

L’audit des ressources humaines comme levier de la performance organisationnelle : Cadre théorique et analyse des mécanismes d’influence.

Human resources auditing as a lever for organizational performance: Theoretical framework and analysis of influencing mechanisms.

Auteur 1 : OUMELLAIK Ahlame.

Auteur 2 : SABRI Mohamed.

OUMELLAIK Ahlame, (Doctorante en Sciences de Gestion)
Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences, Juridiques, Economiques et Sociales Marrakech, Maroc

SABRI Mohamed, (Enseignant chercheur)
Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences, Juridiques, Economiques et Sociales Marrakech, Maroc

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 : OUMELLAIK .A & SABRI .M (2026) « L’audit des ressources humaines comme levier de la performance organisationnelle : Cadre théorique et analyse des mécanismes d’influence », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1904 – 1927.



DOI : 10.5281/zenodo.18923678
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un environnement socio-économique en perpétuelle mutation, où le capital humain s'affirme comme un véritable avantage concurrentiel, cet article se consacre à analyser la dynamique entre l'ARH et la performance organisationnelle, en mobilisant un corpus théorique et bibliographique approfondi.

Dans un premier temps, cet article vise à définir les concepts fondamentaux qui structurent notre recherche, à savoir l'ARH et la performance organisationnelle, sous ses multiples dimensions (économique, sociale et globale). Cette démarche préalable a pour objectif d'établir le cadre conceptuel nécessaire aux développements ultérieurs. Par la suite, l'étude procède à un examen critique de la littérature existante qui traite de l'influence des pratiques d'audit RH sur la création de valeur. Cet état de l'art fait émerger les leviers spécifiques de l'audit, tels que la rationalisation des coûts, la conformité réglementaire, l'équité procédurale ou encore la gestion des risques qui agissent comme des déterminants clés de la performance globale de l'entreprise. Enfin, cette analyse théorique débouchera sur la formulation de plusieurs hypothèses de recherche et aboutira à la proposition d'un modèle conceptuel.

Il importe de préciser que ce travail s'inscrit dans une approche exclusivement théorique. À la différence des travaux visant une validation statistique par le traitement de données quantitatives, notre ambition est ici de réaliser une synthèse raisonnée des acquis scientifiques antérieurs afin de décortiquer les mécanismes de cause à effet. Cette démarche permet de cerner la multidimensionnalité du lien entre l'ARH et la performance organisationnelle, tout en proposant un cadre d'analyse rigoureux pour les travaux empiriques à venir, offrant ainsi des pistes de réflexion pragmatiques pour les dirigeants et les chercheurs.

Mots clés : Audit des ressources humaines, Performance organisationnelle

Abstract

In a constantly changing socio-economic environment, where human capital is proving to be a real competitive advantage, this article analyzes the dynamics between HRM and organizational performance, drawing on an extensive theoretical and bibliographical corpus.

First, this article aims to define the fundamental concepts that structure our research, namely HRM and organizational performance, in its multiple dimensions (economic, social, and global). The purpose of this preliminary step is to establish the conceptual framework necessary for further developments. The study then proceeds to critically examine the existing literature on the influence of HR audit practices on value creation. This state of the art highlights specific audit levers, such as cost rationalization, regulatory compliance, procedural fairness and risk management which act as key determinants of overall business performance. Finally, this theoretical analysis will lead to the formulation of several research hypotheses and result in the proposal of a conceptual model.

It is important to note that this work is based on an exclusively theoretical approach. Unlike studies that seek statistical validation through the processing of quantitative data, our aim here is to produce a reasoned synthesis of previous scientific findings in order to analyze cause-and-effect mechanisms. This approach helps us understand the multidimensional nature of the link between HRM and organizational performance, while providing a rigorous analytical framework for future empirical research, thus offering practical insights for managers and researchers.

Keywords : Human resources audit, Organizational performance

Introduction

L'adoption et l'ajustement de nouveaux instruments de pilotage se présentent aujourd'hui comme un impératif qui permet à toute organisation d'assurer sa survie dans un environnement turbulent, marqué par l'accélération des changements technologiques et une mondialisation financière accrue. Face aux crises économiques successives et à l'intensification de la concurrence, les modèles de gestion traditionnels montrent leurs limites. C'est dans ce contexte que le capital humain s'impose comme le facteur clé de succès déterminant pour la performance de l'entreprise et non plus comme une simple ressource ajustable.

Loin de son image traditionnelle de simple fonction support, la gestion des ressources humaines s'affirme désormais comme un levier central de la stratégie. Ainsi, investir dans des pratiques RH ciblées ne doit plus être vu comme un coût, mais comme un levier de croissance indispensable. Cette requalification exige toutefois des outils de mesure rigoureux pour justifier les investissements engagés et évaluer leur retour sur investissement. Comme le démontrent Schuler et Jackson (1998) ainsi que Delaney et Huselid (1996) (cités par Mahir et Lotfi, 2018), cet investissement est la clé pour stimuler la productivité et consolider la position concurrentielle de l'organisation. Besseyre des Horts (2002) qualifie les Ressources Humaines de « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

L'affirmation du rôle des directeurs RH durant les années 1980 s'est opérée parallèlement à l'inscription progressive de la gestion des ressources humaines dans une logique stratégique au sein des organisations. Au demeurant l'évolution de la gestion du personnel vers une gestion des ressources humaines traduit un changement de perspective quant à la place et à la contribution des femmes et des hommes dans l'organisation.

Selon Michel Foucault (1975), les 17^e et 18^e siècles marquent l'émergence de disciplines ayant pour but la production de « corps dociles », c'est-à-dire des corps à la fois exploitables, souples et perfectibles. Ces transformations ont poussé les managers à revoir leur manière d'utiliser la ressource humaine, bien que les avis divergent quant aux causes profondes de ce renouvellement. Selon Igalens (2000), pour A. Riboud, PDG de BSN c'est le coût d'acquisition de la technologie et l'exigence de sa rentabilisation qui constitue un facteur déterminant conduisant à repenser les modalités d'utilisation de la ressource humaine. D'autres analyses mettent l'accent sur l'élévation du niveau de formation et d'information des salariés : mieux formés et davantage informés, et pour certains déjà familiarisés avec la prise de responsabilités

en dehors du cadre professionnel, ces derniers manifesteraient désormais des attentes accrues à l'égard du travail. Selon Herzberg, et plus tard Porter, Lawler et Hackman (cité par Igalens, 2000), les facteurs déterminants de la motivation résident dans les attributs du poste de travail, en particulier l'autonomie, la variété et l'intérêt des tâches, ainsi que la disponibilité d'informations pertinentes. Par ailleurs, les pratiques de GRH ont un impact positif sur les qualités des salariés via l'acquisition et le développement du capital humain au sein de l'entreprise.

