

DE L'AUDIT EN GÉNÉRALE A L'AUDIT SOCIAL DES RESSOURCES HUMAINES

Dr Benmoussa Samir université Tiaret
Seddik Fatiha université Tiaret

الملخص :

Cette contribution visé a analysé et évalué l'audit social des ressources humaines sur le plan historique et culturelle est traité les types et les genres de l'audit sociales , et identifié les approches , et indiqué les applications de l'audit sociales a travers les fonctions des gestions de carrières (recrutement , rémunération , formation , sante et sécurité au travail... ect) .

This intended contribution analyzed and evaluated the social audit of human resources in historical and cultural terms is dealt with the types and kinds of social auditing, and identified approaches, and indicated the social auditing applications through the career management functions (recruitment, remuneration, training, health and safety at work ... ect).

Presentation

L'audit social et souvent synonyme de perception négatif chez les gestionnaires par manque de culture, ou ces derniers le prennent comme un moyen de détection d'

erreurs.

Alors qu'en réalité il est un facteur de progrès des organisations qui incite à une amélioration continue à tous les niveaux de gestions des entreprises. L'audit est un contrôle des pratiques des entreprises.

L'institut Français de l'Audit et de Contrôle interne (IFACI) définit l'audit comme étant « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approches systémique et méthodique, ses processus, et lui apporte des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Ainsi que nous pouvons définir l'audit comme suit:

C'est la démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les points de risques de gestion.

L'audit est en pleines expansion en parallèle avec l'évolution technologique, économique et organisationnelle.

Ce qui nous mène à entamer le thème d'audit dans son évolution historique et culturelle.

1- DIMENSION HISTORIQUE ET CULTURELLE

Parlant des origines du mot audit de manière générale, et afin d'éclaircir son évolution à travers les âges, son origine vient du *LATIN* audio, audire au sens d'écouter.

Selon Terry Ardouin, Ingénierie De La Formation, Audit Conseil En Formation, Cours 2, CNED/UR, 2001 P 12. (L'audit a une origine lointaine qui remonte au temps de l'Égypte ancienne, les Phéniciens, les Grec et les Romains).

L'audit a subi plusieurs transformations et variations en fonctions des temps et des cultures.

À cet instar nous citons comme exemple d'après Louis Vaurs dans sa préface, dans Élisabeth Bertin, Audit Interne Enjeux Et Pratique A L'international, Eyrolles Edition D'organisation 2007. (L'audit a pris son sens des Missi Dominici au temps de Charlemagne, ce sont des envoyés spéciaux des souverains qui contrôlent les représentants du pouvoir

Carolingiens).

Au fil du temps, « l'audit a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes institué par la loi du 24 Juillet 1867, les commissaires aux comptes avaient alors pour rôle la vérification des comptes » Élisabeth Bertin, Audit

Interne Enjeux Et Pratiques L'international, Eyrolles, Edition D'organisation 2007.

L'audit avant qu'il prenne la signification actuelle, il s'est attaché à un aspect d'information comptable et états financiers.

Actuellement l'audit recouvre toutes les fonctions de l'entreprise, en 1929 aux États Unis et suite à la crise économique ou les entreprises ont subi le plein fouet de la récession économique, les comptes furent passés au peigne fin ou les entreprises Américaines utilisaient déjà les cabinets d'audit pour certifier leurs comptes et bilans. Les premières tentatives de généralisation de l'audit comptable à d'autres domaines de gestion ont été appliquées en 1964 au États Unis par la *NATIONAL FIRST CITY BANK* à New York qui a procédé à l'application des principes au suivi de la gestion des ressources humaines.

2- GENRES D'AUDITS

Les audits se réalisent en deux genres, interne qui représente l'autocontrôle, l'externe se pratique par des tierces.

3.1 L'audit interne : qui est sous forme d'une auto-évaluation. Les auditeurs sont des travailleurs qui font partie de l'entreprise ou l'organisation formés

sur les principes d'effectuer un audit interne.

