

CAHIER DE RECHERCHE / WORKING PAPER

L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au maroc

Fatima El Kandoussi, Manal El Abboubi

August 06 / N° 200608/08

**L'AUDIT SOCIAL : UN OUTIL D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU
PILOTAGE SOCIAL À L'HEURE DES REFORMES
DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MAROC**

Fatima EL KANDOUSI¹, Manal EL ABOUBI²

INTRODUCTION

L'audit est une discipline bien ancienne³ qui a connu une évolution importante. Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations.

De manière générale, il peut être défini comme la vérification de l'information comptable et financière et/ou de gestion par une personne indépendante et compétente suivant une démarche spécifique et par référence à des normes préétablies.

Actuellement, nous assistons à une grande diversité dans la pratique de l'audit:

- Au niveau des formes, une distinction peut être faite entre audit comptable et financier, audit de management, audit de la qualité, audit social, audit global etc.

- Au niveau des intervenants, nous pouvons distinguer entre auditeurs internes et auditeurs externes.

- Enfin, au niveau du champ d'application, nous pouvons remarquer l'extension de la pratique d'audit du secteur privé au secteur public. En effet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses recherches et expérimentations ont été faites aux États-Unis et au Canada dans le but d'adapter les principes et les méthodes de l'audit aux différents organismes du secteur public.

Ainsi, nous pouvons dire que l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de de l'entreprise y compris le volet social.

Au Maroc, le concept d'audit au sens moderne est apparu à la fin des années 80 et paradoxalement, c'est au sein des entreprises publiques qu'il a vu se réaliser ses premières applications les plus significatives.

Toutefois, ce secteur a connu et connaît encore des problèmes qui sont liés principalement, aux dysfonctionnements du système de gestion et de pilotage des entreprises publiques. A ces différents problèmes, s'ajoutent les restrictions budgétaires auxquelles ces entreprises doivent faire face. Dans ce contexte, des sociétés privées d'audit et de conseil ont été associées à la restructuration et à la modernisation des entreprises publiques.

¹ Professeure de Gestion à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Agadir Maroc, Université IBN Zohr, elkandoussifatima@menara.ma.

² Chercheure : HEC Ecole de gestion de l'Université de Liège, melabboubi@ulg.ac.be

³ De nombreux auteurs ont signalé cette origine ancienne de l'audit. Parmi lesquels nous pouvons citer plus particulièrement RAFFEGEAU. J (1994); SIMON. P. (1987); COMBES. J. E. (1993); COLLINS. L. (1992); STTETLER. H. F. (1979) etc.

En effet, cette dynamique d'audit a été poursuivie depuis plusieurs années. Ainsi, outre les audits des comptes, des audits des performances, des audits institutionnels, organisationnels et techniques, sociaux ont été réalisés dans ces entreprises.

L'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une enquête, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises publiques au Maroc dans le contexte des restructurations.

Ainsi, dans le cadre notre travail, nous allons d'abord, passer en revue une approche conceptuelle de l'audit social dans le premier point, ensuite dans le second point, nous allons aborder le contexte des réformes des entreprises publiques et leur importance dans l'économie marocaine et enfin, dans le dernier point, nous allons présenter les résultats de notre étude.

I- L'AUDIT SOCIAL : UN OUTIL FONDAMENTAL DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES

Sans prétendre pouvoir donner une définition précise du pilotage social, ce qui reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine.

Pour CITEAU. J.P (1997), le système de pilotage social consiste à :

- Concevoir, alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques de l'entreprise ;

- Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme.

Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Pour Martory. B et Crozet. D (2001), le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Nous pouvons déduire de cette définition que le pilotage social s'inscrit dans une vision stratégique du management des ressources humaines.

Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif : La performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social.

Peretti, J.M (2001) définit ce dernier comme 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 d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. L'importance du référentiel dans la pratique de l'audit social a été souligné dans différents travaux parmi lesquels nous pouvons citer ceux de Brasseur, M (1996) et de Candau, P (1990).

Par ailleurs, différents auteurs ont mis l'accent sur le caractère dynamique et évolutif de l'audit social. Ainsi, selon P. Louart et C. Beaucourt (2005), il est en construction progressive depuis une trentaine d'années. Il est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui assigne des objectifs très divers :

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;

- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;

- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) ;

- La gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

1- Les fondements théoriques de l'audit social

Deux écoles de pensées existent pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise. Feron, M (2005).

1-1 L'audit social selon une logique de performance économique :

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le schéma suivante :

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficacité
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'oeuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Fig. 1. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Parallèlement à cela, on peut identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification.

Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent.

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement

Postulat	Les Personnes durent plus que les activités
----------	---

Fig. 2. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Le rôle de l'audit social dans ces deux cas ici est d'accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant le plus de poids sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétence avec la stratégie de l'entreprise.

Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

1-2 L'audit social selon une logique de performance globale :

Autre que le « faire mieux » ou le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement de chercher à « faire autre chose ».

Il est à noter qu'une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. A ce titre Pesqueux (2002) considère que le passage d'un concept d'audit social à celui d'audit global semble plus judicieux par analogie avec le concept de « responsabilité globale ».

2- Les apports de l'audit social au système de pilotage des organisations

Au-delà de l'aspect examen de la conformité, des documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

A ce titre nous retenons la contribution de Peretti, J. M. (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques.

D'autres auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de l'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation.

Ainsi, selon Candau, P. (1990), l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfique aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser. M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

3- Typologie d'audit social

Différentes formes d'audit social peuvent être distinguées, selon que l'on se réfère à l'objectif ou à l'objet de l'audit.

