

La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ?

The practice of Social Auditing in Morocco: Towards an improvement in HRM risks?

KIRMI Brahim

Enseignant chercheur

Etablissement : Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales

Université : Universités ABDELMALEK ESSADI

Maroc

kirbrahim@gmail.com

FARAH Safaa

Doctorante

Etablissement : Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales

Université : Universités ABDELMALEK ESSADI

Maroc

Farahsafaa3@gmail.com

Date de soumission : 10/05/2020

Date d'acceptation : 22/06/2020

Pour citer cet article :

KIRMI B. & FARAH S. (2020) « La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 679 - 703

Résumé :

Depuis très longtemps, l'audit est considéré comme une discipline consacré à l'appréciation des informations financières et comptables. Aujourd'hui, il a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social, d'où vient la pratique **d'audit social**. Pourtant, au Maroc cette discipline reste limitée malgré son importance pour la gestion des ressources humaines. En effet l'objectif de notre article consiste à mettre en exergue, par le biais d'une enquête, l'état des lieux de la pratique de l'audit social dans les entreprises de service marocaines, ainsi de démontrer son rôle primordial pour l'amélioration des risques liés à la gestion des ressources humaines. Egalement et pour les fins de notre étude, nous avons mené une enquête auprès de 20 entreprises de service de différentes tailles parmi 54 entreprises marocaines de service. (Selon la sélection des 1000 premières entreprises au Maroc par secteur d'activité publié par Jeune Afrique 2016). L'enquête a permis de constater que la pratique d'audit social par les entreprises de service permet d'influencer positivement les risques relatifs à la gestion des ressources humaines et par conséquent l'amélioration de cette dernière.

Mots clés :

Audit ; Audit Social ; Entreprises de service ; Ressources Humaines ; Risques GRH¹

Abstract

For a very long time, auditing has been regarded as a discipline devoted to the assessment of financial and accounting information. Today, he has shown his virtues in different areas of the business, including the social aspect, where the practice of social auditing comes from. However, in Morocco this discipline remains limited despite its importance for the management of human resources. Indeed, the objective of our article is to highlight, through a survey, the state of play of the practice of social auditing in Moroccan companies, and to seek the reasons for not resorting to this practice by checking different parameters, namely: turnover, size, no-obligation, lack of resources and finally ignorance of this practice. Also and for the purposes of our study, we conducted a survey of 20 companies of different sizes among 54 Moroccan service companies. (According to the selection of the first 1000 companies in Morocco by sector of activity published by Jeune Afrique 2016). The investigation revealed that the use of social auditing by public enterprises is limited because of the non-obligation of this discipline, in contrast to financial and accounting auditing.

Keywords:

Audit ; Social Audit ; Service companies ; Human ressources ; HRM² risk

¹ Gestion des ressources humaines

² Human ressources management

Introduction

Depuis longtemps, la gestion des entreprises repose sur le volet économique et ignore tout ce qui est environnemental ou social. Aujourd'hui, les organisations en croissance doivent faire face à une gamme de défis surtout avec les changements technologiques économiques, sociaux et financiers. Plus que jamais, les Entreprises Marocaines sont invitées à relever le défi de la compétitivité et investir dans ses ressources humaines qui sont devenus un levier majeur des politiques de développement des nations et des entreprises, surtout avec l'émergence de la notion de la responsabilité sociétale d'entreprise. En effet la Gestion des Ressources Humaines a fait naître une panoplie d'outils et de pratiques permettant au processus des Ressources Humaines de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et législatif qui constituent son champ d'interaction; Parmi ces outils il y a **l'audit social**.

L'audit social se présente aujourd'hui comme un outil incontournable à l'amélioration de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où il permet de déceler les différents carences qui entravent le bon fonctionnement du processus ressources humaines, ainsi de proposer des actions correctives voire même préventives pour résoudre les dysfonctionnements soulevés. Ce travail de recherche s'assigne comme objectif d'établir un état des lieux sur la pratique d'audit social au sein des entreprises de services marocaines, ainsi de démontrer le rôle que joue cette pratique dans l'amélioration des risques liés à la gestion des ressources humaines. Notre article essaye de porter une réponse à la problématique suivante : **Dans quelle mesure la pratique d'audit social peut contribuer à l'amélioration des risques liés à la gestion des ressources humaines ?** Pour ce faire une enquête sur terrain a été menée auprès de 20 entreprises de services marocaines.

Ainsi, dans le cadre notre travail, nous allons présenter le cadre théorique servant à identifier et présenter l'audit social, puis une deuxième partie sera réservée à l'Etat des lieux de l'audit social au Maroc, ensuite dans une troisième partie, nous mettons en exergue notre étude empirique de la pratique de l'audit social et son importance pour l'amélioration des risques liés à la GRH dans les entreprises publiques par le biais d'une enquête lancée au sein d'un échantillon d'entreprises marocaines.

1. Cadre général de l'audit social :

1.1. L'audit social : définition, types, outils et démarche

1.1.1 Définition de l'Audit social

L'audit social prend naissance, en 1964, avec la National First City Bank of New York qui cherchait à mettre en place les principes d'audit au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées. Depuis plus de vingt-cinq ans, plusieurs auteurs ont essayé de définir qu'est-ce que c'est l'audit social ?

Selon Vatier (Vatier ,1980) ;« *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 son 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 »* .

D'après Candau (1985, p.51), « *l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, 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 formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.* ».

L'audit social a été aussi défini selon le référentiel de l'institut d'Audit Social (IAS³ ,2006) qui le considère comme « *une forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes ,les politiques ,les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :*

- Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;*
- Qu'elle utilise au mieux ses moyens ;*
- Qu'elle est conserve son autonomie et son patrimoine ;*
- Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;*

³ Institut d'audit social

-Qu'elle respecte les règles de l'art ;

-Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court ».

De ces définitions, nous pouvons dire que l'audit social sert de base pour proposer des solutions afin de résoudre certains dysfonctionnements observés à caractère social ou encore à mettre en exergue les écarts dégagés par rapport à des normes relevant du secteur d'activité ou de l'explication même de l'entreprise. En ce sens, l'audit social apparaît comme une réponse à une ambition d'être une entreprise idéale qui veille à la mise en place des bonnes pratiques de management, à la promotion des salariés, à leur formation et à leur motivation. Il peut être mené soit dans le cadre d'une action préventive pour évaluer une situation à un moment donné, soit à titre correctif pour remédier à un dysfonctionnement. À ce niveau, plusieurs types peuvent être détectés.

1.1.2 Types d'audit social

Igalens et Peretti (2008) ont souligné la diversité des pratiques d'audit social. Ils avancent qu'il existe soit un audit pour des raisons de certification selon un référentiel normatif soit un audit réalisé hors procédures de certification :

❖ L'audit social réalisé dans le cadre de la certification :

Ce type d'audit fait appel aux chefs d'entreprises de faire recours à des organismes certificateurs pour la délivrance d'une certification en vue de maintenir la qualification « d'entreprise certifiée », socialement responsable de ses actes offrant de meilleures conditions de travail et une protection sociale à son personnel.

