

**LA PRATIQUE DE L'AUDIT SOCIAL COMME ACTE DE
RECHERCHE DE LA PERFORMANCE RH-CONTRIBUTION
A L'ETUDE DE L'EXPERIENCE DES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES ALGERIENNES.**

Sara CHEDRI MAAMAR, Doctorante , ENSM
Pr. Hasna Amina MESSAID, ENSM

Résumé :

L'environnement des entreprises change de plus en plus et nécessite une adaptation, une maîtrise et une amélioration continue en matière de Gestion des Ressources Humaines, notamment en matière de recherche de la performance humaine.

Notre contribution scientifique se réfère à une étude se rapportant à la pratique de l'audit social comme acte de recherche de la performance RH.

En effet, une enquête par questionnaire a été menée par nos soins et a porté essentiellement sur la connaissance de la réalité complexe du terrain ainsi que la perception des cadres en matière d'audit social.

Mots clés : ressources humaines, audit social, risque humain, performance.

Abstract:

The business environment is changing more and more and requires adaptation, mastery and continuous improvement in Human Resource Management, especially for the development of its tools and for the prevention of human risk. Our scientific contribution refers to a study relating to the practice of social auditing as an act of researching HR performance.

Key words: human resources, social audit, human risk, performance.

1-Introduction :

Face aux nouveaux impératifs régissant la société et l'économie mondiale de plus en plus complexe et en pleine métamorphose, les entreprises économiques et industrielles font appel à des pratiques managériales plus modernes et adaptées à ce contexte.

La recherche de la performance n'est pas une fin en soi mais davantage un moyen au service de la dynamique de l'entreprise. Cette dernière nécessite davantage le recours à des mécanismes d'organisation et de structure adaptés aux contextes et aux spécificités

caractérisant le fonctionnement de l'entreprise. La prévention du risque humain constitue ainsi le baromètre d'écoute le plus sûr de l'entreprise moderne.

L'audit social comme pratique managériale devient désormais une des préoccupations de l'entreprise moderne car il permet une écoute attentive et permanente de l'évolution de l'activité de l'entreprise notamment dans ses dimensions humaines. Dans ce sens, (VATIER, 1985 p. 14) a précisé que « l'audit social c'est l'application du concept des principes et de la méthodologie d'audit à tout ce qui se développe. »

Le présent article constitue pour nous une réflexion sur l'expérience de quelques entreprises industrielles algériennes¹ en matière de pratique d'audit social en rapport avec la recherche de la performance RH.

Les principales interrogations de notre problématique sont les suivantes :

- L'audit en général, est-il perçu comme acte préventif chez les managers ou simplement un acte administratif ?
- L'audit social est-il orienté vers un effort de management et de maîtrise des risques humains ou s'agit-il d'une fonction allant dans le sens de contrôle interne et de conformité des procédures ?

Méthodologie et approche de recherche :

Notre étude a été menée au sein de trois entreprises publiques algériennes du secteur de l'industrie et des mines.

Nos travaux d'étude sur le terrain sont appuyés surtout par des techniques d'investigation telles que l'observation et l'étude documentaire.

Nous nous sommes basés ainsi sur une enquête quantitative par questionnaire des tinée à 128 cadres des différentes structures des entreprises étudiées. Ces données ont été analysées en ayant recours à l'analyse statistique à l'aide du logiciel SPSS.

S'agissant du plan de notre article, nous le subdivisons en quatre parties à savoir : la première a pour objet de définir l'audit social et de montrer son importance et mettre en relief ainsi les principales caractéristiques le régissant. Dans la seconde, nous tenterons de montrer l'apport de l'audit social, voir les avantages qu'il

¹Pour des raisons déontologiques, nous avons retenu l'anonymat des entreprises objet d'étude sur le terrain.

procure. Quant à la troisième partie de notre plan, nous la consacrerons à mettre en relief l'audit social et la recherche de la performance. Enfin, notre dernière partie porte essentiellement sur les résultats de nos travaux de recherche investis sur le terrain.

2-Le contenu de l'audit social, son importance et les principales caractéristiques le régissant :

Dans un contexte de profond renouvellement, les politiques des ressources humaines ainsi que les missions d'audit de ces pratiques se développent fortement.

Aujourd'hui, L'audit social représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer des pratiques efficaces de la GRH et de permettre la réalisation de la performance.

TORRENCE déjà en 1962, proposait de définir l'audit comme « une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement ».

VATIER, Ra créé en 1982 l'Institut International de l'Audit Social (IAS) pour regrouper les auditeurs compétents du domaine social et d'essayer de l'enseigner et d'apprendre les cadres des entreprises à l'utiliser.

En 2006, cet institut a produit un document qui définit l'audit social comme « Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations. »

Le point commun de ces définitions réside dans la recherche de l'harmonie, de l'équilibre ainsi que la minimisation de l'ensemble des risques humains au sein des organisations. L'audit social intégré efficacement dans l'entreprise conditionne ainsi la recherche de sa performance.

