

L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines

SAIDI Youssra¹, SEKAKI Yassine², BENZIT Hamza³, and Pr. ZAAM Houria⁴

¹ Doctorante en sciences économiques à l'université Abdelmalek Essaâdi (MAROC),

² Docteur en sciences économiques à l'université Abdelmalek Essaâdi (MAROC)

³ Doctorant en sciences économiques à l'université Abdelmalek Essaâdi (MAROC),

⁴ Professeure d'enseignement supérieur à l'université Abdelmalek Essaâdi (MAROC).

Résumé : Un management efficace des ressources humaines nécessite de mettre en place une structure de management des risques sociaux (climat social, contrôle du turn-over, gestion des compétences, perte de personnel clé, etc.) et psychosociaux (stress, mal-être, harcèlement sexuel et / ou moral, conduites addictives, suicide). En vue de garder sa pérennité, une entreprise doit détecter et réduire les risques susceptibles d'entraver sa réussite. L'audit social peut être considéré comme un outil au service de l'amélioration de management des risques liés aux ressources humaines.

Fondée sur le concept d'audit social et sa relation avec le management des risques liés aux ressources humaines, l'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une étude empirique, l'efficacité de l'audit social et sa contribution à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. Nous allons définir dans cet article le concept de risque, les types des risques liés aux ressources humaines et la contribution de l'audit social à maîtrise des risques sociaux et psychosociaux.

Mots-clés : Audit social, risques, ressources humaines, management, maîtrise.

Abstract : Effective human resources management requires the implementation of a social risk management structure (social climate, control of turnover, skills management, loss of key staff, etc.) and psychosocial risks (stress, malaise, sexual and/or moral harassment, addictive behaviors, suicide). In order to maintain its sustainability, a company must detect and reduce the risks likely to hinder its success. The social audit plays an important role by evaluating the risk management processes implemented by the company and by contributing to their improvement.

The social audit can be considered as a tool to improve the management of risks related to human resources.

Based on the concept of social audit and its relationship with the management of risks related to human resources, the objective of our article is to understand, through a an empirical study, the effectiveness of social audit and its contribution to the control of human resources risks.

In this article, we will define the concept of risk, the types of risks related to human resources and the contribution of social audit to the control of social and psychosocial risks.

Key words: Social audit, risks, human resources, management, control.



1. Introduction

Dans un contexte marqué par la complexité, la mutation continue et la concurrence, les entreprises se trouvent devant l'obligation de s'adapter à leur environnement en appliquant toutes pratiques susceptibles de renforcer leur positionnement sur le marché et d'améliorer leur performance, parmi ces pratiques nous recensons l'audit social, un outil qui permet d'évaluer la performance de management des ressources humaines. Cet outil est devenu indispensable pour toutes entreprises car les ressources humaines constituent la variable fondamentale devant être fiabilisée et sécurisée pour surmonter les obstacles qui menacent la pérennité de l'entreprise et pour faire face aux incertitudes de l'environnement.

Notre étude qui se propose de montrer la contribution d'audit social dans la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines se scinde en deux principales parties. Dans la première partie, nous traitons la question de l'audit social et des risques liés aux ressources humaines d'un point de vue théorique. Dans la seconde, nous confrontons notre analyse théorique aux données empiriques.

Nous nous sommes appuyés dans notre article sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : l'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers l'évaluation du système de management des risques au sein des l'entreprise.

Hypothèse 2 : L'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers l'émission des rapports périodiques.

Hypothèse 3 : L'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers la proposition et le suivi de plan d'action suggéré à l'entreprise pour l'amélioration du système de management des risques.

Cet article s'assigne comme objectif de montrer que l'audit social est un outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines. La question centrale que nous allons traiter est la suivante :

Comment l'audit social contribue-t-il à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines ?

2. L'audit social et la maîtrise des risques : cadre conceptuel :

2.1. Définitions :

Selon Jean Marie Peretti et Jacques Igalens: «L'audit social est un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinent afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs de l'organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines»¹.

¹ Peretti J.M ressources humaines et gestion des personnes, 3ème édition Vuibert

Les objectifs de l'audit social sont très divers, parmi lesquels on peut citer : le contrôle de la réalité sociale, la vérification des aspects légaux ou réglementaires, l'évaluation du management des ressources humaines et la gestion des règles et des cadres relatifs la responsabilité sociale et environnementale.

Selon la conception marocaine l'audit social se définit « comme une démarche indépendante d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant par rapport à des référentiels explicites d'estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement »².

2.2. Les types d'audit social :

Diverses typologies d'audit social sont retenues, nous citons dans cet article la classification choisie Martory, B. (2003) qui distingue les formes suivantes :³

- **Audit de conformité**, son but est d'évaluer la cohérence des informations sociales et des résultats obtenus avec les règles et normes internes et externes ;
- **Audit de la valeur et des risques**, son but est d'évaluer la valeur des ressources humaines de l'entreprise et des risques liés à leurs présence et à leurs activités (départ, mobilité..., etc.)
- **Audit de l'efficacité de la gestion sociale**, il consiste à évaluer le degré de réussite des objectifs tout en respectant les contraintes d'efficience.

