
L’audit social permettra-t-il à l’entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l’ajustement des ressources humaines ?

Will the social audit allow the company to contribute to the success of the new development model by adjusting human resources?

Auteur 1: TBATOU Mohamed Amine

TBATOU Mohamed amine, Doctorant en sciences économique.
Université Ibn Tofail-Kénitra/ Faculté d’économie et de gestion. Maroc
E-mail : Mohamedamine.tbatou@uit.ac.ma

Déclaration de divulgation : L’auteur n’a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l’objectivité de cette étude.

Conflit d’intérêts : L’auteur ne signale aucun conflit d’intérêts.

Pour citer cet article : TBATOU. M.A (2022) « L’audit social permettra-t-il à l’entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l’ajustement des RH ? », *Revue African Scientific Journal*, Volume 3, Numéro 10, pp : 342-358.

Date de soumission : Janvier 2022

Date de publication : Mars 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6379024

Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

Depuis très longtemps, l'audit est considéré comme un domaine consacré à l'appréciation des informations financières et comptables. Aujourd'hui, il a montré atouts dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social, d'où vient la pratique d'audit social. Or, la fonction ressources humaines se situe aujourd'hui comme un accompagnateur de changement, un pilier d'innovation et un tremplin vers la performance économique et sociale.

Cet article, s'appuyant sur une revue la littérature composée de différents sources ouvrage, articles et site web qui nous a permet de cerner les notions de base pour mieux comprendre le lien entre les différentes variables étudiées. Pour mener une étude sur le terrain nous amenons une enquête par des interviews avec plusieurs responsables des entreprises et établissements publics pour savoir leurs impressions sur la pratique d'audit social comme outil d'aide à la prise des décisions dans le sens social et managérial des ressources humaines et l'influence de ce dernier sur la performance des ressources humaines qui est un pilier essentiel du nouveau modèle de développement.

Par conséquent, nous avons marqué qu'il y a un manque d'intérêt de certains responsables par l'importance d'audit social comme un outil performant du pilotage social, ainsi des autres responsables utilisent l'audit social puisqu'il contribue à une amélioration significative sur le pilotage social donc influence directement le rendement du capital humain.

Mots clés :

Audit ; Audit Social ; Ressources Humaines ; modèle de développement ; la gestion des ressources humaines.

Abstract

For a long time, auditing has been thought of as a field dedicated to the evaluation of financial and accounting data. Today, it has demonstrated benefits in a variety of business areas, including the social aspect, from which the practice of social audit sprang. However, human resource management is now seen as a change facilitator, a source of innovation, and a stepping stone toward improved economic and social performance.

This article, based on a review of the literature compiled from a variety of sources including books, articles, and a website, has allowed us to better understand the relationship between the various variables studied. To conduct a field study, we will conduct interviews with several executives from businesses and government institutions to learn about their perspectives on social auditing as a tool to help in decision-making in the social and managerial management of human resources, as well as the impact of this on human resources performance, which is a critical component of the new development model.

As a result, we have noticed that some executives are uninterested in the value of social auditing as a useful tool for social piloting, while others use social auditing since it contributes to a significant improvement in social piloting and so has a direct impact on human capital return.

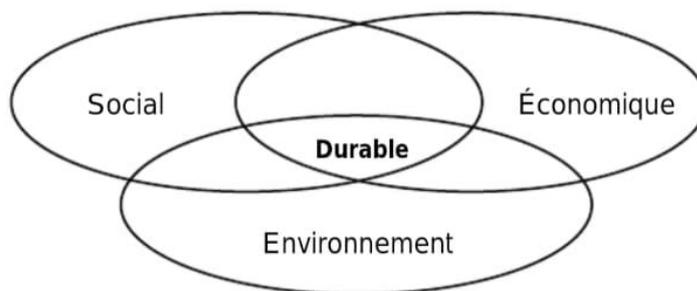
Keywords

Audit; Social Audit; Human Resources; development model; Human resources management.

Introduction

Le Maroc s'engage dans un enjeu social dans ces dernières années surtout après la déclaration du souverain par l'échec du modèle de développement après l'émergence d'une grande disparité sociale et territoriale. En effet, le Maroc adopte un plan de développement sur le niveau économique, social et environnemental.

Figure N°1 : Les trois piliers du développement durable.



Source : Alain, J. (2010)

Vu le contexte actuel, les organisations marocaines ont l'intérêt d'investir dans le capitale immatériel pour la réalisation de ses objectives et même de poursuivre la politique et la tendance du l'Etat après l'émergence de la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, l'entreprise se trouve dans l'obligation de maîtriser ses coûts sociaux, par conséquent de maintenir sa performance économique et sociale à la fois qui nécessite une approche qui réalise la bonne gouvernance de ses ressources interne et externe.

