ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND

L'audit des ressources humaines comme outil d'aide à la décision RH : une revue de littérature

Human resources auditing as an HR decision-making tool: a literature review

Ahlame OUMELLAIK, (*Doctorante en Sciences de Gestion*)
Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Marrakech, Maroc
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Mohamed SABRI, (*Enseignant chercheur*)
Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Marrakech, Maroc
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OUMELLAIK, A., & SABRI, M. (2026). L'audit des ressources humaines comme outil d'aide à la décision RH : une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 426–450. https://doi.org/10.5281/zenodo.24223816
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 29/09/2026 *Accepted: 13/11/2026*

L'audit des ressources humaines comme outil d'aide à la décision RH:une revue de littérature

Résumé :

L'audit des ressources humaines s'est progressivement imposé, au sein de la fonction RH, comme un levier de diagnostic et de gestion qui va au-delà de son rôle traditionnel de contrôle et de conformité. Son apport à la décision RH reste pourtant peu systématisé : il manque un cadre qui relie les types d'audit RH, les étapes du processus de décision et les conditions dans lesquelles l'information d'audit est effectivement utilisée.Cet article pose la question suivante : dans quelle mesure l'audit des ressources humaines constitue-t-il un outil pertinent d'aide à la décision RH ?

À partir d'une revue intégrative de 19 travaux publiés entre 1988 et 2025, identifiés dans Google Scholar et Cairn.info, il met l'accent sur trois apports : la réduction de l'incertitude informationnelle, l'aide à l'anticipation des besoins organisationnels, et le renforcement de l'alignement stratégique des pratiques RH. Ces apports reposent davantage sur des affirmations conceptuelles que sur des preuves empiriques.

Cependant, l'analyse montre que cette contribution n'est pas systématique, mais dépend de trois familles de facteurs de contingence : culturels (culture nationale, rapport au temps, diversité des équipes), organisationnels (cohérence avec le système RH, maturité de la fonction RH, indépendance de l'auditeur) et institutionnels (cadre juridique), qui orientent la façon dont les décideurs en ressources humaines recherchent, évaluent et traduisent les informations issues de l'audit RH en décisions.

Les conclusions de cette analyse proposent d'aller au-delà d'une vision purement technique de l'audit RH, afin de le considérer en tant que dispositif dont la pertinence décisionnelle est fortement liée au cadre organisationnel et culturel dans lequel il est mis en œuvre. L'article en tire un modèle conceptuel assorti de sept propositions de recherche, ainsi que des implications pour les DRH, les auditeurs et les dirigeants.

Mots clés : Audit des ressources humaines, prise de décision RH, facteurs de contingence, rationalité limitée, revue intégrative de littérature.
JEL Classification : D81, M12, M42, M14, M51
Type du papier : Recherche Théorique (revue intégrative et modèle conceptuel)

Abstract:

Human resources auditing has gradually established itself within the HR function as a diagnostic and management tool that goes beyond its traditional role of control and compliance. Yet its contribution to HR decision-making remains poorly systematised: there is no framework linking HR audit types, the stages of the decision process and the conditions under which audit information is actually used. This article asks the following question: to what extent does human resources auditing constitute a relevant tool for supporting HR decision-making?

Based on an integrative review of 19 works published between 1988 and 2025, identified through Google Scholar and Cairn.info, the article highlights three ways in which HR auditing contributes to decision-making: reducing information uncertainty, helping to anticipate organisational needs, and strengthening the strategic alignment of HR practices. These contributionsrest more on conceptual claims than on empirical evidence.

However, the analysis shows that this contribution is not systematic, but is influenced by three families of contingency factors: cultural (national culture, perception of time, team diversity), organisational (consistency with the HR system, maturity of the HR function, auditor independence) and institutional (legal framework), which shape the way in which HR decision-makers seek out, evaluate and translate information from the HR audit into decisions.

The conclusions of this analysis suggest moving beyond a purely technical view of the HR audit, in order to regard it as a mechanism whose decision relevance is closely linked to the organisational and cultural context in which it is implemented. The article derives a conceptual model with seven research propositions, together with implications for HR directors, auditors and executives.

Keywords: Human resource audit, HR decision-making, contingency factors, bounded rationality, integrative literature review.
JEL Classification: D81, M12, M42, M14, M51
Paper type: Theoretical research (integrative review and conceptual model)

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Dans un contexte marqué par la digitalisation des processus RH, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, la survie et la performance des organisations ne sont pas liées seulement à une performance économique, financière ou technologique, mais sont de plus en plus conditionnées par la qualité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Cette dernière, longtemps considérée comme une fonction de support administratif, s'est progressivement imposée pour devenir une variable stratégique déterminante (Becker et Huselid, 2006 ; Boudreau et Ramstad, 2007 ; Huselid, 1995).

Cependant, la prise de décision managériale en matière RH ne s'inscrit pas dans le cadre d'une rationalité parfaite. Le décideur RH, comme tout gestionnaire, évolue souvent dans un contexte d'information incomplète, en cherchant une solution satisfaisante plutôt qu'optimale(March et Simon, 1958 ; Simon, 1955). Cette rationalité limitée, qui tient aux capacités cognitives et informationnelles du décideur, ne doit pas être confondue avec l'asymétrie d'information, qui désigne une inégalité de connaissance entre deux parties, par exemple entre la direction et la fonction RH (Akerlof, 1970 ; Jensen et Meckling, 1976) ; l'audit RH est susceptible d'agir sur l'une comme sur l'autre. Cette limite structurelle de la rationalité décisionnelle a conduit les organisations à développer des outils destinés à réduire l'incertitude informationnelle qui peut affecter leurs choix stratégiques et opérationnels. Parmi ces outils, on trouve l'audit des ressources humaines qui occupe une place importante. Cet instrument permet à l'entreprise de conduire ses activités RH en s'appuyant sur des indicateurs chiffrés, tout en produisant une information structurée susceptible d'éclairer la décision managériale.

