

Audit des Ressources Humaines outil de pilotage de la performance des entreprises marocaines : Essai d'analyse

Sarah MAHIR, Mohamed LOTFI

Laboratoire LARFAGO, ENCG Settat, Université Hassan I^{er}, Maroc

sarah0mahir@gmail.com

N°414, Rés.Zahia 4, Rue Francois Ponsard, Derb Ghallef, Casablanca, Maroc

Abstract- Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, pour survivre d'abord puis réussir, les organisations doivent être performantes. Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à mettre en place de nouveaux outils afin d'atteindre la performance qui lui permet de « survivre » dans un environnement complexe et exigeant. La performance est une notion polysémique, qui n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi et surtout d'ordre social. Toutes les fonctions de l'entreprise y contribuent ; aujourd'hui, l'accent est de plus en plus mis sur l'apport de la GRH à la performance organisationnelle.

La GRH a vu naître une palette d'outils et de pratiques qui ont pour objectif de permettre à la Direction des RH de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et législatif qui constitue son champ d'interaction ;

Parmi ces outils on retrouve l'audit des Ressources Humaines à travers lequel les entreprises marocaines, pilotent leurs activités en introduisant dans la GRH, des notions de chiffres, et d'indicateurs qui lui faisait défaut, et gèrent les interactions de la fonction RH avec l'ensemble des parties prenantes, qui sont de plus en plus exigeantes sur la performance de l'entreprise.

Quelle est donc la contribution de l'Audit des Ressources Humaines à la performance organisationnelle ? Et quel état des lieux peut-on dresser sur la pratique de l'Audit des RH au sein des entreprises marocaines ?

Dans le cadre de cette communication, nous allons présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines, son objectif c'est de

Keywords— AUDIT SOCIAL, PERFORMANCE, PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES, GRH

I. INTRODUCTION

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Pour améliorer leur

performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 1998) les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

La fonction RH, comme toutes les fonctions au sein de l'entreprise, sous l'effet de la mondialisation, est aujourd'hui mise à contribution, désormais elle doit justifier ses dépenses, son effectif et démontrer sa participation à la création de la valeur pour les différentes parties prenantes. Les directions des Ressources Humaines, expriment aujourd'hui un malaise qui peut se résumer à une question existentielle « à quoi servons-nous ? Sommes-nous au service des seuls actionnaires, sommes-nous au service d'une performance globale ? (Martory et Crozet 2008, p286)

C.H. Besseyre des Horts qualifie les Ressources Humaines par « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

La mesure de la performance des Ressources Humaines, passe à travers un meilleur pilotage et

selon différents outils ; Parler des outils de pilotage des Ressources Humaines, ne constitue pas une thématique récente, il s'agit d'une longue quête soulevée à travers les expérimentations en matière de comptabilisation des Ressources Humaines jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain: bilan social, indicateurs sociaux, contrôle de gestion sociale et audit social.

Ainsi, à l'instar des entreprises européennes, les entreprises marocaines cherchent elles aussi à améliorer leurs pratiques managériales; en matière de GRH, elles présentent un cas relativement spécifique puisqu'elles ont engagé de profondes réformes sur le plan économique et juridique afin d'accroître leurs situations, ainsi la Gestion des Ressources Humaines est une composante pratiquement absente dans les petites et moyennes entreprises marocaines et se réduit à une simple administration du personnel, et dans les grandes entreprises, les pratiques managériales sont beaucoup plus développées , compétitivité et ouverture sur l'international oblige.

Parmi les outils préconisés dans le pilotage social, il y a l'Audit des Ressources Humaines ; défini par Jean Marie Peretti(2001) comme étant un « examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH »

L'audit des RH est aujourd'hui une des pratiques du management des Ressources Humaines les plus en vogue, Alain Meignant (2009) précise que c'est un outil de pilotage s'appuyant sur la recherche et la vérification de preuves factuelles sur les faits vérifiés.

L'objectif de notre communication consiste à appréhender, par le biais d'une enquête lancée au sein d'un échantillon d'entreprises marocaines, la pratique de l'audit des Ressources Humaines et de mettre en évidence son importance et contribution à la performance de l'entreprise; il s'agit d'aborder dans un premier temps, les caractéristiques de la GRH au Maroc ainsi que le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, et dans un deuxième temps, de dresser un état des lieux sur la pratique de l'Audit RH au Maroc et son apport à

l'entreprise à travers la présentation des résultats de l'étude.

II. LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette première partie a pour objectif de mettre en évidence dans un premier temps, les spécificités de la GRH au Maroc, et dans un deuxième temps de faire un cadrage théorique des concepts de performance organisationnelle et d'Audit des Ressources Humaines.

A. La GRH au Maroc : Etat des lieux

Le Maroc, a capitalisé de nombreuses réformes ; il est difficile d'imaginer la GRH au Maroc sans lui donner sens à travers des contextes politiques, sociaux et institutionnels (Louart &Scouarnec, 2005), En se référant aux différents événements historiques, de la colonisation, en passant par la privatisation, et en arrivant à l'ouverture et la mondialisation. Ces réformes ont été initiées à des rythmes et selon des approches différentes mais globalement elles se sont traduites par :

- Rachat d'une partie ou la totalité du capital des entreprises Publiques : Privatisation, Suppression des monopoles de l'Etat.
- Grande ouverture à l'IDE (Investissements Directs Etrangers).

Ensuite, la création d'associations d'appui aux entreprises, regroupant les professionnels du domaine RH (AGEF)au Maroc, dont l'objectif est le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, et la construction de liens avec des associations similaires dans le monde, ces associations ont constitué un facteur de progrès immense pour la fonction GRH au Maroc et ont contribué à donner de la visibilité à cette fonction. Parallèlement, des cabinets de conseil dans le domaine des RH, ont été créés, dotés de consultants, ils apportaient le conseil et le renforcement nécessaires aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions en RH. Enfin, la GRH au Maroc a été structurée à travers la mise en place du cadre juridique approprié qui répond au

besoin des entreprises et aux employés et clarifie les droits et devoirs de chacun.

B. Les pratiques de GRH développées au sein des entreprises marocaines

Malgré les nombreuses réformes, la fonction RH dans le Maroc se heurte à plusieurs obstacles empêchant sa réelle mise en œuvre ; au Maroc elle est en mal de structuration et d'instauration entre modernisme et autoritarisme. On distingue :

-Le secteur informel : Les pratiques de GRH sont non structurées, l'administration du personnel est effectuée de façon traditionnelle, en l'absence du minimum requis : contrat de travail, fiche de paie, règlement intérieur. A noter qu'au Maroc ce secteur compte en moyenne 1,55 millions unité de production ;

-Les PME : Occupant la plus grande partie du tissu économique des entreprises Marocaines, les PME/PMI sont caractérisées par une certaine hybridation des pratiques GRH (Frimousse & Peretti, 2005), elles disposent de quelques outils de gestion et d'administration du personnel, la fonction RH est effectuée par la direction elle-même ou déléguée à un comptable ou administratif, les outils sont limités au minimum indispensable : traitement régulier de la paie du personnel, déclarations aux organismes sociaux, pointage...

-Les grandes PME quant à elles s'inspirent de leurs confrères européens et disposent d'une entité dédiée à la fonction RH, qui, en plus du minimum indispensable à l'administration du personnel, ont des dispositifs de formation, de recrutement et de communication interne ;

-Les grandes entreprises : Filiales de multinationales, ou groupes nationaux publics, ces entreprises disposent de services ou directions dédiés à la fonction RH avec l'existence de procédures formalisées de recrutement, formation, rémunération et GPEC. Le mode de Management de ces entreprises ressemble fortement à celui pratiqué au sein des entreprises européennes, qui, quel que soit leurs secteurs d'activité et leurs catégories adoptent toutes, les bonnes pratiques managériales qui sont en Vogue en Europe. A noter que dans les filiales d'entreprises multinationales, les méthodes et outils de gestion sont transposés tels qu'ils sont mis en œuvre au niveau de la

maison mère, avec quelques adaptations au contexte local : facteurs de contingence (Lawrence et Lorsch, 1994)

III. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET AUDIT
DES RESSOURCES HUMAINES : CADRAGE
THEORIQUE

Les premiers travaux qui ont évoqué le lien entre GRH et performance organisationnelle trouvent leurs origines dans les approches développées par Chrétien, Arcand G., Tellier et Arcand M. (2005). Ces travaux se sont basés sur les théories issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie, (Becker et Huselid, 1998).