Aujourd'hui, l'audit social est un outil indispensable pour améliorer la gestion des ressources humaines, dès lors qu'il permet de détecter les différentes lacunes qui entravent le bon fonctionnement du processus RH, ainsi que de proposer des actions correctives voire préventives pour lever le dysfonctionnement relevé.

L'objectif de cet article est de souligner l'importance d'audit Social pour la réussite du nouveau modèle de développement. Il s'agit de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'audit social permettra-t-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des RH ? ~~L'enquête a permis de constater que la pratique d'audit social par les organisations permet d'influencer positivement la qualité et le rendement des ressources humaines et par conséquent contribue à la réussite du Nouveau modèle de développement.~~ Pour Répondre à cette problématique on opte pour une épistémologie de recherche fonder sur un positionnement interprétativiste. Ce raisonnement consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses afin d'en déduire des prédictions permettant d'en déterminer la validité.

Ainsi, dans le cadre notre travail, en premier lieu nous allons présenter le cadre théorique servant à identifier et présenter les concepts clés et soulever les liens qui existent entre eux, puis en deuxième lieu nous mettons en exergue une étude empirique de la pratique de l'audit social dans les entreprises marocaines en relation avec le nouveau modèle de développement, reposant sur une enquête menée auprès de 20 responsables de RH dans les entreprises marocaines.

1. La nécessité de changement du modèle de développement

Le modèle de développement est un schéma de route à suivre pour atteindre les objectifs préfixés, donc il décrit l'ensemble des stratégies de développement économique, social et environnemental. Le Maroc comme d'autres pays du monde, a toujours l'ambition de promouvoir le développement du peuple par des stratégies définies et étalées sur un plan du temps bien précis, et cela entre dans le cadre d'un modèle de développement opté par L'Etat.

Dans ces dernières décennies le Maroc accélère les réformes pour garder sa place dans le train de développement dans ce cadre le souverain déclare l'échec d'ancien modèle de développement qui atteint ces limites, présumer dans la persistance des inégalités sociales et territoriales, la faiblesse de la capacité de création d'emplois et l'aggravation du chômage. Selon une enquête menée par le Centre Marocain de la conjoncture, 97,5% des opérateurs économiques marocains sondés pensent que le modèle de développement actuel a atteint ses limites et qu'il doit nécessairement évoluer pour plus d'efficacité. (CMC, 2008, point de vue des chefs d'entreprises marocains sur la pertinence d'un NMD du Maroc.)

Un modèle de développement ne dépend pas uniquement des considérants économiques, mais aussi de plusieurs autres paramètres, de la justice sociale, du capital humain, de la confiance à la fois institutionnelle et interpersonnelle, de la qualité des institutions de la société et de l'ancrage international du pays. Dans les différents cas, la démarche revêt une dimension globale. (CRSS, 2021 : PP .35)

L'importance d'élaborer un modèle de développement adéquat aux objectifs visés par l'Etat pousse S.M à donner ses orientations pour revoir et examiner la performance d'ancien modèle de développement dans son discours en 2017 et de mettre le doigt sur les points de faiblesse du modèle de développement , « ...Si le Maroc a réalisé des progrès manifestes, mondialement reconnus, le modèle de développement national, en revanche, s'avère aujourd'hui inapte à satisfaire les demandes pressantes et les besoins croissants des citoyens, à réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice sociale. A cet égard, Nous invitons le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées, chacun

dans son domaine de compétence, à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays... » Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI Ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature - 13 octobre 2017.

Par la suite S.M en 2018 a désigné la commission spéciale sur le modèle de développement pour l'objectif de faire un diagnostic « précis et objectif » de la situation actuelle, en vue d'observer les dysfonctionnements à corriger pour déterminer les points de force, de manière à renforcer les acquis et de tracer les contours du nouveau modèle de développement qui devrait permettre au Maroc d'accéder aux rangs des pays avancés, «...*J'ai appelé l'année dernière à une réévaluation du modèle de développement national et à l'élaboration d'une nouvelle approche, centrée sur la satisfaction des besoins des citoyens, apte à réduire les disparités et les inégalités existantes, à instaurer la justice sociale et territoriale, à suivre, en les intégrant, les évolutions de l'environnement national et international. A cet égard, Nous avons décidé de confier à une commission la responsabilité de collecter, d'agencer et de structurer les contributions et d'en élaborer les conclusions et ce, dans le cadre d'une vision à portée stratégique, globale et intégrée. La commission devra soumettre à Notre Haute Appréciation le projet du Nouveau Modèle de Développement, en spécifiant les objectifs fixés, les leviers de changement proposés et les mécanismes de mise en œuvre retenus... »*. Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI Ouverture de la première session de la troisième année législative de la 10e législature - 12 octobre 2018.

