

L'utilité décisionnelle de l'audit social appliqué au sein des entreprises économiques

The decision-making utility of social audit applied within economic companies

Doc^{te}. DJAROUD Yasmina
Université de Sidi Bel Abbès
ransar2213@hotmail.fr

Dr. CHAHIDI Mohamed
Université de Sidi Bel Abbès
chahidi13@gmail.com

Reçu le: 17/03/2018

Publié le: 15/06/2018

Résumé : Dans un environnement complexe et changeant, les entreprises doivent demeurer en alerte permanente. A cet effet, de nouvelles méthodes de gestion sont apparues conduisant les responsables à contrôler leurs entreprises. Cependant ces dernières estiment que le contrôle se limite aux seules aspects internes et quantifiables -l'audit financier et comptable- alors que dans ce même environnement il est difficile pour les responsables de savoir si les ressources humaines sont performante sans effectuer une forme de contrôle ou une autre. Alors ils font appel à l'audit social. Ce dernier n'est plus un acte simple mais un bon outil d'aide à la prise de décisions stratégique. Par conséquent, ce travail vient pour expliquer le concept de l'audit social et son utilité décisionnelle dans l'entreprise.

Mots-clés : Audit social, Prise de Décision, Décisions stratégiques

Codes de classification Jel : M42

Abstract: In a complex and changing environment, companies must remain on constant alert. To this end, new management methods have emerged leading managers to control their companies. However, the latter consider that control is limited only to internal and quantifiable aspects - financial and accounting audit - whereas in the same environment it is difficult for managers to know whether human resources are efficient without carrying out one form of control or another. Therefore, they use social auditing. The latter is no longer a simple act but a good tool to support strategic decision-making. Consequently, this paper comes to explain the concept of social audit and its decision-making utility in the company.

Key words: Social Auditing, Decision-making, Strategic decisions.

JEL Classification codes : M42

1. Introduction

L'audit social est une mission de conseil, de contrôle, d'enquête, d'analyse, et d'inspection. Il s'agit d'une démarche spécifique d'examen et d'évaluation qui, inversement à l'audit financier qui obéit à des normes toutes faites, repose sur un référentiel. L'audit social a vu le jour au cours des années 80, lorsque les entreprises risquaient de grosses difficultés (déclin aux USA, plans sociaux en Europe et agressivité commerciale du Japon). En Algérie, l'audit social a vu le jour, il y a une dizaine d'années, mais ne présente pas la même importance dans le secteur des ressources humaines encore considéré comme le parent pauvre au sein de l'entreprise. « Les praticiens algériens, les enseignants et des chercheurs algériens, ont connu l'IAS (France) à travers ses universités d'été qui se tiennent les derniers jeudi et vendredi du mois d'août de chaque année. Ces forums ont été étendus à d'autres universités. C'est finalement en 1999 que l'IAS Algérie a vu le jour dans un contexte privilégié suite à la mondialisation, l'ouverture de nos frontières générant une vive concurrence étrangère et les

privatisations. A l'image des années 80 pour l'Europe, ce contexte algérien a dicté l'urgence de la mise en place de cette entité sous forme d'association avec pour finalité de sensibiliser l'entreprise algérienne à l'audit social, de promouvoir, développer et organiser des cycles de formation d'auditeurs sociaux. Contrairement à l'audit comptable et financier qui reste largement répondu en Algérie, l'audit social est moins appliqué. L'objectif de cette étude comporte donc à appréhender, à travers une étude théorique, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la prise de décision. Car des millions de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises. Chacune d'entre elles se situe à différents niveaux hiérarchiques, et a une influence et une incidence différente sur le fonctionnement, la rentabilité et parfois même sur la survie de l'entreprise.

A cet effet de nouveaux outils de prise de décision sont apparus parmi lesquels on peut citer l'audit. L'audit en générale et l'audit sociale en particulier a ainsi pour objectif de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques sous formes de points forts et de points faibles représentés par les problèmes et les risques qui en découlent dus notamment au manque de contrôle.