3.2 L'audit externe :est effectué par des tierces, c'est l'organisation ou l'entreprise qui fait appel à un organisme agréé et expert dans le domaine pour effectuer l'opération d'audit.

3- LES TYPES D'AUDITS

Mise à part de l'audit financier qui s'intéresse à des actions ayant une incidence sur la sauvegardes du patrimoine, la saisie et le traitement comptable et l'information financière. Nous allons nous occuper dans cette partie d'autres types d'audits, ceux s'occupent des pratiques sociales de l'organisation/entreprise.

L'institut Français de l'Audit et Contrôle Interne définit l'audit social comme suit :

« Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation ou une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. IL aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, ses processus de propositions pour renforcer leur efficacité ».

Pour ce faire l'entreprise ou l'organisation doit procéder à l'application de différents types d'audits.

4.1 Audit de conformité :

Permet de vérifier la conformité des pratiques sociales de l'entreprise par rapport à des référentiels d'ordre normatif, légal, réglementaire et/ou conventionnel et de déterminer les risques et leurs conséquences sociales et financières pour l'entreprise.

4.2 Audit d'efficacité:

Permet d'évaluer les performances des pratiques de l'entreprise dans la gestion de ses ressources humaines par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise.

4.3 Audit de stratégie:

Permet d'évaluer l'écart entre la situation de l'entreprise à un instant T et les décisions préétablies pour déterminer les choix de gestion sociale.

Le contexte qui demande une procédure d'audit social dans une organisation ou entreprise, vient suite à la demande des chefs d'entreprises à titre préventif pour évaluer la situation sociale de leurs organismes à un moment donné.

À titre curatif pour remédier à une situation qui se dégrade d'un point de vue social. Dans un cadre de transmission d'entreprise (succession, vente, fusion, transformation du fond, mise en société), pour avoir

une vision d'ensemble de l'entreprise qu'il projette de reprendre en terme de coût et de climat social.

4- LES OBJECTIFS ET LES APPROCHES

D'AUDIT

Selon Renard (1998 ; p67), Gerbier (1994;p24), Lemart (1995 ; P03) les objectifs de l'audit, dans l'intervention de Bouchra Bakadir au printemps de l'audit en 2011

- ❖ C'est apprécier l'ensemble du système de contrôle interne, afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des solutions aux managers.
- ❖ D'aider les responsables d'organisations à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et leur efficacité.

L'audit s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise/l'organisation, en utilisant plusieurs approches. Comme le citent Renard (1998;p346), Barbier (1996;p56) : «Plusieurs approches sont utilisées par les auditeurs, pour élaborer un plan d'activité ». Ces approches sont:

5.1 L'approche par métier:

C'est un découpage en fonction des grands métiers de l'organisation/entreprise: achat, vente, fabrication, embauche et recrutement, etc... .

Chaque métier correspond à un ou plusieurs services ou direction de l'entreprise, cette approche est appliquée par structure ou l'auditeur doit bâtir un programme en couvrant toutes les structures et en identifiant au préalable les zones à risques. Cette approche est insuffisante d'où la nécessité d'en étudier d'autres approches.

5.2 L'approche par cycle:

Il s'agit de découper des sujets d'audit en fonction des grands métiers de l'entreprise, à savoir le cycle de production, cycle d'achat/vente, cycle de recrutement, cycle de trésorerie. Cette approche permet de mieux apprécier le contrôle interne dans sa globalité.

5.3 L'approche par thème:

Un thème ne correspond ni à un seul service ni à une seule fonction, sa nature permet d'aborder des missions d'audit spécifiques.

Ainsi on cite les thèmes, comme audit des contrats, audit de la sécurité, audit de la micro-informatique, audit de recrutement. Cette approche décèle les faiblesses du contrôle interne que d'autres approches n'auraient pas permis de détecter.