2.3. Les risques liés aux ressources humaines :

2.3.1. La notion de risque :

Le terme "risque" a été défini par plusieurs auteurs, et a fait l'objet de discussion de plusieurs ouvrages. Nous retenons parmi ces définitions celle de Paul Foulquié qui souligne que :

La notion de risque est ancienne, et peut se définir comme étant le « *Danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelque avantage possible. C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais, d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux* »⁴.

Le concept de risque peut faire référence à la volonté d'éviter que des événements négatifs ne se produisent (maîtrise des risques) ou à la capacité de faire en sorte que des choses positives surviennent (c.-à-d., Profiter des opportunités et en tirer parti).

² Norme **SNIMA (Service de normalisation industrielle Marocaine)** NM 00.5.6005 "système de management des aspects sociaux dans l'entreprise-Exigences"

³ Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 9ème édition de DUNOD, 2015

⁴ Dictionnaire de la langue philosophique par Paul Foulquié, Presses Universitaires de France, 1962.

Étant donné qu'un grand nombre de risques entravera gravement le bon fonctionnement d'une organisation, il est nécessaire de disposer d'un processus qui permette de comprendre et de gérer efficacement les risques dans l'ensemble de l'organisation.

2.3.2. Typologies de risques au sein des entreprises :

Plusieurs auteurs ont essayé d'énumérer les types des risques qui peuvent exister au sein d'une entreprise. Nous retenons dans notre article la classification proposée par **Darsa, Jean-David**, qui a présenté d'une manière simple et efficace une vision cohérente complète et adaptable à toute entreprise, de toute taille et de toute nature, à tous les secteurs d'activité.

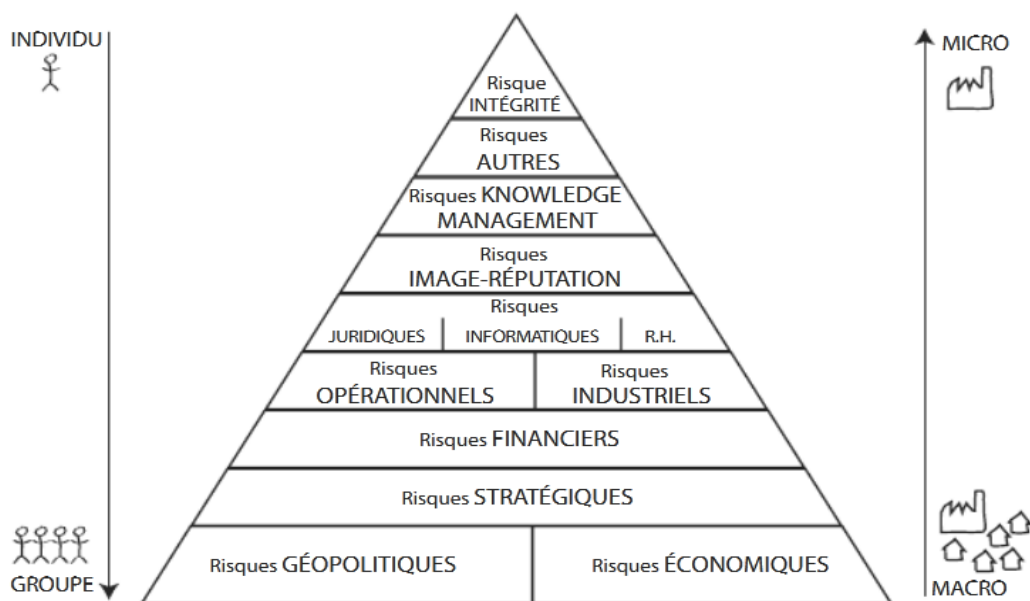


Figure 1: Typologie des risques⁵

Si l'on parcourt la pyramide de bas en haut, l'organisation des principales familles de risques (13 au total) est rationnelle, et vise in fine à :

- Placer le risque financier au centre de la pyramide en partant du fait que chaque catégorie de risque peut avoir un impact financier par nature et par défaut.
- Assurer la cohérence de la démarche individu/groupe et macro/micro.
- Considérer le risque opérationnel, comme principale catégorie de risque à traiter au quotidien ainsi que les risques opérationnels sous-jacent (informatique, industriel, social, juridique, etc.);

2.3.3. Les risques liés aux ressources humaines :

Nous avons sciemment évité de détailler chacun des risques figurant sur le schéma ci-dessus car l'objectif principal de notre article est d'étudier et d'expliquer la contribution de l'audit social à

⁵Darsa.Jean-David, "Les risques opérationnels de l'entreprise: Un environnement toujours plus risqué?", Ed. Gereso, 2013 , page 32

l'amélioration de la maîtrise des risques des risques sociaux et psychosociaux (risques ressources humaines). Pour ce faire, un survol sur les définitions des risques ressources humaines existants au sein d'une entreprise nous avère nécessaire.

A-Risques potentiels du climat social:

Grève : est le nom attribué à un mouvement collectif initié par tout ou partie des salariés d'une entreprise, visant généralement à contraindre les employeurs à négocier les conditions de travail et les rémunérations.

Conflit : est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, un malentendu ou une idée s'opposant à une autre entre un acteur et son supérieur.

Mauvaise qualité du dialogue social e dialogue social regroupe l'ensemble des processus de négociations, d'échange d'informations ou de consultation mis en œuvre entre l'entreprise et ses employeurs sur les questions liées aux politiques économiques et sociales mises en œuvre par la direction. La qualité du dialogue social dépend fortement des capacités humaines et d'écoute de l'équipe dirigeante.