• L'approche stratégique des Ressources Humaines, Les bouleversements qui ont caractérisé l'économie des dernières décennies ont accru la difficulté pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Les entreprises n'ont eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel (équipements, matières premières et technologies) et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Des travaux ultérieurs de Barney et Wright (1998) permettront de préciser que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents. Toutefois, la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaires durable, seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché (McMahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996).

• L'approche financière des Ressources Humaines. La finance considère le facteur de

risque sur la performance financière de l'entreprise, associé à une mauvaise gestion des individus. Ce risque correspond à une composante du risque d'affaires (St-Pierre, 1999). Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs (D'Arcimoles, 1995; Lepak et Snell, 1999). Cette approche a abordé les pratiques de gestion des Ressources Humaines sous l'angle de la coordination optimale des salariés permettant soit de réduire le risque d'affaires d'une entreprise, soit d'atteindre le rendement visé de ses actifs (D'Arcimoles 1995, Lepak et Snell 1999).

- L'approche économique des Ressources Humaines. D'un point de vue économique, la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence.

Selon la théorie du capital humain (les années 60), les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, ces travaux théoriques justifient la capacité d'activités de gestion des Ressources Humaines à augmenter la valeur du capital humain dans tout genre d'entreprise (Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998; Baron et Kreps, 1999). La théorie des coûts de transaction (Coase 1937; Williamson, 1979, 1981) postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et se comportent de manière opportuniste. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling ; 1976, Jones et Wright 1992) rapproche le comportement d'une entreprise de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Elle considère les pratiques de GRH comme une forme de contrat susceptible de réduire les risques induits par la relation d'agence.

- L'approche psychologique des Ressources Humaines. Certains chercheurs ont établi que la

motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). (L.Chretien,G.Arcand,G.Tellier,M.Arcand, 2005)

Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en oeuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

De ce fait, ces différentes approches démontrent que les pratiques de GRH ont une influence certaine sur les compétences et le comportement des salariés. En effet l'humain à la différence de la machine doit pouvoir travailler dans des conditions de travail lui permettant d'exploiter au mieux ses capacités. Pour cela l'audit social va s'assurer que « les bonnes personnes sont au bon endroit » et que les procédures de communications internes et externes à l'entreprise permettent d'éviter toutes erreurs de compréhension tout en valorisant la capacité d'initiative.

Igalens (2000) définit l'audit des Ressources Humaines comme étant « un jugement porté sur la qualité des Ressources Humaines d'une organisation ». En premier lieu, l'audit social s'attardait sur la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Mais, face à l'internationalisation des entreprises, il a dû évoluer et englober également l'analyse de la responsabilité sociale d'une entreprise. Sur le plan pratique, l'audit social se divise en quatre champs d'application principaux :

L'audit du social se référant à des normes (nationales) existantes, telles que le droit du Travail, les Conventions Collectives ou les Accords d'entreprises, etc. pour évaluer la conformité des pratiques internes d'une entreprise.

L'audit de conformité et de pertinence d'une situation est basé sur des règles et des procédures internes à l'entreprise, afin de comparer réalité des pratiques et données prévisionnelles. Sur le long terme, ce type de bilan doit permettre à la société auditée d'obtenir un plan d'action quant à l'évolution de ses pratiques sociales.

L'audit préalable à une situation de changement.

L'audit permettant la compréhension d'une situation sociale particulière.

Quel est son apport aux entreprises Marocaines ? C'est la question à laquelle on va essayer de répondre dans la partie suivante.

IV. PILOTAGE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE A TRAVERS L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : ETUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie consistera à présenter les résultats de l'étude sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines, ainsi que sa contribution à la performance.

A. Cadre et méthodologie de l'étude

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines et son apport à l'organisation, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit RH.

Pour réaliser notre étude nous nous sommes intéressés aux grandes entreprises, notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer d'une cellule dédiée à la Fonction RH, et donc une pratique de l'audit social.

