

**La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises :
Revue de littérature**

**The contribution of social audit to the social performance of companies:
Literature review**

FARAH SAFAA

Docteur

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales Tanger
Université Abdelmalek essaidi, Maroc

Mail farahsafa3@gmail.com

Date de soumission : 09/01/2021

Date d'acceptation : 12/02/2021

Pour citer cet article :

FARAH S. (2021) «La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises : Revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 619- 641.

Résumé

Dans un contexte actuel de mondialisation et d'hyper compétition, la prise en considération du capital humain dans les orientations et les stratégies de l'entreprise est devenue une nécessité. Dans ce sens la performance sociale des collaborateurs doit être mesurée vu ses apports vis-vis de la différenciation concurrentielle et l'image de marque. Cela passe à travers un meilleur pilotage du capital humain et selon différents outils en l'occurrence l'audit social. Cet outil est le plus privilégié à mettre en place car il permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH et demeure le meilleur allié pour réduire les risques sociaux auxquels les entreprises sont confrontées. Notre recherche sert à proposer une revue de littérature pour l'audit social et la performance sociale. Ainsi nous cherchons à répondre à la question de la contribution de l'audit social à la performance sociale de l'entreprise en exposant les différents modèles théoriques qui appréhendent cette relation (audit social et performance sociale).

Mots clés : Audit social ; performance sociale ; gestion des ressources humaines ; entreprise ; capital humain.

Abstract

In the current context of globalization and hypercompetition, it has become a necessity to take human capital into account in the company's orientations and strategies. In this sense, the social performance of employees must be measured in view of its contribution to competitive differentiation and brand image. This can be achieved through better management of human capital and through different tools, in this case the social audit, which is the most privileged tool to be implemented because it allows an inventory of the HR function and remains the best ally to reduce the social risks that companies are facing. Our research is used to propose a literature review for social auditing and social performance. Thus we seek to answer the question of the contribution of social audit to the social performance of the company by exposing the different theoretical models that apprehend this relationship (social audit and social performance).

Keywords: Social audit; social performance; human resources management; company; human capital.

Introduction

Aujourd'hui, le capital humain est considéré comme un facteur de production de valeur et source de performance et d'avantage compétitifs. Cette reconnaissance a permis la prise en considération des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion.

L'audit social en tant que pratique de la GRH s'inscrit dans la logique de création de la valeur et de contribution à la performance sociale ; en effet l'audit social qui se veut être « *un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des Ressources Humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des Ressources Humaines* » (Peretti, 2001), devrait contribuer à coordonner les audits effectués par les responsables RH dans chacun de leurs services (Communication, recrutement, rémunération, formation, GPEC, etc) pour assurer une meilleure cohérence des actions correctrices proposées afin de concilier entre performance sociale et économique dans une approche durable.

« *La performance sociale peut 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). En effet, le bon fonctionnement de l'entreprise est dû aussi bien à la relation entre salariés ainsi qu'à la performance économique, à leur satisfaction et de manière générale. Comme le mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), « *la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Intégrer la dimension sociale et humaine dans la stratégie de l'entreprise est alors une nécessité reconnue* ». D'après Becker et Huselid (1999, in Simard et al, 2005) « *les ressources humaines seraient une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, il conviendrait à la firme d'investir dans des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettraient de maintenir des attitudes positives de la part des salariés envers leur organisation* ».

L'intérêt de ce travail de recherche est double à la fois théorique et managérial :

Intérêt théorique : cet article a pour objectif d'analyser l'impact des pratiques d'audit social en Gestion des Ressources Humaines sur la performance sociale de l'entreprise. Elle tente, ainsi, de contribuer à enrichir la littérature académique sur les avantages liés à la pratique de cet outil.

Intérêt managérial : Ce travail constitue une importance pour les gestionnaires RH puisqu'il donne une idée sur les moyens à mobilisés en l'occurrence l'audit social pour comprendre les

difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, de diagnostiquer les causes des problèmes décelés et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. En permettant d'évaluer la performance des ressources humaines.

Dans le cadre de cet article, l'auteur s'intéresse spécifiquement à l'effet que peut avoir l'audit social sur la performance sociale de l'entreprise. Mais qu'est-ce que les deux notions d'audit social et de performance sociale veulent dire ? Et comment ceux-ci ont été modélisés dans la littérature ?

Pour répondre à ces deux questionnements, la présente revue de littérature s'articule autour de trois parties. La première est dédiée à la présentation du concept de l'audit social. La deuxième partie est consacrée à la mise en exergue du concept de la performance sociale. Enfin, la dernière partie est réservée aux modèles théoriques qui appréhendent la relation entre l'audit social et la performance sociale.

Pour cette recherche, nous nous sommes basés sur les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'audit social influencerait positivement les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Hypothèse 2 : L'audit social améliorerait positivement la performance sociale.

1. Approche conceptuel de l'audit social

1.1 Repères historiques et évolution de l'audit social

L'audit a émergé il y a plusieurs décennies le jour où un détenteur de fonds a confié sa propriété à une autre personne pour la gérer. Il a fallu donc contrôler la fidélité du gérant en faisant appel à une tierce partie, venant assurer cette mission de contrôle ou de vérification des fonds mis à la disposition du gérant en toute indépendance. Cette pratique est appliquée à des sujets différents en fonction des préoccupations des organisations.

