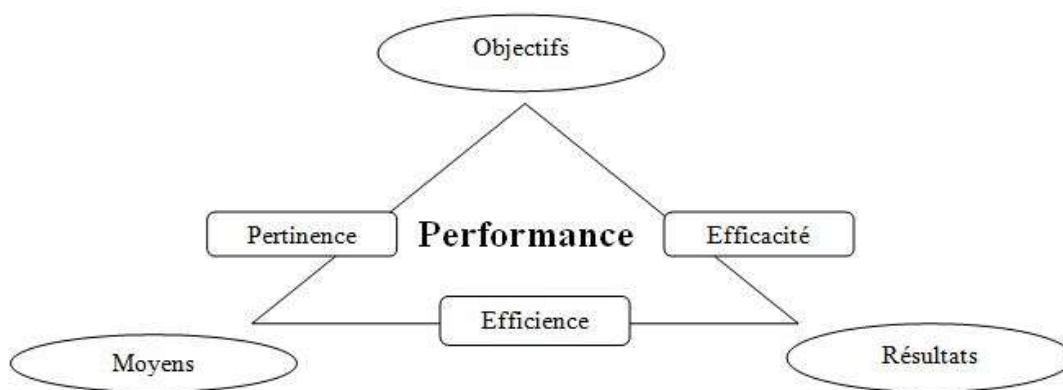


Figure N°3 : Modèle de performance (Source : Gibert (1980))

Afin d'étudier les liens entre ces trois dimensions nous pouvons poser les questions suivantes :

- L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?
- L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs avec moins de coût ?
- L'entreprise a-t-elle recours à des bons moyens pour atteindre ses objectifs ?

Ce triangle de performance fait régulièrement ses preuves dans les entreprises performantes. Dans le cadre de notre question de départ nous allons ajuster ce modèle selon une approche sociale en intégrant les variables influençant la performance sociale : Audit Social, Gestion des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale.

En adoptant ce système en boucle courte, les liens entre les dimensions restent les mêmes :

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci (Sutter, 2011). Elle sert à mesurer le comportement "social" des cadres et managers dans une entreprise pour garantir le bon fonctionnement de la structure et pour améliorer l'image qu'elle reflète à son environnement. En parlant de la performance sociale, nous pouvons nous inspirer du modèle Gibert pour proposer l'interaction des trois dimensions selon une approche sociale:



Figure N°4 : Modèle de performance sociale proposé (Source : Auteur)

Les réflexions théoriques portées sur la performance estiment que le recours à certains indicateurs plutôt que d'autres est justifié par l'objectivité de la mesure relative. Mais le problème apparent en ce sens est lié à l'absence de ces indicateurs objectifs. A travers le modèle proposé et selon les paramètres choisis comme indicateurs, la performance sociale de l'entreprise peut être mesurée efficacement en liant les trois variables afin de servir la communauté scientifique et le monde des affaires qui se questionnent aujourd'hui sur l'impact des pratiques sociales en termes de durabilité.

A cet effet, la RSE est un gage de meilleure performance sociale parce qu'elle pousse l'entreprise à dialoguer avec ses salariés pour mieux comprendre leurs attentes. Elle accroît également l'engagement autour d'une attitude « responsable ». Ce modèle permet aussi d'éclaircir le rôle de l'audit social dans l'amélioration des indicateurs de performance sociale. La proposition de ce modèle contribue donc à mettre l'accent sur l'importance de l'audit social comme un outil de pilotage social qui favorise la prise de conscience de la nécessité de développer les politiques et les pratiques de la gestion des ressources humaines, il s'agit aussi d'opter pour une stratégie RSE intégrée dans le management de l'entreprise afin de parvenir à la meilleure performance sociale possible.