L'audit social est similaire aux autres types d'audit. Il a ses objectifs, ses outils, sa méthodologie dont on trouve certaines similarités et points communs et bien sûr des spécificités liées au domaine, au champ d'intervention et à la nature de l'information traitée. (VATIER, 1980) précise que l'audit social « tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement.»

Aujourd'hui, la performance des entreprises est liée étroitement à la qualité de la pratique de l'audit social. Ce dernier ne doit pas être perçu comme une simple fonction linéaire dans

l'organisation ; il est davantage un sous-système interactif et interdépendant de l'ensemble des sous-systèmes composant le système global de l'entreprise.

L'audit social intervient pour toutes les activités de la fonction ressources humaines. Il constitue dans ce sens un outil permettant d'assurer la bonne pratique de ces mécanismes que ce soit en terme de leurs conformités aux lois et aux procédures ou de recherche d'efficacité et d'efficience.

Nous pouvons citer à titre d'exemple l'audit de conformité des conditions de travail d'une entreprise Tunisienne réalisée par (LANGAR, 2005).

En Algérie, l'instauration des cellules d'audit au sein des entreprises publiques ont été effectuées suite à la loi du 1988². De plus, l'audit s'est élargi pour toutes les fonctions de l'entreprise entre autres la fonction des ressources humaines. Ce type a été développé notamment par la création de l'association d'audit social d'Algérie (AASA) en 2005.

2-L'apport de l'audit social et ses avantages :

L'audit social en tant que processus managérial, global et interactif constitue aujourd'hui un besoin vital permettant à l'entreprise de maîtriser les différents risques liés à l'humain.

L'audit social constitue une source d'écoute de la complexité régissant l'activité RH globalement. Ce dernier permet ainsi à l'entreprise d'assurer la prévention de l'ensemble des risques liés au capital humain dans ces multiples dimensions.

L'auteur (COURET, et al., 1988) précise à cet effet que « L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire».

La pratique de l'audit social a pour avantage la mise en valeur de l'équilibre organisationnel et humain, de la recherche de l'harmonie, de la maîtrise des sources de dysfonctionnement, conflit et déchirure même du corps humain et organisationnel de l'entreprise.

Cette pratique assure une certaine rigueur et obéit à la logique méthodologique de l'audit en général en répandant bien sûr aux particularités propres au domaine social. (PERETTI J-M et

²Loi no 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Publié dans le journal officiel, 1988-01-13, no 2, pp.18-23

IGALENS, 2008) résumant la démarche méthodologique en trois principales étapes à savoir : la préparation de la mission, sa réalisation et enfin la production du rapport final d'audit.

Il est à noter dans ce cadre que l'audit social devient désormais pour les entreprises un état d'esprit voire même une culture managériale encourageant l'esprit du corps et la recherche des valeurs.

3-L'audit social comme moyen de réponse à la recherche de la performance RH

La performance devient une préoccupation majeure pour l'ensemble des entreprises d'aujourd'hui. Ce concept prend un champ important dans la détermination et la fixation des objectifs.

La performance est un acte managérial global qui permet de combiner les objectifs fixés au départ avec les résultats réalisés et d'assurer que l'atteinte de ces objectifs a été au moindre coût et à la moindre mobilisation de moyens. La performance RH consiste à mettre en valeur le degré de satisfaction des ressources humaines de l'entreprise. Ce dernier demeure déterminant et constitue même un acte de prévention des risques inhérents à l'entreprise.

Pour cela, l'entreprise doit investir sérieusement le volet de la ressource humaine. Sa performance est liée principalement à la capacité des managers à mesurer et donner du sens à l'activité humaine. (MAIRE, et al., 2004 p. 15) définissent la performance comme étant « le résultat d'une juste combinaison de compétence, de détermination des objectifs et surtout de motivation ».

L'audit social représente un acte de prévention des différents types de blocages et de perturbations du fonctionnement humain et organisationnel de l'entreprise. De ce fait, ce type d'audit peut constituer un acte de management et de la recherche de la performance.

Il faut préciser que les acteurs et managers doivent investir des efforts allant dans le sens de la prévention du risque humain en s'appuyant sur leurs capacités managériale et communicationnelle.

La capacité à communiquer et animer l'humain conditionne la recherche de la performance. Cette situation demeure problématique et cruciale dans les entreprises modernes et notamment dans le contexte de l'économie algérienne en passage à l'économie de marché.

L'audit social a ainsi un aspect stratégique du fait qu'il a cette capacité d'alerte, d'anticipation et de prévention des risques notamment de maîtrise des coûts sociaux.