La définition d'une grande entreprise a toujours fait l'objet de controverse, en effet si la plupart des pays se réfèrent aux mêmes critères pour définir cette catégorie d'entreprises (taille de l'effectif, montant du CA et/ou du total du bilan), les seuils utilisés varient considérablement d'un pays à l'autre, nous avons donc retenu la définition de l'Insee qui retient pour la grande entreprise un nombre de salariés supérieur à 500 personnes et un chiffre d'affaire d'au moins 500 millions de Dirhams.

L'échantillon de notre étude recouvre une quarantaine d'entreprises réparties ; Étant donné qu'au moment de la rédaction de la présente étude

l'enquête est toujours en cours de réalisation, nous nous contenterons de présenter dans cette communication, les résultats de l'enquête menée auprès de 20 entreprises Marocaines.

Pour pouvoir mener notre étude quantitative il a fallu mettre en place un ensemble de critères afin de dresser l'état des lieux, ce dernier ne peut refléter que les entreprises enquêtées, et partant, les résultats ne peuvent être élargis à l'ensemble des entreprises Marocaines. Nous avons retenu les critères suivants :

- Typologie d'entreprise : la grande entreprise ;
- Secteur d'activité : Secteur Secondaire regroupant des entreprises de différentes branches d'activités ;
- Nationalité des entreprises : nous avons choisi, les entreprises nationales et multinationales, le but étant de vérifier l'impact de la nationalité de l'entreprise sur ses pratiques RH, et entre autres sur la pratique de l'audit RH.

N'ayant pas de données officielles sur la liste des entreprises, nous nous sommes basés sur la liste des grandes entreprises marocaines, fournie par le Magazine les 500 de 2010, elle regroupe l'ensemble des grandes entreprises nationales, multinationales et mixtes, qui ont réalisé de bonnes performances économiques et sociales.

Devant l'impossibilité d'être présent pour diffuser directement le questionnaire auprès des entreprises de l'échantillon, nous nous sommes basés sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin et Viadeo) cette méthode nous a facilité la prise de contact avec notre cible (Cadre et directeurs RH), et chemin faisant la diffusion du questionnaire auprès des entreprises.

B. L'audit des Ressources Humaines : Présentation des résultats de l'étude

-Perception de l'audit social

L'audit social n'est plus approprié à une procédure lourde et contraignante, et perçue de manière négative chez les DRH et les responsables RH, au contraire, 83% des entreprises marocaines enquêtées voient en l'audit des RH, un outil d'amélioration du Management des Ressources Humaines, 10% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale

des entreprises, et 7% considèrent qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

- Place de l'audit RH

La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises, l'analyse démontre la coexistence de l'audit RH avec les autres types d'audit ; il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit des RH, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de la certification.

L'enquête révèle aussi que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par toutes les entreprises marocaines enquêtées sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16%, l'audit des Achats et logistique à 14% et l'audit de production à 8%.

- La pratique de l'audit des Ressources Humaines

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

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

Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement

S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines

Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines

Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 60% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit des RH, elles se répartissent comme suit :

45% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit des RH à des organismes spécialisées, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en place et n'hésitent pas à questionner l'évidence.

L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 55% des DRH considèrent que les

auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit.

L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables (Courret et Igalens ,1988). Vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise. 56% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs sont les moins utilisés.

- Les différents types d'audit social mis en place

L'enquête sur l'audit RH fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 21% , ce qui rejoint ce qui a été démontré sur le plan international, en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social(Igalens et Peretti, 1986),ainsi, au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho-sociologie, l'audit des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;

- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière

- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales,

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation, qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés, les entreprises marocaines recourent à cet audit à hauteur de 19% De façon détaillée et par ordre d'importance, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit de la fonction RH ;

- L'audit des recrutements

- L'audit de la gestion de carrière

- L'audit du climat social

- L'audit des conditions de travail

- L'audit de la conformité au droit du travail

- L'audit de la RSE

73% des entreprises marocaines enquêtées estiment que le recours à l'audit RH est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 27% restantes confirment que l'audit des RH est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations.

Enfin, Sur les 9 entreprises marocaines qui pratiquent l'audit par leurs propres moyens, 3 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit RH, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.