B- Risques d'organisation de la représentativité sociale:

Respect des exigences instances CE⁶/DP⁷: Qualité des mandats sociaux et des instances : Non-respect des obligations réglementaires relatives à la représentativité sociale dans l'entreprise.

C- Risques de rotation et de rétention:

Turnover et rotation des équipes: *«disparition de connaissances, de compétences ou de talents critiques par départ subi d'acteur de l'entreprise»⁸.*

Risque de perte homme-clé, compétence(s)-clé(s): Disparition de connaissances, ou départ d'un ou plusieurs acteurs clés de l'entreprise possédant des compétences élevées ou de talents critiques.

Risque d'absentéisme : *«est le fait d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail (où la présence est obligatoire) »⁹.*

D- Risques liés au régime de retraite: Non-respect des lois,des obligations comptable, fiscales, réglementaires, et/ou sociales liées au régime des retraites

E- Risque de rémunération :

Discrimination/inégalité H/F entre les acteurs de l'entreprise Non prise en compte des règles de non-discrimination et / ou d'inégalité de traitement entre les différents salariés de l'entreprise.

F- Risque de recrutement :

⁶CE: Les comités d'entreprises

⁷DP: Les délégués du personnel

⁸Darsa, Jean-David, «365 risques en entreprise: Une année en Risk Management».Ed.3 Gereso, 2017, page243

⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Absent%C3%A9isme#cite_note-1 (Consulté le 10/11/2020 à 00h05)

Risque associé à la qualité du processus de recrutement : « *Le processus de recrutement c'est l'ensemble des phases de recrutement qui permettent d'aboutir à la validation et à l'intégration d'un nouveau collaborateur dans une entreprise* »¹⁰. La mise en œuvre d'un processus de recrutement de bonne qualité est nécessaire pour la réalisation des objectifs fixés et pour le recrutement des compétences souhaitées.

G- Risque de formation :

Risques liés à la qualité et la pertinence du programme de formation/GPEC/Cartographie emplois compétences : Défaillance du processus de formation, de complétude de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou/et défaillance de la cohérence de cartographie des emplois et compétences.

Risque lié à l'inadéquation profils/compétences/besoins : Dégradation de la performance de l'entreprise suite à l'inadéquation des profils et des compétences existants aux besoins actuels ou futur de l'entreprise.

H- Risques de sécurité :

Accidents de travail : « *Est considéré comme accident de travail quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* »¹¹. C'est un événement soudain.

I- Risques psychosociaux :

Mal être des collaborateurs au travail: « *le mal-être est un sentiment de profond malaise, et la souffrance, un état prolongé de douleur physique ou morale* »¹². Mal être exprimé ou latent des collaborateurs.

Stress des collaborateurs au travail: l'OMS (Organisation mondiale de la santé) définit le stress au travail comme « *l'ensemble des réactions que peuvent avoir des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs capacités ni à leurs connaissances, entraînant une remise en cause de leur aptitude à pouvoir faire face à ces situations, le stress au travail est avant tout perçu comme un facteur négatif pour la productivité d'un salarié* »¹³.

¹⁰<https://culture-rh.com/processus-de-recrutement-etapes-astuces/> (consulté le 29/10/2020 à 10h20)

¹¹<https://www.atousante.com/accidents-travail/definition-accident-travail-trajet/> (consulté le 30/10/2020 à 12h05)

¹² <https://www.entrepriseetsante.fr/magazine/numero-33-dossier/le-travail-entre-mal-etre-et-bien-etre-5-notions/785> (consulté le 30/10/2020 à 11h35)

¹³<https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Stress-au-travail-245267.htm> (consulté le 30/10/2020 à 12h40)

Agression physique interne : l'agression physiques interne « *Correspond à une atteinte corporelle qui a pour but de blesser ou d'humilier la victime* »¹⁴ ou à une remise en cause de l'intégrité physique d'un acteur de l'entreprise.

Agression verbale interne : Violences verbales (atteinte verbale) - ou écrites - portées à l'encontre d'un acteur de l'entreprise. Il en existe deux sortes : l'injure (expression outrageante sur l'autrui), et la menace (Manifestation signifiant une intention hostile/le projet de nuire).

Situation conflictuelle au travail : Des malentendus et des oppositions entre les salariés de l'entreprise, qui conduisent à une dégradation des conditions de travail individuelles et/ou collectives.