Critère d'objectif d'audit social

A ce niveau, différentes classifications d'audit social ont été retenues dont nous pouvons citer celle de Martory, B. (2003) qui distingue entre les formes suivantes :

- L'audit de conformité dont l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes et externes ;
- L'audit de la valeur et des risques dont l'objectif est d'évaluer la valeur des hommes et les risques liés à leur présence et à leurs mouvements (départ, mobilité...)
- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale qui vise l'évaluation du degré d'accomplissement des objectifs tout en respectant la contrainte d'efficience.

Critère d'objet d'audit

Parmi les classifications qui se réfèrent à l'objet de l'audit nous citons celle d'Igalens, J (1994) qui a distingué entre deux niveaux d'audit : l'entreprise et l'individu.

- Au niveau global de l'entreprise, il y a l'audit du climat qui consiste dans une étude des perceptions et des opinions des salariés relatives au climat social et aux conditions de travail.
- Au niveau de l'individu, l'auteur a soulevé différents domaines qui peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences

Enfin, de part sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre actuellement, l'audit social est devenu un véritable moyen d'amélioration du management non seulement dans une vision rétrospective mais également prospective, car il peut jouer un rôle préventif avec l'appréciation des risques liés aux dysfonctionnements sociaux. Ce qui peut être d'une grande utilité aux organisations qui adoptent des réformes ou des changements organisationnels. C'est le cas notamment des entreprises publiques marocaines. Mais avant de pouvoir appréhender la pratique de l'audit social dans ces entreprises, il convient de donner un bref aperçu sur les réformes qui ont été mises en places dans le secteur des établissements et entreprises publics.

II- LE CONTEXTE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MAROC

Héritage de la période du protectorat, le secteur des entreprises publiques au Maroc a connu une évolution importante. En effet, limité au départ aux activités stratégiques, ce secteur s'est étendu pour englober différentes activités économiques du pays. La présence des EP, dans la plus part des secteurs, s'est développée dans une première phase, non par vocation naturelle, mais par une obligation de l'Etat au lendemain de l'indépendance de prendre en charge l'appareil économique et de promouvoir la création de nouveaux secteurs d'activité. Dans une seconde phase, (plan 1973-1977), cette présence s'est accentuée par la filialisation et la prise de participation aboutissant à la constitution d'un vaste secteur public ayant des ramifications dans pratiquement tous les secteurs d'activité économique et sociale.

Actuellement son importance, dans l'économie nationale, est incontestable. A titre illustratif, les chiffres suivants donnent des ordres de grandeur : En 2004 la valeur ajoutée s'est établie à 45,3 Milliards DH en hausse de 12% par rapport à 2003. Cette augmentation s'explique principalement par celle de quelques Etablissements et Entreprises Publics (EEP) dont le Groupe OCP, RAMA, CNSS et l'ONCF. Dix EEP ou groupes d'EEP produisent plus de 80% de la valeur ajoutée. Par rapport au PIB, la Valeur Ajoutée a représenté 10,2% en 2004

En 2004 l'effectif total du personnel des EEP a atteint 166.456 enregistrant un recul de 2,8% par rapport à 2003 du à la rationalisation de la gestion des ressources humaines de ces organismes. Les charges salariales se chiffrent à 21,5 Milliards DH en 2004 marquant une hausse de 10,3% par rapport à 2003. Plus de la moitié de ces charges sont le fait de six organismes OCP, RAM, IAM⁴, ONE, CNSS et ONEP.⁵

Ce qui dénote de l'ampleur de l'enjeu de la gestion de manière générale et de la gestion des ressources humaines de manière particulière dans ces entreprises qui ont connu beaucoup de problèmes liés, en grande partie, aux défaillances de leur gestion et de leur contrôle. A ces différents problèmes, s'ajoutent les restrictions budgétaires auxquelles, ces entreprises doivent faire face. En effet, il ne s'agit plus de limiter l'expansion de la dépense, mais d'enclencher sa réduction. Dans ce contexte, des cabinets d'audit et de conseil ont été associés à la restructuration et à la modernisation des entreprises publiques.

Le besoin de la réforme des entreprises publiques s'est fait sentir depuis longtemps; les études menées à ce niveau dans les années 70 en témoignent.⁶ Elles ont mis l'accent sur les défaillances du système de gestion et du contrôle de ces entreprises, et ont abouti à des recommandations qui, même si elles n'ont pas été appliquées immédiatement, elles constituent, néanmoins, les jalons des réformes adoptées. Ces dernières constituent, Actuellement, le centre des préoccupations des décideurs marocains et des organismes financiers internationaux qui ont mis en place des programmes de rationalisation des entreprises publiques (PREP ou PERL) dont les grands traits s'articulent autour des points suivants (DEPP 1988):

- L'assainissement financier des entreprises publiques (EP) et l'amélioration de leurs performances;
- La restructuration des entreprises publiques et la définition d'une politique de désengagement de l'Etat de certaines activités jugées non stratégiques.
- La clarification des relations Etat/ entreprises publiques ;

1- Assainissement financier et amélioration des performances des EP

⁴ Cette entreprise a été privatisée

⁵ Source : Ministère des finances et de la privatisation. Rapport sur le secteur des établissements publics. Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2006.

⁶ Nous pouvons citer à titre d'exemple l'étude du cabinet Mackinsey, la mission Jouahri etc.