C'est précisément cette nécessité de s'assurer que les pratiques RH produisent effectivement l'efficience escomptée qui place l'Audit des Ressources Humaines (ARH) au cœur des préoccupations managériales contemporaines. Notre recherche se propose d'analyser l'ARH non plus comme une simple procédure de vérification, mais comme un instrument stratégique de mesure de la valeur.

L'objectif central de cet article est de démontrer, à travers une synthèse critique de la littérature, comment l'audit RH agit comme un catalyseur de performance globale. Il s'agit de déconstruire les mécanismes par lesquels ce dispositif sécurise les investissements immatériels et optimise la création de valeur.

Pour asseoir conceptuellement cette réflexion, notre démarche s'appuie principalement sur deux cadres théoriques majeurs qui offrent une lecture complémentaire de la création de valeur : la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui éclaire le rôle de l'audit comme mécanisme de contrôle réduisant les asymétries d'information et les coûts associés en protégeant les intérêts de l'organisation ; et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui permet de comprendre comment l'équité et la transparence garanties par l'audit consolident le contrat psychologique et l'engagement des collaborateurs, favorisant ainsi un climat de confiance indispensable à la performance.

L'audit RH est un dispositif favorisé à mettre en place qui permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH, c'est un catalyseur qui permet de réduire les risques auxquels les entreprises sont confrontées. En dépassant le simple contrôle de conformité légale, l'audit RH se positionne aujourd'hui comme un outil d'aide à la décision stratégique, capable d'identifier les dysfonctionnements cachés et de proposer des axes d'amélioration continue.

Notre travail s'inscrit dans le champ de l'optimisation du pilotage et de la recherche d'efficience organisationnelle. Il adopte une approche théorique et conceptuelle, visant à déconstruire les

mécanismes par lesquels l'ARH se transforme en levier de performance. L'objectif est donc de proposer une synthèse critique de la littérature existante pour mieux comprendre l'interaction entre les pratiques d'audit RH et la création de valeur globale.

Dans cette perspective, notre problématique de recherche se formule ainsi : **En quoi l'ARH peut-il être théoriquement analysé comme un levier de création de valeur organisationnelle, tant sur le plan social que financier ?**

Pour structurer notre réflexion, cet article s'articule autour de deux axes majeurs. Dans une première partie, nous définirons le cadre conceptuel de l'audit RH et de la performance pour en délimiter les contours et clarifier les fondements théoriques de notre étude. Dans une seconde partie, nous développerons une analyse approfondie des mécanismes d'influence, structurée en deux sous-parties distinctes : l'une consacrée aux impacts financiers (maîtrise des coûts, productivité) et l'autre dédiée aux impacts sociaux (engagement, climat de travail). Enfin, notre démarche nous conduira à élaborer des hypothèses de travail ainsi qu'un prototype de modèle de recherche qui servira de base pour de futures investigations.

1. L'ARH : ancrage théorique et évolution d'un instrument de pilotage

1.1. L'audit : Genèse et élargissement du champ d'action

1.1.1 Évolution historique et fonctionnelle :

L'audit puise ses origines sous l'Empire romain, dès le III^e siècle av. J.-C. Étymologiquement dérivé du latin *audire* (« écouter »), ce terme désignait initialement un mécanisme de contrôle exercé au nom de l'Empereur sur la gestion des provinces.

La pratique s'est ensuite professionnalisée sous l'influence anglo-saxonne, marquant une évolution notable de ses objectifs. De la simple détection des fraudes, la mission d'audit s'est orientée vers la recherche d'erreurs et la certification et la sincérité des états financiers. L'essor industriel du XIX^e siècle a constitué un tournant majeur, incitant les législateurs à confier cette mission à des agents externes. Par la suite, la crise de 1929 a agi comme un déclencheur pour l'émergence de l'audit interne aux États-Unis, capitalisant sur l'expérience comptable accumulée. (Mighiss. S 2021)

Aujourd'hui, l'audit est devenu une discipline transversale au cœur du pilotage managérial. Face à la diversification des besoins et à la transformation digitale, son champ d'application s'est étendu bien au-delà de la sphère comptable pour couvrir de nouveaux domaines stratégiques.

Dans le contexte économique actuel, l'audit s'impose comme une composante essentielle de la stratégie des organisations, indépendamment de leur secteur d'activité. En garantissant la fiabilité de l'information financière, il contribue à réduire le risque de diffusion de données erronées. Ainsi, comme le soulignent **Watts et Zimmerman (2006, cité par Mighiss. S 2021)**, l'audit sécurise le processus décisionnel des actionnaires en leur fournissant une base d'information précise et crédible.

1.1.2 Typologie de l'audit :

Selon **Benabdelhadi et Mouissia (2020)**, le champ d'investigation de l'audit interne s'est considérablement élargi pour englober quatre dimensions majeures autres que la dimension financière :

- **L'audit de conformité** : Il s'inscrit dans une démarche préventive de contrôle du respect des normes, procédures et définitions de fonction. Il mesure l'écart entre le référentiel prescrit par l'entreprise et les pratiques effectives.
- **L'audit d'efficacité** : Il vise à s'assurer que les méthodes de travail adoptées sont efficaces et garantissent l'atteinte des résultats escomptés par l'entité.
- **L'audit du management** : Il porte sur l'analyse critique de la conception et de la mise en œuvre des politiques initiées par la direction générale (*Top Management*) au regard des objectifs organisationnels.
- **L'audit de stratégie** : Il évalue l'existence d'objectifs de performance clairs et la suffisance des ressources mobilisées pour les atteindre. Cette analyse permet d'identifier les incohérences et de proposer des axes d'amélioration pour sécuriser le déploiement stratégique.