3. L'audit social au sein des entreprises privées marocaines : Étude empirique :

3.1. Méthodologie de recherche et présentation de l'échantillon d'étude :

Dans cet article, notre objectif est d'étudier et d'expliquer la contribution de l'audit social à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines. En fait, nous avons adopté une approche hypothético-déductive qui est souvent de nature explicative grâce à laquelle nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses à partir d'un ensemble de connaissances acquises, de théories et de concepts. Nous pouvons présenter notre modèle comme suit :

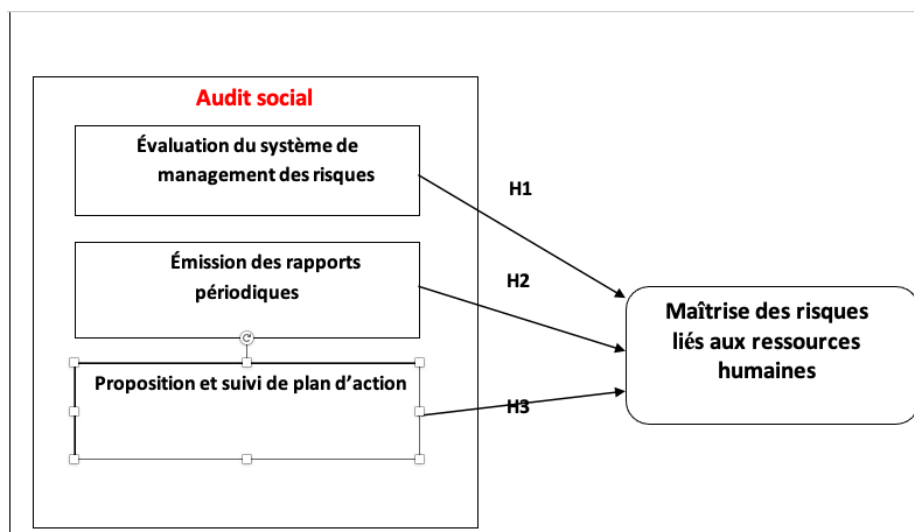


Figure 2 : Modèle de recherche¹⁵

Après la formulation des hypothèses, nous avons confronter celles-ci à la réalité empirique pour les valider ou les infirmer. Cette validation des hypothèses a été effectuée par le biais de la méthode quantitative : le questionnaire. Nous avons mené une étude auprès de 44 sociétés privées marocaines

¹⁴<https://www.cabinetaci.com/definition-de-lagression/> (consulté le 02/11/2020 à 15h00)

¹⁵ Source : Élaboré par nous-même

dont 35 disposent d'un audit social. Pour ce faire, nous avons commencé par la vérification de l'existence de l'audit social au sein entreprises privées marocaines, après nous avons axé des questions fermées autour de cet objectif, des questions dichotomiques (oui/non) ; et quelques questions ouvertes dans le cas où on ne pouvait pas donner des choix exhaustifs : solutions que l'auditeur social peut proposer à l'entreprise pour une meilleure maîtrise des risques.

Le questionnaire distribué aux différentes sociétés est divisé en deux parties : La première porte principalement sur la vérification de la pratique d'audit social ainsi que les caractéristiques de la société : forme juridique et nature d'activité. La deuxième partie permet de déterminer si l'audit social participe réellement à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines.

3.2. Présentation et analyse des résultats empiriques :

Dans cette section, toutes les données collectées seront présentées sous formes de figures explicatives et de tableaux croisés, qui permettront de valider ou d'infirmer les hypothèses déjà formulées.

1- la forme juridique de votre société:

44 réponses

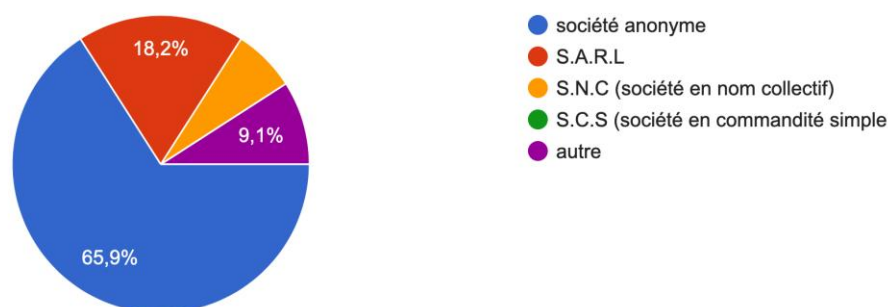


Figure 3 : La forme juridiques des sociétés questionnées

Forme juridique	Nombre et pourcentage
Société anonyme	29 soit 65,9%
S.A.R.L	8 soit 18,2%
S.N.C	3 soit 6,8%
S.C.S	0 soit 0%
Autres	4 soit 9,1%
TOTAL	44 soit 100%

Tableau 1 : Nombre et forme juridique des sociétés questionnées

65,9% des sociétés qui ont répondu à notre questionnaire sont des sociétés anonyme, 18,2% sont des S.A.R.L et 9,1% autres.

2- Le secteur d'activité dont relève votre société:

44 réponses

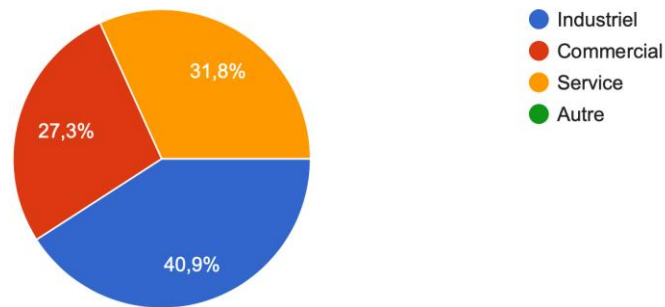


Figure 4 : Le secteur d'activité des sociétés questionnées

Secteur d'activité	Nombre et pourcentage
Industriel	18 soit 40,9 %
Commercial	12 soit 27,3 %
Service	14 soit 31,8 %
TOTAL	44 soit 100%

Tableau 2 : Nombre et secteur d'activité des sociétés questionnées

Les sociétés industrielles constituent presque la moitié de notre échantillon d'études (40,9%), les sociétés de service 31,8% et les sociétés commerciales 27,3%.