❖ L'audit social réalisé hors du cadre de la certification

Dans le cadre de cet audit, Igalens et Peretti (Igalens et Peretti, 2008) distinguent entre deux dimensions orientant les travaux d'audit social, la première est dite horizontale et la seconde est dite verticale. « *La dimension horizontale consiste soit à accomplir l'audit par le même entité qui lance la démarche. Dans un tel cas, l'audit pourrait être fait par des salariés de l'entreprise ou par une équipe externe, soit à auditer une tierce entité autre que celle qui le*

demande, tel est le cas lors d'une fusion-acquisition ou un audit social est nécessaire avant de se rendre propriétaire d'une nouvelle société. En ce qui concerne la dimension verticale, ils annoncent que le degré d'assurances dépend des investigations accomplies de ce dernier en vue de lui permettre d'exprimer son opinion ».

Le tableau suivant croise le degré d'assurance et les frontières d'audit pour souligner ses divers types.

Tableau N°1 : les divers types d'audit social

| Périmètres/assurance | Assurance modérée | Assurance raisonnable |
|----------------------|---|---|
| Périmètres interne | Audit périodique de la GRH | Audit ponctuel lié à un problème |
| Périmètres externe | Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous traitance | Audit social préalable à l'achat d'entreprise |

Source : Igaliens J et Pretti J M (2008)

D'après le tableau, Igaliens et Pretti (2008) font la distinction entre l'audit périodique de la GRH, l'audit ponctuel lié à un problème, l'audit social de la chaîne d'approvisionnement et de sous traitance et l'audit social préalable à un achat d'entreprise ou à une opération de fusion acquisition.

En effet, **l'audit périodique** de la GRH correspond à l'audit d'une politique ou d'un processus spécifique à la gestion des ressources humaines tels que ; (recrutement, évaluation, formation, absentéisme, rémunérations, relation et communication sociale...). Dans le cadre de cet audit, l'auditeur social peut être sollicité pour mener diverses types d'audit telles que :

L'audit de conformité : permet de vérifier la conformité des politiques sociales mises en place par l'entreprise à des référentiels législatifs.

L'audit d'efficacité : mené pour compenser les dépenses sociales et assurer des gains de productivités.

L'audit stratégique : établi dans l'objectif de rendre les démarches sociales en cohérence entre la démarche stratégique de l'entreprise et ses procédures sociales.

Quant à l'audit social **ponctuel lié à un problème** ; il se pratique consécutivement dès l'apparition d'un problème tel qu' « *un taux d'absentéisme jugé trop élevé, des démissions qui se multiplient, une masse salariales qui dérape, malaise salarial, revendications salariales* »

(Igalendd J et Pretti J.M ,2008). Cependant la pratique d'audit social que ce soit son type nécessite la mobilisation d'un ensemble outil.

1.1.3 Outils de l'audit social

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose d'un ensemble outils permettant le bon déroulement de la mission d'audit. Ainsi, nous pouvons distingués deux types d'outils à savoir : les outils utilisées en amont de la mission d'audit et d'autres utilisés pendant la mission d'audit.

❖ Les outils utilisés en amont de la mission

Les QPC (questionnaires de prise de connaissance) ; permettant de bien préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social tout en demandant des informations, des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance in situ, cette demande préalable permettant de gagner du temps.

Les QCI (questionnaires de contrôle interne) : permettant d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées et celles qui présentent des anomalies.

Les plans d'échantillonnage : consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont l'auditeur à besoin.

❖ Les outils utilisés pendant la mission

L'entretien et l'observation : l'entretien permet d'obtenir des informations précises sur des données, des processus, des habitudes de travail, des perceptions, des opinions de personnes interviewées. En revanche l'observation permet à l'auditeur d'avoir une idée sur de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail...

Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » : qui est un tableau permettant de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet également de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke.

Les outils de l'audit social sont très diversifiés. Certains demandent de l'auditeur des qualités comportementales telles que la capacité d'écoute, de reformulation. D'autres font appel à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel, ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse.

1.1.4 Démarche d'audit social

Pour que l'auditeur mène à bien sa mission, il doit emprunter une démarche rigoureuse qui se compose habituellement de quatre étapes à savoir : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport.

❖ **L'engagement de la mission :**

Dans cette étape, nous devons distinguer entre deux types d'audit. L'audit externe et l'audit interne. Pour l'audit externe cette étape est sanctionnée par la réalisation d'une « lettre de mission » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et risques, et le périmètre de la mission. En revanche l'audit interne repose sur un ordre de mission, il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit à savoir : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

❖ **La préparation de la mission**

Pendant cette étape, l'auditeur doit préciser les motifs et les attentes ainsi que les dates de la mission avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis enfin constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

❖ **La réalisation de la mission**

La réalisation de la mission d'audit social se concentre essentiellement sur la construction et la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche des preuves d'audit.

❖ **La production et la présentation du rapport**

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; il constitue la base des décisions et des actions à entreprendre pour le prescripteur.

La démarche d'audit social peut également suivre l'enchaînement suivant :

Figure 1 : La démarche de l'audit social



Source : (Yassine HILMI et Fairouz NAJI, 2016)

Après avoir présenter la discipline d'audit social à travers ses types, ses outils, et sa démarche, il s'avère primordial de mettre en évidence l'état des lieux de cette pratique au Maroc.

2. Etat des lieux de l'audit social au Maroc

2.1 Aperçu de la pratique d'audit social au Maroc

Contrairement à l'audit comptable et financier qui reste largement répondu au Maroc, l'audit social est moins appliqué. Ceci s'explique par le fait que les organisations ne perçoivent pas encore la nécessité d'y avoir recours, de même son caractère non obligatoire. Et elles pratiquent l'audit de conformité qui consiste à vérifier la fiabilité des données sociales et le respect des lois en matière des ressources humaine beaucoup plus que le climat social.

Ces dernières années, le Maroc, a commencé donner plus d'importance à la dimension sociale, cela est justifié par :

- La mise en place du nouveau code de travail en 2004 ;
- La création de l'Institut d'Audit Social au Maroc en 1999 ;
- La mise en place de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) ;
- La création de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences ;
- L'amélioration des mesures de prévoyance sociale

Cependant, la période de changement et de restructuration que nous vivons actuellement a rendu le rôle du chef d'entreprise plus en moins complexe, tout en assumant une double responsabilité :

❖ A l'égard de son personnel :

Dans la mesure où le chef d'entreprise devrait se conformer aux textes légaux et règlementaires pour la gestion de ses ressources humaines ;

De même une Mise à niveau des ressources humaines s'impose afin de combler les carences qui ont caractérisé en amont sa nature et son environnement socioculturel notamment :

- le système éducatif orienté généralement vers l'aspect théorique, ce qui provoque une inadéquation entre le poste et le profil ;
- Le manque flagrant en formation professionnelle ;

De cela un grand effort doit être déployé par l'entreprise afin d'assurer le développement et l'efficacité de ses ressources humaines pour une meilleure performance.

❖ **A l'égard de son environnement :**

En effet, l'entreprise est appelée outre le respect de ses obligations vis à vis de son personnel, à assumer des responsabilités sociétales à l'égard de son environnement et à participer à son développement durable.