Brown résume très bien l'émergence et le pourquoi de l'audit : « *L'origine de l'audit remonte à une époque à peine moins éloignée que celle de la comptabilité... Chaque fois que l'avance de la civilisation a suscité le besoin de confier à un homme la propriété d'un autre homme, la sagesse d'une sorte de contrôle sur la fidélité de ce premier devient nécessaire* ». Richard Brown (1905) cité par Mautz & Sharaf (1961) .

1.1.1 Historique

L'audit social se propose aujourd'hui comme un terrain propice permettant d'apporter des éléments de réponse quant aux problématiques d'évaluation de la performance en termes d'efficacité et d'efficience et d'identification des bonnes pratiques sociétales.

En effet « *l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante* ». (Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, 2016). Bien que certains auteurs estiment que l'audit social trouve son origine dans l'école des ressources humaines (Savall et Zardet, 2005) la littérature s'accorde pour affirmer que les prémices des pratiques de l'audit social peuvent être attribuées à la First National City Bank of New York en 1964, qui a tenté d'appliquer les pratiques d'audit comptable et financier à la gestion des ressources humaines de ses unités délocalisées et filialisées. Neuf ans plus tard John Humble publie un ouvrage intitulé « *Social Responsibility Audit* » qui se traduit en français « *L'audit social au service d'un management de survie* ». D'après l'institut d'Audit Social (IAS), à cette époque la comptabilité sociale s'enseignait déjà au Canada.

Comme souligne Guerrero (2008), l'audit social a vu le jour dans le contexte français grâce à la loi du 17 juin 1977, rendant obligatoire le bilan social pour les entreprises dont l'effectif dépasse 300 salariés. En effet Guerrero précise, que « *Dans le cas particulier de la France, l'audit social s'est également développé sous l'impulsion du législateur* ».

Au Maroc, plusieurs facteurs déclencheurs et explicatifs de l'avènement des pratiques d'audit social peuvent être identifiés. Notons principalement la création de l'IAS Maroc en 1999 suite à la convention de coopération signée avec le centre de certification international des auditeurs spécialisés (CCIAS) et la diffusion des normes marocaines du service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA) notamment la norme NM 00.5.610 (2001) portant sur l'audit social. S'ajoutant à cela les conférences et manifestations organisées au Maroc notamment les universités d'été de l'IAS (depuis 2000 à nos jours).

1.1.2 Les premières pratiques et institutionnalisation de l'audit social

Plusieurs organisations s'intéressaient à la pratique d'audit social notamment ; la Régie Renault qui a créé en 1953 un service consacré à l'étude des problèmes de personnel tout en s'appuyant sur des analyses statistiques, des tableaux de bord (Freddy Sisley, s.d, p13). Dans la même période, IBM World Trade a lancé des comparaisons périodiques entre ses filiales européennes sur la gestion économique et sociale de ses activités.

Dans les années 1980-82, plusieurs organisations françaises ont créé des cellules d'audit social : SEP (Société Européenne de Propulsion), Lafarge Coppée, Elf Aquitaine, etc. En revanche et parallèlement à la création de ces cellules internes, des cabinets de conseil et audit

déclarent leur aptitude à pratiquer des interventions d’audit social, cependant ce qui a créé un nouveau mandat pour ces cabinets, vivant de prestations spécifiques d’audit social (Prismes, Expertise et audit social, Themis, Sof, Ravalec, etc.).

En 1986, l’Etat français a décidé d’exiger des audits uniquement financiers et industriels dans le cadre de sa politique de privatisation ; mais la crise sociale qui a affecté la Société Nationale des Chemins de Fer lui a emmené à demander à Michel Crozier et Jacques Lesourne d’y effectuer un audit social.

Au Canada, et spécialement au Québec, des programmes d’audit sont mises en pratiques dans les établissements d’enseignement supérieur. En 1980, l’Ordre des experts comptables réunit un groupe de travail sur les coûts et avantages sociaux et publie ses résultats.

En 1982, un groupe de praticiens et d’enseignants chercheurs de diverses nationalités (française, portugaise et suisse) et sous la direction de Raymond Vatier¹ ont créé à Paris l’Institut International de l’Audit Social (I.A.S.).

En 1983, l’Association Européenne de Direction de Personnel (A.E.D.P) s’est affilié l’audit social à l’ordre du jour de son congrès à Copenhague. Enfin et spécialement en 1984, le premier ouvrage français consacré à l’audit social est apparu (J.-M. Peretti & Vachette, 1984). En effet et comparativement avec le législateur français, le législateur marocain n’oblige pas les organisations à rendre compte des informations sociales, les outils de pilotage social et le recours aux auditeurs sociaux, constituent des initiatives volontaires des organisations marocaines pour s’assurer de la conformité de leurs pratiques sociales aux législations en vigueur et donner un coup de pouce à leur performance sociale.