A ce niveau, l'objectif poursuivi consiste principalement à réduire la dépendance des EP vis à vis du budget de l'Etat grâce à une amélioration de la gestion de leurs ressources financières. Dans cette perspective, certaines mesures ont été préconisées. Il s'agit plus particulièrement de:

- L'amélioration de la structure financière des EP;
- La rationalisation de la programmation des investissements et de l'évaluation des projets des EP;
- L'amélioration de la gestion des EP.

1-1- L'amélioration de la structure du financement des EP

Le déséquilibre qui caractérise la structure financière des EP nécessite un redressement de leur situation grâce à une révision de la politique des transferts et l'adoption de politiques tarifaires appropriées.

1-2- La rationalisation des programmes d'investissement

L'absence d'une planification rigoureuse et d'une coordination des investissements a contribué à l'aggravation des problèmes des EP en particulier dans le secteur de l'énergie, de l'eau potable et de transport. Pour y remédier, un système de revue annuelle des programmes d'investissement des principales EP a été mis en place, en vue d'un meilleur suivi des investissements et des moyens de leur financement. Dans cette même perspective, le PERL fournit une aide aux EP à différents niveaux: d'abord en matière de fixation du degré de responsabilité des EP et des ministères de tutelle en matière de planification, de programmation de sélection, de suivi et d'évaluation des investissements, ensuite au niveau de la mise au point d'un système de supervision et de suivi de l'exécution des projets et enfin, au niveau de la formation du personnel des organismes intéressés.

Les deux premiers objectifs pourront être réalisés par la mise en place d'un système d'information et de gestion approprié au sein de la Directions des établissements publics et de privatisation (DEPP) et dans les ministères de tutelle, ainsi que par la réactivation du Comité Interministériel Permanent des Entreprises Publiques (CIPEP) pour permettre une supervision plus adéquate des programmes d'investissement.

1-3- L'amélioration de la gestion des EP

A ce niveau, un programme de révision des structures, des méthodes de gestion et du système d'information de certaines EP a été entamé et vise un double objectif: D'une part, doter les gestionnaires de ces entreprises d'outils performants ; D'autre part, assurer une certaine transparence de la gestion des EP vis à vis des différents partenaires. A ce niveau, il devient nécessaire d'instaurer des techniques modernes de gestion tels que le système d'information et de gestion (SIG), le contrôle de gestion, l'audit interne, le recours à l'audit externe etc.

Ainsi, au cours de la phase préparatoire du PERL I, le ministère des finances a fait évaluer, par des cabinets conseils, les SIG de 13 EP (ONCE, ONEP, ONAREP, ONE, ONPT, ODEP, ONICL, BRPM, SAMIR, SNPP, SCP, COMANAV, et la Régie des Tabacs). Sur la base des recommandations formulées par les consultants, la plupart de ces entreprises ont lancé des actions qui ont permis de rehausser substantiellement la qualité de leur SIG et de développer par voie de conséquence, leurs systèmes d'audit interne et externe.

2- La restructuration des EP et la définition d'une stratégie de désengagement de l'Etat

Un certain nombre d'études ont été menées à ce niveau. Elles concernent: la restructuration sectorielle et l'évaluation du portefeuille de l'Etat. Leurs objectifs communs étant:

- D'assurer une meilleure cohérence de l'intervention de l'Etat au niveau économique. Dans ce cadre, le CIPEP se charge de la définition de la doctrine de l'Etat en matière d'intervention économique et de la détermination des orientations générales à suivre en matière de privatisation ou de restructuration des EP.

- D'alléger les contraintes qui pèsent sur les finances publiques par l'amélioration de la gestion et la maîtrise de développement des EP.

Ainsi, dans le cadre du PERL I, plusieurs opérations de restructuration ont été réalisées. Elles concernent le secteur minier, sucrier et de transport, dans le but d'améliorer leurs performances. La restructuration peut toucher différents domaines (Financier, Technique, Organisationnel ou la Politique Générale de l'entreprise. Le tableau suivant illustre quelques exemples d'opérations de restructuration dans les entreprises publiques (Rachadi, A 1989) :

Tableau : Exemple d'opérations de restructuration

Entreprises publiques	Types d'actions
OCE	T, O et PG
ONAREP	T et O
COTEF	F
CADETAF	F,T et O
SUCRERIES	T, F et O
BRPM	T, F et O
COMAGRI	T, F et O
CDG	T, F et O
RAM	F et T

3- La clarification des relations Etat/EP:

L'ambiguïté caractérisant les relations de l'Etat avec les EP se répercute de façon négative sur la gestion de ces dernières; Pour remédier à ce problème, des mesures ont été entreprises. Parmi celles notées par BAYALI. A (1989) nous retenons les plus importantes notamment:

- Le renforcement de la politique de contractualisation.
- Le réaménagement du contrôle financier;

La formule des contrats programmes ou contrats de développement est l'un des moyens qui a été proposé, dans le cadre de la réforme des entreprises publiques, pour mieux organiser les relations entre l'Etat et ces entreprises. Ils consistent dans des conventions établies entre ces deux parties. Ces conventions leur fixent les engagements en terme d'objectifs de performance et les moyens pour les atteindre. Le contrat programme type comporte en préambule, la mission de l'entreprise, l'objet du contrat, ainsi que les objectifs généraux assignés à l'entreprise et la durée du contrat. Les points essentiels que peut contenir un contrat programme, concernent les engagements de l'Etat et de l'entreprise publique (Berrada, R. 1992).