1.2. Fondements théoriques et dimensions de l'ARH :

1.2.1 Définition de l'ARH :

Il s'agit d'une démarche méthodique visant à porter une appréciation objective sur la qualité du capital humain de l'entreprise. **Peretti (2001, cité par Mahir, Lotfi 2018)** caractérise cette pratique comme un examen professionnel fondé sur des normes de référence. L'enjeu est double : évaluer la contribution effective des RH à la stratégie de l'entreprise et proposer des axes d'amélioration pour renforcer la qualité de la fonction RH.

Le gestionnaire des ressources humaines veille à ce que les activités soient menées conformément au plan, en mesurant les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et en détectant les écarts par rapport au plan afin de prendre des mesures correctives (Amrapali. N, Chaubey.D 2015). Selon Campbell et. Al (2002, cité pas Minhajul 2015), l'ARH permet d'étudier et d'évaluer les politiques, techniques, systèmes et pratiques d'une organisation en matière de ses ressources humaines pour pouvoir donner des recommandations pour les mieux développer et il fournit les renseignements essentiels aux stratégies potentielles futures. C'est L'ARH est un outil essentiel pour comprendre les ressources humaines d'une organisation, il permet d'examiner de manière critique la performance effective des employés

L'audit des RH est désormais l'une des pratiques du management des Ressources Humaines les plus en vogue. C'est un outil de pilotage reposant sur la recherche et la vérification de preuves factuelles sur les faits vérifiés (Meignant.A 2009).

L'ARH est un concept relativement récent, appartenant au champ plus large de l'audit social. Selon Jacques Igalens (2000) dans son ouvrage audit des ressources humaines, il consiste en un jugement portant sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. Cette définition peut être analysée en deux dimensions complémentaires : la nature du jugement et la notion de qualité des ressources humaines.

➤ **L'ARH comme jugement :**

L'audit des RH constitue avant tout un jugement. Conformément à la définition du Robert, un jugement peut désigner à la fois une opinion favorable ou défavorable sur quelque chose et la capacité intellectuelle d'évaluer des éléments dont la connaissance n'est pas immédiate ni démontrable rigoureusement. Dans le cadre de l'audit, ce jugement est exprimé par un auditeur qui doit être à la fois compétent et indépendant. Cette indépendance varie selon qu'il s'agisse d'un audit externe (contractuel) ou interne. Dans le premier cas, elle est assurée par la lettre de mission acceptée par le client ; dans le second, le positionnement hiérarchique de l'auditeur constitue la garantie la plus courante de son autonomie.

L'audit des RH implique également d'évaluer des éléments dont la connaissance n'est pas immédiate. Contrairement aux ressources financières, technologiques ou commerciales, les ressources humaines sont plus complexes à appréhender et nécessitent des découpages définissant le périmètre de l'audit. Deux niveaux peuvent ainsi être distingués :

- **Les ressources humaines collectives** : l'ensemble des individus d'une unité de travail.
- **La ressource humaine individuelle** : chaque acteur en tant que porteur de performance et de potentiel, motivé ou non.

Le niveau retenu influence directement le choix des outils de mesure de l'auditeur, car la performance, le potentiel et les perceptions d'un individu ne peuvent être évalués de la même manière que ceux d'un groupe.

➤ **La qualité des ressources humaines**

La seconde dimension de l'audit des RH est la qualité des ressources humaines, entendue comme leur aptitude à répondre aux besoins de l'organisation, sur le plan quantitatif et qualitatif. Si la stratégie de l'entreprise permet d'identifier une partie de ces besoins, l'auditeur doit compléter cette information par des données internes et externes. Ainsi, la notion de besoin a été préférée à celle d'exigence, courante dans les approches qualité de type client-fournisseur.

L'auditeur ne se limite pas à recueillir les besoins exprimés par les directions opérationnelles ; il apporte une valeur ajoutée en confrontant ces informations aux tendances futures des métiers et aux évolutions des compétences requises. La dimension temporelle est également essentielle : la connaissance du passé, par exemple la durée nécessaire pour réaliser un projet ou une action de formation, est indispensable pour formuler des recommandations pertinentes.

Enfin, l'auditeur doit considérer la dimension politique de l'audit des RH. L'organisation est une coalition d'intérêts parfois divergents, et l'auditeur intervient dans un contexte de rapports de force. Le respect de principes déontologiques rigoureux est donc essentiel. La certification des auditeurs sociaux selon la norme ISO 10011-2, introduite en 1994, constitue un progrès significatif dans ce domaine.

L'intégration de la dimension temporelle permet de distinguer trois types d'audit ressources humaines selon le temps et le niveau:

Tableau N°1 : types d'audit ressources humaines selon le temps et le niveau

Niveau \ Temps	Passé	Présent	Futur
	Entité	Audit du climat social	
Individu	Audit des performances		Audit des potentiels

Source : JACQUES IGALENS, « audit ressources humaines », LIAISONS, Paris, 2000, P. 21

Cette typologie souligne que l'audit peut porter sur le climat organisationnel, les performances individuelles ou le potentiel futur des collaborateurs, selon le niveau et la période considérée.

1.2.2 Les dimensions opérationnelles de l'audit RH :

L'ARH constitue un levier essentiel pour renforcer l'efficacité des processus RH et leur contribution à la performance organisationnelle. Il permet d'évaluer de manière systématique plusieurs dimensions clés (Supardi, 2022) :

- **Audit de la planification des ressources humaines :** Il consiste à vérifier si la stratégie RH anticipe correctement les besoins en capital humain nécessaires au déploiement de la stratégie globale. L'auditeur évalue ici la robustesse des modèles de projection des effectifs et des compétences face aux dynamiques de l'environnement.
- **Audit du processus de recrutement :** Examiner la pertinence et la rigueur du processus de recrutement. Vérifier que les recrutements sont réalisés en fonction des compétences et des qualifications attendues, en respectant les critères d'adéquation poste/profil, et que le processus est mené de manière équitable et transparente.
- **Audit du processus de sélection :** Cette dimension vise à contrôler l'efficacité des pratiques de sélection. L'auditeur vérifie si les méthodes utilisées permettent de capter les qualifications requises par l'organisation, tout en garantissant un traitement objectif et non-discriminatoire des candidatures.
- **Audit de la formation et du développement du personnel :** Il a pour vocation de contrôler l'adéquation entre l'offre de formation et les insuffisances en compétences

identifiées. L'examen porte sur l'efficacité pédagogique et son incidence concrète sur le développement professionnel et la création de valeur opérationnelle.