L’audit social est alors le fruit de la prise de conscience de la profonde unité de l’organisation. Dans cette perspective, l’organisation en tant que communauté humaine s’est progressivement substituée à la vision patrimoniale classique puisque les personnels ont accédé au rang de composante essentielle.

1.2 Définitions de l’audit social

Il importe de noter que l’ancrage historique du vocable « *Audit social* » permet de dévoiler que le développement de l’audit social a été long à se dessiner, ce que justifie que la définition qui le caractérise a évolué au fil des années et au gré des apports pratiques et fondements théoriques. Dans les années 1980, l’audit social veut dire l’audit de la fonction ressources

¹ Le fondateur de l’institut de l’audit social.

humaines dont la finalité était de vérifier les données du bilan social et de se prononcer sur la conformité et l'efficacité dans les domaines liés à la gestion du patrimoine humain.

Dans ce cadre, plusieurs audits sous la discipline d'audit social ont émergé de façon que nous parlions d'autant d'audits que des domaines ressources humaines, à savoir : audit de formation, audit de recrutement, audit de paie... Cette thèse peut être étayée par les essais de définitions du concept d'audit social durant la période en question. Nous essayerons tout au long de cette partie d'expliquer ce concept en présentant les définitions des différents auteurs : Selon Allouche & al. (2004 : 103-106) « *L'audit social fait l'objet d'une évolution qu'il regroupe en quatre phases. La première marque l'origine avec l'audit financier qui devient par la suite une dimension de l'audit interne* ».

D'après TORRENCE (1972), « *l'audit social peut être défini comme une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une organisation, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques.* ».

Pour R. VATIER (1988) ¹⁷⁶, « *l'audit social comme un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans un domaine, tend à estimer la capacité d'une organisation 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 environnement.* ».

Selon Pierre CANDAU (1986) , « *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.* ».

De leur part, Alain COURET et Jacques IGALENS (1988) proposent la définition suivante : « *l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire* ».

De même l'IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social : « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court* ».

De toutes ces définitions, un dirigeant d'organisation a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'organisation et des décisions et dispositions préétablies, l'audit social est aussi un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'organisation en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non - respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales. L'audit social peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné T) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore). Enfin nous pouvons dire que l'audit social porte sur :

- **la structure** : droit des personnels, droit fondamental de la fonction public, condition de travail, qualité du management (formation, pression sur les équipes de travail...), organisation,... ;
- **l'environnement de l'organisation** : fournisseurs, les sous-traitants, la qualité de vie des employés de l'organisation...

1.3 Les typologies de l'audit social

A ce propos, nous allons mettre en relief la différence entre audit externe et interne. La distinction entre audit social interne et externe dépend du temps et de la compétence voire même de la confidentialité de la mission .En effet les dirigeants préfèrent l'audit externe lorsque la mission à un caractère confidentiel, important ou par manque de temps.

1.3.1 Critère du statut de l'auditeur

❖ Audit interne

L'auditeur social interne pratique le plus souvent la mission d'audit social à fréquence annuelle. L'auditeur interne est impérativement rattaché à la direction générale (par hiérarchie) et non à la division des ressources humaines .Selon Vatier, (1988), « *l'audit interne possède les caractéristiques suivantes :*

- ✚ *Une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations, pour le compte des directions générale ;*
- ✚ *Les auditeurs internes, procèdent à des investigations sur l'ensemble des fonctions de l'organisation, et portent des jugements et font des recommandations sur son contrôle interne ;*

- ✚ *Cette mission s'exerce dans le cadre d'un service rattaché à la direction générale, indépendant des autres services ;*
- ✚ *L'auditeur interne dispose d'un atout celui de sa connaissance de la culture de l'organisation, et son vécu des relations sociales. » .*

En effet cette caractéristique que possède l'auditeur interne relative à la bonne connaissance de l'organisme présente plusieurs avantages : la rapidité de son pré-diagnostic, et la facilité de définition des objectifs et modalités.

❖ **Audit externe**

Lorsque le demandeur de l'audit (Direction), s'adresse à un cabinet d'audit externe, c'est l'auditeur externe qui se charge de la mission. Selon Cailley, (2003) « *l'organisation, fait appel à l'extérieur dans les cas suivants :*

- *Lorsque la confidentialité prendra un caractère particulièrement sensible*
- *(comme la préparation de fusion de société) ;*
- *Lorsque les conclusions de l'audit risquent de mettre en causes certains cadres ;*
- *La nécessité de comparaison inter-organisations. ».*

L'auditeur externe doit faire des recherches afin de rassembler les informations concernant l'objectif de la mission et l'entité à auditer.

Comme l'a justement souligné K.HAMMOUCHE. (2017) « *Un véritable contrat psychologique doit être établi entre les deux parties, qui permettront de mener à bien un audit efficace, est l'une des dernières conditions qui reste à remplir pour que le contrat soit conclu* ». Plusieurs types d'audit social peuvent être distingués, selon l'objectif et l'objet de l'audit.

1.3.2 Critère d'objectif d'audit social

Plusieurs classifications d'audit social ont été identifiées, mais nous allons nous concentrer sur celle de (Martory, 2003) qui distingue trois formes : L'audit de conformité, L'audit d'efficacité et L'audit stratégique.