La volonté du Roi d'élaborer un modèle pertinent exprimé par son insistance sur l'établissement du rapport de la CSMD1 dans un délai bien précis à plusieurs reprises, « ... *Nous attendons de cette commission qu'elle remplisse son mandat avec impartialité et objectivité en portant à Notre connaissance un constat exact de l'état des lieux, aussi douloureux et pénible puisse-t-il être. Elle devra aussi être dotée de l'audace et du génie nécessaire pour proposer des solutions adaptées. Plutôt que de s'inscrire dans une logique de rupture avec le passé, il s'agit de poser un nouveau jalon dans notre processus de développement. Il importe avant toute chose de faire preuve d'audace, d'esprit d'initiative, d'un sens élevé des responsabilités, lors de la mise en œuvre des conclusions judicieuses et des recommandations pertinentes qui seront adoptées, seraient-elles difficiles ou coûteuses... »*. Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI Fête du Trône - 31 juillet 2019.

¹ Commission spéciale sur le modèle de développement

Dans le même contexte pour présenter la phase transitoire du modèle de développement Sa Majesté a consacré dans son discours de la fête du trône 2021 une partie importante qui mit l'accent sur les horizons du modèle de développement et les contraintes et la volonté de la mise en place de ce modèle à partir de l'année prochaine et il a convoqué tous les intervenants à veiller à l'application des nouvelles orientations, *«...l'économie nationale affiche des signes encourageants qui annoncent qu'elle est en bonne voie de récupérer la plénitude de ses capacités.*

Par la grâce du Dieu, l'embellie s'est renforcée à la faveur d'une bonne campagne agricole. Cette véritable manne du Seigneur, en contribuant à assurer la disponibilité des produits agricoles à l'échelle nationale, a apporté calme et sérénité aux citoyens.

Cette évolution significative intervient dans un contexte prometteur, avec la présentation des travaux de la Commission spéciale sur le modèle de développement, dont les propositions ouvrent en effet la voie à une nouvelle étape dans le processus d'accélération du décollage économique et de consolidation du projet de société que Nous voulons pour notre pays.

La Commission a réalisé un travail louable et mené un processus national auquel se sont associées les forces vives du pays : partis politiques, instances économiques, syndicales et sociales, structures de la société civile, et citoyens.

A l'instar de la phase de conception de ce modèle, Nous estimons que celle de sa mise en œuvre relève d'une responsabilité nationale nécessitant la mobilisation des potentialités de la Nation et l'implication de toutes ses compétences, notamment celles qui, au cours des prochaines années, seront appelées à exercer des responsabilités gouvernementales et des mandats publics.

Notre souhait est que « le Pacte national pour le développement » constitue le cadre de référence pour définir les principes et les priorités du pays en matière de développement, et qu'il forme le socle d'un pacte économique et social, propre à impulser une nouvelle révolution du Roi et du peuple.

En tant que Garant des intérêts de la Nation et des citoyens, Nous veillerons à accompagner la mise en œuvre opérationnelle de ce modèle, avec les dispositions et les mécanismes nécessaires à cet effet... »

2. Le contexte général du rapport de la CSMD

Selon les directives du souverain la commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD) est désignée en 12 décembre 2019, elle a fait sa première réunion de travail en 17 décembre 2019 à l'académie du Royaume du Maroc, pour l'objectif d'élaboration d'un nouveau

modèle de développement adéquat aux attentes de la nation, après plusieurs réunions, séances d'écoute de différents intervenants et ateliers de travail avec les chercheurs les experts des établissements et les représentants de la société civil dans les différents région de la royaume.

La CSDM a réussi d'établir un rapport sur le Modèle de développement qui correspond aux exigences de la période suivante, 25 mai 2021 M. Chakib Ben Moussa, président de cette Commission, a présenté au Souverain une copie du rapport général de la Commission Spéciale sur le Modèle de développement, qui porte sur l'ensemble des points importants pour la relance du pays, Le rapport aborde au premier lieu, le résultat d'un diagnostic et l'évaluation d'ancien modèle de développement pour déterminer les points d'amélioration.

L'éducation, la santé, les transports, les opportunités d'ouverture et de développement, notamment à travers la culture et le sport, sont les principaux domaines qui incarnent les attentes des citoyens. Pour les auteurs de ce rapport, ces domaines doivent être « appréhendés en matière de qualité des offres et d'accessibilité dans des conditions favorables ».