- **Audit de l'évaluation des performances :** Cette dimension vise à contrôler la fiabilité des outils de mesure des résultats individuels. L'auditeur s'assure qu'il n'y a pas de biais subjectifs, qu'il favorise l'engagement des collaborateurs par sa clarté, et qu'il sert de base solide aux politiques de développement des compétences.
- **Audit de la rémunération et de la protection du travail :** Il a pour objet de vérifier la régularité et l'attractivité de la politique de rémunération. L'examen couvre l'équilibre contribution/rétribution ainsi que l'efficacité des mesures de protection sociale et d'amélioration du climat de travail.
- **Audit des processus de cessation d'emploi et de départ à la retraite :** Il consiste à contrôler la régularité et l'humanité des procédures de cessation d'activité. L'analyse porte sur l'équité de traitement lors des ruptures de contrat et sur la capacité de l'entreprise à gérer ces transitions sans heurts organisationnels ni sociaux.

2. Fondements théoriques et modélisation de la performance organisationnelle :

2.1. Evolution et définitions d'un concept polysémique :

Le concept de performance souffre d'une absence de consensus académique. Comme le soulignent **Abdelfadel et Sbiti (2020)**, il n'existe pas de définition unique ou de méthode d'évaluation universelle, principalement en raison de la complexité des organisations modernes et de la multitude d'acteurs qui interagissent en leur sein. Face à ce flou conceptuel, une analyse étymologique préalable s'avère indispensable pour poser les bases de la réflexion.

Etymologiquement, au 13^e siècle performance vient de l'ancien français performer qui désignait «accomplir, exécuter ». Le verbe anglais « to perform » apparaît au 15^e siècle avec un sens plus large. Il désigne l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, ainsi les résultats obtenus et le succès dont on peut se prévaloir.

Bourguignon (2000) le définit comme la l'accomplissement des objectifs organisationnels, qu'il s'agisse de l'aboutissement strict ou du processus lui-même. Si **Taylor** l'associait historiquement à l'organisation scientifique du travail, la performance a évolué vers une dimension « globale » et multiforme (économique, sociétale, technique) : selon **Capron et Quairel (2006)**, l'entreprise ne répond plus seulement aux exigences financières des

propriétaires, mais doit rendre compte de ses impacts sociétaux à une multitude de parties prenantes. Cette centralité du concept en fait la variable la plus estimée en recherche organisationnelle (Almatrooshi et al., 2016), car comprendre les facteurs de réussite est crucial pour les managers (Mahar et al., 2021). Comme le soulignent Kumar et al. (2015), les objectifs de la structure sont indissociables des employés qui les portent. En somme, selon Božić (2023) et Silva et al. (2020) (cités par Azzi et El Kahri, 2024), la performance mesure la capacité systémique de l'organisation à satisfaire d'une manière efficace les besoins de ses groupes cibles, même si, comme le notent Burgess & Street (2012) et Ho (2008) (cités par Azzi et El Kahri, 2024), la pertinence des outils de mesure et la définition même du succès demeurent des défis ouverts pour les chercheurs.

La performance s'appréhende comme la mesure du degré d'atteinte d'un résultat ou d'un objectif spécifique. Cette évaluation est intrinsèquement liée à un référentiel temporel, ainsi qu'à un contexte et un domaine d'activité déterminés. (Nabaoui, A, 2023).

2.2. Revue des modèles structurants de la performance :

Cette section explore les cadres conceptuels majeurs identifiés dans la revue de littérature, mettant en lumière leurs logiques sous-jacentes, leurs apports respectifs ainsi que leurs limites théoriques (Ou-Mellal et al.2025) :

1. Le Tableau de Bord Prospectif (*Balanced Scorecard*) de Kaplan et Norton :

Ce modèle marque une rupture avec la vision exclusivement comptable de la performance. Il se définit comme un instrument de gestion stratégique visant à traduire la mission et la vision de l'organisation à des indicateurs de performance. Sa structure repose sur quatre axes interconnectés qui doivent s'aligner pour créer de la valeur :

- **L'axe financier** : Il mesure la performance passée et la rentabilité pour satisfaire les actionnaires (croissance du CA, diminution des coûts).
- **L'axe client** : Il évalue la proposition de valeur externe, focalisée sur la fidélité, la satisfaction, et les parts de marché.
- **L'axe processus internes** : Il identifie les chaînes de valeur critiques (qualité, délais, innovation) dans lesquelles l'organisation doit exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires.

- **L'axe apprentissage et croissance** : Considéré comme la base du modèle, il examine la capacité de l'organisation à évoluer grâce au capital humain (compétences, motivation) et technologique.

Bien que ce modèle facilite l'alignement stratégique et la communication interne, la littérature pointe plusieurs limites : une complexité de mise en œuvre, une vision parfois trop linéaire des relations de cause à effet qui simplifie la réalité organisationnelle, et une focalisation sur les processus internes au détriment des dimensions environnementales et sociales externes.

2. Le Modèle des Parties Prenantes (*Stakeholders*) de Wright et Rogers :

Élaboré en 1998, il propose une lecture relationnelle de la performance. Il postule que l'efficacité organisationnelle ne se mesure pas uniquement à la satisfaction des actionnaires, mais dépend de la capacité de l'entreprise à gérer ses interactions avec l'ensemble des parties prenantes ayant un intérêt légitime dans son activité (employés, clients, fournisseurs, État, communauté). Dans cette perspective, la performance résulte d'un processus de négociation et d'ajustement :

- L'organisation doit identifier et comprendre les attentes spécifiques de chaque groupe.
- Elle doit instaurer un dialogue transparent pour répondre à ces besoins de manière éthique.
- Cette gestion proactive renforce la légitimité sociale de l'entreprise et minimise les risques de réputation.

