

L'AUDIT SOCIAL : UN OUTIL DE GESTION DE LA DIVERSITE EN ENTREPRISES

SOCIAL AUDIT: A TOOL FOR MANAGING DIVERSITY IN COMPANIES

Nadjiba BORSALI¹

¹Université d'Oran2 Mohamed Benahmed Algérie,

nadjiba_borsali@hotmail.fr

Reçu: 01/11/2021

Accepté: 07/11/2021

Publié: 26/12/2021

Résumé: La transformation et le changement sont considérés comme éternel, tel est la loi de la vie. Dans notre domaine qu'est la GRH (Gestion des Ressources Humaines) on n'en est pas épargné. La diversité est l'introduction d'un changement au sein de l'entreprise qui peut prendre diverses formes. L'audit social est une discipline assez récente dans l'entreprise et jusqu'à ce jour nombre d'entreprise ne l'appliquent pas. La question de départ est de savoir quel est l'impact de l'audit social sur la diversité dans l'entreprise ? Le but de ce document est de servir une panoplie de revue de littérature sur l'audit social ainsi que la diversité et tenter une approche de ces deux concepts de façon à les mettre en relation.

MOTS CLES : Audit social, changement, entreprises, GRH, diversité.

JEL Classification Codes: M12

Abstract: Change and transformation are eternal; this is the law of life. In our field of study which is the HRM (Human Ressources Management), we are concerned as well. Diversity is an introduction of change within the company which can takes various aspects. Social audit is a recent discipline and to date many companies do not apply it. The first question is to know the impact of social audit on the diversity in companies? The purpose of this document is to serve as a panoply of literature review on social audits as well as diversity and attempt an approach of these two concepts in order to put them in touch.

Keywords: Social audit, change, Business, HRM, diversity.

JEL Classification Codes: M12

* nadjiba_borsali@hotmail.fr

1. INTRODUCTION

Les entreprises aujourd'hui sont obligées de se positionner à un niveau qui leurs permet d'avoir une grande capacité d'attirer, d'embaucher, intégrer, retenir et motiver un personnel compétent. Le marché de main-d'œuvre est en modification constante. (Brault, 2005, p. 7)

En France, l'article 1 de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations énonce « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise ; aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, à une nation ou à une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail... Et en raison de son état de santé ou de son handicap.* »¹

Depuis cette loi en 2001, la législation française évolue constamment dans le cadre de l'égalité professionnelle, et l'entreprise se trouve ciblé et doit s'impliquer de manière à mieux gérer sa ressource humaine en ce sens, et s'adapter à la mutation de l'environnement dans un enjeu de management responsable et équitable.

La charte de la diversité lancée par un mouvement patronal en 2004 a fait l'objet d'une vraie prise de conscience par les dirigeants de l'importance d'un management de la diversité pour que l'égalité règne au sein de l'entreprise.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2001/11/16/MESX0004437L/jo/texte>

L'audit social est un outil utilisé au début d'un processus pour émettre un diagnostic établi par l'auditeur (interne ou externe) concerné, dans le but de rechercher l'amélioration d'une certaine situation ou d'une mise en œuvre de recommandations. Il peut aussi être fait à la fin d'une situation ou en cours de celle-ci afin de comparer ce qui a été prévu avec ce qui a été réalisé afin de prendre les mesures correctives pour réduire les éventuels écarts dans toutes relations sociales au sein de celle-ci.

La question que nous allons essayer de traiter tout au long de cet article consiste en le fait de mettre en relation la diversité et l'audit social dans un cadre purement théorique et de ce fait répondre à la problématique qui les lie, et donc : « Pouvons-nous considérer que l'audit social peut jouer un rôle primordial dans la gestion de la diversité au sein des entreprises qui l'appliquent ? »

Afin de répondre à cette problématique, il est nécessaire de faire un tour d'horizon des deux concepts et tenter de les mettre en relation, en s'appuyant sur des études empiriques qui s'y sont intéressées.