Le thème qui reflète le mieux des attentes est l'éducation ; l'accent est mis sur la réanimation des écoles publiques en améliorant drastiquement la qualité des apprentissages et en s'adaptant aux exigences du marché du travail. En matière de santé, les Marocains doivent désormais fournir « des services médicaux de qualité accessibles à tous », notant que les attentes dans ce domaine sont liées à l'augmentation subséquente du nombre de personnels de la santé et à la répartition équitable des infrastructures médicales dans le pays pour réduire les disparités choquantes dans ce domaine au niveau territorial.

En matière de transport et de mobilité, la commission a déclaré que les citoyens dénonçaient la faible disponibilité et la difficulté des services de transport. À cet égard, elle a noté que les résidents des zones rurales et montagneuses regrettaient leur isolement, qui entravait leur capacité à exercer des activités économiques viables.

En outre, le rapport souligne que dans le domaine de la culture, ainsi que dans le domaine plus large des activités de loisirs, les jeunes appellent particulièrement à l'attention et à l'expansion des espaces dédiés à l'expression culturelle et artistique, aux infrastructures et aux activités sportives. « Une culture accessible à tous n'est pas seulement considérée comme une source de développement personnel et comme une condition nécessaire à la construction d'une société démocratique et d'une coexistence harmonieuse, dans le respect de la richesse et de la diversité culturelle du Maroc », la CSMD, (2021).

Concrètement, en termes de nombre, le Maroc espère doubler son PIB par habitant d'ici 2035. Plus de 90 % des élèves maîtriseront les apprentissages de base à la fin du primaire, et augmenteront le nombre de médecins par habitant pour répondre aux normes de l'OMS². La réduction à 20% de la part de l'emploi informel, l'élargissement du taux de participation des femmes à 45%, un taux de satisfaction des citoyens envers l'administration et les services publics de plus de 80%.³. La CSMD, (2021).

La CSMD met le doigt sur les axes de la gestion rationnelle des ressources matérielles et déterminera les ressources financières à mobiliser.

Ainsi, la stratégie de financement du nouveau modèle reposera sur cinq leviers structurels qui doivent être activés en même temps. Une politique budgétaire flexible conforme aux objectifs fixés fait partie de la dynamique à moyen et long terme requise par tout modèle de développement, avec potentiel de politiques budgétaires plus efficaces capables de mobiliser des ressources supplémentaires entre 2 et 3 % du PIB. Le démarrage rapide de la transformation structurelle économique peut générer des ressources à moyen terme, rendre le modèle durable et créer des conditions favorables à l'augmentation des investissements privés nationaux et internationaux et un système au service de la transformation grâce un cadre d'investissement attractif et à la diversification des mécanismes de financement.

D'autre part, la commission met au centre de ses propositions l'importance des ressources humaines comme un levier essentiel de la réussite de ce modèle de développement. La commission a considéré le capital humain comme un axe stratégique pour réussir le développement donc elle recommande de renforcer le capital humain pour permettre à tous les citoyens de prendre leur avenir en main, de réaliser leur potentiel en toute autonomie et de participer au développement du pays et à son intégration dans l'économie du savoir et de l'immatériel, portée par les compétences.

Il s'agira donc d'assurer une éducation de qualité pour tous, un système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche axé sur les résultats et soutenu par une gouvernance autonome et responsabilisantes, et d'établir des services de santé et la protection sanitaire de haute qualité en tant que droits fondamentaux des citoyens.

² L'organisation mondiale de la Santé

³ Le rapport général du Modèle de développement

3. L'audit social : définition, types, et démarche

- La définition d'audit Social :

L'audit social a émergé en 1964 avec la National First City Bank de New York. Qui cherchait à mettre en œuvre des principes d'audit pour contrôler la gestion du personnel de l'unité Centralisée ou attachée. Depuis plus de 25 ans, plusieurs auteurs donnent une attention à ce qu'est l'audit social ?

Selon Vatier (1980), l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.

Conformément à Candau, 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 forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur (Candau 1985, P.51).

D'après L'IAS, « l'audit du social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité » ; Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux et il se définit comme Une appréciation indépendante des diverses opérations et contrôles d'une entreprise pour déterminer si des politiques et des procédures sont suivies, si des normes établies sont atteintes et si les objectifs de l'organisation sont réalisés (Sawyer, 1981, P. 54)

A partir de ces définitions, on peut dire que l'audit social est la base pour proposer des solutions, pour résoudre certains dysfonctionnements constatés à caractère social ou mettre en évidence des écarts par rapport aux normes liés à l'interprétation de l'activité d'organisation. En ce sens, l'audit social apparaît comme une réponse à l'ambition de devenir une entité idéale qui veille à la mise en œuvre des bonnes pratiques de management, de promotion, de formation et de

motivation des salariés. Il peut être utilisé dans le cadre d'une mesure préventive pour évaluer la situation à un moment précis ou comme mesure corrective du dysfonctionnement.