De sa part, l'Etat s'engage au niveau:

- Du renforcement de l'autonomie de gestion des entreprises ;
- De l'apurement des arriérés pour un assainissement financier des entreprises ;
- De l'apport en capital ;
- De la subvention des services publics ;

- De la garantie d'une politique adéquate des ressources par la participation de l'Etat au financement du programme d'investissement et par la libéralisation des tarifs.

Quant à l'entreprise, elle s'engage au niveau:

- Des objectifs physiques de production et de vente ;
- De la réalisation du programme d'investissement ;
- Des objectifs de politique sociale ;
- Des objectifs liés à la qualité des produits et services.

Enfin, le contrat fait apparaître les modalités d'exécution et de suivi par le biais du contrôle de gestion, en mentionnant certains indicateurs de gestion qui lui sont annexés, ainsi que l'audit externe. Toutefois, ces contrats peuvent différer d'une entreprise à l'autre surtout au niveau des objectifs spécifiques sur lesquels se mettent d'accord l'Etat et l'entreprise lors des négociations.

La politique de contractualisation des relations Etat/EP, engagée depuis quelques années, dénote un changement qualitatif dans l'approche de ces relations. Ainsi, une certaine marge de liberté doit être assurée à ces entreprises dans le cadre des contrats programmes, afin de garantir une modernisation du fonctionnement et l'évolution de la gestion dans le sens du management moderne appliqué dans les grandes entreprises privées. Le renforcement de cette politique permettra de mieux clarifier les engagements de l'Etat actionnaire ou puissance publique et les engagements des gestionnaires en ce qui concerne les objectifs à atteindre.

Par ailleurs, la modernisation de la gestion des entreprises publiques ne peut se faire sans une remise en question du système de contrôle de ces entreprises. Dans cette perspective la loi 69-00 a pour principal objectif de fournir aux établissements et entreprises publiques, un dispositif de contrôle moderne permettant une large autonomie des organes d'administration et de direction, une transparence de la gestion et une grande maîtrise des risques. Ainsi, le contrôle financier de l'Etat permet :

- D'assurer le suivi régulier de la gestion des organismes soumis au contrôle financier ;
- De veiller à la régularité de leurs opérations économiques et financières au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires qui leur sont applicables ;
- D'apprécier la qualité de leur gestion, leurs performances économiques et financières ainsi que la conformité de leur gestion aux missions et aux objectifs qui leur sont assignés ;
- D'œuvrer à l'amélioration de leurs systèmes d'information et de gestion ;
- De centraliser et analyser les informations relatives au portefeuille de l'Etat et à ses performances économiques et financières.

La loi prévoit trois types de contrôle qui dépendent de la forme juridique et des modalités de gestion propres à chaque organisme.

Les organismes soumis au contrôle d'accompagnement doivent se doter des instruments de gestion suivants :

- Un statut du personnel fixant en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de l'évolution de carrière du personnel de l'établissement ;
- Un organigramme fixant les structures organisationnelles de gestion et d'audit interne de l'établissement ainsi que leurs fonctions et attributions ;
- Un manuel décrivant les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne de l'établissement ;

- Un règlement fixant les conditions et formes de passation des marchés ainsi que les modalités relatives à leur gestion et à leur contrôle ;
- Une comptabilité permettant l'établissement d'états de synthèse réguliers, sincères et certifiés, sans réserves significatives, par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes ;
- Un plan pluriannuel couvrant une période d'au moins trois ans, actualisé annuellement, devant comporter, notamment, par activité et sous forme consolidée, les programmes physiques et les projections économiques et financières ;
- Un rapport annuel de gestion établi par le directeur de l'établissement.

Enfin, dans ce contexte une dynamique d'audit a été poursuivie. Ainsi, outre les audits des comptes, qui ont un caractère récurrent et annuel, des audits des performances ont été réalisés dans certaines entreprises (exp : Régies communales de distribution, transport et frigorifique, Sucreries, COTEF, ONTS et ORMVAs). En plus des d'audits institutionnels, organisationnels et techniques dans d'autres entreprises (exp : organismes d'habitat, COMANAV, ODEP, SODEA, SOGETA).

Qu'en est-il de la pratique de l'audit social ? Et quelle est la place elle occupe dans le contexte des restructurations des entreprises publiques ?

C'est ce que nous avons essayé de mettre en évidence à travers notre enquête.

III- ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

1- MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

1-1- OBJECTIF

L'objectif de notre enquête consiste à faire un état des lieux de la pratique de l'audit social et à mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises publiques au Maroc

1-2- OUTIL DE COLLECTE DES INFORMATIONS

L'outil que nous avons utilisé pour le recueil des informations est le questionnaire. Pour répondre à notre objectif, nous avons abordé les points suivants:

- Le pilotage social
- L'audit interne
- L'audit social

1-3- CIBLE

L'enquête a été menée auprès de 21 entreprises constituant le cœur du secteur public au Maroc (voir annexe).

Nous avons choisi ce secteur pour trois raisons :

- C'est un secteur où l'audit se pratique depuis plus de vingt ans;
- Il emploie des milliers de personnes;
- Il fait l'objet de plusieurs restructurations durant ces deux dernières décennies.

62% des entreprises interviewées ont répondu à notre questionnaire. Les non réponses s'expliquent par le problème de la procédure à suivre pour pouvoir rencontrer les

responsables concernés ou par leur manque de disponibilité en raison du chantier des restructurations dont font l'objet les entreprises publiques au Maroc.