Toutefois, ce modèle fait face à des critiques pragmatiques : la multiplicité des intérêts souvent divergents complexifie la prise de décision et risque d'atténuer la portée des axes stratégiques. De plus, il manque parfois de directives opérationnelles pour hiérarchiser les revendications contradictoires des différents acteurs.

3. Le Modèle des Valeurs Concurrentes de Quinn et Rohrbaugh :

Ce modèle établit un lien causal direct entre la culture organisationnelle et la performance. Il suggère que l'efficacité dépend de l'adéquation entre les valeurs culturelles dominantes et les objectifs stratégiques poursuivis. Les auteurs identifient quatre typologies culturelles aux caractéristiques distinctes:

- **La culture clanique** : Axée sur la flexibilité interne et l'humain.
- **La culture hiérarchique** : Axée sur le contrôle et la stabilité.
- **La culture adhocratique** : Axée sur l'innovation et l'adaptabilité externe.
- **La culture de marché** : Axée sur la concurrence et les résultats.

L'apport majeur de ce modèle réside dans sa capacité à fournir un outil de diagnostic pour aligner la culture sur la stratégie. Cependant, il est critiqué pour son caractère statique et ses catégories jugées parfois trop rigides ou abstraites pour saisir la dynamique évolutive des organisations modernes.

4. La Pyramide de la Performance de Lynch et Cross :

Développé au début des années 1990, le modèle de la Pyramide de la Performance propose une architecture hiérarchique visant à assurer la cohérence verticale entre la stratégie globale et les opérations quotidiennes. Il intègre des indicateurs financiers et non financiers à travers plusieurs niveaux:

- **Le Sommet (Vision)** : Définit les objectifs stratégiques financiers et de marché à long terme.
- **Le Niveau Intermédiaire (Marché/Finances)** : Traduit la vision en satisfaction client et en flexibilité financière.
- **La Base (Opérationnel)** : Mesure les leviers concrets de la performance : la qualité, les délais, mais surtout l'efficacité des ressources humaines (motivation, formation).

Ce modèle est pertinent pour visualiser l'interdépendance des niveaux organisationnels. Néanmoins, sa structure pyramidale est parfois jugée trop rigide pour les entreprises agiles.

5. Le Modèle d'Atkinson, Waterhouse et Wells :

Il se distingue par son approche causale, cherchant à expliquer comment la performance se construit à travers quatre dimensions interdépendantes : la performance individuelle, d'équipe, organisationnelle et sociétale.

L'originalité d'Atkinson et al. réside dans la distinction entre deux types d'objectifs:

- **Les objectifs primaires** : Ce sont les résultats finaux attendus (création de valeur actionnariale, satisfaction client).
- **Les objectifs secondaires** : Ce sont les leviers internes (processus, compétences) qui permettent d'atteindre les objectifs primaires.

Les auteurs soutiennent que l'entreprise doit prioriser les objectifs secondaires pour optimiser les résultats primaires. Bien que complet, ce modèle est critiqué pour sa complexité opérationnelle, notamment la difficulté à définir des indicateurs robustes pour toutes les parties prenantes et à arbitrer leurs conflits potentiels.

6. Le Modèle Multidimensionnel de Morin, Savoie et Beaudin (1994):

Considéré comme l'une des constructions les plus abouties dans la littérature francophone, ce modèle repose sur une approche constructiviste : la performance n'est pas une donnée absolue, mais une évaluation subjective dépendant des attentes de l'évaluateur. Il structure la performance organisationnelle autour de quatre dimensions fondamentales:

- **La dimension économique (Efficience)** : Elle concerne l'optimisation du couple coûts/résultats et la productivité pour assurer la compétitivité.
- **La dimension politique (Légitimité)** : Elle renvoie à la capacité de l'organisation à satisfaire les groupes externes (régulateurs, société civile) pour justifier son existence et éviter les conflits.
- **La dimension systémique (Pérennité)** : Elle vise la durabilité de l'organisation à travers la qualité de ses processus et sa capacité d'adaptation.
- **La dimension sociale (Valeur du capital humain)** : Elle englobe le climat social, la motivation, la cohésion et le développement des compétences.

Ce modèle démontre qu'une organisation ne peut être performante économiquement sans l'être socialement.

3. L'ARH et performance : Analyse croisée des impacts sociaux et économiques

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et une concurrence acharnée, la performance organisationnelle ne peut plus être appréhendée sous le seul angle financier. Elle

est fruit de l'équilibre entre la maîtrise des coûts et la valorisation du capital humain. L'audit des ressources humaines, longtemps réduit à une fonction de vérification administrative, s'impose désormais comme le levier stratégique privilégié pour piloter cette performance (**El Kandoussi & El Abboubi, 2008**).

Pour comprendre comment cet outil transforme les pratiques de gestion en résultats tangibles, il convient d'abord de dresser les fondements théoriques qui justifient son action. L'efficacité de l'audit RH repose en effet sur l'apport de deux cadres conceptuels majeurs : la théorie de l'agence, qui rationalise le contrôle, et celle de l'Échange Social, qui dynamise la relation humaine. C'est à la lumière de ces deux théories que nous analyserons ensuite les impacts de l'audit sur les deux volets de la performance : économique et sociale.

Fondée par **Jensen et Meckling (1976)**, la théorie de l'agence soutient que dans toute organisation, il existe une divergence d'intérêts potentielle entre les propriétaires (le principal) et les gestionnaires ou employés (les agents). Cette divergence, réunie à une asymétrie d'information (le dirigeant ne sait pas tout ce que fait l'employé), génère des « coûts d'agence » et des risques d'opportunisme.

Dans cette perspective, l'audit RH intervient comme le mécanisme de surveillance par excellence. Il permet à la direction générale de s'assurer que les politiques RH (recrutement, rémunération, formation) sont non seulement conformes à la loi, mais surtout alignées avec les intérêts stratégiques de l'entreprise. L'audit agit donc comme un garant de la conformité et de l'efficacité, minimisant les risques de dysfonctionnement financiers ou juridiques qui pourraient nuire à la performance de l'organisation.