❖ **L'audit social de conformité**

Le premier niveau d'audit social, est appelé l'audit de conformité encore dit « *l'audit minimum* ». C'est un examen auquel procède un auditeur compétent et indépendant en vue

d'exprimer une opinion motivée sur la conformité des pratiques sociales des législations, des réglementations et normes en vigueur (Scouarnec et Veniard, 2015)

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

D'après Couret & al. (1994 : 33-42) « *L'audit de conformité est un audit juridique appliqué au droit social. Sans être synonyme d'audit juridique, il est une dimension de ce dernier. Sa conformité s'apprécie non seulement au regard du droit social, mais aussi au regard d'un certain nombre de normes internes à l'organisation ou au groupe (manuel de procédure, directive, etc.)* »..

Il importe de préciser qu'une bonne maîtrise des textes juridiques est exigée pour la pratique de l'audit social de conformité. (Igalens et Pretti ,2008).Cependant la pratique de l'audit social de conformité est sujette à de nombreuses complexités en lien avec la compréhension des textes juridiques, le flou et l'ambiguïté que véhiculent les textes du législateur (Combemale, 2012).

❖ L'audit social d'efficacité

L'efficacité de la gestion sociale constitue un autre niveau couvert par l'auditeur social. Si l'on se réfère à Semache(2009), l'audit d'efficacité permet d'évaluer « *l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise*».Savall et Zardet (2005) quant à eux, précisent que l'audit d'efficacité « *consiste à analyser le degré d'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, soit encore le degré d'atteinte des objectifs que s'est fixé l'entreprise*».

D'après Guerrero (2008), l'audit social d'efficacité « *consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines et à les améliorer pour accroître leur efficacité.* » Mahé et Boislandelle (1998) trouvent que « *l'audit d'efficacité vise à se poser plusieurs questionnaires :*

- *Sur la façon dont sont couverts les domaines du pilotage social (rémunération, formation, relations sociales) ;*
- *Sur les services apportés par les instruments du pilotage social (tableau de bord, contrôles) ;*
- *Sur les rôles des différents acteurs de la vie de l'entreprise (direction, encadrement) ;*

- *Et enfin sur la relation entre la GRH et les autres services (technique, commercial, finance, etc.) » .*

Renard (2010 : 49-50) va plus loin dans sa définition de l'audit de conformité. Pour lui, « *l'auditeur interne qui fait l'audit d'efficacité a évolué. Il n'est plus un auditeur junior mais un auditeur senior et les objectifs qui lui sont assignés ont changé* ». Il ajoute, l'auditeur étant devenu un spécialiste, il a pris l'habitude d'émettre son opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur sa qualité. Le référentiel qui était utilisé devient donc abstrait, résultat de l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme devant être la meilleure des solutions possibles, la plus efficace, la plus productive, la plus sûre. Dans cette démarche, l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'organisation, son savoir-faire dans la fonction audité sont plus importants. Mais il s'accorde pour dire que l'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Selon lui il est plus juste de parler d'audit de performance, même si le mot «audit d'efficacité» est déjà encre dans les mœurs. En ce sens la conception anglo-saxonne de la performance est la mieux indiquée. En effet, l'efficacité se traduit par « *doing the right things* » et l'efficience par « *doing the things right* ». Ces deux constituent les composantes de la performance. Toutefois l'élément le plus haut de contrôle est l'audit stratégique.

❖ **L'Audit stratégique**

L'audit stratégique, dit aussi audit de direction, constitue un autre angle d'investigation de l'auditeur social. Il renvoie à un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue de s'assurer que les actes, processus et procédures ressources humaines sont bien cohérents avec la stratégie générale de l'organisation. Cette définition rejoint l'avis de Semache (2009), qui estime que l'audit stratégique « *évalue la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise* ». C'est également l'avis de Savall et Zardet (2005), qui estiment que l'audit social stratégique permet d'identifier « *la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale, par exemple entre sa stratégie de développement commercial, sa politique et ses pratiques de rémunération.* ». En se référant à Guerrero (2008), l'auditeur stratégique a pour mission, d'une part de traduire la stratégie en objectifs d'ordre social et d'autre part d'évaluer la convergence entre la stratégie globale et la gestion des ressources humaines. Quant à Igalens et Peretti (2008), ils trouvent que l'audit social

stratégique a pour objectif « *de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie* ». Il importe de noter, que la complexité qui véhicule l'audit stratégique émane de la complexité d'élaboration du référentiel. L'auditeur est appelé ainsi à actualiser ses connaissances théoriques et pratiques en permanence, à choisir son référentiel avec attention et à l'adapter au contexte et à l'entreprise auditée.

1.3.3. Critère d'objet d'audit

Igalens & Penan, (1994), ont déclaré l'existence de deux niveaux d'audit par rapport à la classification selon l'objet d'audit : l'individu et l'organisation.