Toutes ces approches d'audit sont fondées sur l'analyse préliminaire des risques, c'est l'importance du risque qui détermine la fréquence des missions d'audit.

Parmi toutes les approches présentées dans ce sujet, notre intérêt porte sur celle de l'audit des ressources humaines.

5- L'AUDIT SOCIAL DES RESSOURCES HUMAINES

Selon **BouchraBakadir** dans son intervention au séminaire du printemps d'audit en 2011 et ayant pour thème **Audit des RH et Performance des Entreprises Maghrébines Essai d'Analyse** « Les ressources humaines ont vu naître une palette d'outils et pratiques qui ont pour objectif de permettre à la direction des ressources humaines de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et logistique; parmi ces outils on retrouve l'audit social des ressources humaines.

À travers lequel on introduit des notions de chiffres et indicateurs pour gérer les interactions de la fonction des ressources humaines avec l'ensemble des parties prenantes qui sont de plus en plus exigeants sur la performances de l'entreprise ».

La contribution de la fonction ressources humaines repose sur la justification de ses dépenses, son effectif et

la démonstration de sa participation à la création de de la valeur pour les différentes parties prenantes. C'est l'amélioration des pratiques managériales.

Jean Marie Peretti (2001) définit l'audit des ressources humaines 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 ressources humaines au objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines ». Cela explique que l'audit est une pratique du management des ressources humaines.

L'initiative qui a provoqué le rapport entre les ressources humaines et les performances organisationnelles ont pour origines les approches stratégiques des ressources existantes au niveau de l'organisation fondées sur la base des théories suivantes:

6.1 La théorie des ressources:

Selon HoudaGhouzzi cette théorie reprise par (Wernfelt 1984) est faite dans le but de:« constituer des avantages concurrentiels durables et générateurs de valeur rare difficilement inimitable » (Barney;1991;Pfeffer;1994).

La théorie des ressources elle-même a trois principales approches.

6.1.1 L'approche financière des ressources:d'après (Lepark et Snell;1999).La question se pose sous l'angle du lien entre les coordinations optimales des salariés qui permettent de réduire les risques d'affaires d'une entreprises, soit d'atteindre le rendement visé de ses actifs.

6.1.2 L'approche économique des ressources :Elle est basée sur le capital des coûts de transactions selon (Williamson;1979,1980). C'est la rationalité limite des agents qui se comportent d'une manière opportuniste, celle des agences faisant le rapprochement du comportement de l'entreprise à celui du marché dont le résultat est un équilibre.

6.1.3 L'approche psychologique des ressources:Elle est basée sur la motivation et la satisfaction du personnel qui a une incidence positive sur le rendement au travail et la rentabilité d'entreprise (Williamson;1979,1980).

Ces approches de la théorie des ressources ont permis à l'audit social d'être l'outil le plus privilégié à mettre en place. Ces divers courants de pensées ont permis un déplacement d'attention vers l'analyse des

entreprises et de leur ressources (savoir, savoir-faire, savoir êtres) c'est la capacité et le dynamisme.

D'après L'institut International de l'Audit Social des Ressources Humaines et des organisations (IAS) « L'audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans l'organisation, ainsi qu'aux rapports de ces derniers avec leurs parties intéressées internes et externes » **Référentiel IAS;2006 de l'audit social. Document de travail du cours audit de la formation.**

Selon (Jacquelgalens;Audit des ressources humaines;1994.p2; 2eme édition Liaison). « Suite au passage important, qu'a connue la fonction ressources humaines, d'une simple administration du personnel à une gestion des ressources humaines. Ce passage a été marqué par une valorisation et un développement de la conception de l'homme et de ses attentes dans l'organisation. On est passé d'une logique purement administrative à une logique managériale et stratégique de la fonction ressources humaines. Ce passage de tâches classiques, recruter, former, payer à une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, des processus de recrutement et de développement de gestion carrière et compétences. Cette évolution demande des outils et méthodes de management plus importants et c'est là ou l'audit social pourrait donner à

l'entreprise l'occasion de se doter des indicateurs pour maîtriser les phénomènes sociaux et humains à côté des audits financiers."