Conclusion

En guise de conclusion, l'audit social a pour objectif « d'apporter une information basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation ... » (IAS)⁸

A cet effet, l'audit social peut servir à l'ajustement des pratiques RH en analysant leur conformité avec les exigences nationales et internationales. Il permet donc de renforcer la performance sociale de l'entreprise. Cette performance est déterminée au sein de la RSE et elle vise à apprécier la gestion sociale de l'organisation et trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la finalité de l'entreprise.

D'ailleurs, la performance sociale peut être considérée comme une source de création de valeur et elle contribue à stimuler l'innovation. Dans ce sens, le renouvellement en gestion des ressources humaines constitue un défi majeur pour toute organisation qui vise la performance sociale. La majorité des théoriciens et praticiens en gestion des organisations sont d'accord qu'une gestion efficace et conforme des ressources humaines constitue un des facteurs clés de la performance de l'entreprise (Saba et Dolan, 2013).

Finalement, le modèle de la performance sociale que nous avons proposé s'inscrit dans une optique d'amélioration continue du système de management de l'entreprise. L'audit social et grâce à sa démarche de diagnostic, évalue et traite les dysfonctionnements, il joue aussi un rôle important dans la gestion et l'anticipation des risques entravant la réalisation des objectifs. Cet outil de pilotage a la capacité de définir les axes d'amélioration et de conformité, il permet donc à l'entreprise d'adhérer aux objectifs de développement durable et participe à l'instauration d'un management socialement responsable.

⁸ Site de l'IAS : <http://www.auditsocial.net/>

Apports, limites et perspectives de recherche

L'objectif de cet article est triple : Nous proposons dans un premier temps un éclairage conceptuel en mettant toujours en exergue le lien entre les différents concepts afin d'apporter des réponses préliminaires à nos questions de recherche. Puis, dans le cadre d'une approche contextuelle nous donnons un témoignage de la réalité de la pratique de l'audit social dans les entreprises au Maroc à l'aide d'une étude qualitative à visée exploratoire. Enfin, nous proposons un modèle aménagé de la performance sociale qui explique les liens existant entre les différentes variables de recherche.

Sur le plan théorique, ce papier traite un sujet d'actualité qui est la RSE et son impact sur l'instauration des bonnes pratiques RH dans le cadre d'une approche tripartite de la performance sociale. En plus, la réalisation de l'étude qualitative nous a permis non seulement de témoigner la réalité de l'audit social dans les entreprises enquêtées mais aussi de procéder à une mise en relation de l'ensemble de nos variables de recherche. Sur le plan pratique, ce travail de recherche contribue à proposer un modèle conceptuel qui tente d'expliquer les liens existants entre les différentes pratiques de gestion afin de parvenir à une meilleure performance sociale de l'entreprise qui mènera finalement à un accroissement de la performance globale.

Comme tout travail scientifique, cette recherche et malgré ses contributions théoriques et managériales, se heurte à des limites d'ordre méthodologique dans le sens où le caractère exploratoire de l'étude réalisée nous a pas permis de procéder à une analyse détaillée de toutes les variables de recherche. Malgré sa validation théorique, le modèle proposé n'est qu'une simple abstraction de la réalité. En revanche, il peut aussi être testé à l'aide d'une étude approfondie, et ce dans différents contextes dont la mise en place des outils de pilotage social peut revêtir les deux caractères : obligatoire ou facultatif selon chaque pays.