- ✓ Au niveau de l'organisation, il y a l'audit du climat social qui se base sur l'étude des perceptions des personnels vis-à-vis des conditions et le climat de travail ;
- ✓ Au niveau de l'individu, plusieurs et divers domaines peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, dont les principaux sont : le comportement et les compétences, les performances, les potentiels.

Dans ce qui suit nous allons présenter un aperçu sur quelques grands types d’audit social présenté par J.-M. Peretti & Igalens, (2016) dans le tableau 1 ci-après à savoir :

Tableau 1 : Présentation des types d’audit social

Types d’audit	Objectifs
Audit de recrutement	« Evaluer la conformité de la procédure du recrutement par rapport aux normes internes légales. Ainsi d’évaluer la qualité de recrutement, c’est-à-dire l’adéquation entre le poste/profil. Elle s’appuie sur une bonne définition et une description réaliste des postes, également sur l’identification du profil recherché. Ace niveau une fiche poste est fortement recommandé ».
Audit de la formation	« Examiner l’efficacité et la conformité de toutes les activités liées aux actions de formations suivies par les salariés de l’entreprise (plan de formation, gestion administrative, conception de programmes de formation, choix des organismes et stages externes, gestion d’une équipe de formateurs, évaluation des actions et des résultats). »
Audit de rémunération	« Analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération. Examiner l’efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant.»
Audit du climat social	« Etude des perceptions et des opinions des salariés à partir d’une analyse qualitative et /ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, analysées dans leur évolution ou par rapport à des normes. »
Audit de la GPEC	« Formaliser un plan d’action en adéquation avec la stratégie de l’entreprise permettant la mise en œuvre d’une gestion optimale des compétences. ». « Faciliter la mise en place d’actions pertinentes en matière de formation, de recrutement et d’organisation de travail »

Source : J.-M. Peretti & Igalens, (2016)

S’agissant des typologies d’audit social, leurs pratiques par les auditeurs nécessitent l’utilisation et la mise en œuvre d’une panoplie d’outils que ce soit en amant, ou pendant la mission d’audit.

2. Etat de l’art de la performance sociale

2.1 Définition de la performance sociale

La « performance sociale » désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social par exemple. Elle correspond à trois grands courants entamant le composant humain des organisations et dont le but commun est d’investir sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place primordiale.

Ces trois courants abordés dans la littérature sont : l'école des dysfonctions bureaucratiques, l'école de la prise de décisions et l'école des relations humaines.

Pour bien comprendre le sens de la performance sociale, nous présentons le tableau 2 ci-dessous composé de quelques définitions sur ce concept.

Tableau 2 : Présentation des définitions de la performance sociale

Auteur	Definition
Morin, Savoie, Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.
Huselid, Becker et Beatty (2005)	Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation de salariés.
Godard (2004)	Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon (1996)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.

Source : Manon, 2009

2.2 La mesure de la performance sociale

La mesure de la performance sociale peut se faire en optant pour différents critères applicables au volet humain de l'entreprise notamment : le rendement, l'implication, la mobilisation, le rendement, le développement des employés et le moral (Morin, 2001) et en fonction du contexte choisi également.

Cependant, la mesure de la performance sociale constitue un outil très intéressant au domaine de la gestion des ressources humaines. Cette importance se manifeste par la réalisation de beaucoup d'études au fil des ans grâce à l'utilisation d'échelles de mesure eu égard aux indicateurs proximaux tels que la satisfaction, la motivation, l'attitude, la mobilisation, l'engagement, etc. (Meyer et Allen, 1991; Brayfield et Rother, 1996; Hackman et Oldham, 1975; Baehr, 1953; Mowday, Steers et Porter, 1979; Cook et Wall, 1980; Meyer, Allen et Smith, 1993). Ces modèles sont les plus abordés dans la littérature.

2.2.1 Brayfield et Rother (1951)

L'index de satisfaction de Brayfield et Rother (1951) a été utilisé dans plusieurs et différents contextes, il a fait ses preuves dans la mesure de la satisfaction des employés. Il est composé de dix-huit items où les réponses sont évaluées sur une échelle de type Likert. L'index de satisfaction comprend plusieurs atouts intéressants. Premièrement, il n'est pas réservé à un seul type d'emploi et il peut être utilisé à différents contextes. Deuxièmement, il apporte un avantage d'application et une rapidité d'utilisation et permet d'obtenir une mesure globale grâce à la courte longueur de cet outil.

Finalement, il reflète une excellente homogénéité des items qui constituent chaque dimension de l'instrument grâce à sa cohérence interne possédant une valeur du coefficient de Cronbach égale à 0,87. Malgré l'ancienneté de cet instrument (*date depuis près de 60 ans*), son utilisation est encore d'actualité.

2.2.2 Meyer et Allen (1990)

Le modèle de Meyer et Allen (1990) a permis de mesurer l'engagement affectif. Selon ces deux auteurs, l'engagement affectif au travail est « *is considered affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in the organization* ».