Selon M. Bouchaïb Serhani « *Les entreprises marocaines sont également concernées par la démarche d'audit social. Et pour cause, plusieurs d'entre elles ne sont pas au fait de la réglementation en vigueur actuellement au Maroc, encore moins des conventions et accords ratifiés par le Maroc. Elles ne peuvent donc pas mesurer le degré de leur conformité, ou leur écart, par rapport aux règles établies. Un auditeur a pour tâche justement de construire un référentiel à l'entreprise sur lequel son investigation sera basée. Une opération qui nécessite plusieurs mois de travail et à l'issue de laquelle l'auditeur social tire des conclusions en matière d'écarts observés et de recommandations, sans pour autant intervenir dans leur réalisation. L'autre aspect important est que l'entreprise marocaine ne peut être isolée du reste du monde. J'en veux pour preuve l'Accord de libre-échange que le Maroc compte conclure avec les USA. Ce pays ne peut accepter des produits d'un autre pays, sans que ce dernier soit conforme à ses propres normes, dont la plus importante est l'A.S 8000. Cette norme tient compte de plusieurs aspects d'ordre social. Il s'agit à titre d'exemple de l'emploi des enfants, de la discrimination qu'elle bannît, de la liberté de choix syndical de l'égalité des salaires entre personnes ayant un poste identique. Cette norme nous sera imposée, ainsi que plusieurs, à l'image de la loi sur le bio-terrorisme.* » (M. Bouchaïb Serhani,2003). Reste à signaler que la discipline de l'audit social et son opérationnalisation reste encore très limitée au Maroc, ceci s'explique par son caractère non obligatoire à contrario de l'audit financier, de même certains organisations Marocaines ne perçoivent pas encore la nécessité d'y avoir recours.

2.2 Les particularités de l'audit social au Maroc

La particularité de l'audit social généralement dépend véritablement au domaine audité, qui exige l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres au type d'audit. En effet l'audit social peut s'appliquer aussi bien au processus ressources humaines dans sa globalité qu'à des sous-fonctions (recrutement, salaire, formation, etc.), à des programmes, des procédures ou problèmes particuliers (absentéisme, turn-over, etc.) qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser, dans une entreprise (service, département, atelier, comptoir de vente).

Ainsi le processus des Ressources Humaines d'une entreprise peut être audité lors d'un rachat ou d'une fusion pour en évaluer les caractéristiques, les attentes du personnel, et les problèmes et risques qui en découlent. En effet la mise en œuvre en 2005 d'un projet dénommé « *Développement durable grâce au pacte mondial* » a renforcé l'émergence de l'audit social, en se concentrant sur le pacte mondial des Nations Unies ; « *le pacte mondial des Nations-Unies, la déclaration sur les multinationales et les principes directeurs de l'OCDE(Organisation de coopération et de développement économiques) cherche à inciter les entreprises et plus précisément les PME à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale. Cela suppose que les pratiques d'audit social ont connu un développement et une application intensifiée suite à l'apparition de facteurs favorables* » (Denis Stokkink,2010). De cela ,nous pouvons conclure que l'audit social est très utile pour les managers ,voulant maîtriser leurs risques sociaux tout en s'appuyant sur des diagnostics objectifs ,des commentaires et des recommandations pour soulever la nature des non-conformité en rapport avec la législation en vigueur.

S'exprimant sur l'importance de l'audit social dans le management et la mise à niveau sociale de l'entreprise, Bouchaïb Serhani, consultant en Ressources Humaines et président de l'Institut international de l'Audit social (IAS-Maroc), insiste sur l'urgence pour les entreprises marocaines de se mettre au fait des réglementations en la matière.

Bouchaïb Serhani avance que « *à l'occasion d'une restructuration du capital, d'un rachat ou d'une privatisation d'entreprises publiques ,que des audits sociaux soient demandés en vue d'établir l'état des lieux des entreprises rachetées ou privatisés en ce qui concerne notamment le climat social ,la motivation du personnel et le degré de conformité de la gestion sociale aux normes nationales qu'elles soient législatives ou contractuelles* » (Bouchaïb Serhani ,2003).

3. Etude empirique de la pratique de l'audit social dans les entreprises publiques

En dépit de l'intérêt de l'audit social avancés par plusieurs chercheurs et théoriciens, « *L'Audit social, est une pratique qui vise l'évaluation, le contrôle et l'amélioration du capital humain de la firme* »(TIGUIT Hasna,2019).En pratique, les choses ne sont pas aussi faciles à concrétiser ,chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses voire même ses contraintes dans son fonctionnement et sa gestion.

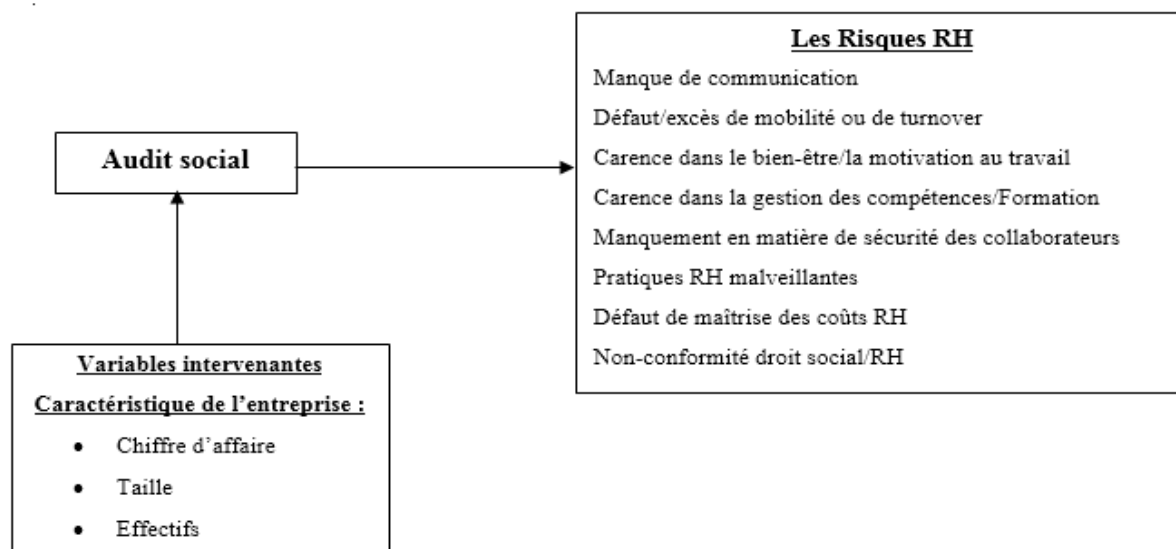
3.1 Méthodologie de l'étude

L'objectif de notre enquête consiste à faire un état des lieux de la pratique de l'audit social ainsi de démontrer son importance dans l'amélioration des risques liés à la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service au Maroc.