En raison de la diversité des activités du secteur public, nous en avons choisi les plus importantes : le transport, la finance, les mines, l'infrastructure, l'agroalimentaire, l'énergie

2- RÉSULTAT DE L'ÉTUDE

2-1- Pilotage social

50% des entreprises enquêtées pratiquent le pilotage social. Les outils les plus utilisés à ce niveau sont :

- La gestion budgétaire (17,4%) ;
- Le système d'information sociale (17,4%) ;
- Le bilan social (17,4%).
- Les tableaux de bord sociaux 13%
- Et enfin l'audit social 8.7%

2-2- L'audit interne

Toutes les entreprises disposent d'une entité d'audit interne, dénommée ainsi dans 47% des entreprises, 16% l'appellent audit et contrôle de gestion ; d'autres utilisent d'autres appellations (cellule d'audit, camp d'audit...). Toute fois, nous avons constaté, dans certaines entreprises, l'existence d'une confusion avec d'autres fonctions notamment l'inspection ou le contrôle interne. Ces structures d'audit ont une durée d'existence qui varie d'un mois à vingt cinq ans. Mais, en général la majorité a été créée vers la fin des années 90. Ceci, s'explique par la nécessité de mettre à niveau le système de gestion pour préparer la mise en place d'un contrôle d'accompagnement et de changement de statut pour certaines d'entre elles.

Au niveau de l'indépendance des auditeurs, nous avons constaté l'existence d'une volonté de donner une plus grande marge de manœuvre à l'auditeur dans ces entreprises (tout est auditable !). En effet, la quasi-totalité des entités d'audit relève directement du directeur général.

En matière de compétence des auditeurs, une nette évolution a été notée à ce niveau, dans la mesure où la quasi-totalité a un diplôme Bac+4, et la majorité est issue des grandes Ecoles de Gestion ou d'Ingénieurs. Toute fois, il convient de signaler qu'au niveau de la spécialité la comptabilité et finance s'accaparent la part de lion, suivies des aspects techniques alors que les compétences en management des ressources humaines sont reléguées au dernier rang.

Ce qui s'explique par la priorité accordée au domaine comptable et financier et au domaine techniques. En effet 26% des audits réalisés sont d'ordre comptable et financier, suivis de l'audit de production (15%), l'audit commercial (13%), l'audit informatique (10%), l'audit qualité (8%) et enfin l'audit social et l'audit de la communication globale occupent la dernière place (5%).

2-3- L'audit social

43% des entreprises pratiquent l'audit social, ce qui montre que c'est une pratique relativement faible au sein des entreprises publiques eu égard aux enjeux du pilotage des ressources humaines dans ces entreprises.

Il est réalisé par des auditeurs internes (67%) ou par des auditeurs externes (33%). La direction générale est le principal commanditaire de l'audit social (56%), suivie de l'Etat (22%) et des syndicats (11%).

Les raisons du recours à l'audit social sont notamment l'évaluation du climat social (43%) et les restructurations 14%. D'autres raisons ont été citées notamment :

- Les problèmes de gestion des RH
- Dans le cadre du plan d'action approuvé par le Directeur Général
- Dans le cadre du plan triennal d'audit

Concernant la fréquence de l'audit social, 14% seulement des entreprises le pratiquent de façon périodique (2 ans), alors que 86% le font selon le besoin.

Les objectifs qui lui sont assignés sont principalement, la conformité au code de travail (30%), la conformité aux procédures et au règlement interne (30%), l'efficacité (20%), l'efficience et la sécurité (10%).

Une importante défaillance est soulevée au niveau du référentiel des auditeurs dans le domaine social, dans la mesure où 82% ne se réfèrent pas aux normes ni nationales ni internationales. Ceci, s'explique par la caractéristique non répressif et non contraignant de ces normes. Contrairement à l'audit comptable et financier et l'audit qualité où les normes sont imposées par des instances nationales et/ou internationales. Ainsi, si dans ces deux types d'audit, il y a des obligations de moyens, dans l'audit social il n'y a ni obligation de moyens ni de résultats. Ce qui laisse aux auditeurs une grande liberté au niveau des outils et des techniques utilisés dont nous pouvons citer : Les questionnaires, l'examen des dossiers et de la documentation les entrevues sont les outils de référence et les grilles d'audit.

Au niveau de la démarche la majorité des auditeurs utilise celle de l'IFACI. Concernant le contenu, l'audit social couvre, l'administration du personnel (40%), la gestion des ressources humaines (40%) et le développement social (20%). De façon détaillée, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit social sont:

- La gestion des fichiers du personnel
- La rupture du contrat de travail
- La GPEC
- Le recrutement
- La rémunération
- La formation
- Les conditions de travail
- La motivation
- Les institutions représentatives du personnel
- La communication
- La gestion des carrières

Toute fois il convient de signaler que malgré le fait que l'audit social est axé beaucoup plus que sur les aspects conformité aux règlements internes et externes, que sur les aspects efficacité, il n'en reste pas moins que les responsables interrogés affirment que les apports de l'audit social se situent principalement au niveau de l'amélioration de la performance du management des ressources humaines (80%) et l'amélioration du climat social (60%).

Enfin, toutes les entreprises sont unanimes sur la contribution de l'audit social à la performance globale de l'entreprise mais à des degrés différents ; dans 60% des cas, elle est importante et dans 40% des cas, elle est très importante.

Conclusion

L'Audit Social récemment introduit dans la culture des certaines entreprises publiques reste limité malgré l'importance du rôle des ressources humaines dans le développement et la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale.