BIBLIOGRAPHIE

- ARBOUCHE, Marc.(2010) « La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », A.A.E.L.S.H.U.P .
- BELABBES Kaoutar, (2017). « RESPONSABILITE SOCIALE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : OU EN EST LE MAROC ? », 19ème Université de Printemps IAS & 3èmes Rencontres Internationales des Sciences du Management - Marrakech (Maroc) , p.76
- BELOUT Adnane, Christiane KAMMOGNE & Hicham NAJIM, (2017), 'L'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement : Une étude empirique, 19 eme université de printemps de l'audit social, 3eme rencontres internationales des sciences du Management, MARRAKECH (MAROC) /, p.100
- DREVETON Benjamin, (2009), 'Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens', *Management Avenir*, n° 29.9 327–43.
- BENOIT Thery, (2011) « Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines », Edition : DUNOD.
- BERTIN Elisabeth, (2007), « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Edition : EYROLLES Ed d'organisation.
- BOUVARD Patrick, (2015). « #RHreconnect : Idées, pratiques et outils RH pour l'avenir de l'entreprise », collection : Questions de société, ISBN (978-2-84769-834-3),
- CANDAU P. (2002) .Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Edition : Vuibert cop 1985 / Ed. Vuibert rééd.
- CANDOU Pierre, (1990). « AUDIT SOCIAL. Méthodes et techniques pour un management efficace », Edition : Vuibert,
- FATOUS François, (2020) « Les entreprises cotées rattrapées par les obligations RSE», *l'économiste* , Edition N°:5679
- FERAR Driss, (2015). Considération cognitive et émotionnelle de leviers de gestion des émotions au travail : vers un capital psychologique inhérent au capital humain de l'entreprise de service, 33eme Université d'été de l'Audit Social Montréal - 27 & 28 août 2015
- FOMBRUN C., SHANLEY M., (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate
- FRIMOUSSE Soufyane, Nader MANSOURI ,Jean Marie PERETTI, (2006).la Performance sociale et la légitimité institutionnelle, 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006
- DAF magazine –N°11-Avril-Mai 2013 p.44.45
- GIBERT Patrick , (1980). « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Les Editions d'organisation, Paris 1980 (239 pages)

- GUERRERO Sylvie, (2008).« Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines », Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod ,
- GUILAIN Vandaele, (2013), DAF magazine, N°11 – Avril - Mai
- GUILLARD. A, ROUSSEL .J, (2005). «Évaluation et développement du capital humain: un enjeu clé pour l'audit social» ,
- GOND J.P. et TGALENS J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, PUF.
- Brahim Habriche ,Créer un lien avec les RH pour faire vivre la RSE ,la vie éco,26 Mars 2019
- HALL R.H. (1980), « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 16, p. 536- 545.
- IGALENS Jacques, PERTTI Jean-Marie, (2008). « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », Collection : Ressources humaines, Edition : Eyrolles, 10 janvier 2008
- IGALENS. J, JORAS .M., (2002). « La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel ». Editions d'Organisations
- IGALENS J. (2003), Audit social, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert
- IGALENS J. (2000), Audit des ressources humaines, Paris, Editions Liaison.
- IGALENS J. (2008), « RSE et Développement durable » in Schmidt G. (Coord.) (2008), Le Management. Fondements et Renouvellements, Auxerre, Sciences Humaines Editions, pp.284-291.
- IGALENS J. et PERETTI J.M. (2007), Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, Eyrolles . – Editions d.'Organisation.
- IGALENS.J, PERITTI J.M, . (2008), « Audit Social, Meilleurs pratiques, méthodes, outils », Eyrolles , éditions des organisations ,2008,P 28
- ISEOR.(1994). Audit social au service du management des ressources humaines. Edition : Economica 1994
- JONQUIERE Michel, JORAS Michel, (2015). « L'audit, une même démarche intelligente pour tous», Editions EMS 2015 . p 31
- MARTORY Bernard, (2003) « AUDIT SOCIAL, Pratiques et principes »,Lavoisier | « Revue française de gestion»,2003/6 no 147 | pages 235 à 246
- MARTORY Bernard , CROZET Daniel, (2013) « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances »Edition : DUNOD ,8ème édition ,Février 2013
- M Capron, F Quairel-Lanoizelée, «La responsabilité sociale d'entreprise », 2007
- ORLIZKY .M, FL Schmidt, SL Rynes, , (2003) «Corporate social and financial performance: A meta-analysis »,Organization studies, 2003
- PERETTI Jean-Marie, BACHELARD Olivier, , (2010) « AUDIT SOCIAL ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2010/8 n° 38 | pages 52 à 57