3-Disposez-vous d'un service d'audit social au sein de votre société:

43 réponses

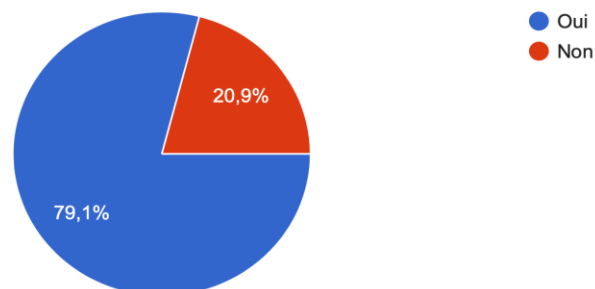


Figure 5 : les sociétés qui disposent d'un service d'audit social

	Les sociétés qui disposent d'un audit social	Les sociétés qui ne disposent pas d'audit social
Nombre	34	9

Parmi les sociétés questionnées, 20,9% ne disposent pas d'un audit social, après analyse des résultats nous avons réalisé que ces dernières sont des S.A.R.L et des S.NC, ce qui nous amène à déduire que l'audit social est pratiqué généralement dans les sociétés de grande taille ayant un effectif important. Les sociétés qui ont continué de répondre à notre questionnaire sont celles qui disposent d'un audit social

4-L'audit social s'assure que le processus retenu pour l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques liés aux ressources humaines est efficace et adapté a la nature des activités de la société
35 réponses

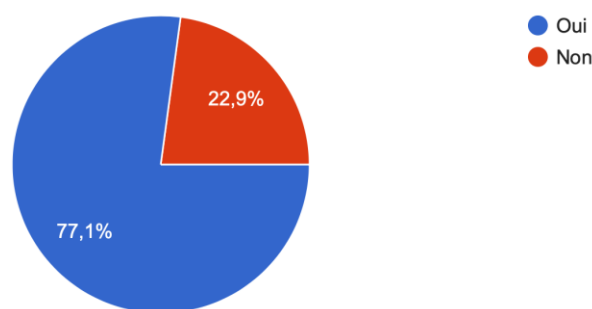


Figure 6 : le rôle de l'audit social dans la vérification du processus de l'identification des risques liés aux ressources humaines adopté par les sociétés questionnées

Afin de maîtriser les risques liés aux ressources humaines. L'entreprise doit suivre un processus qui lui permet d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques. 34 sociétés (77,1%) ont confirmé le rôle de l'audit social dans la vérification du processus retenu pour l'identification, l'analyse, l'évaluation des risques, l'efficacité et adaptation de ce dernier à la nature des activités des sociétés. Seulement 9 (22,9%) ont infirmé.

5-L'audit social s'assure que les techniques de gestion des risques liés aux ressources humaines sont suffisantes et efficaces :

35 réponses

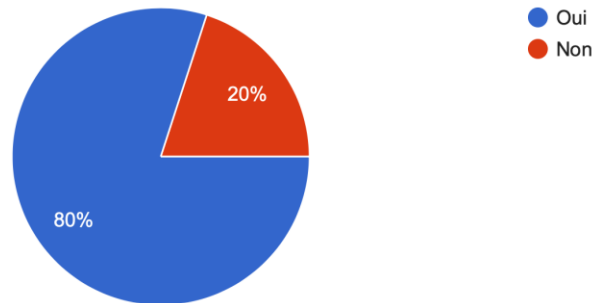


Figure 7 : le rôle de l'audit social dans la vérification de l'efficacité des techniques de gestion des risques pratiqués par les sociétés questionnées

80% des sociétés questionnées confirment que l'auditeur social vérifie l'efficacité des techniques de gestion des risques.

6-L'audit social s'assure que les risques liés aux ressources humaines qualifiés de significatifs sont bien identifiés, évalués et maîtrisés par le département ressources humaines:

35 réponses

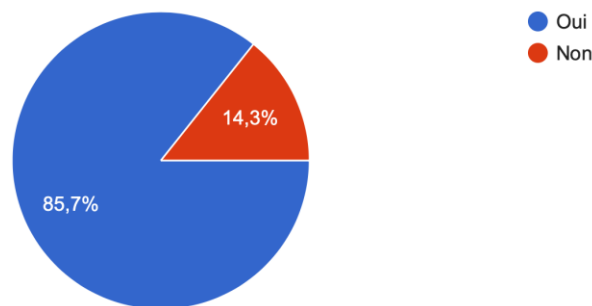


Figure 8 : le rôle de l'audit social dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques significatifs au sein des sociétés questionnées

Les risques liés aux ressources humaines peuvent être divisés en deux catégories : les risques significatifs et non significatifs. La première catégorie englobe les risques qui peuvent avoir un impact considérablement négatif sur les résultats attendus, alors que la deuxième regroupe les risques dont l'impact n'est pas important.

85,7% des sociétés confirment le rôle de l'auditeur social en tant que vérificateur de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques significatifs par le département des ressources humaines.