❖ Stratégie et modèle de recherche

Pour les fins de notre recherche, nous avons mené une recherche descriptive tout en suivant une démarche hypothético-déductive⁴. Nous nous intéresserons, entre autres, aux mécanismes par lesquels la variable à expliquer peut être influencée par une ou des variables indépendantes (Igalens et Roussel, 1998 ; Royer et Zarlowski, 2003). De même un certain nombre de construits pourrait intervenir dans notre modèle d'analyse. Il s'agit de l'effectif, chiffre d'affaire et la taille. Finalement, notre étude se propose d'éprouver le modèle théorique ci-après :

Figure 2: Modèle conceptuel de « audit social et Risques GRH »



Source : Auteur

A travers ce modèle ainsi spécifié, nous tenterons de tester l'hypothèse principale suivante :

H : la pratique de l'audit social permettrait l'amélioration des risques GRH

⁴ Pour rappel, la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens des relations supposées entre les concepts inclus dans le modèle. L'ensemble des hypothèses est enfin testé sur le terrain pour vérifier si les suppositions avancées correspondent à une réalité (Igalens et Roussel, 1998 ; Thiétart et coll. 2003).

En effet huit sous – hypothèses peuvent découler de cette hypothèse principale. Elles présument une relation entre chacune des deux variables à savoir l’audit social et les risques GRH. Cependant, les risques de GRH qui sont mis en évidence dans cette étude ont été choisis à l’issue d’une enquête⁵ préliminaire conduite lors d’une étude sur les risques RH réalisée en 2015.

Tableau 2 : Les hypothèses du modèle « Audit social et Risques GRH »

| <u>Les sous-hypothèses</u> |
|---|
| H1 : L’audit social influencerait significativement le risque de communication. |
| H2 : L’audit social influencerait significativement le défaut de mobilité/ turnover. |
| H3 : L’audit social influencerait significativement les carences de motivation et bien être. |
| H4 : L’audit social influencerait significativement les Carence liés à la formation, gestion des compétences/développement RH. |
| H5 : L’audit social influencerait significativement le manquement en matière de sécurité des collaborateurs. |
| H6 : L’audit social influencerait significativement Pratiques RH malveillantes. |
| H7 : L’audit social influencerait significativement les défauts de maîtrise des coûts RH. |
| H8 : L’audit social influencerait significativement la Non-conformité au droit social. |
| <u>les hypothèses supplémentaires</u> |
| HS : La pratique d’audit social dépendrait de la taille, l’effectifs, et le chiffre d’affaire de L’entreprise |

Source : Auteur

3.2 Outils de collecte des informations

Parmi les outils de collecte de données empiriques on trouve notamment entre autres l’observation, l’entretien et le **questionnaire** ; nous avons choisi ce dernier comme outil d’étude, parce qu’il est plus flexible qu’un entretien mais il assure à la fois des informations plus fiables que l’observation (qui peut être influencée par la subjectivité de l’observateur). Pour ce faire, nous avons commencé par la définition de l’objectif de l’étude, qui est la vérification de la pratique d’un audit social au sein des entreprises marocaines de service , après nous avons dressés des questions fermées autour de cet objectif, notamment des questions dichotomiques (oui/non) et des questions à choix multiples ; nous avons aussi posé

⁵ Enquête réalisée par l’Association pour le Management des Risques et des Assurances de l’Entreprise en 2015

quelques questions ouvertes dans le cas où on ne pouvait pas donner des choix exhaustifs, ainsi que pour laisser un espace d'expression pour les questionnés.

3.3 Cible

Afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons mené une étude auprès de 20 entreprises de service parmi 54 entreprises marocaines de service. (Selon la sélection des 1000 premières entreprises au Maroc par secteur d'activité publié par Jeune Afrique 2016). Ce choix est justifié par les risques élevés en matières de GRH dans les entreprises de service selon une étude (El Ouahdoudi, 2018) sur l'état de la RH sur le marché de l'emploi, qui a pu ressortir de nouveaux risques dans la GRH à savoir (pénurie de talents, la démotivation, le turnover ...). De même nous constatons une pénurie dans l'utilisation de certaine pratique pour l'évaluation des risques sociaux comme l'audit social qui permet de prévenir les conflits sociaux et d'anticiper des risques stratégiques. L'audit social peut également être conduit dans le cadre de la valorisation d'une entreprise, afin de mesurer l'impact de sa politique de ressources humaines sur sa valeur financière. De cela une mise en exergue de l'importance de cet outil à solutionner et résoudre les risques GRH s'avère primordial.

Ainsi pour les répondeurs, nous avons essayé de contacter les directeurs des ressources humaines, et des responsables ressources humaines qui ont répondu à notre questionnaire. Notre échantillon de 20 entreprises marocaines de service est le suivant :

Tableau 3 : Présentation de l'échantillon de 20 entreprises marocaines de service

| N | société | CA | effectifs | secteur | activités |
|---|--------------------|-------------|--------------------|---------|---|
| 1 | O.n.e.e. | 32541000100 | supérieur à 5000 | Service | Production, transport et distribution d'énergie électrique. Electrification rurale. Energies renouvelables. |
| 2 | Lydec | 6933680278 | entre 1000 et 5000 | Service | Distribution d'eau et d'électricité. Service d'assainissement liquide et d'éclairage public. |
| 3 | Redal | 3259596692 | entre 1000 et 5000 | Service | Distribution d'eau, d'électricité et assainissement liquide. |
| 4 | R.a.d.e.e.ma | 1956270100 | entre 500 et 1000 | Service | Distribution d'eau et d'électricité. Gestion assainissement liquide. |
| 5 | Tmpa - Tanger med | 1540883864 | entre 50 et 100 | Service | Holding. Gestion de participations financières. |
| 6 | Jacobs engineering | 1376961271 | entre 1000 et 5000 | Service | Ingénierie, entreprise générale de montage, maintenance, expertise, coordination et supervision de travaux industriels. |
| 7 | Tectra | 1340581768 | supérieur à 5000 | Service | Travail temporaire, recrutement, intérim. Certification ISO 9001/2000 (2008). |
| 8 | Poste Maroc | 1035527973 | supérieur à 5000 | Service | Courrier, banque, colis et logistique, poste digitale. |

| | | | | | |
|----|---------------------|-----------|--------------------|---------|---|
| 9 | R.a.k. | 848100000 | entre 500 et 1000 | Service | Distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide. |
| 10 | R.a.d.e.m. | 843529000 | entre 500 et 1000 | Service | Distribution d'eau et d'électricité dans la ville de Meknès. |
| 11 | R.a.d.e.e.j. | 699510000 | entre 200 et 500 | Service | Distribution d'eau et d'électricité, assainissement liquide dans les provinces d El-Jadida et Sidi benner. |
| 12 | Loterie nationale | 512279981 | entre 20 et 50 | Service | Emission et exploitation de jeux (Loto, Loterie, ...). |
| 13 | Manpower Maroc | 475496685 | entre 50 et 100 | Service | Travail temporaire. |
| 14 | R.a.m.s.a. | 443958000 | entre 200 et 500 | Service | Distribution d'eau potable, gestion d'assainissement liquide. |
| 15 | AlOmrane Casablanca | 334854398 | entre 100 et 200 | Service | promotion immobilière. |
| 16 | Ozone environnement | 323658029 | entre 1000 et 5000 | Service | Nettoyage et collecte des ordures, tri et recyclage des déchets. |
| 17 | Averda casa | 274780995 | entre 1000 et 5000 | Service | Gestion de déchets urbains de Casablanca. |
| 18 | R.a.d.e.e.o. | 250011800 | entre 200 et 500 | Service | Distribution d'eau dans la ville d'Oujda. Entretien du réseau d'assainissement liquide. |
| 19 | Rezo route | 232495196 | entre 20 et 50 | Service | Gestion des stations-services Afrique. Formation. |
| 20 | Crit | 217961102 | supérieur à 5000 | Service | Production, transport et distribution d'énergie électrique. Electrification rurale. Energies renouvelables. |