Si la théorie de l'agence explique la dimension « contrôle » de l'audit, la théorie de l'échange social, développée notamment par **Blau (1964)**, met l'accent sur la dimension « humaine ». Ce cadre théorique suggère que les relations de travail ne sont pas uniquement contractuelles, mais reposent sur une norme de réciprocité : lorsqu'une organisation traite ses employés avec équité et bienveillance, ces derniers se sentent redevables et répondent par des attitudes positives (engagement, loyauté, efforts accrus).

La théorie de l'échange social repose sur une série d'interactions interdépendantes qui génèrent des obligations mutuelles et des engagements à long terme au sein du milieu professionnel. Ce paradigme stipule que les relations de travail évoluent vers une confiance et une loyauté accrues lorsque les parties respectent des règles d'échange, principalement basées sur la réciprocité. La

théorie distingue ainsi les échanges économiques, souvent tangibles et à court terme, des échanges sociaux qui favorisent l'attachement interpersonnel et les comportements bénéfiques pour l'organisation (**Cropanzano & Mitchell, 2005**).

L'audit RH examine l'équité des systèmes de rémunération, la transparence des promotions ou la pertinence des plans de formation. Cette perception de « justice organisationnelle », approuvée par l'audit, renforce le contrat psychologique. Les employés, constatant que l'organisation investit dans l'amélioration de ses pratiques humaines, sont alors amenés à adopter des comportements citoyens et à s'investir davantage dans leurs tâches, créant ainsi de la valeur pour l'organisation.

Au demeurant, il est possible de décomposer l'influence de l'audit RH sur la performance organisationnelle en deux compartiments distincts mais interdépendants : la performance économique (financière et opérationnelle) et la performance sociale (comportementale et attitudinale).

3.1. Le volet Économique et Financier : Rationalisation et Efficience

Peretti (2001, cité par Maher et Lotfi 2018) souligne que l'un des apports majeurs de l'audit est la détection des coûts cachés. En effet, l'auditeur identifie les sources de gaspillage (absentéisme non géré, turnover coûteux, accidents du travail, pénalités juridiques) qui n'apparaissent pas toujours dans les bilans comptables classiques mais qui dégradent la marge. En assurant la sécurité juridique et la conformité réglementaire, l'audit garantit l'entreprise contre les sanctions financières liées au non-respect des obligations légales.

Au-delà de la réduction des coûts, l'audit vise l'efficience. **Aswathappa (2005, cité par Minhajul, 2015)** décrit l'audit comme un outil dynamique de contrôle qualité total des activités RH. En évaluant l'efficacité des recrutements et de la formation (**Deb, 2009 ; Aquinas, 2006 ; cités par Minhajul, 2015**), l'audit s'assure que chaque dépense dans le capital humain génère un retour sur investissement. Les travaux de **Minhajul Islam Ukil (2015)** confirment que l'audit est un moyen pour identifier les écarts qu'existe entre les compétences actuelles et les besoins futurs. En comblant ces écarts, l'entreprise s'assure d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places, ce qui maximise la productivité individuelle et collective. Cette optimisation est confirmée par les recherches de **Huang et Huang (2022)** et de **Jiang et Liu (2020)**, (cités par Kamara, 2024) qui observent une corrélation positive entre la rigueur des procédures d'audit et la croissance économique de la firme.

Enfin, l'audit RH joue un rôle de boussole stratégique. Selon **Ulrich (1997)** et **Campbell et al. (2002)**, (cités par Minhajul, 2015), il fournit à la direction une information fiable et opportune pour la prise de décision. Il permet de vérifier si les pratiques RH soutiennent réellement la stratégie globale de l'entreprise (par exemple, une stratégie d'innovation nécessite des pratiques de formation spécifiques). Cet alignement stratégique est la condition pour que le capital humain devienne, comme l'affirme **Medina (2006, cité par Minhajul 2015)**, une arme compétitive majeure.

3.2. Le volet Social et Humain : Engagement et Régulation

Si la performance économique assure la survie de l'entreprise, sa performance sociale garantit sa pérennité.

Colter & O'Connor (2012, cité par Minhajul, 2015) notent que l'audit des RH détermine dans quelle mesure les besoins fondamentaux des travailleurs sont satisfaits. En vérifiant l'adéquation des rémunérations et des avantages sociaux, l'audit s'attaque aux racines de l'insatisfaction. Les études de **Kifayah & Arsalan (2024)** démontrent un lien de causalité direct : des processus RH audités et optimisés entraînent une hausse significative de la satisfaction au travail. En vertu de la réciprocité sociale, cette satisfaction se traduit mécaniquement par une baisse de l'absentéisme et une réduction du taux de rotation (turnover), permettant à l'entreprise de retenir ses talents clés (**Aquinas, 2006, cité par Minhajul, 2015**).

En identifiant et résolvant les problèmes humains en amont, l'audit évite que les dysfonctionnements relationnels ne contaminent l'ensemble de l'organisation. Il promeut un environnement de travail professionnalisé **Chanda et al. (2007, cité par Minhajul, 2015)**, propice à l'épanouissement.

En effet, la performance sociale nourrit la performance globale. Les travaux de **Mardiana et al. (2022)** et de **Negi & Chaubey (2015)** confirment que l'audit RH, en garantissant des pratiques d'évaluation et de formation justes, impacte positivement la performance individuelle des employés. Un salarié qui sait qu'il est évalué sur des critères audités et objectifs, et qui bénéficie de formations adaptées à ses besoins réels (identifiés par l'audit), sera naturellement plus performant.

L'ARH ne doit pas être perçu comme une simple contrainte bureaucratique. Il est le point de convergence où se rencontrent la rigueur de la gestion (Théorie de l'Agence) et la complexité des relations humaines (Théorie de l'Échange Social). C'est un exercice complexe mais

indispensable qui permet à la fonction RH de créer de la valeur en associant performance économique et performance sociale. Par sa capacité à sécuriser les processus tout en valorisant le capital humain, l'audit s'affirme, selon les termes de Supardi (2022), comme le garant d'une réussite organisationnelle efficace et durable.

L'audit des ressources humaines exerce un impact positif et significatif sur la performance des employés en identifiant les écarts d'efficacité et en proposant des recommandations correctives qui optimisent la gestion du capital humain (Arief et al, 2024).