En 1983 l'association Européenne de la Direction du Personnel (AEDP) inscrit l'audit social à l'ordre du jour de son congrès à Copenhague.

En 1985, paraît le premier ouvrage français consacré à l'audit social dont l'auteur est (Jean Marie Perreti à l'édition Vachette).

L'audit social des ressources humaines a pour objectif de faire le constat dans la fonction tel que: Maîtrise des coûts salariaux, l'évaluation de l'efficacité de la formation et de ses dépenses, le choix des méthodes de recrutements et leur établissement de contrats, le suivi de carrière et des compétences, le bilan de santé ainsi que le contentieux. Pour une meilleure préparation de prise de décisions, beaucoup plus, pour une prévention aux désirs d'éviter des aggravations des situations des risques futurs.

Dans cette partie de l'exposé, nous allons faire passer en revue les principaux axes dans un audit social des ressources humaines.

Selon (J Egalen, **audit des ressources humaines; les éditions d'organisations;2000**) « L'audit des ressources humaines vérifie les risques endurés par le non-respect

des textes qui mène à un envahissement des préoccupations sociales, besoins et ressources humaines en inadéquation, il en résulte une inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ». Pour ces raisons l'audit social doit se prononcer sur la qualité du système de gestion, les risques qu'il encourt, la potentialité qu'il recèle et la capacité d'anticipation. Dans un but de garantir l'efficacité et la fiabilité des systèmes observés et l'assurance d'une crédibilité de toute information, afin de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise.

6.2 Audit de recrutement :

C'est l'assurance des fixations des objectifs et stratégie de recrutement projetés sur un court, moyen et long terme.

Un auditeur social doit s'assurer de:

- Le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, l'auditeur doit faire le contrôle des respects de ces derniers, il évalue les risques encourus en cas d'application insuffisante.
- S'assurer de l'application des instruments en collectant les documents et procédures formalisés dans des manuels

et des guides et s'assurer quant à leur efficacité, c'est la cohérence des procédures et leur pertinence avec le choix de la politique sociale de l'entreprise et les pratiques des aspects de la gestion sociale.

Quant aux vérifications du processus de recrutement, selon Candau, revue française de l'audit interne n°62 novembre-décembre 1982 l'auditeur social doit porter sa vérification sur:

- ❖ La demande formalisée et précise du recrutement.
- ❖ L'analyse préalable de la fonction.
- ❖ La spécification des qualités requises du candidat.
- ❖ Le plan du recrutement.
- ❖ L'utilisation des médias pour recrutement.
- ❖ Le recours au marché interne.
- ❖ La vérification des critères présentés dans les annonces.
- ❖ Vérification de la validation des tests de sélection.

- ❖ Le respect des procédures.
- ❖ La vérification des références dans le curriculum vitae.
- ❖ Vérification des diplômes cités avec les diplômes réels.
- ❖ Vérification des procédures d'accueil.
- ❖ Vérification des contrats de travail et leurs clauses.
- ❖ Vérification des plaintes de la hiérarchie quand à la qualité des nouveaux recrues.

6.3 Audit de rémunération:

C'est la vérification de l'application des dispositions de la politique de masse salariale et son évolution prévisible.

- ❖ Vérification sur le plan légal et social (dispositions conventionnelles et leurs respects d'application).
- ❖ Sur le plan économique et financier comme l'optimisation des bônus et les dérives de la masse salariale.
- ❖ Sur le plan managérial, c'est l'équité de la pratique en matière de salaires de

base (les facteurs explicatifs). Ou,
l'auditeur doit observer les salaires de
base plus les variables y afférentes.