Dans le domaine des ressources humaines, l'action de l'auditeur est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction ressources humaines en évaluant l'efficacité afin d'améliorer la prise de décision.

2. I. Notion de la décision

2.1. Qu'est-ce qu'une décision ?

La prise de décision est un concept relativement large et il est abordé à partir d'un large éventail de disciplines des sciences sociales (économie, sciences politiques, études organisationnelles, administration publique, sociologie, psychologie, etc.).

Mintzberg, Rasinghani et Thearet (1976) ont défini un processus de décision comme " un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui commence par l'identification d'un stimulus pour les actions et se termine par un engagement spécifique à agir ".

A leur tour, Stoner, et al. (1994) ont défini la prise de décision comme le processus par lequel un plan d'action est choisi comme la solution à un problème particulier. Huber (1980) suggère que la prise de décision fait référence à l'ensemble restreint d'activités impliquées dans le choix d'une option parmi un ensemble d'alternatives.

Mars identifie quatre questions relatives à la prise de décision qui divisent constamment des chercheurs de diverses disciplines. **La première** est de savoir si les décisions sont fondées sur une pensée rationnelle et suivent la logique de la conséquence ou sont-ils fondés sur des règles et suivent la logique du caractère approprié. **La deuxième** question porte sur le dilemme de savoir si les décideurs sont ou non cohérents dans leurs choix ou si leurs actions sont incohérentes et ambiguës. **Troisièmement**, La prise de décision vise principalement à résoudre des problèmes ou à créer des liens sociaux. **La quatrième** question à l'ordre du jour est, selon Mars, de savoir si les résultats de l'enquête sont attribuables uniquement à des individus ou à l'effet combiné de l'interaction entre eux (les individus, les organisations et les sociétés) (Branković, 2010).

2.2. Les différents types de décisions possibles

On différencie habituellement trois grands types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise (G. Zara):

2.2.1. Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

2.2.2. Les décisions administratives ou tactiques :

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques s'il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

2.2.3. Les décisions opérationnelles :

Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concernent l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production...).

3. L'audit social outil moderne d'aide à la prise de décision stratégique

3.1. Origines et définition

L'audit social représente une conséquence logique des préoccupations de l'école des relations humaines qui a mis l'accent sur le facteur psychosociologique. Cela est emballé par la motivation de l'homme au travail ; par opposition au courant classique qui favorise les aspects matériels dans les attitudes et comportement au travail (Savall et Zardet, 2006).

D'habitude, le terme d'audit est réservé au domaine comptable et financier, où il indique les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit-à-petit transposée au domaine social.

L'audit social est une partie d'audit interne, axé sur la dimension sociale (RH) de l'entreprise, afin d'évaluer les activités et les performances de cette dernière, et ce à travers une démarche objective, motivée par l'analyse et la recommandation, menée par un auditeur, dans l'objectif d'apporter les actions correctives nécessaires afin de garantir l'efficacité et l'amélioration continue de cette ressource (Igalens et Peretti, 2016).

Parmi les définitions qui ont été fournies au fil des années celle de Igalens et Peretti (2016). Pour eux l'audit social est un « Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »

L'objectif ultime de l'audit social est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel en vue de prendre des décisions stratégiques

L'audit social peut se faire :

- **Occasionnellement** (occasionné par des faits particuliers tels que (les orientations stratégiques majeures, décision de fusion, détection de grands écarts de performance de la fonction Ressources Humaines, dysfonctionnements sociaux) ;
- **Périodiquement** (l'audit pratiqué en amont et en aval du processus de planification sociale);
- **Régulièrement** (audit régulier pratiqué en vue d'optimiser la fonction préventive, il se base sur une analyse permanente).