« A l'instar de l'audit interne ou du contrôle de gestion, l'audit social, jugement sur les situations, et non pas sur les personnes, qui doit reposer sur des critères objectifs et des faits et ce, à partir de preuves irréfutables. C'est aussi une mission de conseil, de contrôle, d'enquête, d'étude, d'expertise et d'inspection. Il s'agit d'une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation qui, contrairement à l'audit financier qui obéit à des normes toutes faites, repose sur un référentiel. » (Bouchaib, S. 2003).

A ce niveau, plusieurs types d'Audit Social peuvent être détectés.

- Type et démarche d'audit social

L'audit de conformité

Chaque fois qu'il existe des règles légales externes à l'entreprise, des normes et des procédures internes, l'audit porte sur la fiabilité, la validité, la conformité légale des informations sociales et des résultats obtenus (Couret, C et Igalens, J ,1994).

Nous sommes dans une démarche très proche de l'audit comptable et financier : l'auditeur vérifie si les informations fournies sont valides et conformes, au sens de "compliance" Anglo-Saxon.

Exemples :

Définir et valoriser les différents types d'effectifs dans plusieurs entités d'un groupe ;

Vérifier que les mêmes règles régissent les calculs d'effectifs dans chaque unité. Contrôler le respect du calcul de la masse salariale dans les filiales d'un groupe et suivre les écarts par rapport aux frais de personnel comptable.

L'audit de la valeur et des risques

Cette approche vise à évaluer- le plus souvent en termes financiers - l'actif immatériel représenté par les ressources humaines d'une part, et d'autre part - le risque lié à leur présence ou à leur départ. Il révèle les coûts cachés actuels et futurs liés au personnel de l'organisation. Il vise donc

à évaluer les risques sociaux. Enfin, de manière plus ambitieuse, elle conduit à l'identification des valeurs présentes ou futures représentées par le personnel de l'entreprise.

Exemple : un absentéisme excessif peut conduire à être appelé à faire des heures supplémentaires ou à augmenter le nombre d'intérimaires pénalisant les résultats financiers. La mission d'audit repose sur l'analyse de ses conséquences économiques et sociales et la proposition des pistes de progrès.

L'audit de l'efficacité de la gestion sociale

Il est sans doute plus ambitieux et éloigné des procédures d'audit traditionnelles. Les spécialistes lui assignent deux objectifs en réponse à deux questions fondamentales :

- L'efficacité de la gestion sociale

Les résultats sociaux et socio-économiques sont-ils conformes aux objectifs fixés ? Une des missions les plus fréquentes dans ce cadre est de suivre les écarts d'effectifs, de temps, de salaires et de charges salariales, et les écarts qui peuvent exister entre les prévisions budgétaires et les réalisations périodiques.

-L'efficience de la gestion sociale

Les résultats obtenus ont-ils été au moindre coût ? Les missions d'audit établissent ensuite des règles puis établissent des indicateurs de suivi des performances sociales et socio-économiques.

La question qui se pose dans le cas de ce dernier type d'audit concerne la légitimité de l'emploi du mot audit lorsqu'il n'existe pas de normes d'efficacité ou d'efficience de la gestion sociale pouvant servir de référence. Beaucoup diraient que l'on dépasse alors le cadre de l'audit pour entrer dans la logique du conseil organisationnel et social, dont les fondements sont plus incertains.

En termes de déontologie et de procédures d'enquête, l'audit social reproduit des procédures devenues courantes dans d'autres domaines. Sa portée induit cependant de fortes spécificités dans la recherche d'informations. L'auditeur commence par les sources d'information les plus accessibles : d'abord, la base de données paie - personnel qui est évidemment la source essentielle de connaissances sur l'effectif, la rémunération, l'absentéisme et la paie. Elle s'appuie ensuite sur le bilan social lorsqu'il existe, les tableaux de bord sociaux dans leur diversité, les documents supportant le dialogue social (l'ensemble des procès-verbaux, rapports

et rapports mis à disposition des représentants du personnel.), les données financières et de contrôle de gestion.

L'une des premières tâches de l'auditeur social est de rechercher et de hiérarchiser des informations éparses et variées, jamais présentées de manière homogène.

En cela, il est beaucoup moins favorisé que l'auditeur financier. De surcroît, face à l'absence de données (notamment sur les comportements), l'auditeur n'est pas à l'abri de réaliser des enquêtes pour obtenir des informations auprès des acteurs qui les détiennent. Sa vigilance s'exerce alors à séparer les opinions (nombreuses et souvent contradictoires) et les faits, moins nombreux et plus difficiles à apprécier.