2. L'audit social

Les entreprises aujourd'hui ne peuvent vivre sans les hommes et les femmes qui y travaillent, les chefs d'entreprises cherchent toujours à faire évoluer l'efficacité technique en oubliant que cette dernière est toujours menée par l'homme qui est irremplaçable aussi sophistiqué soit une machine, d'où l'importance de cette richesse de l'entreprise que le manager essaye gérer au mieux pour préserver cette ressource inépuisable, ce qui démontre l'importance du rôle de l'audit social au sein de l'entreprise afin de maximiser ces chances d'avoir une bonne équipe bien motivée afin d'aboutir à la réalisation des objectifs de la part de tous les partenaires.

Le référentiel IAS 2006 de l'audit social le définit comme suit : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* » (IAS, 2006, p. 2)

Peretti, J.M (2001) définit l'A.S. (Audit Social) comme : « *un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux*

objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. » (Peretti J.-M. , 2001, p. 5)

En France, l'Audit Social a une place importante surtout avec la naissance, il y a une quarantaine d'années, de l'IAS (Institut International de l'Audit Social) qui est une référence incontournable dans le domaine. Il se base sur une recherche scientifique approfondie pour rester à jour avec ce qui se passe dans le monde extérieur, et ce dans plusieurs pays car l'IAS, dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la Responsabilité sociétale a organisé, depuis sa création en 1982, 50 universités de l'Audit social avec les 32 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon et Mons (Belgique), les 16 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie) et Pékin (Chine) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 1750 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2300 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 13 pays et 27 villes.

L'adoption de la démarche Audit Social est, donc, plus que jamais nécessaire afin que les risques psycho sociaux dus aux conditions de travail à la diversité et aux pratiques de management soient identifiés et réduit, pour de substantiels progrès. L'évolution des pratiques d'audit social est très visible aujourd'hui, l'origine vient de l'audit financier. Hors, l'audit social englobe en priorité les processus de gestion de la fonction sociale comme la paye, la formation, le recrutement, le climat, accident de travail, absentéisme, etc. Il s'est développé vers une logique d'audit interne et externe. Il a servi récemment à des pratiques de certifications selon des normes sociales comme : OHSAS 18000, SA 8000, etc. Dans un monde en évolution on attend toujours un développement dans le domaine de l'audit social vue l'apparition de fonds d'investissement socialement responsables et le développement de la notion extra-financière. (Igalens, 2006)

3. Qu'est-ce que la diversité?

Selon Bender, le management de la diversité est : « *le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences* » (Bender A. , 2006)

« *La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. Nous savons tous que la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec, y fait référence directement. Par conséquent, la diversité comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus.* » (Brault, 2005, p. 7)

3.1 Des notions indispensables pour se familiariser avec la diversité interculturelle

Ces définitions données par

Égalité : Tous les individus ont les droits et libertés régis et garantis par les chartes. Toute forme de discrimination est éliminée concernant les droits et libertés de la personne du pays concerné.

Équité : au-delà des normes juridiques, elle représente le sentiment de ce qui est juste ou injuste. Pour placer les individus ou groupes sur un plan égale, il faut tenir compte des caractéristiques particulières de chacun. Elle évite le fait d'uniformiser (le fait d'appliquer une norme sans tenir compte de la diversité des personnes et origines), ce qui équivaut à une injustice.

Valeur : c'est une qualité jugé digne d'estime de soi au sens moral, intellectuel ou professionnel. Parmi les critères des valeurs : éducation, religion, discipline, honnêteté, justice, systèmes politiques, rapports hommes-femmes. Il contribue à la construction ou consolidation de l'identité d'un groupe.

Préjugé : c'est une opinion positive ou négative préconçue pour quelqu'un ou quelque chose, c'est une idée influencée par le milieu, l'éducation ou les valeurs.

Respect : c'est une marque de considération vis-à-vis d'une personne ou un groupe avec lesquels on interagit sans discrimination avec courtoisie et ouverture.

Culture : elle correspond aux valeurs, croyances, attitudes, coutumes, compétences de personnes, groupes ou société. Elle est apprise et partagée en évolution continue. Elle se transmet par la communication dans la famille puis dans l'école et enfin dans les rapports sociaux.