- ❖ La vérification par catégorie socioprofessionnelles.
- ❖ L'identification du décalage entre pratique et politique de rémunération dans le but de définir des actions appropriées à une équité. L'auditeur vérifie le respect des critères de paiement et est-ce que ces derniers expliquent réellement la rémunération des individus, comme le critère du degré de responsabilité, le niveau de technicité, l'expérience et l'ancienneté.

6.4 L'audit de la formation:

Auparavant la formation dans l'entreprise faisait l'objet de la logique du coût et du budget à ne pas dépasser, mais cette logique se heurte aux modes d'organisation, tel que la manière de jugement du rôle de la formation, ou le développement ne cesse de s'améliorer dans un environnement complexe comme le citent les précurseurs de l'évolution de la fonction formation dans leurs

publications et travaux. Parmi eux (Ardouin, LeBouterf, Meignant, J M Perreti). Ou ils parlent de l'enjeu majeur qui est l'évolution de la politique de formation et son impact sur l'aspect managérial de l'entreprise. C'est à dire la mesure de la qualité de la formation professionnelle en entreprise. Dans le cadre d'une logique issue de l'audit social et le management par qualité. Et comme la formation est à la base d'une efficacité et d'une pérennité de l'entreprise elle consiste en une évaluation systématique de la qualité de tout les processus de l'organisation d'une entreprise. D'après (A Meignant; Manager la formation; édition Liaisons.2006.p1). « Il y a comme tout les domaines d'activités des bonnes et des mauvaises pratiques, des innovateurs et des routiniers, des réussites et des échecs, de la création de la valeur et des gaspillages, il y a aussi des acteurs impliqués et des bureaucrates».

Pour ces raisons l'auditeur social doit:

- ❖ Vérifier les référentiels externes et leur bonne application (règlement, lois, conventions collectives) qui régissent la formation. Exemple le taux de la formation par rapport à la masse salariale.
- ❖ Vérifier les référentiels internes représentés par les objectifs de

l'entreprise, tels que les normes de qualité et d'environnement qui sont les exigences de satisfaction client, parmi ces référentiels L'ISO 9001 V2000 chapitre 6-2-2.

- ❖ Vérifier les programmes de formation internes et externes et voir leur conformité avec la stratégie d'évolution de l'entreprise (évaluation de la conformité et de l'efficacité de la formation à chaud et à froid).
- ❖ Vérification des bilans de formation et leur pertinence à travers des indicateurs, afin de déceler les dysfonctionnements et en apporter les modifications.
- ❖ Vérification des moyens mis en œuvre comme le confirme (S Lacaille;Tardouin; L'audit de formation: compétences, réaliser et évaluer un audit de formation; édition Dumond 2005 P42). « L'évaluation ou la mesure des résultats par rapport aux objectifs, permettent ainsi de vérifier au regard de leur potentialité l'utilisation maximale des moyens mis en œuvre ».

- ❖ Vérification des bilans de compétences
qui sert de base en matière de
formation et de choix des programmes.

6.5 Audit social de la santé et sécurité au travail:

Les évolutions technologiques et économiques ont certes amélioré le niveau de vie des individus, mais les réclamations rattachées aux problèmes de santé en milieu de travail ne cessent d'augmenter, tels que les maladies professionnelles dus aux nuisances dont la source principale est l'utilisation de produits toxiques, les accidents de travail souvent causés par de mauvaises manipulations d'instruments ou tout simplement un matériel mal adapté.

Gérer de tels cas n'est pas si simple, ça demande une intervention multidisciplinaire (technologues, médecin du travail, psychologue, ergonomes, économistes, juristes, spécialistes en sécurité industrielle et manager). Les problèmes de santé et de sécurité au travail sont complexes et demandent une gestion et un suivi particulier et rigoureux. L'audit social de la santé et la sécurité au travail est une mission délicate, elle est recommandée à être confiée à des spécialistes disposants de connaissances et compétences comme nous l'avons cité plus haut. Ou à des cabinets conseil en amélioration des conditions de santé et sécurité au

travail c'est à dire un audit externe. Pour se faire il demande des précautions nécessaires afin d'éviter les risques professionnels relatifs à chaque activité et doit avoir des vérifications à fréquences régulières des situations, pour une remise à jour des dispositifs en fonction de l'obligation légale.