4. La démarche méthodologique

L'étude porte sur une démarche qualitative de la collecte, l'analyse et la gestion des données pour fournir une compréhension approfondie des facteurs. En effet on opte pour des entretiens en face à face et téléphonique avec un échantillon ciblé.

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. (Pierre. R, 2005, P .101-137). Notre article s'intéresse à répondre sur l'hypothèse de la contribution d'audit social pour réussir la mise en place du nouveau modèle de développement, il s'agit ici d'une démarche inductive, basé sur un mode de raisonnement exploratoire, l'entretien devient alors un outil pour confirmer ou infirmer cette hypothèse.

Mener des entretiens représente une compréhension des réalités actuelles concernant l'utilisation de l'audit social. Nous partons du principe que toute organisation a besoin d'un outil d'observation sociale fiable afin d'atteindre ses objectifs dans un environnement sain. La démarche d'audit social peut être considérée comme l'outil le plus fiable pour l'encadrement social et la gestion et pilotage social, car grâce à cette méthode de diagnostic, elle permet de formuler des recommandations et des plans d'action pour prévenir les problèmes et corriger les dysfonctionnements et d'adapter la gestion de RH avec la stratégie globale d'organisation.

Pour confirmer nos propos, nous avons construit un guide d'enquête dont le but est d'explorer la thématique « L'audit social au service du nouveau modèle de développement au Maroc ». Nous avons choisi un échantillon d'une vingtaine d'entreprises de différents secteurs d'activité

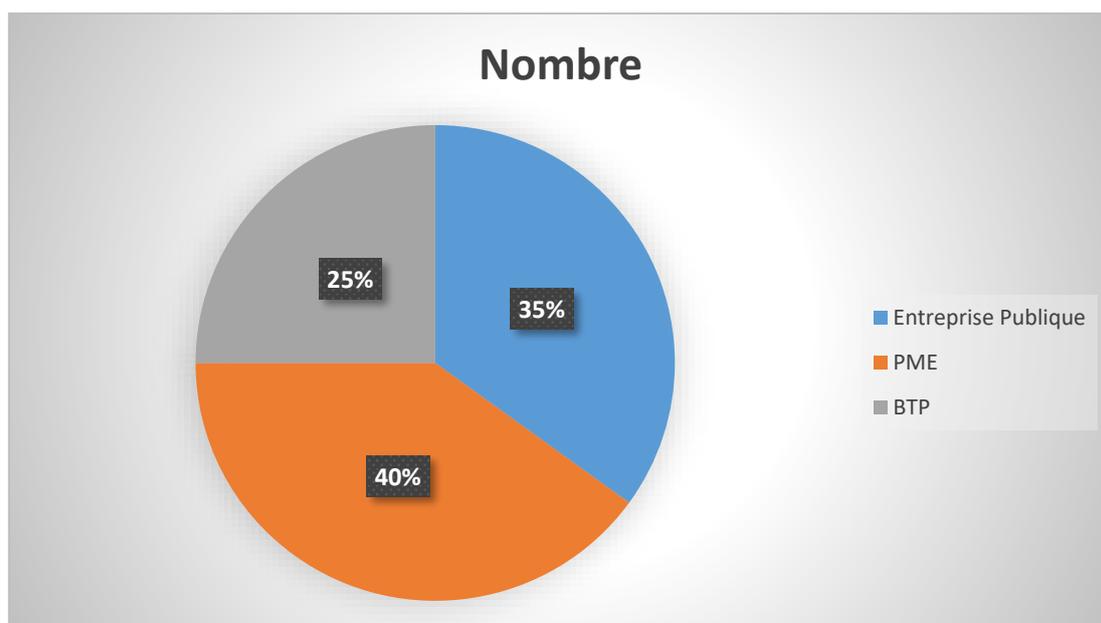
(secteur des services « public et privé », BTP⁴ et des PME⁵ de commerce et de négoce), nous avons organisé des entretiens semi-directifs avec 20 responsables RH de ces entreprises, en leur demandant de répondre à un certain nombre de questions selon la grille d'analyse de trois thèmes (Généralités, Utilité de l'audit social et son impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines sur la base des directivités du nouveau modèle de développement).

5. Résultat et discussion

- Les types d'entreprises :

En matière d'entreprises enquêter on trouve différents types d'entreprises à savoir, les entreprises publiques (7 entreprises), les PME (8 entreprises) et les entreprises de BTP (5 entreprises). Cette diversification pour l'objective d'étudier un échantillon qui présente l'ensemble de types des **entreprises marocaines**.