Inter-culturalisme : c'est un modèle d'échange dans les relations avec les personnes de culture différentes que la notre, en partant de notre propre regard culturel tout en restant dans un cadre de respect ainsi que la prise en considération des différences avec la culture d'autrui. C'est un rapport dynamique entre des entités culturelles différentes pour constituer un moteur d'intégration. Le but fondamental de l'inter-culturalisme est d'intégrer les immigrants dans le respect de leur culture

Multiculturalisme : c'est un modèle d'échange avec des personnes de culture différentes pour une coexistence. Il n'y a aucun incitatif d'intégration des immigrants à la culture majoritaire.

Trajet migratoire : c'est l'action de l'adaptation aux multiples dimensions de la vie collective de la part de la société accueillante. Avec l'aide de cette dernière, l'immigrant s'intègre harmonieusement sur le plan linguistique, socio-économique, institutionnel, personnel, familial et communautaire. Les étapes se suivent et se chevauchent selon la personnalité de l'immigrant, ces nouvelles conditions ainsi que les moyens d'intégration que lui offre la société d'accueil.

Acculturation : c'est le processus d'adaptation et d'assimilation, en tout ou en partie, des valeurs culturelles d'un autre groupe d'appartenance.

Choc culturel : c'est le sentiment d'inconfort que ressent un individu dans ces rapports avec des personnes d'autres cultures, et pour cause, la différence que la culture de ces personnes projette à notre égard par apport à nos valeurs, à nos croyances et à notre propre culture.

Menace identitaire : c'est le sentiment d'insécurité à l'endroit de l'existence ou même de la survivance de notre propre culture, dû au choc provoqué par la présence des valeurs, croyances, culture d'autrui et la confrontation avec celles-ci.

Tableau 1. Tous différent. Gérer la diversité dans l'entreprise

Caractéristiques physiques visibles	Caractéristiques physiques fonctionnelles	Caractéristiques individuelles liées à l'histoire de l'individu	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
Age	Handicap physique	Ex-détenu ou dossier judiciaire	Nom, prénom	Métiers ou professions
Origine ethnique	Handicap mental	Degré de maîtrise de certaines langues	Langue maternelle	Départements ou services
Couleur de peau	Taille poids	Expérience professionnelle	Religion	
Sexe	Etat de santé (grossesse, maladie chronique ...)	Expérience de bi-culturalité	Situation familiale	
Orientation sexuelle		Orientation sexuelle	Origine et classe sociale	
Taille			Communauté culturelle ou linguistique	
Poids			Lieu de vie	
			Orientation politique	
			Nationalité	
			Parcours professionnel	

Source: (Peretti J. M., Tous différent. Gérer la diversité dans l'entreprise, 2007)

3.1- La gestion de la diversité

Selon (Boulénouar & Khiat, 2012) qui ont étudié la formation au service de la diversité au sein de l'université, la diversité est, selon eux : « *un processus de diversité mise en marche repose à la fois sur des facteurs individuels (choix des filières) et des facteurs collectifs (dispositifs universitaires). Il demande pour la compréhension du sujet, à la fois, un éclairage sur le concept, et une inscription dans un questionnement dynamique de recherche.* » (Boulénouar & Khiat, 2012, p. 2)

On peut l'appeler gestion de la diversité ou diversité interculturelle et elle se définit par le fait que les entreprises se dotent de moyens légaux et organisationnels pour s'adapter au bassin de l'emploi et gérer les ressources humaines dans les situations de gestion des immigrés. Elle est souvent vue comme une action qui consiste à s'armer de politiques et de pratiques en ressources humaines pour créer un environnement de travail favorable. Elle est un élément capital de réussite pour l'entreprise (Brault, 2005, p. 8).

Nous pouvons citer la définition de Barth et Falcoz : « *l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation.* » (Barth & Falcoz, 2010)

Le concept de la diversité a été traité et étudié dans plusieurs recherches, on en cite « L'encyclopédie de la diversité » coordonné par (Peretti J. M., Encyclopédie des diversités, 2011) et qui a regroupé plusieurs co-auteurs qui ont tenté de faire le tour de la question sous tous les angles aussi divers soit ils (Boulenouar & Khiat, 2012, p. 3).