Ce qui permet de déduire qu'il n'est pas considéré comme un outil de pilotage social qui peut contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines notamment dans le contexte des restructurations de ces entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Antona, J.P (1993). L'audit social de conformité Editions DALLOZ
- Bayali, A. (1989). Relation Etat/entreprises publiques: tutelle technique séminaire 9-10 juin.
- Becour, J.C & Bouquin, H. (1996). Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité, Economica.
- Benali, D. (1992). La privatisation des entreprises publiques : une réforme à multiples conséquences, Collectif sur la privatisation, cas du Québec et du Maroc.
- Berrada, R. (1992). La politique de désengagement progressif de l'Etat envers les entreprises publiques au Maroc à travers les contrats programme. Collectif
- Bresseur, M. (1996). L'audit social dans le contexte de changement organisationnel, Cahiers du CEROG IAE Aix Marseille.
- Candau, P. (1985). Audit social méthodes et pratiques pour un management efficace, Vuibert.
- Candau, P. (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre -Décembre 28-33.
- Citeau, J.P. (1997). Gestion des ressources humaines, Armand Collin.
- D.E.P.P, (1988). La réforme des entreprises publiques, Séminaire 9-10 Juin
- EL Bouayachi, K. (1996). Audit interne dans les entreprises publiques au Maroc Cas de l'ONEP et de l'ODEP, Mémoire de DES, FES
- Fesser. M. (1996). Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet.
- Feron, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social , Lille.
- Grazier. B, (1993). Les stratégies de ressources humaines, La découverte.
- Harakat (M), (1992) Le droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc: essai sur les techniques d'audit à l'heure de l'ajustement structurel. BABIL
- Igalens. J (1994). Audit des Ressources Humaines, Liaison.
- ISEOR. (1994). L'audit social au service du Management des Ressources Humaines Economica.
- Louart, P & Beaucourt, C (2005). Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de

l'Université d'Eté d'Audit Social , Lille.

- Martory, B. (2003). L'audit social pratiques et principes, RFG n° 147, 235-246
- Martory, B & Crozet, D, (2001). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod.
- Mouaffak, M. (2002). Réforme des établissements et des entreprises publics Contrôle à plusieurs vitesses, Maroc Hebdo International - N°507- Du 19 au 25 avril
- Ministère des finances et de la privatisation. Rapport sur le secteur des établissements publics. Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2006.
- Peretti, J. M. (1994). L'audit social dans le cadre du management stratégique des RH, in L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines, Economica.
- Peretti, J. M. (2001). Ressources humaines et gestion des personnes, 3^{ème} édition Vuibert.
- Pesqueux Y, (2002), L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris
- Rachadi. A, (1989) Restructuration des entreprises publiques, Séminaire DEPP
- Talbi, A. (1993). L'audit dans le secteur public, séminaire de l'AMACI sur l'audit et le changement le 16et 17 Décembre 1993

ANNEXE : Liste des entreprises publiques contactées

1. Office National de l'Eau Potable (ONEP)
2. Office National des Chemins de Fer (ONCF)
3. Office D'Exploitation des Ports (ODEP)
4. Office National Des Aéroports ... (ONDA)
5. Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV)
6. Société Marocaine de Thé et de Sucre (SOMATHES)
7. Office Chérifien des Phosphates (OCP)
8. Caisse Nationale de Crédit Agricole
9. Office National des Pêches (ONP)
10. Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)
11. Royal Air Maroc (RAM)
12. Office Marocain de Protection Industrielle et Commerciale (OMPIC)
13. Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)
14. Barid Almaghrib
15. Office National de Transport (ONT)
16. SODEA
17. Office National d'Electricité (ONE)
18. Régie Autonome Multi Services d'Agadir (RAMSA)
19. Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA)
20. La SAMIR
21. Etablissement Régional d'Aménagement et de Construction (ERAC Sud)

Candau L'audit ne se présente plus comme une opération pure et simple de vérification, mais comme une aide au management et de détection des facteurs clés de succès et d'efficacité

August 06 / N° 200608/15

Le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants

Zineb Aouni

August 06 / N° 200608/14

The Impact of Corporate Derivative Usage on Foreign Exchange Risk Exposure

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

August 06 / N° 200608/13

Foreign Trade and Exchange Risk Exposure: A Firm and Industry Analysis of Eastern European Multinationals

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

August 06 / N° 200608/12

La création d'activités par les femmes : freins et leviers

Christine Delhayé , Christina Constantinidis , Manal El Abboubi , Anne-Marie Dieu , Caroline Pâques , Stéphanie Gerken and Annie Cornet

August 06 / N° 200608/11

Brand Concept Maps: A New Way of Segmenting the Market

Céline Brandt and Charles Pahud de Mortanges

August 06 / N° 200608/10

Growth, longevity and public policy

Gregory Ponthière

August 06 / N° 200608/09

Une classification de fonctions analytique : une condition pour une politique d'équité salariale

Jacques Hodeige , Katrien Baert , Mieke Van Haegendoren and Annie Cornet

August 06 / N° 200608/08

L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au maroc

Fatima El Kandoussi and Manal El Abboubi

August 06 / N° 200608/07 *Deregulation and supplier relations in automotive distribution : A cross-national study*

Veronica Liljander , Janjaap Semeijn , Allard C.R. van Riel and Pia Polska

August 06 / N° 200608/06

Optional and Conditional Components in Hedge Fund Returns

Georges Hübner and Nicolas Papageorgiou

August 06 / N° 200608/05

Une vision positiviste de nombres hyperréels au moyen d'angles

Jacques Bair and Valérie Henry

August 06 / N° 200608/04

Les femmes repreneuses d'une entreprise familiale : difficultés et stratégies

Christina Constantinidis and Annie Cornet

August 06 / N° 200608/03

L'impact d'une formation à distance sur le sentiment d'efficacité personnelle: étude d'un cas concret