3.2. Processus de réalisation

C'est le processus de pilotage de la fonction sociale, il est à la fois :

- Un instrument d'action ; du fait qu'elle donne à l'entreprise le bon moyen d'obtenir quantitativement les ressources humaines nécessaires de ses objectifs.
- Un instrument de cohérence; la planification permet d'assurer les ajustements entre les différentes politiques(production, marketing, financière), dans la mesure où chacune d'elles comporte un volet social, l'objectif étant d'assurer une régularité de comportement et de décision entre les personnes responsables hiérarchiquement.

Khellassi considère que le processus de réalisations comprend sept phases primordiales :

- I. Le diagnostic social : répond à la question « qui sommes- nous ? » et diagnostique l'état des ressources humaines à un moment donné en mettant en évidence les forces et faiblesse, les sources de satisfaction et d'insatisfaction.
- II. La stratégie sociale : elle trace pour le moyen et le long terme les grandes orientations sociales en se basant sur une analyse des menaces et des opportunités de l'environnement (style de vie, l'évolution du concept réglementaire, les courants socioculturels). Elle intègre les différentes politiques dérivées telles que : les politiques d'emploi, de l'information, et de la communication, implication, relation professionnelles et le personnel mix.
- III. Le plan social : répond à la question que voulons-nous ?, il fixe les objectifs pour l'année en cours, des objectifs qui ne sont pas toujours quantifiés, parfois ils le sont à travers les indicateurs mais les problèmes délicats qui se posent pour l'audit social c'est la validité et la fiabilité de ces indicateurs. Ainsi l'entreprise arrive difficilement à quantifier les objectifs en terme d'amélioration de la communication interne, la motivation, la satisfaction des salariés, etc.
- IV. Le budget social : énumère les moyens dégagés par l'entreprise pour la réalisation de son plan. Les postes principaux du budget social sont la rémunération, la retraite, la formation, etc.
- V. Le bilan social : il récapitule en un document unique les principaux données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les

réalisation effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année et des deux précédentes.

- VI. Le tableau de bord social : c'est un outil de gestion destiné à permettre aux responsables de se situer rapidement par rapport aux objectifs du plan social et ce à travers l'analyse des indicateurs utilisés ainsi qu'à travers les écarts relevés dans ce tableau de bord social (brasseurs, 1996).
- VII. L'audit social : l'objectif de l'audit social est d'aider tous les centres de décision en leur fournissant des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles et en cas d'écart entre résultat et objectifs.

3.3. Les phases de l'audit social

3.3.1 Les étapes de l'audit social

D'après IGALENS J, les principales étapes de la démarche sont la définition du cadre de la mission, l'enquête préliminaire, la préparation du programme de travail détaillé et la réalisation des travaux de la rédaction du rapport d'audit.

I. Cadre de la mission

L'ordre de mission remis à l'auditeur responsable fixe les caractéristiques de l'audit à mener selon les trois points suivants :

- Axe principale : S'assurer qu'il existe en matière de formation un personnel suffisant
- Étendue du contrôle : Il est nécessaire de préciser les limites du champ et les points exclus.
- Les méthodes et les moyens :

Les divers types d'audit doivent être précisés : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

II. L'organisation de la mission

Quatre étapes peuvent être distinguées :

- L'enquête préliminaire : L'auditeur doit se familiariser avec l'activité à contrôler afin de déterminer les points significatifs du contrôle, élaborer un programme d'audit adapté, bien répartir son temps et ses efforts.
- Etablissement du programme de travail détaillé : Ce programme précise :
 - Les personnes à rencontrer ;
 - Les constatations matérielles à effectuer ;
 - Les documents à utiliser ;
 - La chronologie détaillée des interventions ;
 - Le budget temps.
- Réalisation des travaux

III. Le rapport final d'audit

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction. Cette dernière porte sur trois points :

- Les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- L'opinion de l'auditeur ;
- Les recommandations permettant d'orienter l'action.