4. Formulation des hypothèses de recherche et modèle théorique de recherche :

À la lumière des développements qui précèdent, nous considérons que l'audit RH joue un rôle catalyseur dans la réussite globale de l'organisation. Cette perspective nous conduit à proposer les hypothèses de recherche ci-après :

H1: L'ARH influence positivement la performance économique par la réduction des coûts d'agence et la maîtrise des risques.

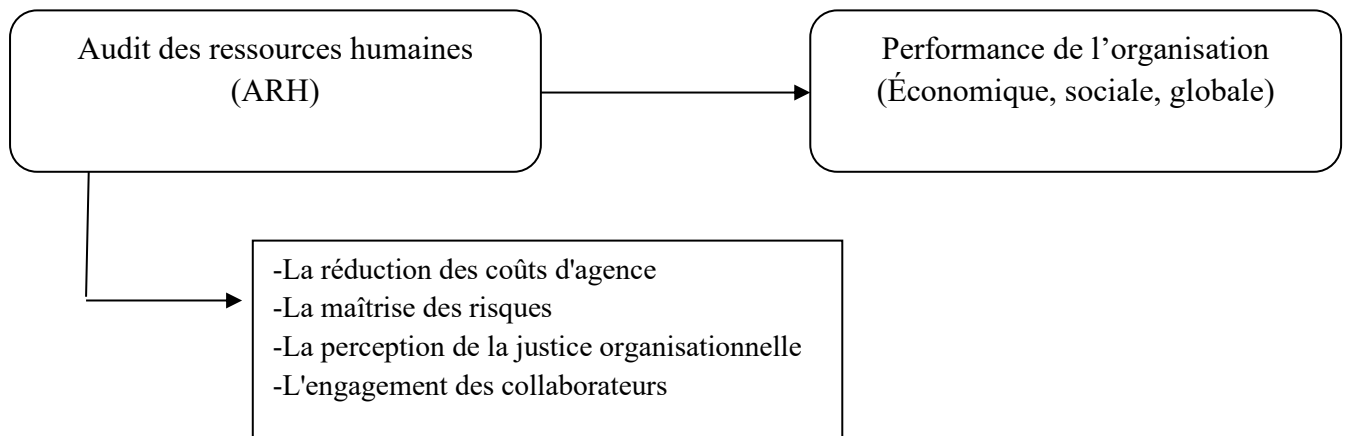
Cette hypothèse postule que l'audit RH, en tant que mécanisme de surveillance et de contrôle, permet de réduire les asymétries d'information et les comportements opportunistes. Il sécurise les actifs de l'entreprise et améliore son efficacité financière, en assurant la conformité légale et en identifiant les coûts cachés tels que l'absentéisme ou les risques juridiques.

H2 : L'ARH améliore la performance sociale en renforçant la perception de justice organisationnelle et l'engagement des collaborateurs.

Cette hypothèse suggère qu'un audit RH perçu comme garant de l'équité (des rémunérations, des promotions, des évaluations) renforce le contrat psychologique entre l'employé et l'employeur. Cette perception de justice favorise des comportements de réciprocité positive, se traduisant par une hausse de la satisfaction au travail et une baisse du taux de rotation.

Sur la base des hypothèses formulées, nous proposons un prototype de modèle de recherche théorique afin d'examiner le lien entre l'ARH et la performance globale de l'organisation :

Figure N° 1 : Titre: Prototype de modèle de recherche



Source : auteurs

A partir du modèle ci-dessus, on constate que la dynamique et l'impact de la fonction d'audit RH se déclinent en plusieurs dimensions fondamentales :

- **La réduction des coûts d'agence et des risques** : Cette dimension évalue dans quelle mesure l'audit RH, en tant que mécanisme de contrôle, permet de limiter les asymétries d'information, de prévenir les comportements opportunistes et de sécuriser les actifs de l'entreprise.
- **La performance économique** : Cette dimension mesure le niveau d'efficacité financière de l'entreprise, atteint notamment par la garantie de la conformité légale et l'identification des coûts cachés (tels que l'absentéisme).
- **La justice organisationnelle** : Cette dimension examine le degré d'équité perçu par les collaborateurs concernant les processus RH (rémunérations, promotions, évaluations) grâce à l'objectivité de l'audit.
- **L'engagement des collaborateurs** : Cette dimension explore la solidité du contrat psychologique liant l'employé à l'employeur, favorisant l'émergence de comportements de réciprocité positive.
- **La performance sociale** : Cette dimension évalue les retombées de l'audit sur le capital humain, se traduisant par une hausse de la satisfaction au travail et une baisse du taux de rotation.

Conclusion

En conclusion, l'examen du rapport entre l'ARH et la performance organisationnelle nous apporte des éclairages majeurs. Dans un environnement d'affaires de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu, la gestion des ressources humaines ne peut plus naviguer à vue ni se contenter d'approches purement intuitives. Dans un premier temps, le retour aux définitions fondamentales de l'audit RH et de la notion de performance organisationnelle a constitué le soubassement indispensable de notre réflexion. Notre ambition première était de dépasser la vision fragmentée qui oppose traditionnellement le pôle social au pôle économique. En définissant ces concepts, nous avons établi le cadre théorique nécessaire pour appréhender leur interdépendance dans un contexte économique où la compétitivité repose autant sur les hommes que sur les chiffres. Cette clarification conceptuelle nous a permis de déconstruire les préjugés entourant l'audit, pour le positionner non pas comme un simple outil de sanction ou de conformité administrative, mais véritablement comme un instrument de pilotage stratégique et de gouvernance globale de l'organisation.

Ensuite, notre revue de littérature a révélé une corrélation significative entre les pratiques d'audit RH et la performance. En nous appuyant sur les postulats de la théorie de l'agence, nous avons pu mettre en exergue que les recherches antérieures confirment régulièrement que les organisations auditées sont plus aptes à rationaliser leurs coûts et à sécuriser leurs processus. L'audit agit ici comme un réducteur d'asymétrie d'information entre la direction générale et les collaborateurs, limitant ainsi les comportements opportunistes, les coûts cachés de l'absentéisme et les risques de contentieux juridiques. En effet, des dimensions telles que la justice organisationnelle, la reconnaissance des compétences et l'équité des rémunérations ont été identifiées comme des leviers puissants par lesquels l'audit nourrit la satisfaction et l'engagement des collaborateurs au-delà de l'aspect financier. Lorsqu'un audit RH garantit la transparence et l'objectivité des pratiques d'évaluation ou de promotion, il renforce le contrat psychologique liant l'individu à son employeur. Ce sentiment de justice restaurée engendre des comportements de citoyenneté organisationnelle, diminue de fait les intentions de départ (*turnover*) et préserve la mémoire vivante de l'entreprise.