L'auditeur doit :

- ❖ Identifier les forces et les faiblesses du dispositif mis en place.
- ❖ Mettre en évidence les points urgents à corriger pour garantir un environnement sain aux employés.
- ❖ Doit évaluer de manière objective la pertinence et l'efficacité du système de management de sécurité et santé au travail conformément aux normes
- ❖ (ISO 14000, ISO45000, OHSAS 18001 norme anglaise, MASE manuel d'amélioration de sécurité des entreprises).
- ❖ Vérification de la gestion des risques et l'implication de chacun dans l'atteinte de la sureté.

- ❖ Vérification des témoignages des travailleurs.
- ❖ Vérification des dossiers des accidents de travail.
- ❖ Vérification des dossiers de maladies professionnelles.
- ❖ Vérification des rapports d'essais des nuisances (sonores, empoussièrement).
- ❖ Vérification des indicateurs des risques et les mesures préventives pour les réduire.

6- CONCLUSION

Pour en conclure, l'audit social au niveau des entreprises et organisations tend à faire l'état des carences de gestion et leurs limites à tous les niveaux des processus et en proposer des orientations quant à la cohérence avec la stratégie exercée par l'entreprise.

Une gestion opérationnelle de chaque organisme dont l'acteur principal sont les individus qui garantissent le management efficace, sur les plans économique, socio psychologique, juridique, environnemental et éthique. Cette garantie n'est pas due au hasard mais d'un suivi rigoureux à travers l'audit social ou l'être humain est toujours dans l'ordre du jour dans un audit, ce qui nous a menés à

s'intéresser de l'audit social des ressources humaines et son impact sur les processus managériaux des entreprises. Ce pilotage incarne la cohérence de la stratégie et les référentiels réglementaires et organisationnels.

De cette façon l'entreprise se retrouve devant un nouvel engagement qui est l'entreprise citoyenne qui a abouti à une responsabilité sociale d'entreprise qui a un caractère de non atteinte aux employés et à l'environnement interne et externe, c'est gérer la propriété sans porter atteinte aux droits des autres dans le cadre de combattre l'immoralité représentée par (la pollution de l'environnement interne et externe, la compression des effectifs des salaires, et l'exploitation des richesses naturelles sans penser à les générations futures.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ARDOUIN T; Ingénierie de la formation; audit conseil en formation;cours2 CNED/UR, 2001 P12
- [2] BAKADIR Bouchra;audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines essai d'analyse; séminaire du printemps d'audit 2011.
- [3] BERTIN Elizabet; audit interne enjeux et pratique à l'international; Eroylles; editiond'organisation2007.
- [4] CANDAU Pierre; revue française de l'audit interne N°62 novembre-décembre1992.
- [5] EGALENS Jacque; audit des ressources humaines;1994p2;2eme édition liaisons
- [6] EGALENS Jacque; audit des ressources humaines; édition d'organisation2000.
- [7] LACAILLE Sylvian; ARDOUIN Therry; l'audit de formation: compétences, réaliser et évaluer un audit de formation; édition Dumond 2005 p42
- [8] GHOUZZI Houda; l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limite et aménagement nécessaires; université Paris dauphine UMR CNRS N°7088.CREPA centre de recherches de management d'organisation.

[9] MEIGNANT Alain; manager la formation; édition liaisons2006 P1.

[10] PERRETI Jean Marie; audit social; édition vachette1995.

[11] PERRETI Jean Marie; audit des ressources humaines; édition d'organisation2001.