Peretti reste parmi les auteurs les plus investis parmi d'autres dans la GRH et sur ce point en particulier, après « L'encyclopédie de la diversité », il a aussi écrit, en collaboration avec d'autres auteurs, « Tous différents » dans lequel il s'est élargi dans le sujet, il advient un des livres de références pour ceux qui sont attirés par « la diversité » (Peretti J. M., Tous différents, 2007).

Selon Bender et Pigeyre, dans leurs représentations de la politique d'égalité et gestion de la diversité, considèrent que l'entreprise a essayé de s'approprier la diversité en l'adoptant à ces besoins et préoccupations pour un double avantage entreprise-collaborateur et qui rentre en jeu dans sa stratégie de gestion des ressources humaines (Bender & Pigeyre, Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion, 2009).

Le tableau ci-dessus explique comment l'entreprise se représente la notion de la politique de diversité en gestion de diversité :

Tableau 2. Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion

Egalité des chances	Gestion de la diversité
Se concentre sur la lutte contre les discriminations et vise l'égalité concrète à court terme.	Vise à faire évoluer les représentations
Concerne surtout les femmes, les minorités et les handicapés.	Inclut des publics divers (âge, orientation sexuelle)
Universalisme : absence de différences	Accepte, voire valorise les différences
Légitimité : justice sociale/réparation des inégalités	Légitimité : performance de l'entreprise, méritocratie
Repose sur des actions positives	Peu d'actions positives mais des actions catégorielles
Limites : risques de stigmatisation	Limites : risque de « coquille vide »

Source :(Bender & Pigeyre, Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion, 2009)

De nombreuses entreprises françaises, considèrent la diversité au sein de l'entreprise comme du multiculturalisme. Gérer la diversité consiste alors en un renouvellement et un enrichissement des ressources humaines présentes. Gérer la diversité dans l'organisation réunie les individus autour d'une culture commune, qui est basée sur l'égalité, le respect d'autrui et de ses différences.

Selon J.M. Peretti, cette reconnaissance des salariés dans les valeurs de leur entreprise est un enjeu économique pour la Direction des Ressources Humaines dans la mesure où elle augmente leur adhésion, leur implication et leur motivation, donc leur engagement.

3.2- Mise en relation Audit Social-Diversité

Cette dernière définition de Peretti, et après une revue de littérature sur les deux thèmes que sont l'audit social et la diversité, un essai de relation entre ces deux

derniers nous semble évident afin de savoir comment gérer la diversité dans une approche où l'audit social est un moyen d'aide à la GRH.

Reprenons alors la définition de l'audit social par l'IAS ainsi que la définition de Peretti en ce qui concerne la gestion de la diversité :

- Le référentiel IAS 2006 de l'audit social le définit comme suit : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* » (IAS, 2006, p. 2)
- Selon J.M. Peretti, cette reconnaissance des salariés dans les valeurs de leur entreprise est un enjeu économique pour la Direction des Ressources Humaines dans la mesure où elle augmente leur adhésion, leur implication et leur motivation, donc leur engagement.

On constate alors que pour arriver à une adhésion au sein de l'entreprise il faut une bonne gestion de la diversité, en d'autres termes si on veut garder un bon climat social en entreprise il faut maîtriser sa gestion des différences. Et pour maîtriser et gérer la diversité au sein de l'entreprise, il faut un suivi constant pour que la situation ne se dégrade pas ou ne prend pas de formes indésirables qui tardent à apparaître vu qu'elles sont latentes. Et donc l'audit social est le moyen le plus fiable pour surveiller de près la situation sociale dans une entreprise entre autres la diversité, et c'est cet audit qui peut définir à l'avance les écarts qui existent entre ce que l'entreprise a prévu et ce qui a été réalisé pour pouvoir tenter de réduire cet écart afin de garder un bon climat social.

4. CONCLUSION

Dans ce travail nous avons tenté une approche théorique entre la gestion de la diversité et l'audit social au sein de l'entreprise. Après une revue de littérature et une mise en évidence entre les deux principes, nous sommes arrivés à conclure que l'audit social joue un rôle primordial dans la gestion de la diversité dans l'entreprise, car il a le pouvoir de détecter les dysfonctionnement au début avant que la situation ne prenne une forme indésirable qui peut nuire à l'ambiance de travail, relations sociales, conflits, turn-over,...etc. Que l'entreprise risque de payer cher.