Source : Jeune Afrique 2016

Tableau 4 : Présentation de l'échantillon choisi pour l'enquête

| Entreprises enquêtées | Echantillon choisi | Echantillon (répondeurs) | Pourcentage |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| O.n.e.e. | 4 | 3 | 5% |
| Lydec | 5 | 2 | 4% |
| Redal | 4 | 4 | 7% |
| R.a.d.e.e.ma | 4 | 2 | 4% |
| Tmpa - Tanger med | 5 | 3 | 5% |
| Jacobs engineering | 4 | 1 | 2% |
| Tectra | 5 | 3 | 5% |
| Poste Maroc | 5 | 3 | 5% |
| R.a.k. | 5 | 5 | 9% |
| R.a.d.e.m. | 5 | 3 | 5% |
| R.a.d.e.e.j. | 5 | 4 | 7% |
| Loterie nationale | 6 | 3 | 5% |
| Manpower Maroc | 3 | 2 | 4% |
| R.a.m.s.a. | 3 | 1 | 2% |
| AlOmrane Casablanca | 8 | 4 | 7% |
| Ozone environnement | 5 | 3 | 5% |
| Averda casa | 6 | 4 | 7% |

| | | | |
|--------------|-----------|-----------|-------------|
| R.a.d.e.e.o. | 2 | 2 | 4% |
| Rezo route | 2 | 1 | 2% |
| Crit | 3 | 3 | 5% |
| TOTAL | 89 | 56 | 100% |

Source : Auteur

Nous avons essayé de distribuer le questionnaire sur différentes entreprises de service (sur un échantillon de 89 personnes), en revanche nous avons reçu que **63%** (56 répondants) de réponses à notre questionnaire vu l'indisponibilité de quelques personnes (Comme montre le tableau ci-dessus). Notre questionnaire est divisé en trois parties : La première porte principalement sur l'identification des caractéristiques générales de l'entreprise, à savoir nombre d'effectif, l'âge de l'entreprise, forme juridique, taille, activités. La deuxième permet la vérification si l'audit social se pratique dans ces entreprises. Quant à la troisième partie, elle permet d'évaluer si l'audit social participe vraiment à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

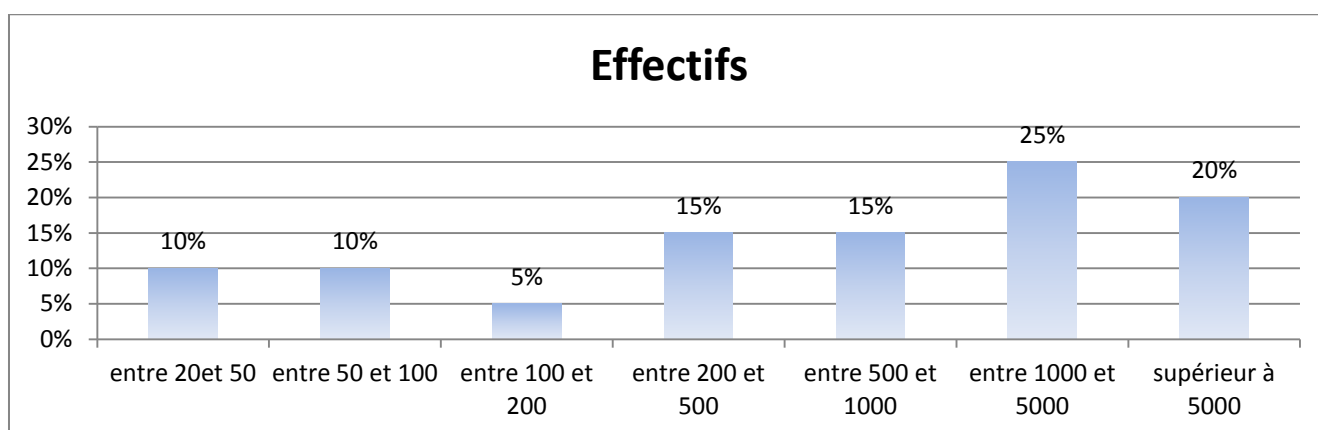
3.2 Résultat de l'étude

❖ Caractéristiques générales de l'entreprise :

Les graphiques ci-dessous présentent les caractéristiques de l'échantillon :

➤ Entreprises enquêtées par tranche d'effectifs

Figure 3 : Répartition des entreprises enquêtées par tranche d'effectifs

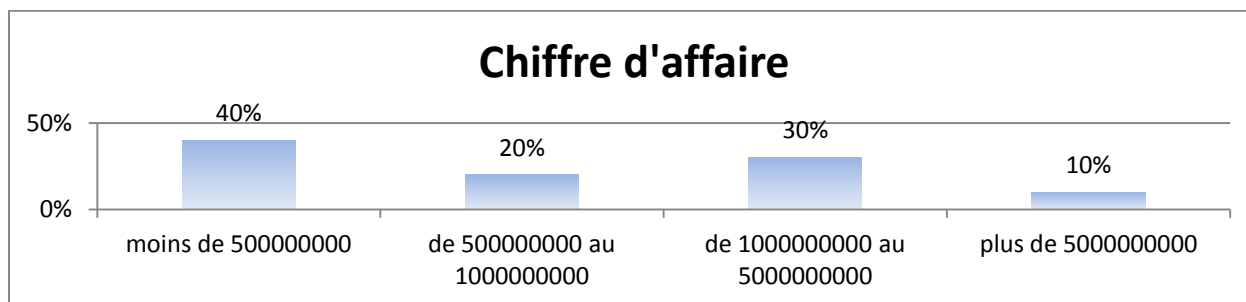


Source : Auteur

Au niveau de l'effectif des salariés, nous constatons qu'il y a une diversité de tranche d'effectifs, mais 45% des entreprises de notre échantillon ont plus de 1000 salariés.

➤ **Entreprises enquêtées par chiffre d'affaire**

Figure 4 : Répartition des entreprises enquêtées par chiffre d'affaire



Source : Auteur

Les entreprises enquêtées qui ont moins de 1000000000 de CA représentent 60%, en revanche celles qui dépassent 5000000000 en CA représentent 10%.