Christina Constantinidis

August 06 / N° 200608/02

Measuring operational risk in financial institutions: Contribution of credit risk modelling

Georges Hübner , Jean-Philippe Peters and Séverine Plunus

August 06 / N° 200608/01

Fondements et implications de la diversité organisationnelle au sein du commerce équitable

Benjamin Huybrechts

July 06 / N° 200607/02

Développement d'un modèle de microsimulation pour analyser l'efficacité globale de stratégies récentes de prise en charge de l'ostéoporose

Mickaël Hiligsmann

July 06 / N° 200607/01

Propiedad y contagio en el comparatismo y traducción jurídica

Bernard Thiry

June 06 / N° 200606/04

How do performance measures perform ?

Georges Hübner

June 06 / N° 200606/03

Counting Aggregate Classifiers

Jan Adem , Yves Crama , Willy Gochetz and Frits C.R. Spieksma

June 06 / N° 200606/02

Simulation and optimization of a shipbuilding workshop

Frédéric Bair , Yves Langer , Thomas Richir and Philippe Rigo

June 06 / N° 200606/01

Analyse socio-économique comparée des acteurs du commerce équitable

Benjamin Huybrechts

May 06 / N° 200605/02

Au-delà des labels : Du management de la RSE au management par la RSE

Christine Delhayé , Manal El Abboubi and Virginie Xhaufclair

May 06 / N° 200605/01

Corporate International Diversification and the Cost of Equity: European Evidence

Robert Joliet and Georges Hübner

April 06 / N° 200604/01

Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région Sous Massa

Manal El Abboubi and Fatima El Kandoussi

March 06 / N° 200603/02

Polynomial Regression with Censored Data Based on Preliminary Nonparametric Estimation

Cédric Heuchenne and Ingrid Van Keilegom

March 06 / N° 200603/01

L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique

Didier Van Caillie , Sarah Santin , Nathalie Crutzen and Charles Kabwigiri

February 06 / N° 200602/02

Penalties and Optimality in Financial Contracts : Taking Stock

Michel Robe , Eva-Maria Steiger and Pierre Armand Michel

February 06 / N° 200602/01

Managing the Waiting Experience at Checkout

Allard C.R. van Riel , Janjaap Semeijn , Dina Ribbink and Yvette Peters

January 06 / N° 200601/04

Les entreprises de survie et le développement de certains pays africains : Le cas de la République Démocratique du Congo

Kéké Edgar Makunza

January 06 / N° 200601/03

Impact of the collection threshold on the determination of the capital charge for operational risk

Yves Crama , Georges Hübner and Jean-Philippe Peters

January 06 / N° 200601/02

Ombre et cône asymptotique d'une courbe algébrique plane

André Antibi , Jacques Bair and Valérie Henry

January 06 / N° 200601/01

Social Responsibility among Fair Trade Actors : Extent and Prospects

Benjamin Huybrechts

December 05 / N° 200512/06

Foreign Exchange Risk Exposure: Survey and Suggestions

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

December 05 / N° 200512/05

Mean Preservation in Nonparametric Regression with Censored Data

Cédric Heuchenne and Ingrid Van Keilegom

December 05 / N° 200512/04

Working or schooling: what determine children's time allocation in Senegal?

Eric Bonsang and Ousmane Faye

December 05 / N° 200512/03

On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions

Sergio Perelman and Daniel Santin

December 05 / N° 200512/02

Product specialization, efficiency and productivity change in the Spanish insurance industry

Hugo Fuentes , Emili Griffel-Tatjé and Sergio Perelman

December 05 / N° 200512/01

CAP reforms and total factor productivity growth in Belgian agriculture: a Malmquist index approach

Tim Coelli , Sergio Perelman and Dirk Van Lierde

November 05 / N° 200511/03

Projet EVA - Equité salariale : aperçu de la littérature

Annie Cornet , Anne-Marie Dieu , Christine Delhayé and Anne-Sophie Crahay

November 05 / N° 200511/02

Measuring educational efficiency at student level with parametric stochastic distance functions: An application to Spanish PISA results

Sergio Perelman and Daniel Santin

November 05 / N° 200511/01

Multiplicity and complexity issues in contemporary production scheduling

Nadia Brauner , Yves Cama , Alexander Grigoriev and Joris Van de Klundert

October 05 / N° 200510/03

La Terminología a la luz de una investigación en Derecho

Bernard Thiry

October 05 / N° 200510/02

Presentación del Diccionario jurídico : Terminología de la Responsabilidad civil (español-francés y francés-español)

Bernard Thiry

October 05 / N° 200510/01

Tool Switching Problem Revisited

Yves Crama , Linda Moonen , Friets Spijksma and Ellen Talloen

September 05 / N° 200509/07

Asian Foreign Exchange Risk Exposure

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

September 05 / N° 200509/06

Foreign Exchange Risk Exposure: evidence from U.S. multinationals

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

September 05 / N° 200509/05

Gestion des compétences, impératifs économiques et préoccupations sociales: un mariage forcé ?