Nous pouvons considérer l'audit social comme un outil d'aide à la gestion de la diversité dans l'entreprise, qui semble d'une logique assez pertinente mais reste, tout de même à prouver sur le terrain.

Si nous venions à tenter d'expérimenter ce modeste travail à la thèse de doctorat que nous avons soutenu et qui s'intitule : « L'Audit Social dans les entreprises », nous pouvons tenter une approche pour expérimenter ce que l'audit social et la diversité peuvent apporter à l'entreprise algérienne.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés nous ont démontré clairement que l'audit social fait encore ces premiers pas dans l'entreprise algérienne. Par contre en ce qui concerne la diversité, une étude approfondie sur le terrain doit être établie pour mieux cerner le sujet. Ceci dit, les multiples entreprises auxquels nous avons eu accès pour notre enquête, et en particulier les multinationales nous ont appris qu'en ce qui concerne la diversité un seul mot d'ordre : la tolérance. Il existe des lois bien établies dans les chartes de l'entreprise qui définissent les limites de chacun. Et donc que chacun peut vivre librement mais dans un cadre bien définis dans sa propre entreprise qu'il aura signé au début de son contrat.

L'audit social viens ici pour tenter de savoir si toutes ces lois sont respectées et si la vie des employés étrangers au sein de l'entreprise est bien encadré,...etc. en bref, l'audit social va vérifier la véracité de l'application des lois contre la discrimination ainsi que toute autre formes de non-respect de l'autre, ce qui risque de déterminer l'état du climat social au sein de l'entreprise.

Rappelons que : *« C'est comme s'il n'y a pas eu de véritable politique d'accompagnement de la part des dirigeants pour créer une 'véritable diversité ».*(Foudad & Khiat, 2011)

Cette dernière phrase vient nous montrer qu'il y a encore un long chemin à faire pour arriver à une fin proche de la réalité, et que des perspectives sont toujours ouvertes pour s'approfondir dans le sujet et tenter d'arriver à une conclusion pertinente...

4. CONCLUSION

La conclusion de l'article doit résumer the content and purpose of the article. The conclusion of a research paper needs to summarize the content and purpose of the article. The conclusion of a research paper needs to summarize the content and purpose of the article. The conclusion of a research paper needs to summarize the content and purpose of the article. The conclusion of a research paper needs to summarize the content and purpose of the article. The conclusion of a research paper needs to summarize the content and purpose of the article.

5. Références bibliographiques:

Barth, I., & Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité. Editions EMS.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2009, 12 2-4). Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion. *La diversité: questions pour les sciences sociales, Colloque international*. (E. d. Strasbourg, Éd.) Strasbourg.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2009, 12 2-4). Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion. *Colloque international "La diversité: questions pour les sciences sociales"*. Ecole de Management Strasbourg.

Bender, A. (2006, 11 13). Les politiques de gestion de la diversité. (333), *La documentation française*. (c. C. Français, Éd.)

Boulenouar, B., & Khiat, A. (2012). La formation au service de la diversité en milieu universitaire. *Journées de la diversité au Maroc*. Maroc.

Braut, J. (2005). Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi. Bibliothèque nationale du Québec .

Foudad, Y., & Khiat, A. (2011). Paradoxes de la politique du genre et de la condition féminine en Algérie. *Encyclopédie des diversités*. Eyrolles.

IAS. (2006). Référentiel IAS: 2006 de l'audit social. *Institut international de l'audit social des ressources humaines et des organisations* .

Igalens, J. (2006, Novembre). Audit Social. *Audit, 2 Edition*, 63-77. Paris: Vuibert.

Peretti, J. M. (2011). Encyclopédie des diversités. Eyrolles.

Peretti, J. M. (2007). Tous différent. Gérer la diversité dans l'entreprise. (Eyrolles, Éd.) Paris: Ed. d'Organisation.

Peretti, J. M. (2007). Tous différents. (E. d'Organisation, Éd.) Eyrolles.

Peretti, J.-M. (2001). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Vuibert.