Figure 2 : Les types d'entreprises



Source : Auteur

- Les entreprises qui ont une cellule d'audit et qui opte pour l'audit social :

En fonction des réponses recueillies, parmi les 20 entreprises 5 responsables annoncent qu'ils n'ont jamais utilisé l'audit, 2 responsables annoncent que leur entreprise utilise l'audit que dans le côté financier et de contrôle de gestion et le reste ils ont bénéficié d'audit social au sein de leurs organisations. Le tableau suivant résume les résultats trouver :

⁴ Le bâtiment et travaux publics

⁵ Une petite ou moyenne entreprise

Tableau N°1 : Résultat d’entretien semi- directif

La réponse	Nombre	Type d’entreprise
Non Jamais Utilisé L’audit	5	PME
Utilisé L’audit Mais Ils n’ont pas utilisé L’audit social	2	BTP et PME
Ils ont utilisé l’audit social	14	BTP, Entreprise Publique

Source : auteur

On constate que la totalité des entreprises qui non jamais utilisé l’audit sont des PME, et cela expliqué par le coût des missions d’audit s’ils optent pour l’option d’audit externe et le coût élevé de recrutement des auditeurs internes. Également on trouve des entreprises qui ont déjà utilisé l’audit quel que soit interne ou externe, mais ils n’ont jamais l’appliquer dans le service des ressources humaines cela est expliqué par des raisonnements de la gestion interne des entreprises, en effet ils estiment que le contrôle des managers est suffisant pour l’ajustement des ressources humaines, également ils pensent que la charger pour mener une mission d’audit social est inutile. Le résultat exprime que la majorité des entreprises utilise l’audit social ce qui montre l’importance de cet outil pour la gestion des ressources humaines.

- L’utilité d’audit social au sien les entreprises :

A partir des réponses collectées, douze répondants estiment que *l’audit social est une pratique de management qui permet de vérifier la conformité des pratiques sociales aux exigences en vigueur, sur la base de référentiels validés au niveau national et international*. Ils soulignent également qu’il s’agit d’un outil de gestion qui leur assure une veille sociale en anticipant les risques sociaux et en leur garantissant la correction des dysfonctionnements sociaux. Selon ces managers, *l’audit social est un gage de performance sociale car il contribue à l’alignement des objectifs de l’entreprise avec les enjeux du développement durable*.

Selon les mêmes résultats. Les huit autres managers ignorent ou *sous-estiment l’importance de l’audit social ainsi que la nécessité d’adapter leur stratégie avec le nouveau modèle de développement*. En effet, cinq responsables RH avancent qu’ils n’ont jamais eu l’occasion d’opter ou de bénéficier d’une expertise d’audit des ressources humaines au sein de leurs structures et selon deux autres répondants : *le contrôle, l’inspection et l’audit social renvoient pratiquement au même concept et peuvent être pratiqués par le manager dans l’accomplissement de ses tâches routinières*.

L'objectif de cette étude est de présenter, en synthèse, un témoignage de quelques entreprises marocaines par rapport à l'utilité de l'audit social et sa place dans la mise en place de bonnes pratiques RH adaptées à la stratégie d'entreprise en matière de protection sociale. En ce sens, on note que de manière générale, l'audit social a fait ses preuves comme étant une pratique de pilotage social qui permet à l'entreprise de corriger ses dysfonctionnements et d'anticiper les risques sociaux. L'audit social est donc un outil de diagnostic et de vigilance qui garantit un climat favorable pour l'atteinte des objectifs sociaux et financiers.

Selon les responsables qu'on a interrogés sur la thématique d'audit social et sa relation avec le nouveau modèle de développement qui donne une importance au côté social, ils estiment que l'audit social présente aussi certaines limites. Donc nous avons relevé les remarques suivantes:

- L'auditeur social est généralement considéré comme un inspecteur et sa mission est conçue comme un contrôle. Cette perception influence le comportement des salariés et les rend très méfiants et très attentifs à leur contact avec l'auditeur. Cela risque de refléter une image négative de la situation et peut conduire à la formulation de recommandations non fondées sur des faits réels.

- L'audit hygiène, santé et sécurité pourrait être conçu comme l'audit le plus utile car il porte sur le principe de respect d'exigences clairement reconnu et ses résultats apportent une grande valeur ajoutée car ils orientent vers des actions à mettre en œuvre pour garantir la protection physique des salariés, notamment dans les grandes structures industrielles.

- Les études sociales sont souvent très difficiles à décrypter, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser et d'expliquer les comportements humains (insatisfaction, conflits sociaux, cause de l'absentéisme des TO, etc.). De ce fait, les recommandations de l'audit social restent subjectives.