La qualité de l'information résulte de la rigueur de la démarche présentée et de la pertinence et la praticabilité des recommandations. La réussite de l'audit repose également sur la mise en œuvre effective des recommandations et son suivi.

Perretti et vachette affirme que le rapport d'audit social peut revêtir trois formes :

- Rapport intermédiaire ;
- Rapport oral;
- Rapport final.

Le rapport final comporte trois parties.

_ Les réalisations :(travaux effectués et constations)

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est nécessaire d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

_ **L'opinion :**

C'est le jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur les constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

Selon Peretti « Une anomalie mineure n'entraîne pas la formulation d'une opinion défavorable. Leur multiplication constitue un élément négatif.

L'anomalie majeure empêche d'atteindre l'un des objectifs importants de l'entité. elle justifie généralement une opinion défavorable.

Une analyse des causes des anomalies est nécessaire. Les causes les plus souvent identifiées dans les missions d'audit social portent sur les quinze points suivants :

- Définitions insuffisantes d'objectifs;
- Définitions insuffisantes des responsabilités;
- Absence de guide de procédure et d'instructions adéquates;
- Formation insuffisante du personnel;
- Absence de dispositions propres à garantir le respect des dispositions légales ou internes;
- Absence de mise à jour et d'actualisation;

- Absence d’affectation d’un personnel suffisant;
- Absence d’affectation d’un personnel suffisant;
- Absence d’équipement suffisant;
- Absence de coordination;
- Absence de fixation ou de respect des délais;
- Attitude non satisfaisante du personnel;
- Erreurs humaines;
- Absence de fixation de priorité;
- Surveillance insuffisante.

L’analyse des causes permet d’orienter les préconisations.

_Les recommandations :

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d’améliorer la conformité et l’efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales. (ISEOR,1994)

Le rapport de l’auditeur doit donc s’achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l’auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : Modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, etc.

4. Conclusion

L’objectif principal de cet article est de donner un aperçu sur l’audit social et son impact sur la décision stratégique dans l’entreprise .car on considère l’audit social comme étant un moyen très efficace d’évaluation de la fonction ressources humaines et qui as pour fin l’aide au pouvoir décisionnel donc c un outil fondamental dans le progrès des institutions

Dans les entreprises algérienne on remarque que l’audit social n’est pas tres pratiqué par rapport aux autres formes d’audit et cela est du a deux causes principale la première c que l’audit social est une nouvelle pratique d’ailleurs on le confond toujours avec l’audit des ressources humaines et la deuxième c le manque de moyens financiers pour adopter cette nouvelle pratique.

5. Liste Bibliographies

1. Branković, J. (2010), Decision Making on Decision Making: Deciding Governance in Higher Education in Serbia 2002-2005, these de doctorat, Faculté d'Education, Université d'OSLO.
2. Brasseurs, M. (1996, l'audit sociale dans le contexte de changement organisationnel, Cahier d CEROG IAE Aix Marseille.
3. Huber, G. P. (1980), Managerial Decision Making, Glenview, Illinois.
4. ISEOR (Institut de socio économie des entreprises et des organisations) (1994). « L'audit social au service du management des ressources humaines : professionnalisme des consultants », Paris : Economisa.
5. Mintzberg, H., Rasinghani, D., & Thearet A. 1976, 'The structure of unstructured decision process', Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp. 246-275.
6. Peretti, J.-M. & Igalens, J. (2016), Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions Eyrolles, France.
7. Savall, H. et Zardet, V. (2007), L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qu'altimétriques de cas d'entreprises, Communication au 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation, ISEOR- Institut International des Coûts-American Accounting Association, 13-15 juin 2007.
8. Stoner, F. A., Yetton, W., Craig, F. J., & Johnston D. K. (1994), Management, 2eme Edition, Prentice Hall, Sydney.
9. Zara G., "Management", Note de cours, disponible sur http://gfol1.res-homini.com/download/la_prise_de_decision_ws5205500.pdf consulté le 12.04.2018