Mélanie Antoine , Dimitri Deflandre and François Pichault

September 05 / N° 200509/04

Construire l'Europe sociale dans l'entreprise : conditions et enjeux de la Flexicurité

Isabelle Donnay and Virginie Xhaufclair

September 05 / N° 200509/03

Enjeux de la Société de la Communication

Michel Hermans

September 05 / N° 200509/02

Une étude didactique sur les quartiles d'une sériestatistique univariée

Valérie Henry

September 05 / N° 200509/01

Grafting Information in Scenario Trees: Application to Option Prices

Michael Schyns , Yves Crama and Georges Hübner

August 05 / N° 200508/02

Strong Uniform Consistency Results of the Weighted Average of Conditional Artificial Data Points

Cédric Heuchenne

August 05 / N° 200508/01

L'impact économique des intérêts notionnels. Première partie: Références à la théorie financière classique

Bruno Colmant and Georges Hübner

July 05 / N° 200507/03

A multiple criteria performance dynamic analysis of telecommunications operators in the Maghreb countries

Karim Sabri , Gérard Colson and Mapapa Mbangala

July 05 / N° 200507/02

A multiple criteria analysis for household solidwaste management in the Urban Community of Dakar

Ka-Mbayu Kapepula , Gérard Colson , Karim Sabri and Philippe Thonard

July 05 / N° 200507/01

Radiographie du langage de l'économie

Bernard Thiry

June 05 / N° 200506/04

Financing of women-owned ventures: the impact of gender and other owner- and firm-related variables

Christina Constantinidis and Annie Cornet

June 05 / N° 200506/03

Faut-il un ou plusieurs indicateurs d'exclusion sociale?

Bernadette Biatour , Sergio Perelman and Pierre Pestieau

June 05 / N° 200506/02

Départ à la retraite et taxation optimale

Helmuth Cremer , Jean-Marie Lozachmeur and Pierre Pestieau

June 05 / N° 200506/01

La chaîne de valeur intégrée: le profil du nouveau cadre en logistique et quelques recommandations pour sa formation

Allard C.R. van Riel

May 05 / N° 200505/03

Estimation in Nonparametric Location-Scale Regression Models with Censored Data

Cédric Heuchenne and Ingrid Van Keilegom

May 05 / N° 200505/02

Space allocation optimization using heuristic approaches

Yves Langer

May 05 / N° 200505/01

Contrevérités sur le départ à la retraite

Pierre Pestieau

April 05 / N° 200504/01

Enquête sur les pratiques de gestion du temps de travail dans les employeurs de la Province du Luxembourg

Annie Cornet , Christine Delhay and Isabelle Cardol

March 05 / N° 200503/02

Asian Crisis Exchange Risk Exposure of U.S. Multinationals

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

March 05 / N° 200503/01

Funds of hedge funds: bias and persistence in returns

Daniel Capocci and Georges Hübner

January 05 / N° 200501/04

European Foreign Exchange Risk Exposure

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

January 05 / N° 200501/03

The Latin American Exchange Rate Exposure of U.S. Multinationals

Aline Muller and W.F.C. Verschoor

January 05 / N° 200501/02

Décalage interdisciplinaire dans l'enseignement universitaire en physique : un modèle
Valérie Henry

January 05 / N° 200501/01

Les stocks options en période de décroissance boursière – une réflexion sur les conflits d'agence

Andrée DIGHAYE

2004 /10

Analyse classique et analyse non standard : deux contextes pour définir la notion de limite

Valérie Henry

2004 /09

Control and voting power in corporate networks: Concepts and computational aspects
Yves CRAMA and Luc LERUTH

2004 /08

Une application de la Gestion des Risques aux risques environnementaux liés aux émissions de CO2

Gérard COLSON and Isabelle HENNEN

2004 /07

The inconsistencies between the traditional structures of social dialogue and the network organizations' reality

Virginie Xhaufclair

2004 /06

The Generalized Treynor Ratio

Georges HÜBNER

2004 /05

Concentrated Announcements on Clustered Data: An Event Study on Biotechnology Stocks

Véronique BASTIN and Georges HÜBNER

2004 /04

Comparaison multicritère entre trois sites d'intermodalité : Liège – Duisburg – Montréal

Gérard COLSON and Isabelle HENNEN

2004 /03

Corporate International Diversification and Stock Returns: European Evidence

Robert JOLIET and Georges HÜBNER

2004 /02

Les facteurs clés du succès des entreprises africaines : Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo
Kéké Edgar Makunza

2004 /01

Venture Capital Financing in Biotechnologies : A Prospective Assessment

Véronique BASTIN, Michel BERGERON, Georges HÜBNER, Pierre-Armand MICHEL and Mélanie SERVAIS

2003 /07

L'analyse sexuée des budgets des politiques publiques

Annie Cornet, Isabelle Cecchini and Nathalie Holvoet

2003 /06

Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur

Virginie Xhaufclair

2003 /05

Supply and Demand of Venture Capital for Biotech Firms: The Case of Wallonia and Brussels

Véronique BASTIN, Georges HÜBNER, Pierre-Armand MICHEL and Mélanie SERVAIS

2003 /04

Hedge Fund Performance and Persistence in Bull and Bear Markets

Daniel CAPOCCI, Albert CORHAY and Georges HÜBNER

2003 /03

Grafting Information in Scenario Trees - Application to Option Prices

Michael SCHYNS, Yves CRAMA and Georges HÜBNER

2003 /02

L'intervention en organisation : Revue critique des principaux facteurs de succès

François PICHAULT

2003 /01

Reconsidering the Question of Coordination in a Process of Organizational Change: from Managerial Toolkits towards Social Constructions

François PICHAULT and Éric ALSÈNE

Boulevard du Rectorat, 7 - Bât. B31 - 4000 Liège

Rue Louvrex, 14 - Bât. N1 - 4000 Liège

Belgium

www.hec.ulg.ac.be