➤ **Entreprises enquêtées par taille d'entreprise**

Le Groupement Professionnel des Banques Marocaines propose des échelles de notation différenciées suivant la catégorie d'entreprise concernée (grande entreprise, PME, micro-entreprise), ces dernières étant définies sur les bases suivantes :

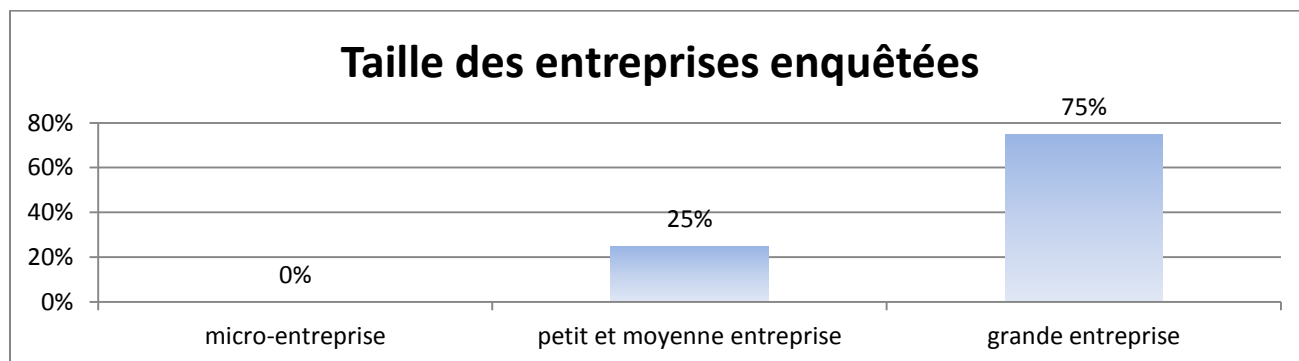
Tableau 5 : Echelles de notation suivant la catégorie d'entreprise

| Type d'entreprise | Effectifs permanent |
|------------------------------|---------------------|
| Grande entreprise | ≥ 200 salariés |
| Petite et Moyenne Entreprise | < 200 salariés |
| Micro-entreprise | < 10 salariés |

Source : Groupement Professionnel des Banques Marocaines (GPBM,2002)

Suite à cette échelle de notation nous avons classifiés les entreprises enquêtées selon le graphique ci-dessous :

Figure 5: Répartition des entreprises enquêtées par taille d'entreprise



Source : Auteur

La majorité des entreprises enquêtées (75%) sont des grandes entreprises. Selon les caractéristiques des entreprises enquêtées. Notre échantillon se compose majoritairement des grandes entreprises ayant un effectif plus de 1000 personnes et possédant un chiffre d'affaire qui dépasse pas les 1000000000 DH pour 60%.

❖ La pratique d'audit social

➤ Pilotage social

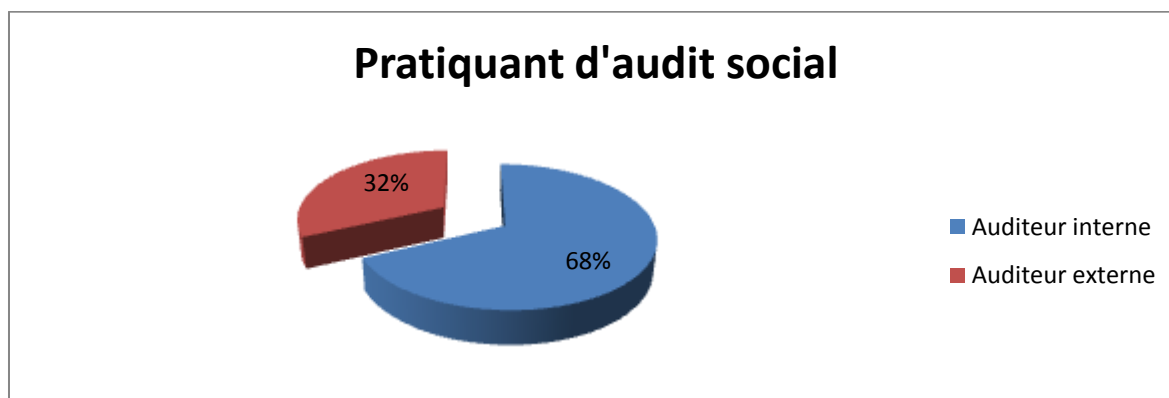
70% des entreprises enquêtées pratiquent le pilotage social. Ainsi les outils les plus utilisés à cette fin sont :

- le reporting social (10.6%) ;
- Le système d'information sociale (13.5%) ;
- Le bilan social (81.5%).
- Les Tableaux de bord (40.9%)
- Et enfin l'audit social (36.4)%

Nous constatons que les outils les plus utilisés en pilotage social sont le bilan social en premier rang suivi de **l'audit social**. Et donc les managers doivent porter plus d'importance au volet social et surtout à la gestion de leurs ressources humaines tout en intégrant des outils et méthodes capables de solutionner et résoudre les problèmes GRH⁶ afin de garantir et en permanence leur amélioration.

➤ Pratique d'audit social en interne /externe

Figure 6 : Type d'audit social pratiqué



Source : Auteur

⁶ Gestion des Ressources Humaines

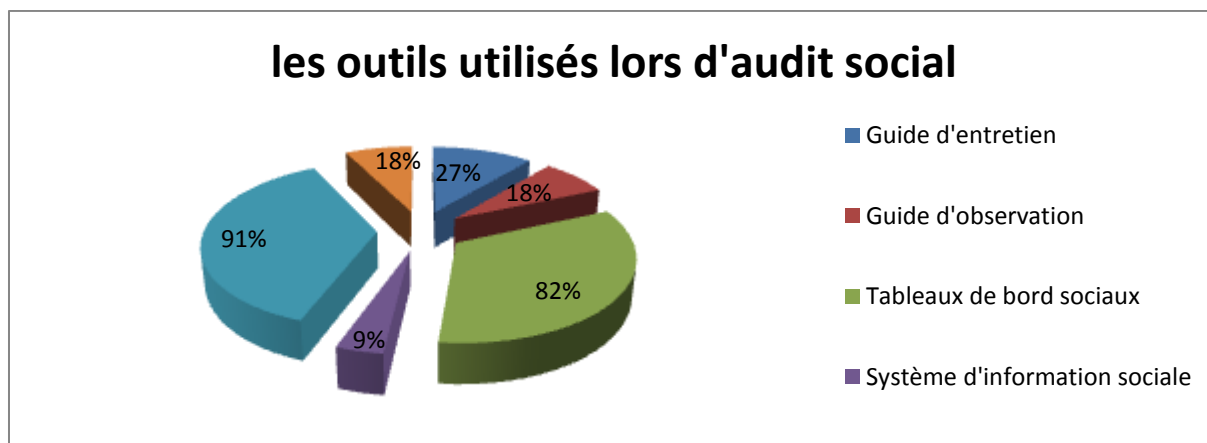
De 36.4% des entreprises pratiquent l'audit social, (68%) le pratique dans le cadre d'audit interne, en revanche (32%) le pratique en externe.

En effet toutes les entreprises se disposent d'un service d'audit interne rattaché directement à la direction (Directeur Général). Cette cellule pratique l'audit social selon besoin avec un taux de 84%, ce qui explique que cette pratique ne s'exerce pas à titre régulier (à fréquence périodique) comme l'audit comptable et financier, et c'est du à la non obligation pour 61% des entreprises interviewés. Tandis que 28% affirment que cette faiblesse de recours est due à l'indisponibilité des ressources (manque des auditeurs).