Ainsi, les implications managériales discutées dans cet article offrent une grille de lecture utile aux dirigeants : investir dans l'audit RH, c'est investir simultanément dans la protection du patrimoine financier et dans la dynamisation du capital humain pour obtenir un avantage concurrentiel pérenne. Pour les praticiens, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et

les managers de proximité, ce travail souligne l'urgence de passer d'un audit subi à un audit proactif. Il ne s'agit plus d'auditer uniquement lors de crises sociales, de fusions-acquisitions ou de plans de restructuration, mais d'instaurer une véritable culture de l'évaluation continue. Les décideurs doivent s'emparer de l'audit RH comme d'un tableau de bord prospectif, capable de détecter les signaux faibles (baisse de motivation, apparition de risques psychosociaux, dérives de la masse salariale) avant qu'ils ne se transforment en crises ouvertes. En outre, la communication managériale autour des objectifs et des résultats de l'audit s'avère primordiale ; il ne doit pas être perçu par les instances représentatives du personnel comme un dispositif de surveillance panoptique, mais plutôt être valorisé comme un vecteur de dialogue social, d'amélioration des conditions de travail et de développement des talents.

Toutefois, la lucidité académique nous impose de souligner certaines limites à ce travail. La principale réside dans l'absence d'une étude empirique originale. En nous basant exclusivement sur une revue de littérature et une approche conceptuelle, notre analyse manque d'une validation directe "sur le terrain" des mécanismes évoqués. De plus, la généralisation de ces résultats pourrait être nuancée par des facteurs contextuels tels que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou sa culture managériale, qui n'ont pas été spécifiquement isolés ici. Il est évident, par exemple, que les pratiques d'audit RH dans une grande multinationale fortement structurée diffèrent radicalement de celles applicables dans une Petite et Moyenne Entreprise (PME) où les relations interpersonnelles sont dominantes. De même, les variables interculturelles ou institutionnelles d'un pays à l'autre pourraient significativement modifier la perception de l'audit par les salariés.

En tenant compte de ces limites, les voies de recherche futures semblent toutes tracées : il serait pertinent d'enrichir cette compréhension théorique par des enquêtes quantitatives ou des études de cas, afin de mesurer concrètement, et dans des contextes variés, l'intensité du lien entre l'audit RH et la performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelfadel. K & Sbiti. M (2020) « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 / Numéro 3 » pp : 346 – 372.

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), pp.844–859

Amrapali Negi, D.S.Chaubey. (2015), Human resource audit system for evaluating employees performance, *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, pp.1-9.

Arief Ibne Asad , Shota Shaburishvili, Yana Waryono.(2024), Human resource management audit at PT kKahatex Indonesia, *International Jurnal Of Administration And Economics*, pp.31-39.

Azzi I. & El Kahri L. (2024) « L'impact de l'innovation sur la performance organisationnelle des entreprises : revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 1 – 26

BENABDELHADI. A & EL MOUISSIA.R (2020) « L'audit interne en période de crise : cas de la crise sanitaire du Covid 19 », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit* « Volume 4, numéro 4 » pp : 127 – 147.

Besseyre Des Horts C.-H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », *Revue GRH*, n°46, pp. 2-16.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.

Capron, M., & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

El Kandoussi F & El Abboubi M., (2008), « L’audit social : un outil d’amélioration de la qualité du pilotage social à l’heure des reformes des entreprises publiques au Maroc », Cahier de recherche, August 06/N° 200608/08, École de gestion de l’université de Liège.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.

Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Edition liaisons.

Jensen, M. C., And Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Kamara, S. A. (2024). The relevance of human resources auditing and culture on employees' performance and organizational growth. *European Journal of Political Science Studies*, 7(1), pp.84-95.

Kifayah, A.H., Arsalan, S. (2024), The Influence of human resources audit on employee job satisfaction (A Case Study at PT. Bank Pembangunan Daerah West Java and Banten, Tbk (BJB) Central Office Bandung), *Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, pp 789-796.

Kumar, P., Nirmala, R., & Nandakumar, P. (2015). Relationship between performance management and organizational performance. *Acme Intellects International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology*, 9(9), pp.1–13.

Mahar, S. A., Shah, S. M. A., & Hussain, N. (2021). Assessing the impact of organisational practices on organisational performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(5), pp.706–720.

Meignant, Alain. (2009). *Manuel d'audit du management des ressources humaines*. Paris : Éditions Liaisons.

Mighiss. S(2021) « L’audit à l’ère de la transformation digitale », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit* « Volume 5 : numéro 1» pp : 193- 209.

Minhajul Islam Ukil. (2015), Essence of human resource audit: an analytical study, *Journal of Management and Science*, pp. 101-110.

Morin, Savoie, & Beaudin, *L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures*, (1994)

Nabaoui, A. (2023). Performance: concepts, approches et modèles. Revue Française d'Economie et de Gestion , 230-245.

Ou-Mellal .B & Oubrahimi .M (2025) « La Performance Organisationnelle : Une Revue de Littérature des Approches Théoriques et des Modèles Structurants », IJAME : Volume 02, N° 12 | Pp: 073 – 099.

Sarah Mahir, Mohamed Lotfi. (2018), ARH outil de pilotage de la performance des entreprises marocaines : Essai d'analyse, International Journal on Innovation & Financial Strategies, pp.77-84.

Supardi, S. (2022). Management audit of the effectiveness of human resources in government Organizations. Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi, 5(2), 681–692.

Tri Mardiana,Rico Adrian Praja,Krisnandini Wahyu Pratwi. (2022), The influence of human resources audit and internal control system variables on employee performance At PT.Subur Sedaya Maju Prabumulih,journal of International Conference Proceedings, pp.355-365.