C. Apport de l'audit des Ressources Humaines au pilotage de l'activité RH

Le pilotage de l'activité Rh constitue un enjeu auquel les entreprises marocaines accordent une place importante au niveau de leurs processus, les résultats de l'étude démontrent que ces dernières Le tableaux de bord constitue l'outil le plus privilégié dans le pilotage social, puisqu'il permet aux responsables de se situer rapidement à travers les indicateurs sociaux : absentéisme, turnover, heures supplémentaires effectuées... Le bilan social même s'il ne constitue pas une exigence au Maroc, il est utilisé comme un outil de pilotage social à hauteur de 20%, le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

L'audit des Ressources Humaines quant à lui, est considéré comme étant un outil de pilotage social à hauteur de 17%, ces résultats corroborent avec les éléments avancés par certains auteurs (Alain Meignant, (2009), sur l'audit social comme étant un outil de pilotage indispensable au Management stratégique et opérationnel des ressources Humaines.

Déterminer l'apport de l'audit des Ressources Humaines à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est du à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée.

Trois grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit RH à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit des ressources Humaines contribue, et cela à hauteur de 49% ; 31% des répondants estiment que l'audit des RH est un moyen pour assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes qu'elles soient nationales ou internationales.

La contribution de l'audit des RH peut être démontrée sur d'autres volets (Peretti, 2001) :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques.

V. CONCLUSIONS

L'Audit des Ressources Humaines, est une pratique naissante dans les entreprises marocaines, l'évolution a conduit l'audit et en particulier l'audit social dans un processus d'aide à la prise de décision. Les résultats préliminaires de l'étude démontrent qu'il sort de sa marginalité, Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des audits des RH, qui sont non seulement de conformité mais aussi d'efficacité, l'audit RH permet ainsi à la fonction RH de créer de la valeur et d'associer performance économique et performance sociale.

La responsabilité sociale des entreprises poussent aujourd'hui l'audit RH à devenir plus global et à introduire l'éthique dans sa mise en œuvre ; ainsi sa contribution à la gestion des Ressources Humaines

et à la performance globale sera plus explicitée, toutefois, cet objectif ne peut être atteint sans que la GRH ne devienne elle-même responsable.

REFERENCES

- [1] A. Couret et J. Igalens, L'audit social, *Que sais-je ?*, Paris, PUF, collection n° 2399, 1994.
- [2] A. Chamak et C. Fromage, *Le capital humain*, Ed. Liaisons, 2006.
- [3] A. Guillard, J. Roussel, Évaluation et développement du capital humain: un enjeu clé pour l'audit social, EBS Conference Papers. Lille, 2005.
- [4] AM. Fericelli, Sire B., Performance et ressources humaines, Economica, 1996.
- [5] B. Martory, « Conduire un audit social », Dossier, *Revue fiduciaire comptable*, 1996.
- [6] B. Martory, Audit social. *Revue française de gestion*, 2003
- [7] B. Monteil, M. Périgord et G. Raveleau, *Les Outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris, Éd. d'Organisation, 1985.
- [8] C. Hoarau et R. Teller, *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert, 2001.
- [9] E. Dawson, The relevance of social audit, *Journal of Business Ethics*, 1998.
- [10] ISEOR, *Audit social au service du MRH*, Professionnalisme des consultants, Economica, 1994.
- [11] J. Humble, *l'audit social*, Dalloz, 1975
- [12] J. Igalens, et JM. Peretti, *Audit social*, Editions d'Organisation, 2007.
- [13] JM. Peretti, *Audit Social et performance globale*, Personnel, n°390, 1998.
- [14] JM. Peretti, *Redécouvrir l'audit social*, rhinfo, 2012.
- [15] J. Raffegau, F. Dubois et D. Menonville, *L'Audit opérationnel*, Paris, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1984.
- [16] J. Renard, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Éd. d'Organisation, 2002.
- [17] P. Candau, *Audit social*, Paris, Vuibert, 1985.
- [18] P. Morin, E. Delavallée, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'Organisation, 2003.
- [19] R. Vatie, *L'audit de la gestion sociale*, Les Editions d'Organisations, 1988.
- [20] S. FRIMOUSSE, JM. PERETTI, *Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb*, 2ème Université de l'IAS, Lille, 2005.
- [21] S. Thiéry-Dubuisson, *L'Audit*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004.