Pour le recours de 32% des entreprises interviewés à un cabinet d'audit externe pour la pratique d'audit social est justifié par le manque de temps pour la réalisation de cette mission avec un taux de 76% tandis qu'une minorité confie cette pratique à une tierce partie externe vu l'importance de la mission. De cela nous pouvons dire que la plupart des entreprises interviewés donne la priorité à d'autre type d'audit comme l'audit financier et comptable et néglige l'audit social vu son caractère non obligatoire, et le pratique que selon besoin. « Si l'audit social est réalisé après constatation de dysfonctionnements majeurs au sein de l'entreprise, c'est souvent trop tard. Aussi, il est préconisé de mettre en place cette forme d'évaluation de façon régulière via des dispositifs de contrôle interne » (Francis Lefebvre ,2020) .Et donc l'audit social doit être appliqué d'une façon périodique afin de se prémunir des risques en s'assurant que l'ensemble des pratiques sont conformes à la loi.

➤ **Les outils utilisés dans la pratique d'audit social**

Figure 7 : les outils utilisés lors d'un audit social (en interne) par les entreprises enquêtées



Source : Auteur

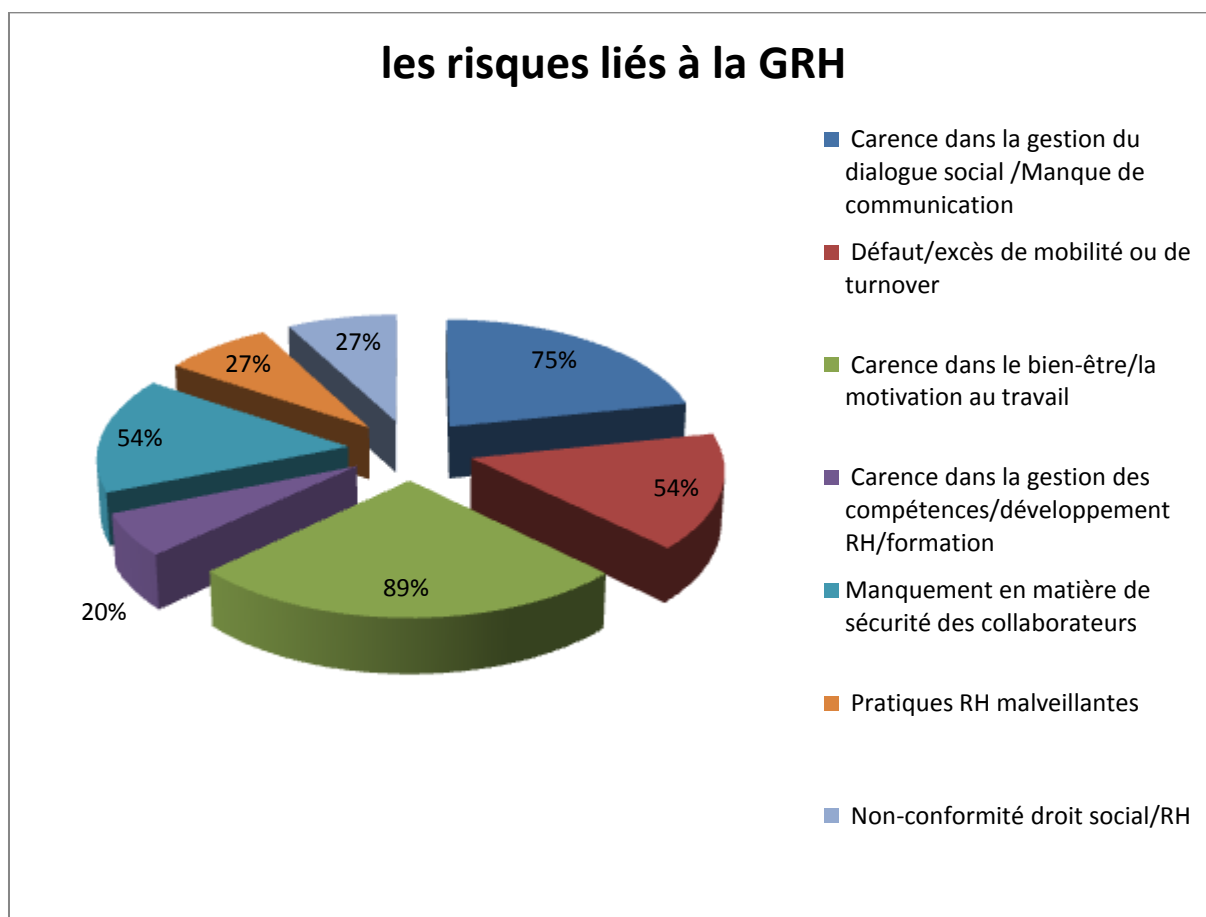
91% des entreprises appliquent les guides d'entretien (grilles de notation) comme outil de l'audit social, 82% pour les tableaux de bord en revanche (9%) seulement qui utilisent le système d'information sociale.

Nous constatons que les auditeurs internes se concentrent essentiellement lors de leurs missions d'audit social sur l'utilisation des guides d'entretien ainsi que les tableaux de bord, avec une faible utilisation du système d'information sociale malgré son importance à améliorer la qualité du travail ainsi de gagner en productivité.

❖ **L'audit social et l'amélioration des risques de la gestion RH⁷**

➤ **les risques liés à la GRH**

Figure 8: les risques liés à la GRH des entreprises de service interviewés



Source : Auteur

⁷ Ressources Humaines

La majorité des répondants de différentes entreprises de service ont confirmé avec 89% que le risque le plus pondèrent lié à la carence dans le bien-être et la motivation au travail ce qui provoque les Arrêts de travail, la démotivation des collaborateurs. Aussi 75% confirment que le recours peut dépendre du risque lié à la carence du dialogue social/manque de communication. En revanche une vingtaine de personnes ont signalé avec 27% que le risque peut être aussi les pratiques RH malveillantes.

❖ **Résultats des régressions logistiques : Audit social et Risques GRH**

Tableau 6 : Résultats de la régression logistique simple sur la Motivation

| Variable indépendante : Audit social | | | | |
|--|----------------------|----------------|-------------|----------------------------------|
| Variabiles dépendantes : Risques GRH | Coefficient B | « Sig » | Wald | Ratio de la cote [Exp(B)] |
| Manque de communication | -1,825 | ,024 | 8,016 | 7,932 |
| Défaut/excès de mobilité ou de turnover | -,698 | ,545 | ,054 | ,510 |
| Carence dans le bien-être/la motivation au travail | -1,321 | ,016 | 5,884 | ,387 |
| Carence dans la gestion des compétences/développement RH/formation | -2,210 | ,036 | 6,114 | ,094 |
| Manquement en matière de sécurité des collaborateurs | -,845 | ,215 | 2,142 | ,526 |
| Pratiques RH malveillantes | -2,425 | ,026 | 4,620 | ,086 |
| Défaut de maîtrise des coûts RH | 1,988 | ,003 | 4,254 | 1,215 |
| Non-conformité droit social/RH | -1,312 | ,041 | 5,541 | ,291 |
| Effectifs | -,124 | ,798 | ,035 | ,910 |
| Taille | -,169 | ,815 | ,085 | ,889 |
| Chiffre d'affaire | ,354 | ,625 | ,412 | 1,388 |

Sources : Auteur sur SPSS

Les résultats du tableau ont indiqué que l'audit social a un lien significatif sur six (6) risques GRH,. Le (« sig ») montre que la plus influente est la Communication suivie de la Carence dans la gestion des compétences/développement RH/formation, ensuite la Carence dans le bien-être/la motivation au travail et de Non-conformité droit social, et puis Défaut de maîtrise des coûts RH et de Pratiques RH malveillantes. En revanche l'effectif, la taille et le chiffre d'affaire n'ont aucun lien avec la pratique d'audit social.