- L'audit de formation apporte également une valeur ajoutée car il facilite l'identification des besoins des collaborateurs afin que le plan et le programme de formation soient adaptés.

Accidents du travail, absences, insatisfaction, conflits sociaux, Turn-over, etc. Grâce au processus d'identification, d'analyse et de traitement des informations, l'audit social propose des solutions adaptées aux problèmes signalés, et ses recommandations contribuent à l'amélioration de la performance sociale. Par ailleurs, l'audit social est un outil d'optimisation de la gestion des ressources humaines, tel qu'il est pratiqué par rapport à un ensemble de normes : le code du travail, les conventions collectives, les normes et les accords d'entreprise.

Cette étude exploratoire nous a permis de découvrir une relation significative existant entre les trois variables de notre étude l'Audit Social (AS), gestion des Ressources Humaines (GRH) et le nouveau modèle de développement (NMD)

Conclusion

Le capital humain est l'une des composantes du capital immatériel de la société. Dans cette conviction, nous rappelons que le capital humain n'appartient pas à l'entreprise, mais appartient à ses propriétaires, aux salariés de l'entreprise. Cependant, l'entreprise est le principal bénéficiaire du capital humain, des connaissances, des compétences et de tous les autres avantages. D'où la nécessité de le placer au centre de la stratégie de chaque organisation. De ce fait, le nouveau modèle de développement a donné une importance pour investir dans le capital immatériel en termes de compétence, de formation continue etc, pour l'amélioration du service des administrations publiques ainsi que les entreprises pour un relancement économique réel.

Les ressources humaines ont confirmé qu'elles sont un véritable investissement de l'entreprise. C'est donc son arme pour faire face aux défis économiques, sociaux et technologiques. L'audit social est une pratique qui vise à évaluer, contrôler et améliorer le capital humain d'une entreprise et selon IAS l'audit social a pour objectif « d'apporter une information basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation ... ».

Au cours de nos recherches, nous avons remarqué que l'audit social contribue à une amélioration significative et incontournable de l'entreprise, et ce à travers un certain nombre de points que nous avons détaillés. De cette façon, l'audit social peut influencer positivement le cadre développement des organisations. Cependant, il peut intervenir dans un cadre plus détaillé, et ce sont les résultats réalisés sur les plans des stratégies adopter.

En guise de conclusion, on sait que par unanimité l'audit social constitue un levier important dans la vie des organisations qui doit être pris comme un outil de développement et de contrôle contribuant à une amélioration de la performance d'organisation et la réussite des stratégies globale ou sectoriel, les entreprises qui n'optent pas pour un contrôle consolider des ressources n'arrivent pas à maîtriser leurs coûts de la gestion de leurs ressources humaines, de cet effet nous menons à ouvrir une autre étude sur le rôle d'audit pour la maîtrise des coûts de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise marocaine, donc on va vérifier si le coût des missions d'audit dans les entreprises mérite dépenser pour l'ajustement des ressources humaines et maîtriser le cout social lier au RH.

BIBLIOGRAPHIE

- Alain, J. (2010)**, RES Et développement durable, 3-4
- Bouchaib, S. (2003)**. « L’audit social appliqué à l’entreprise ». Revue Mghress.
- CANDAU, P. (1985)**. « Audit social », Editions Vuibert, Gestion, Paris, p. 64.
- CRSS, (2021)**, mémorandum sur les dimensions économiques, sociales, environnementales, territoriales et culturelles du nouveau modèle de développement, PP : 35
- Candau , P. (1985)**. Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Paris : Vuibert, P .51.
- Sawyer .L.D, (1981)**. The practice of modern internal auditing.
- Couret, C et Igalens, J ,(1994)**. L’audit social. Presse universitaire de France.
- Pierre . R, (2005)**, Management des ressources humaines, P :101-137
- La CSMD, (2021)**. Le rapport général du développement, <https://www.csmd.ma/rapport-fr>
- La CSMD, (2021)**, les recensements du NMD. <https://www.csmd.ma/fr/restitution>
- CMC, (2008)**. Point de vue des chefs d’entreprises marocains sur la pertinence d’un nouveau modèle de développement du Maroc. <https://rb.gy/8jgj3a>

ANNEXE

Notre enquête est réalisée par un entretien semi-directif et dirigé le maximum possible pour répondre sur les questions suivantes :

Quel est le type de votre entreprise ?
Avez-vous une cellule d’audit ?
Optez-vous pour l’audit social ?
Pourriez-vous nous donner votre idée sur la pratique d’audit social et son utilité ?
Quelles sont les limites confronter lors de la mission d’audit social qui peuvent influencer les résultats ?
Pensez-vous que le nouveau modèle de développement peut être influencé votre stratégie de RH ?