7-L'audit social identifie les risques significatifs et non significatifs à travers la consultation des cartographies des risques:

35 réponses

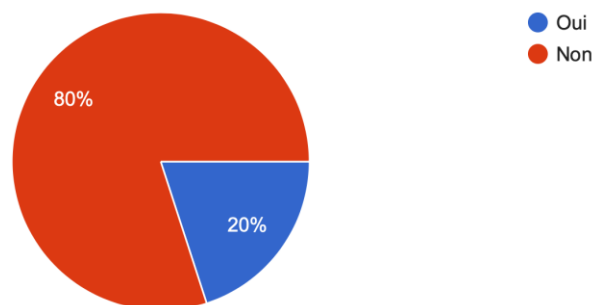


Figure 9 : L'utilisation de la cartographie des risques par l'auditeur social

La cartographie des risques est un outil indispensable qui permet de comprendre tous les facteurs pouvant affecter une activité et sa performance. La cartographie des risques peut donner à l'auditeur social une vision claire sur les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs, or d'après les réponses seulement 20% des sociétés confirment que l'auditeur identifie les risques à travers la consultation de la cartographie des risques et cela est peut-être dû à l'absence de cet outil dans la plupart des entreprises.

8-L'audit social présente des recommandations et des suggestions pour l'amélioration du système de managements des risques liés aux ressources humaines au sein de la société :

35 réponses

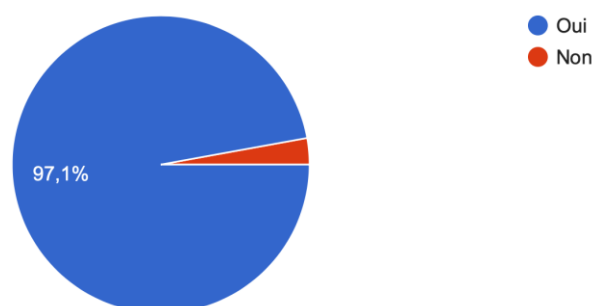


Figure 10 : La présentation des recommandations d'amélioration du système de management des ressources humaines comme mission de l'auditeur

Les recommandations et les suggestions constituent la valeur ajoutée qu'apporte l'auditeur social à la société.

97,1% des sociétés questionnées attestent que les auditeurs sociaux présentent des suggestions et des recommandations permettant d'améliorer le système de management des risques liés aux ressources humaines.

9-L'audit social émet des rapports périodiques en vue de remédier aux vulnérabilités du système de management des risques liés aux ressources humaines:
35 réponses

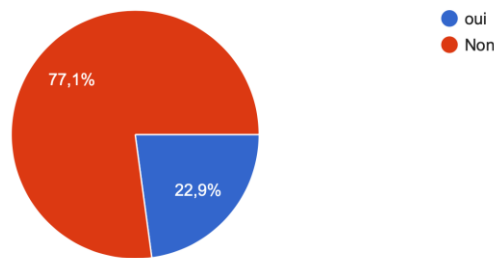


Figure 11 : L'émission périodique des rapports sur les risques liés aux ressources humaines par l'auditeur social

Les auditeurs sociaux sont chargés de plusieurs missions, parmi lesquelles nous trouvons l'émission des rapports sur les risques.

77,1% infirment l'émission des rapports périodiques des risques liés aux ressources humaines. **D'où l'hypothèse 2 : L'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers l'émission des rapports périodiques est infirmé.**

10-L'auditeur social procède à un suivi de plan d'action qu'il a suggéré à l'entreprise :
35 réponses

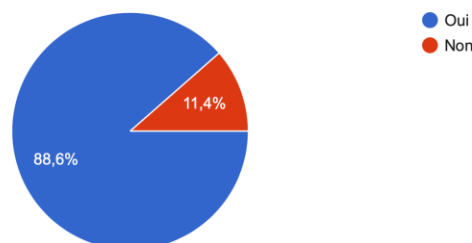


Figure 12 : Le suivi de plan d'action par l'auditeur social

Le plan d'action qu'un auditeur social peut suggérer à l'entreprise comporte des solutions permettant d'améliorer le niveau de maîtrise des risques. Le travail de l'auditeur ne doit pas s'arrêter ici mais de

suivre l'impact et l'efficacité des solutions proposées. 88,6% des sociétés confirment que les auditeurs sociaux procèdent à un suivi des plans d'actions qu'ils proposent. D'où **l'hypothèse 3** : L'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers la proposition et le suivi de plan d'action suggéré à l'entreprise pour l'amélioration du système de management des risques **est validé**.

11-L'auditeur social évalue le système de management des risques liés aux ressources humaines au sein de la société :

35 réponses

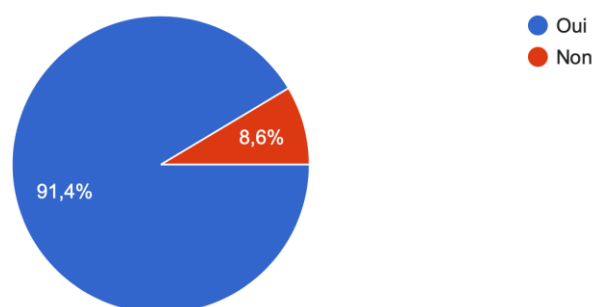


Figure 13 : L'évaluation du système de management des risques liés aux ressources humaines par l'auditeur social

Chaque société doit disposer d'un système de management des risques qui lui permet de réduire ces derniers. 91,4% des sociétés (34) ont confirmé que l'auditeur social procède à une évaluation du système de management des risques. **D'où l'hypothèse 1** : l'audit social contribue à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines à travers l'évaluation du système de management des risques au sein de l'entreprise **est validé**.