En effet, dans les modèles logistiques, l'effet positif ou négatif ne dépend pas du seul signe du

coefficient de régression, mais c'est « l'Odds ratio⁸ » (ratio de la cote) exprime le niveau de variation de l'audit social lorsqu'un risque de GRH est modifiée d'un point. En effet l'odds ratio est toujours supérieur ou égal à zéro.

Si l'odds ratio est :

- Inférieur à 1, cela traduit un effet négatif de l'audit social sur les risques GRH
- supérieur à 1, cela traduit un effet positif de l'audit social sur les risques GRH

Enfin, plus l'*odds ratio* s'éloigne du 1, plus l'effet évalué est important.

Le tableau ci-dessous présente une lecture finale des résultats.

Tableau 7 : Etats des liens Audit social et risques GRH

| Les risques GRH | « Odds ratio » | Nature de l'effet de l'audit social |
|--|----------------|-------------------------------------|
| Communication | >1 | Positive |
| Carence dans la gestion des compétences/développement RH/formation | > 1 | Positive |
| la Carence dans le bien-être/la motivation au travail | >1 | Positive |
| Non-conformité droit social | >1 | Positive |
| Défaut de maîtrise des coûts RH | < 1 | négative |
| Pratiques RH malveillantes | < 1 | négative |

Source : Auteur

Nous pouvons remarquer ainsi que les risques de Communication, de Carence dans la gestion des compétences/développement RH/formation, de Carence dans le bien-être/la motivation au travail et de la Non-conformité au droit social sont associés positivement à la pratique d'audit social. En revanche, les défauts de maîtrise des coûts RH et les pratiques RH malveillantes sont associées négativement à la pratique d'audit social. Cela explique que l'audit social permet de solutionner les problèmes et risques en relation avec la communication la formation, comme il peut contribuer à la motivation et bien être des travailleurs .De même la pratique de ce type de discipline permet à l'auditeur de vérifier et d'évaluer la conformité au droit social ou autrement dit le code du travail.

⁸ Un ratio exprimant le degré de dépendance entre des variables aléatoires qualitatives

En revanche et pour les risques influencés négativement qui sont notamment les risques de maîtrise des coûts sociaux et des pratiques RH malveillants s'expliquent par des problèmes inhérents au système d'audit et qui entravent le bon déroulement de la mission à savoir : fraude, corruption, pressions, manque de transparence, peu de moyens dédiés aux visites de terrain, très faible implication des travailleurs concernés.

De cela, nous avons pu vérifier nos hypothèses comme montre le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Résultats de nos hypothèses

| <u>Les sous-hypothèses</u> | <u>Vérification d'hypothèse</u> |
|---|---------------------------------|
| H1 : L'audit social influencerait significativement le risque de communication. | Validée positivement |
| H2 : L'audit social influencerait significativement le défaut de mobilité/ turnover. | |
| H3 : L'audit social influencerait significativement les carences de motivation et bien être. | Validée positivement |
| H4 : L'audit social influencerait significativement les Carence liés à la formation, gestion des compétences/développement RH. | Validée positivement |
| H5 : L'audit social influencerait significativement le manquement en matière de sécurité des collaborateurs. | rejetée |
| H6 : L'audit social influencerait significativement Pratiques RH malveillantes. | Validée négativement |
| H7 : L'audit social influencerait significativement les défauts de maîtrise des coûts RH. | Validée négativement |
| H8 : L'audit social influencerait significativement la Non-conformité au droit social. | Validée positivement |
| <u>les hypothèses supplémentaires</u> | |
| HS : La pratique d'audit social dépendrait de la taille, l'effectifs, et le chiffre d'affaire de L'entreprise | rejetée |

Source : Auteur

Et donc nous pouvons dire que notre hypothèse de base est vérifié et par conséquent :

H : la pratique de l'audit social permettrait l'amélioration des risques GRH

Enfin, nous pouvons dire le système des audits sociaux doit être revu en profondeur car ces audits ne pourront être réellement efficace que s'il s'inscrit dans un cadre contraignant. Et

donc L'Etat doit obliger les entreprises sous leur juridiction à exercer effectivement un devoir de vigilance en matière de droits humains

Conclusion

Notre étude soutient l'existence d'une liaison entre l'audit social et les risques GRH ; six (06) sur les huit (08) étudiées se sont montrées déterminantes.

A partir de ce moment, nous estimons avoir contribué à la compréhension de la relation entre l'audit social et les risques GRH. En effet Sur le plan managérial, nos résultats accordent un intérêt stratégique à la fonction RH. Cette dernière, à travers ses politiques ressources humaines, pourrait jouer un rôle déterminant dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel. De plus, même si Arcand (2000) prétend que bon nombre de salariés estiment que la GRH est un leurre, nos résultats indiquent que les DRH devraient parvenir à améliorer leur pratique GRH grâce à l'application de l'audit social, qui est un outil efficace et primordial pour toute entreprise voulant solutionner ses risques et problèmes RH.

En terme de perspective, Nos résultats relancent le débat sur le lien entre l'audit social et la performance sociale et organisationnelle de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Arcand .(2000). « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses Populaires Desjardins du Québec », Thèse de doctorat, Université de Metz, 267p.

Bouchaib, serhani.(2003) . « L'audit social appliqué à l'entreprise » .revue Mghress

CANDAU P. (1985). « Audit social », Editions Vuibert, Gestion, Paris, p. 64.

Denis STOKKINK ,(2010) , « la participation des travailleurs au sein des entreprises », Etudes & dossiers n° nov 16 économie sociale.

El ouahdoudi Mohamed, (2018), « Les nouveaux risques de la gestion des ressources humaines », Edition N°:3381, L'Economiste,2018

Francis Lefebvre .(2020), « Audit social : quelles sont les qualités d'un dispositif de contrôle interne ?.DOGFinance.

Igalens, J. et Peretti, J-M. (2008). Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed Eyrolles : Paris

Igalens et Roussel, (1998), « méthode de recherche en GRH », Economica, p.112.

Igalens et PERETTI, (2008)« l'information de la fonction personnel », Ed. d'organisation, paris 2008,p 464-475

JEUNE AFFRIQUE, (2016), n°102.272p

PERETTI Jean-Marie, VACHETTE Jean-Luc.(1987) « Audit social », Paris : Ed. d'organisation. 240 p.- (Coll. Audit)

ROYER I., ZARLOWSKI P. (2007), "Le design et la recherche", in THIETART R.-A. (ed.) .Revue de gestion des ressources humaines

TIGUIT HASNA, (2019), « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique »,Revue ISG N°5,ISSN2665-7473.

Vatier R. (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16.

YASSINE HILMI et FAIROUZ NAJI. (2016). “Audit social et performance de l'entreprise: une étude empirique au sein du champ organisationnel Marocain. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociaux”. ISSN 2489-2068.