Pour développer une mesure de l'implication organisationnelle basée sur l'utilisation du travail de Porter, l'outil de mesure de Meyer et Allen postule l'existence de trois composantes :

- « *La composante affective : représentant l'attachement émotif et l'identification d'un employé envers son organisation ;*
- *La composante calculée : illustrant une implication fondée sur les coûts qui pourraient être associés au fait de quitter l'organisation.*

- *L'implication normative, associée au sentiment d'obligation de rester dans l'organisation, il s'agit là d'une composante morale référant au sentiment d'obligation et de responsabilité* » (Foucher, et coll. 2004).

2.2.3 Le modèle d'Huselid, Becker et Beatty (2005)

Les auteurs ont soulevés dans leur modèle une principale question : « *Que doit-on mesurer chez les salariés pour assurer la bonne exécution de la stratégie ?* Pour y répondre, ces auteurs ont déployé un tableau de bord permettant de mesurer les apports des employés à la stratégie organisationnelle. Ce tableau, développé suivant celui de Kaplan et Norton (1992) appelé le tableau de bord prospectif, est « *un processus de mesure basé sur un système d'indicateurs regroupant les actifs matériels et immatériels et s'applique autant à la gestion de la réussite des salariés qu'à sa mesure. L'outil reflète une perspective différente sur la manière de gérer la réussite du personnel, de même qu'une approche différente de la mesure de cette réussite* ». (M. Elmousadik, 2018)

3. Modèle théorique : audit social et performance social

3.1 Audit social et performance de l'entreprise

Pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social, deux écoles de pensées existent. L'une est celle de Friedman (1970) qui favorise une lecture concentrée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Freeman (1984), qui développe le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

3.1.1 L'audit social selon une logique de performance économique

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le tableau 3 suivant :

Tableau 3: Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficacité
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'œuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Source : Feron, 2005

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de turn-over ou d'absentéisme. Parallèlement à cela, nous pouvons identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification. Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent. Le tableau 4 ci-dessous présente les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification :

Tableau 4: Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les Personnes durent plus que les activités

Source : Feron, 2005

Dans les deux cas , le rôle de l'audit social est d'accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétence avec sa stratégie. Des exemples concrets sont les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, la comptabilité sociale ou les projets de management par les compétences.

3.1.2 L'audit social selon une logique de performance globale

L'importance majeure de l'audit social se traduit par l'amélioration des pratiques en matière de GRH dans les entreprises et par le développement d'un diagnostic évaluatif des risques et des opportunités dans l'organisation. Ainsi les entreprises sont amenées à réaliser des programmes, liés à la GRH et consacrés à valoriser les compétences stratégiques dans le but de réaliser des performances sur le marché du travail et d'harmoniser les relations économiques et d'échange entre les entreprises concernées. Les missions d'audit des fonctions Ressources Humaines deviennent assez fréquentes (Combemale et Igalens, 2005, p.18). Comme l'indiquent Guillard et Roussel (2005), « *la fonction « ressource humaine » va conditionner, d'une part, la qualité du partenariat qui doit s'établir entre les deux parties, et d'autre part, l'élément moteur pour réaliser les gains de synergies* ». Le processus de réorganisation de l'entreprise donne une importance au plan de carrière à court terme pour s'adapter en permanence aux contraintes générées par l'évaluation des besoins stratégiques en RH, l'identification des compétences requises afin de réaliser les stratégies et la vision organisationnelle, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés et cadres, la promotion, la formation, l'évaluation des performances et enfin la gestion des performances. C'est dans ce contexte que les entreprises cherchent à rééquilibrer leurs ressources grâce à des modes de relations stratégiques.

3.2 Le modèle M. Elmousadik (2018)

L'auteur a montré la contribution de l'audit social à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise. Les résultats de sa recherche rejoignent les études de (Feron, 2005; Benraïss, Nekka, Perreti, 2014; EL kandoussi et El Abboubi, 2009; Laalou et Bakadir, 2014 ; Laalou et Gassem ; Perreti, Igalens, Firmousse, 2016) et la théorie socio-économique de Savall et Zardet stipulant que la détection des dysfonctionnements liés aux coûts cachés par des outils de pilotage permet de concilier la performance sociale. Notons également que M. Elmousadik (2018) considère que le recrutement, le développement des compétences, l'engagement des collaborateurs et la rémunération, comme des variables clés de la Performance Sociale.

3.3 Le Modèle de H. Tiguit (2019)

Selon l'auteur l'audit social est le générateur de l'image sociale de l'entreprise. Il permet d'évaluer la performance sociale. De nos jours, le capital humain est devenu le centre d'intérêt des chercheurs. L'audit social est une pratique qui met en lumière le capital humain en incitant l'entreprise sur son implication, sa mobilisation et sa valorisation. Cependant ces pratiques ne peuvent avoir qu'une bonne répercussion sur la performance sociale de toute

entité. La relation entre le social et l'économique a fait toujours l'objet d'une polémique. Toutefois, l'audit social est venu pour renouveler cette liaison, mais cette fois ci, c'est avec un nouvel air positif. Il s'agit d'une relation directe et dans un sens positif entre l'audit social et la performance globale et économique.

3.3 Le modèle de Y.Hilmi (2016)

L'auteur avance que l'audit social contribue activement à la progression des Ressources Humaines et impacte positivement la performance globale de l'entreprise y compris la performance sociale et économique.

