

TP N° 1 :

L'AUDIT SOCIAL, LEVIER DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE

Le mot « Audit » suscite parfois des réactions de rejet d'une partie des dirigeants d'entreprises en raison de la connotation policière qu'il suggère.

La discipline a eu départ gagné ses galons dans les aspects quantifiables de l'entreprise avant de s'étendre, plus récemment, au domaine social vers le début des années quatre-vingt.

La course à l'innovation technologique, l'exacerbation de la concurrence ont été le catalyseur de la diversification des missions de l'audit.

« En fait, l'on s'est rendu compte, précise M. Essaid Bellal, Directeur Général de DIORH, que l'entreprise formait un tout indivisible, et que sa richesse principale résidait en la qualité de ses ressources humaines ».

De simples partenaires, les salariés sont promus au rang de composantes essentielles.

Par ailleurs, aux notions traditionnelles de rentabilité économique et financière s'ajoute celle de performance sociale. Les erreurs de gestion ne relèvent plus exclusivement de celles constatées dans le domaine financier, les dysfonctionnements sociaux sont autant préoccupants que les déficits comptables. Bien plus, certaines législations ont institué l'obligation d'un bilan social pour les entreprises d'une certaine taille. Ce document contient « des données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'organisation dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux exercices précédents ». La stricte vision patrimoniale de l'entreprise cède le pas à une approche plus globale. Désormais, la différence entre les entreprises gagnantes et celles qui perdent se situe dans la qualité, la motivation et l'implication de leur personnel. Ceci a traduit, affirment les experts, un changement radical dans la gestion des entreprises. Dès lors, l'audit social devient un outil indispensable du pilotage social d'une organisation.

L'intervention d'un auditeur social peut porter sur plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines : la politique salariale, le recrutement, la formation, la gestion des carrières...ou répondre à des questions plus globales sur la capacité des ressources humaines à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels et au niveau de performances de l'entreprise.

D'une manière générale, l'audit social peut revêtir trois dimensions différentes :

Dans un premier temps, l'auditeur s'efforcera de vérifier si l'entreprise est en phase avec les règles et la législation sociales, mais aussi, au regard d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise (manuel de procédures, directives...). Pris sous cet angle, l'intervention du consultant est essentiellement un audit juridique. La vérification de conformité n'exclut cependant pas que l'auditeur puisse formuler des observations portant sur l'opportunité de certains choix juridiques.

Deuxième dimension de l'audit social, l'audit d'efficacité poursuit deux objectifs : il s'agit de confronter les résultats obtenus aux objectifs initiaux, d'expliquer éventuellement les écarts ou les dysfonctionnements, et quels en ont été les coûts cachés pour l'entreprise. L'auditeur pourra par exemple scruter les politiques salariales ou de formation et apprécier dans quelle mesure elles ont été réussies. Cette étape permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité pour se projeter dans l'avenir, précise M. Bellal. Malheureusement, déplore-t-il, « l'audit social est une pratique quasiment méconnue par les décideurs marocains ». Plusieurs entreprises ont développé des outils de management modernes tels que la gestion prévisionnelle, les études de motivations, la création des DRH avec des services spécialisés. « A contrario, poursuit-il, aucune d'elles ne s'est jamais arrêtée pour s'interroger sur ce que cela leur a rapporté et comment, le cas échéant, les améliorer ».

Enfin troisième dimension de l'audit social, l'audit stratégique, est celui où l'action de l'auditeur s'intéresse à la manière dont la stratégie sociale est traduite en phases et programmes d'une part, et à la cohérence entre la stratégie générale de l'entreprise et sa stratégie sociale. Si l'on se fixe comme objectif de valoriser les meilleurs éléments, un programme d'identification des employés à fort potentiel sera alors jugé conforme à cet objectif. En revanche, l'efficacité d'une politique salariale basée sur l'augmentation à l'ancienneté sera douteuse.

Source : L'Economiste, n°209.

<u>QUESTIONS</u>	
1. Qu'entend-on par bilan social ?	5. Quelles sont les différentes dimensions de l'audit social ?
2. Quel est l'objet de l'audit social ?	6. Est-ce que l'audit stratégique préconise une politique salariale basée sur l'augmentation à l'ancienneté ? Justifiez.
3. Quels sont les domaines sur lesquels peut porter l'intervention de l'audit social ?	
4. Cherchez des exemples de coûts cachés pour l'entreprise ?	