3.3. Discussion des résultats :

D'après les résultats obtenus ci-dessus, nous pouvons dire que l'auditeur social joue un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité du processus de management des risques liés aux ressources humaines de l'entreprise et dans la formulation de recommandations d'amélioration car dans l'exercice de ses responsabilités, il assiste la direction générale, la direction des ressources humaines et le conseil d'administration par : l'examen, l'évaluation, le reporting et les recommandations visant à améliorer l'adéquation et l'efficacité du processus de management des risques liés aux ressources humaines.

Dans notre questionnaire nous avons présenté d'autres questions ouvertes telles que :

- **Quel est le rôle de l'auditeur social interne dans la gestion des risques liés aux ressources humaines ?**

En se basant sur les réponses collectées, le rôle des auditeurs sociaux dans la gestion des risques liés aux ressources humaines peut varier en fonction des scénarios suivants :

- En présence d'un processus de management des risques ressources humaines.
- En absence d'un processus de management des risques ressources humaines.

Le rôle de l'auditeur social dans la gestion des risques liés aux ressources humaines	
A-En présence d'un processus de management des risques ressources humaines :	B- En absence d'un processus de management des risques ressources humaines :
Selon les réponses collectées. Si l'entreprise dispose d'un processus de management des risques ressources humaines, les missions d'un auditeur social peuvent se résumer ainsi : <ul style="list-style-type: none">• Évaluer le processus de management des risques ressources humaines et contribuer à son amélioration (mission prioritaire) ;• Rendre compte de cette évaluation à la direction générale, à la direction des ressources humaines et au comité d'audit ;• Identifier et d'évaluer les risques ;• Soutenir de façon continue le processus de management des risques ressources humaines, en participant par exemple à des comités de surveillance, d'analyse et de suivi desdits risques ;• Proposer un processus de traitement des risques.	Si l'entreprise ne dispose pas d'un processus de management des risques ressources humaines, les missions d'un auditeur social selon les sociétés questionnées peuvent se résumer ainsi : <ul style="list-style-type: none">• Procéder à la promotion de la démarche : attirer l'attention de la direction générale et de la direction des ressources humaines sur la nécessité de mettre en place un processus de management des risques ressources humaines et formuler des suggestions sur ce point ;• Initier la démarche, à la demande des deux directions précitées ;• Gérer et coordonner ledit processus (participer aux comités des risques), Ce rôle ne rend pas pour autant l'auditeur social interne responsable du management des risques ressources humaines. Cette responsabilité demeure assumée par le manager.

Tableau 3 : Le rôle de l'auditeur social dans la gestion des risques liés aux ressources humaines¹⁶

- **Quelles sont les solutions apportées par l'auditeur social pour faire face aux risques liés aux ressources humaines au sein de l'entreprise ?**

Nous pouvons structurer les réponses obtenues en fonction de la nature des risques :

¹⁶ Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses obtenues des questions ouvertes posées aux sociétés.

A-Solutions apportées aux risques potentiels du climat social: L'auditeur social peut procéder à une vérification de la qualité des indicateurs sociaux disponibles (d'absentéisme, des conflits interne, de départ, etc.) et proposition de nouveaux indicateurs plus efficaces si nécessaire, une identification et analyse des causes de dégradation du climat social déjà survenu, une mise en place et pilotage des dispositifs adaptés de communication et de veille sociale, une mise en place des dispositifs de détection et de traitement des situations conflictuelles et une proposition des activités visant à réinstaurer un climat de confiance et de respect entre les salariés.

B-Solutions apportées aux risques d'organisation de la représentativité sociale : L'auditeur peut effectuer une étude de la fréquence, de la nature et de suivi effectif des actions relatives au respect du droit social applicable. Il peut détecter et traiter les alertes sociales, veiller sur l'application effective des obligations réglementaires de droit social au sein de l'entreprise, et finalement proposer une formation et sensibilisation des acteurs responsables des RH

C-Solutions apportées aux risques de rotation et de rétention: L'auditeur social peut suggérer de nouvelles stratégies visant à favoriser la mobilisation et la motivation des salariés; élaborer de plans de développement individuel et collectif, favoriser la reconnaissance du travail des collaborateurs de la part de leurs chefs, proposer de plans d'amélioration des conditions de travail; des avantages sociaux et professionnels, mettre en place des stratégies d'intégration de nouveaux salariés, proposer des perspectives d'évolution; identifier les acteurs et les compétences clés au sein de l'entreprise, finalement suggérer des stratégies d'implication des collaborateurs et proposer des entretiens de départs visant à comprendre les causes qui ont poussés le salarié à quitter son emploi;

D-Solutions apportées aux risques de rémunération : L'auditeur social propose à l'entreprise de définir et mettre en œuvre une politique sociale non discriminante et garantissant l'égalité de traitement des salariés, adopter un plan de formation et sensibilisation des acteurs RH qui sont responsables sur la définition des salaires, et mettre en œuvre des dispositifs appropriés de détection et de traitement des risques de discrimination ou d'inégalité.