- PERETTI Jean-Marie, CERDIN Jean-Luc, (2017). 7^{me} Université de Printemps IAS Marrakech (Maroc)
- PERETTI Jean-Marie, (2015). « L'Audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance, » 17^{eme} université de printemps de l'audit social 21 & 22 Mai 2015, ESCM - CAMPUS DE TOURS IAS
- PERETTI Jean-Marie , (2009). Audit social & renouvellement de la GRH, 11^{eme} Université de Printemps de l'Audit Social, SIDI FREDJ (Algérie) Du 30 au 31 mai 2009
- PNUD (2014), Rapport sur le développement humain Saba R. et Dolan S. L. (2013) La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles 5^e éd., ERPI.
- RODIC Ivana, (2007). « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, avril 2007
- SAWYER L.D. Sawyer, (1981). « The practice of modern internal auditing » , the institute of international auditors .
- SCHICK, VERA, BOURROUILH-PAREGE, (2014). « Audit interne et référentiels de risques - 2^e éd. - Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit », Edition : DUNOD , 2^{ème} Edition , Avril 2014
- SHIMON L. Dolan , TANIA Saba , Susan E. Jackson , Randall S. Schuler , (2008). « La Gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 4^{ème} édition ERPI, 2008
- SUTTER , P. E., (2011). Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ? Paris, Editea.
- THEVENET Maurice , DEJOUX Cécile , MARBOT Eléonore , BENDER Anne-Françoise , SILVA François , (2012). « Fonctions RH + eText: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition : Pearson 13 janvier 2012 .
- TIGUIT H. (2019) « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 432 - 446
- Valérie Blandeau, DAF magazine –N°11-Avril-Mai (2013) p.45./ V.B : Avocate associée chez wragge et Co paris.
- Livre Vert de la Commission Européenne, 18 juillet 2001

WEBOGRAPHIE

- <http://www.auditsocial.net/>[accessed 27 Jan 2020]
- <https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/721433/performance-sociale>[accessed 02 Mar 2020]
- <http://www.dauge-associes.com/la-performance-sociale-par-la-rse/>[accessed 27 Sep 2019]
- <http://www.journaldunet.com/management/expert/57127/pourquoi-et-comment-mesurer-la-performance-sociale-des-entreprises.shtml>[accessed 17 Mai 2019]
- <https://www.bacstmg.net/infos/sujet-detude-stmg-cgrh-la-performance-sociale.php>[accessed 07 Nov 2019]
- <http://economia.ma/content/les-chiffres-de-la-performance-sociale>[accessed 22 Avr 2019]
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/531650-mesurer-la-performance-sociale-d-une-entreprise.html>[accessed 27 Sep 2019]
- <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>[accessed 03 Sep 2018]
- L-Expert-comptable.com, 'Mesurer la performance sociale d'une entreprise', L-Expert-comptable.com, 2014 <<https://www.l-expert-comptable.com/a/531650-mesurer-la-performance-sociale-d-une-entreprise.html>> [accessed 27 Sep 2019]
- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-161988-performance-rh-et-responsabilite-sociale-rse-2038374.php> [accessed 27 Sep 2019]
- Yafout, Bennani et Essid, 2015 'Les chiffres de la performance sociale', 2015 <<http://economia.ma/content/les-chiffres-de-la-performance-sociale>> [accessed 27 Sep 2019]
- Titouns, 'Les Indicateurs Sociaux : Du Contrôle de Gestion Aux Développements Récents Du Pilotage et Du Reporting - Dissertation - Titouns' <<https://www.ladissertation.com/Divers/Divers/Les-indicateurs-sociaux-du-contr%C3%B4le-de-gestion-171486.html>> [accessed 13 June 2020].
- <http://rse.cgem.ma/label-rse.php> [accessed 5 Avril 2018].
- <https://auditsocial.world/documentation/quest-ce-que-laudit-social/> accessed: 6/10/2020 11:46:00 PM