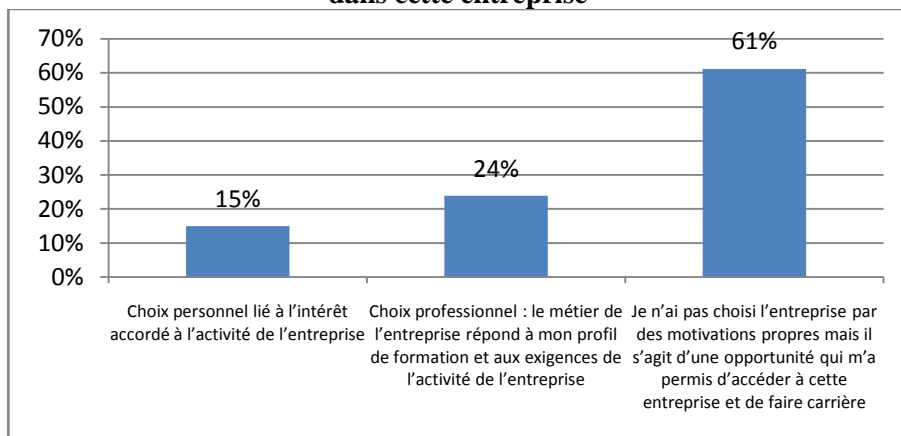
L'auditeur social peut garantir la qualité de l'information et assurer le respect des lois, procédures ainsi que les instructions de la direction. Il propose ainsi les recommandations adéquates afin d'améliorer la performance de la fonction auditée ou de l'entreprise.(CANDAUI, 1985 p. 51).

4-Résultats de l'étude

Nous allons à présent exposer l'analyse et la discussion des éléments liés à notre problématique de recherche se rapportant au lien régissant l'audit social et la recherche de la performance des RH.

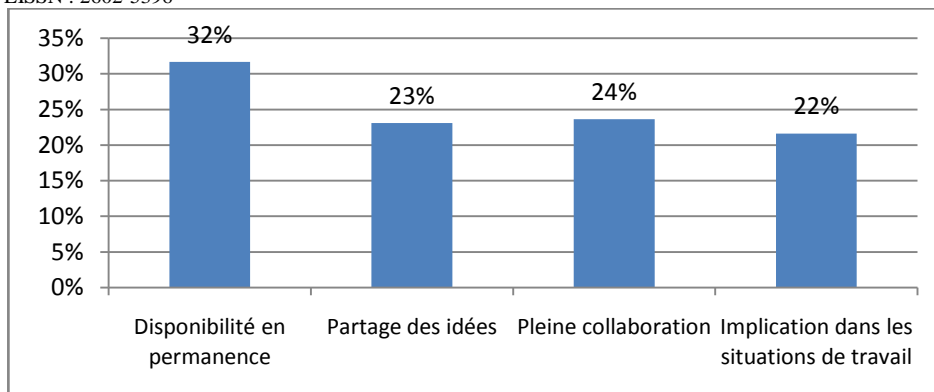
En matière de choix des entreprises en question, les enquêtés en leur majorité n'ont pas choisie d'exercer dans leurs entreprises respectives mais il s'agit d'opportunité de réponse à leurs besoins de travailler et d'assurer leur carrière socioprofessionnelle.

Figure 1 : Quelles sont les raisons ayant motivé votre choix à exercer dans cette entreprise



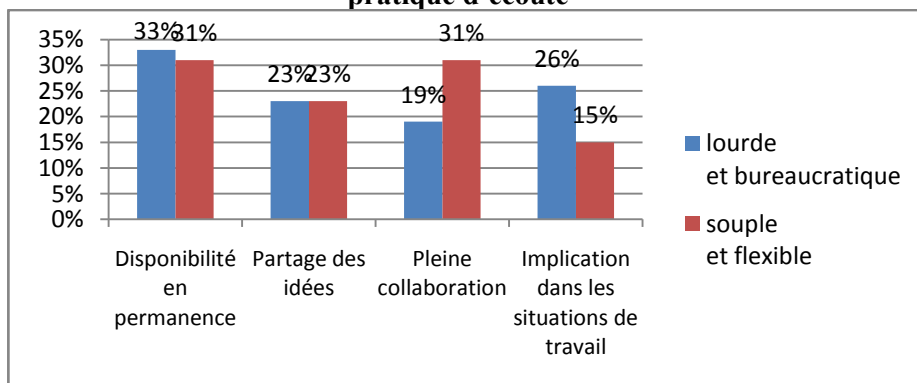
En ce qui concerne le niveau de la pratique d'écoute des acteurs des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs, nous retenons qu'elle demeure plus au moins omniprésente dans le fonctionnement de ces entreprises mais il demeure insuffisant quant aux exigences du management de ces entreprises.