Selon l'auteur l'entreprise devrait percevoir l'audit social comme une importante opportunité et non comme une lourde charge. L'audit social devrait devenir une pratique courante. Une pratique qui requiert l'adhésion de l'ensemble des acteurs.

D'après son enquête qui a couvert des établissements de crédit, il a affirmé dans ses résultats que l'audit social participe progressivement à la progression positive des ressources humaines, également il laisse une contribution ou incidence très positive et progressive au fur et à mesure vis-à-vis de la performance globale et économique. Il permet aussi aux établissements de crédit de se conformer mieux et mieux aux réglementations en vigueur.

Enfin, une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de pilotage des ressources humaines qui permettra de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit motivé, valorisé et attaché à l'entreprise (Guerraoun & EL Amili, 2020).

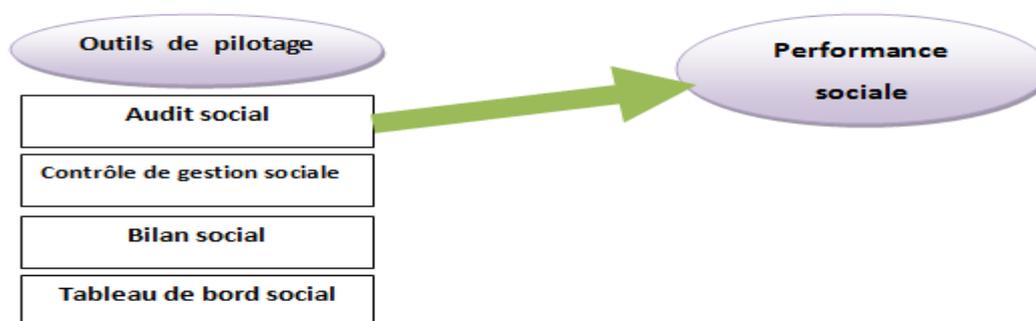
Au regard de la revue de littérature réalisée et selon les modèles exposés appréhendant la relation entre l'audit social et la gestion des ressources humaines ainsi que la relation entre l'audit social et la performance sociale, nous pouvons dire que l'audit social influence positivement la gestion des ressources humaines dans la mesure où il permet d'identifier les carences relatives aux pratiques GRH afin de proposer des actions correctives et préventives capables de résoudre ces dysfonctionnements constatés. Donc nous pouvons confirmer notre **Hypothèse 1** « L'audit social influencerait positivement les pratiques de la gestion des ressources humaines ». Également l'audit social est considéré comme un révélateur de la performance sociale (Elmousadik, 2018). Donc nous pouvons confirmer notre **Hypothèse 2** « L'audit social améliorerait positivement la performance sociale ».

Conclusion

L'objectif principale de cette publication est de synthétiser la revue de littérature qui a traité l'audit social et la performance sociale. La mise en place d'un outil de pilotage des ressources humaines considéré comme clé de la performance sociale et de l'adaptation du capital humain s'impose comme un élément primordial malgré que la majorité des entreprises marocaines n'optent pas pour cette pratique.

Pour un meilleur pilotage de la performance sociale, plusieurs outils souvent complémentaires sont à la disposition de l'entreprise et donc c'est à elle de choisir les outils adaptés à son activité et à son contexte. Ci-après dans la figure 1 un schéma récapitulatif de l'ensemble des outils de pilotage capable de contribuer à la performance sociale.

Figure 1 : Réponse à l'objectif de l'article



Source :Auteur

Nous pouvons dire d'après le schéma que pour l'audit social, le contrôle de la gestion sociale, le bilan social et le tableau de bord social sont des outils de pilotage capable d'assurer une meilleure performance sociale.

Lors de notre article, nous avons mobilisés plusieurs modèles qui appréhendent la relation entre l'audit social et la performance sociale. Toutefois ces modèles rejoignent l'idée que l'amélioration de la Performance sociale et du Pilotage Social doit être fondée autour d'une stratégie RH pertinente et efficace de l'entreprise dans ses différents niveaux.

Egalement le modèle de pilotage se veut un modèle adaptatif et évolutif en fonction de l'entreprise, de ses besoins et de son environnement RH. Chaque entreprise pourra construire ses propres outils de pilotage adaptés à son contexte.

Ce travail de recherche avait pour ambition d'apporter une contribution théorique et managériale à la compréhension de l'impact de l'audit social sur la performance sociale. Néanmoins, ce travail reste perfectible et doit être relativisé au regard des limites que nous pouvons expliciter comme suite :

- La mesure de la performance sociale est plus délicate car il faut rapprocher des dépenses clairement identifiées de résultats souvent qualitatifs bien plus difficiles à mesurer.

- La performance sociale est une notion qui a un caractère multidimensionnel et difficile à cerner. En matière de GRH, il est question de faire face à la complexité humaine d'où la difficulté d'obtenir la motivation/implication et de contrôler les comportements humains.