E-Solutions apportées aux risques de recrutement : L'auditeur social suggère une définition précise et mise en œuvre des moyens appropriés aux processus de recrutement; une définition des besoins; professionnalisation de la démarche; accompagnement et externalisation, une définition et mise en œuvre d'une politique de recrutement non discriminante et garantissant l'égalité de traitement des candidats, une mise en œuvre des dispositifs appropriés de détection et de traitement des risques de discrimination ou d'inégalité en processus de recrutement, une mise en œuvre de dispositifs de recrutement et de sélection approprié et une incitation des responsables RH à une GPEC;

F-Solutions apportées aux risques de formation : L'auditeur social peut préconiser : un pilotage des indicateurs de formation (fréquence, durée et typologie des sessions), une réactualisation des cartographies des emplois et des besoins, une élaboration d'un plan de formation approprié; une

analyse détaillée des attentes des collaborateurs/dirigeants ; la favorisation du développement des compétences des salariés, et une proposition de stratégie d'évaluation des salariés après chaque formation (afin de mesurer l'efficacité du plan de formation).

F-Solutions apportées aux risques de sécurité: L'auditeur social procède à une révision des normes de sécurité de travail déjà définies; une mise en place de nouvelles normes nationales et internationales plus sévères de sécurité du travail; une incitation de la direction à adapter le travail à l'homme et non l'inverse; une analyse périodique des accidents survenus et évaluation de leurs gravité (stratégie d'évitement); une fixation des objectifs de limitation des accidents de travail, une proposition des sanctions en cas de non-respect des normes de sécurité de travail par les salariés; et une mise en place d'un protocole à suivre en cas d'urgence afin de limiter les dégâts d'un accident de travail.

G-Solutions apportées aux risques psychosociaux: Pour ces risques l'auditeur peut proposer une analyse des conditions d'exposition des salariés aux risques psychosociaux; une élaboration de plans de formation promouvant le développement des compétences; une définition et mise en œuvre des stratégies de lutte contre la surcharge de travail; une mise en place des stratégies visant à améliorer les conditions de travail; une implication des salariés dans les actions de changements des orientations de l'entreprise; une incitation des dirigeants à l'adaptation du travail demandé aux ressources et capacités des employés; une analyse et traitement de situations conflictuelles et une révision du plan de sauvegarde d'emploi.

4. Conclusion :

Selon que l'on se situe au niveau strictement empirique ou au niveau conceptuel, l'importance de la pratique d'audit social au sein des entreprises privées marocaines s'est avérée incontestable. Son utilité s'est accrue et continue d'accroître au fil du temps.

Nos analyses théoriques et empiriques nous conduisent à une conclusion sans équivoque : les entreprises devraient percevoir l'audit social comme une opportunité d'amélioration de leurs performances économiques et sociales non comme une charge lourde. L'audit social devrait devenir une pratique courante au sein de toutes les entreprises quel que soit leur taille, activité et effectif. Une pratique qui requiert le soutien de l'ensemble des acteurs.

Les résultats de notre enquête qui a couvert les entreprises privées marocaines, confirment la contribution de l'audit social à l'amélioration du management des ressources humaines à travers son intervention dans le processus du management des risques liés aux ressources humaines, en tant que vérificateur de sa conception et de son bon fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles** - Edition 2017: Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, page 20
- [2] **Darsa, Jean-David**, «365 risques en entreprise: Une année en Risk Management».Ed.3 Gereso, 2017, page 32-40.
- [3] **Darsa, Jean-David**, "Les risques opérationnels de l'entreprise: Un environnement toujours plus risqué?", Ed. Gereso, 2013
- [4] **Jean Le Ray**, De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?AFNOR éditions, mars 2015, page 65-88.
- [5] **VATIER Raymond (1995)**. « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.
- [6] **Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti** : audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils, EYROLLES, 2016, pp 20-45
- [7] **Martory B et Corzet D**, gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, Dunod 2001
- [8] **MARTORY, B.** (2003), Audit social. Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, 6 (147), p.235-246.
- [9] **WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. & MCWILLIAMS, A.** (1994), « Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), p.301–326.
- [10] **PESQUEUX, Y. (2002)**, *L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Editions d'Organisation.
- [11] **L ABBOUBI, M et EI KANDOUSI, F.** (2006), L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc. *Working papers series*, August 06 / N° 200608/08, HEC ULG.
- [12] **GUILLOT-SOULEZ, C.** *la Gestion des Ressources Humaines*, Issy-les- Moulineaux, Gualino Lextenso Editions. 2015 page 25.

Webographie

- <https://culture-rh.com/processus-de-recrutement-etapes-astuces/> (consulté le 29/10/2021 à 10h20)
- <https://www.atousante.com/accidents-travail/definition-accident-travail-trajet/> (consulté le 30/10/2021 à 12h05)
- <https://www.entrepriseetsante.fr/magazine/numero-33-dossier/le-travail-entre-mal-etre-et-bien-etre-5-notions/785> (consulté le 30/10/2021 à 11h35)
- <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Stress-au-travail-245267.htm> (consulté le 30/10/2021 à 12h40)
- <https://www.cabinetaci.com/definition-de-lagression/> (consulté le 02/11/2021 à 15h00)
- <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2811> (consulté le 02/11/2021 à 16h30)