Figure 2 : Votre supérieur hiérarchique est-il réellement à votre écoute



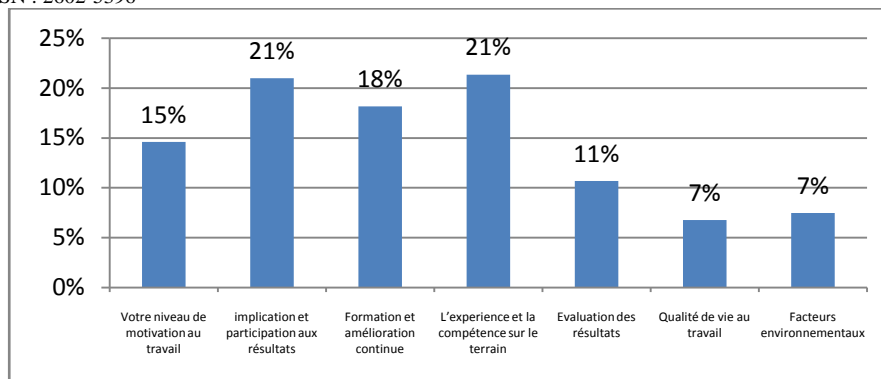
Pour le fonctionnement organisationnel, nous retenons que malgré les efforts de pratique d'écoute interne, qui se résume dans des efforts de partage et participation, échange de feed-back, proximité, hiérarchie aplatie, le type d'organisation demeure dominé par des logiques bureaucratiques.

Figure 3 : L'organisation des structures de votre entreprise VS la pratique d'écoute



La question relative aux efforts que déploient les entreprises en matière de recherche de performance nous permet de noter que globalement 42 % de l'échantillon est impliqué dans l'atteinte des résultats ainsi que l'expérience dans le travail.

Figure 4 : Pensez-vous que les pratiques de recherche de performance s'appuient sur des critères tels que :



Nous pouvons ainsi retenir d'après notre étude que l'audit social même s'il demeure omniprésent en tant qu'outil, il reste très peu interactif. Nos observations sur le terrain pendant le déroulement des différentes enquêtes nous ont permis grâce à l'interprétation des données, des résultats du questionnaire que les RH des entreprises ne se situent pas comme des partenaires et des contributeurs à la création de la richesse.

L'audit social n'est pas simplement un simple outil permettant d'assurer la traçabilité ou la conformité des opérations. Les entreprises objet de notre cas d'étude connaissent un état de myopie. Ce dernier est à notre sens, le produit du déficit et de décalage dans la maîtrise des différents concepts liés au management préventif, aux conditions de mise en œuvre du management non pas comme technique mais comme philosophie qui apparaît dans les différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise.

La recherche de la performance des ressources humaines ne peut pas être perçue comme un acte économique ou financier. Elle s'appuie sur l'audit comme cadre d'orientation et de maîtrise des activités de l'entreprise. Nos travaux de recherche sur le terrain font ressortir que cette variable s'appuie principalement sur les dimensions comptable et financière.

5-Conclusion:

En synthèse au présent article, nous pouvons retenir que la pratique de l'audit social constitue un moyen d'écoute et de réponse à la complexité caractérisant le fonctionnement humain et organisationnel de l'entreprise.

L'audit social constitue ainsi un processus managérial d'envergure capital permettant à l'entreprise la recherche de

l'harmonie, de l'équilibre et d'écoute en permanence de la réalité de cette dernière.

Il est davantage un acte managérial de prévention des différents risques humains.

L'expérience des entreprises algériennes montre selon nos études sur le terrain, que la logique dominante est davantage la logique administrative loin des principes et règles régissant le management des risques humains dans son approche renouvelée.

La notion de prévention du risque humain demeure absente dans la perception du top management.

Bibliographie :

CANAU, P. 1985.*audit social ; méthodes et technique pour un management efficace.* s.l. : Vuibert, 1985.

COURET, A et IGALENS, Jean-Marie. 1988.*Audit social.* Paris : PUF, 1988.

IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. 2008.*Audit Social; meilleures pratiques, méthodes, outils.* s.l. : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008.

LANGAR, Saloua. 2005. L'AUDIT DE CONFORMITE DES CONDITIONS DE TRAVAIL : CONCEPTION ET ASSISE. APPROCHE ANALYTIQUE D'UNE ENTREPRISE TUNISIENNE. *acte d'université d'été de l'audit social.* 2005.

LAYADI, Ouznadji. 2010. audit social et culture de prévention: le cas des entreprises Algériennes. *AUDIT SCOAIL & CULTURE 12 ème université de printemps IAS LIBAN.* 2010.

MAIRE, Emmanuel et DUBOS, Matthieu. 2004. les clés de la performance. DEMOS, 2004.

VATIER, R. 1985.*Audit de la gestion social.* Paris : organisation, 1985.

VATIER, Raymond. 1980.*L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations.* s.l. : Enseignement et Gestion, 1980.