En guise de conclusion, notre étude ouvre la voie pour des recherches complémentaires autour de la problématique de performance sociale. Il serait intéressant, à notre sens, d'investiguer les facteurs de performance dans le contexte économique et socioculturel marocain. Comprendre les spécificités des entreprises marocaines et des collaborateurs marocains permettra certainement d'enrichir les travaux de recherche sur la performance des entreprises au Maroc. Ceci nous donne aussi un champ d'interrogations :

Quel est l'Impact d'autres outils de pilotage (autre que le l'audit social) sur la Performance Sociale (Contrôle de gestion social, RSE, Bilan Social...)?

BIBLIOGRAPHIE

Allouache S, Hammouche Katia, (2017), « La Démarche de l'Audit Social Appliqué Au Sein de l'Entreprise NAFTA District GPL de Bejaia » Mémoire Université Abderrahmane MIRA de Bejai. pp :56-57

Benraiss.N, Perreti, J (2014), « Etat des lieux de la RSE au Maroc » p. 253 in « Ressources Humaines et Responsabilités sociétales », sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. & Thevenet M., EMS. pp107-108

Brayfield, A. (1996). « Définir la performance: une simple question de vocabulaire? Performance et ressources humaines » Economica, Paris, pp :218-235.

Cailley, B. (2003). « Politique sociale de l'entreprise et performance économique: La politique sociale désigne la manière dont l'employeur conçoit, organise et met en oeuvre les relations de travail dans l'entreprise ». Les Ed. d'organisation. pp56-68.

Candau, P, Tougard, L., & culture, P. e. (1990). « Audit des associations »: Les Ed. d'organisation. pp102-144.

Combemale, M., (2012). « Audit social », Que Sais Je PUF, Paris.

Couret, A. et al. (1994), « L'audit social », Paris, Presses Universitaires de France (Que Sais-Je ?, 2399), 1^{ière} ed., 127p.

El.Aouadi .M , (2018)« « l’audit social et performance sociale dans l’entreprise » Thèse ENCG Casablanca .

Elmousadik.M,(2018), « Impact des pratiques de l’audit social sur la performance sociale et organisationnelle des entreprises : Cas des entreprises labellisées RSE »,Thèse .ENCG Agadir.

Fatima K, EL AbboubI.M, (2016). “L’audit social: un outil d’amélioration de la qualité du pilotage social à l’heure de reformes des entreprises publiques au Maroc ». cahier de recherche N° 200608/08.p.123-129.

Feron M.,(2005). « La diversité des politiques et pratiques orientées RSE : entre universalité et contingence », Actes des premières rencontres internationales sur les défis de la diversité, Corte

Friedman M. (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits ». New York Times Magazine. 13 septembre: 32-33, 122-124

GAOU Loutfi (2010), « L’audit social dans le contexte marocain - Un nouveau créneau ». Thèse de Doctorat, Université Sidi Mohamed Benabdellah-Fès.

Guerraou.S & EL Amili.O. (2020). « Les pratiques du contrôle de gestion sociale: un facteur d’amélioration de la performance de l’entreprise »Revue Française des sciences de Gestion, Volume 1: Numéro3 pp : 216-231.

Guerrero S. (2008). « La performance globale de l’entreprise et son pilotage: quelques réflexions ». Semaine sociale Lamy, 1186, 35-41.

Guilain Vandaele, Me Valérie Blandeau et Jean-Marie Peretti. (2013). « Evaluation, L’audit social, pour quoi faire ?, » DAF magazine N° 11, avril-mai.

Hayo-Villeneuve,(2017) « Vers un modèle intégrateur des démarches qualité à l’hôpital : l’apport des outils de gestion »,Revue de gestion. Paris M. Cremadez (2003), « Vers une nouvelle gouvernance hospitalière », Revue Gestion Hospitalière, N° 490, Paris.

HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l’entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>

Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). “The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy”. Harvard Business Review Press.

Laalou, A., & Bakkadir. B. (2014) “Audit social au sein des entreprises maghrébines : vers un audit de la RSE ?” Université de Printemps de l’Audit Social, 397.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79

Manon, B. (2009), « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés en contexte de culture nationale ». Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg, Ecole de management Strasbourg, 287 pages.

Martory, B. (2003). « Audit social. Revue française de gestion »(6), 235-246.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations". Journal of applied psychology, 75(6), 710

Morin, E., & Gagné, C. (2009). « Donner un sens au travail - Promouvoir le bien-être psychologique. Montréal » : IRSST. <http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique-r-624.html>

Peretti, J, Frimousse, S (2008). « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle ». Revue management et avenir 2008/4, N° 18, p. 117-132.

Peretti .J et S. Frimousse, (2005)« Perceptions et visions de l'audit social par les drh du Maghreb ».

Savall H. & Zardet V., (2005), « Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés », Edition comptables Malesherbes-Eyrolles, 399 p.

Scouarnec, A.& Veniard (2015). « Manager: Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires ». Revue de gestion des ressources humaines(3), 3-16.

Tiguit.H (2019), « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique », Revue CCA.

Torrence, W. (1972). "Some personnel auditing practices in business and industry". Personnel journal, 41(8), 391-394.

176 Vatie, R. (1980). L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. Enseignement et gestion, pp :16 .

Vatie, R. (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations ». Enseignement et gestion, pp :17-19.