L'audit RH ne se limite pas à une fonction de contrôle ou de conformité. Il est de plus en plus envisagé, dans la littérature récente, comme un véritable instrument d'aide à la décision, susceptible de réduire l'incertitude informationnelle du décideur, de soutenir l'anticipation des besoins RH futurs, et de renforcer l'alignement des pratiques RH sur la stratégie globale de l'organisation. Cette évolution invite à interroger plus précisément la nature et les mécanismes de cette contribution décisionnelle, encore relativement éparpillés dans la littérature.

Les revues existantes abordent des objets voisins sans traiter l'audit RH en tant que tel. Marler et Boudreau (2017) ont consacré une revue fondée sur les preuves à l'analytique RH, en constatant la rareté des études qui en démontrent l'impact sur la décision ; Angrave et al. (2016) ont mis en évidence les difficultés de la fonction RH à transformer les données en décisions ; Rousseau et Barends (2011) ont formalisé les principes d'une gestion RH fondée sur les preuves. La littérature francophone sur l'audit social a, quant à elle, construit les méthodes et les référentiels de l'audit (Igalens et Peretti, 2008 ; Vatier, 1988), sans étudier l'usage qu'en font les décideurs. Enfin, les travaux consacrés à l'audit RH sont pour l'essentiel des manuels et des articles conceptuels (Aswathappa, 2005 ; Batra, 1996 ; Ukil, 2015) qui énoncent ses finalités sans expliquer par quels mécanismes, ni à quelles conditions, son information est mobilisée dans la décision. Il manque donc un cadre intégrateur reliant les types d'audit RH, les étapes du processus décisionnel, les mécanismes de contribution et les facteurs qui les modulent : tel est le vide que cet article entend combler.

Par ailleurs, le processus de prise de décision n'est pas uniforme puisqu'il varie selon les modèles théoriques mobilisés, de la rationalité pure à la rationalité limitée, en passant par l'incrémentalisme disjoint (Lindblom, 1959) ou la décision fortuite, mais également selon des facteurs de contingence contextuels et culturels. Les travaux comparatifs menés notamment par Arcand et al. (2014), portant sur la prise de décision en GRH dans trois contextes culturels distincts (Québec, France, Maroc), mettent l'accent sur ces facteurs tels que le contexte culturel, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1994) et le rapport culturel au temps (Hall, 1983). À cet égard, on peut s'interroger sur la manière dont l'audit RH

est susceptible d'être mobilisé, interprété et traduit en décision de façon différenciée selon les contextes organisationnels et culturels. Le contexte marocain présente à cet égard un intérêt particulier : l'audit social y a connu un développement notable avec l'entrée en vigueur du Code du travail (loi n° 65-99, 2003), qui a renforcé les exigences de conformité sociale des entreprises, et il y est mobilisé comme outil de pilotage de la performance (Mahir et Lotfi, 2018).

C'est à la croisée de ces deux champs de littérature : l'audit des ressources humaines d'une part et les modèles et déterminants de la prise de décision managériale d'autre part que se situe la problématique de cet article. Celui-ci se propose de répondre à la question suivante : ***dans quelle mesure l'audit des ressources humaines constitue-t-il un outil pertinent d'aide à la décision RH ?*** Nous entendons par pertinence la capacité de l'information produite par l'audit RH à être effectivement utilisée par le décideur pour identifier un problème, choisir une solution ou en contrôler la mise en œuvre. Cette question se décline en trois questions de recherche : par quels mécanismes l'audit RH contribue-t-il à la décision RH (QR1) ? Sur quel niveau de preuve ces mécanismes reposent-ils dans la littérature (QR2) ? Quelles conditions culturelles, organisationnelles et institutionnelles modulent cette contribution (QR3) ? Pour y répondre, cet article propose une revue de littérature structurée en plusieurs temps : une revue de littérature portant, d'une part, sur les fondements conceptuels et la typologie de l'audit RH, et d'autre part, sur les facteurs de contingence susceptibles de moduler cette contribution ; une méthodologie explicitant la démarche de sélection du corpus mobilisé ; une section de résultats et de discussion exposant les apports de l'audit RH à la décision et leur niveau de preuve, mettant en perspective les principaux constats issus de cette revue et proposant un modèle conceptuel assorti de propositions de recherche ; et enfin, une conclusion synthétisant les apports et les limites de cette contribution, ainsi que les perspectives de recherche qui s'en dégagent.

La contribution de l'article est double. Sur le plan théorique, il propose un modèle conceptuel qui articule les types d'audit RH, les mécanismes de contribution, les modes d'usage de l'information et les facteurs modérateurs, et il en dérive sept propositions de recherche testables. Sur le plan managérial, il fournit aux directeurs des ressources humaines (DRH) une grille pour concevoir des missions d'audit orientées vers la décision, aux auditeurs des repères pour adapter la restitution de leurs résultats aux décideurs, et aux dirigeants des critères pour apprécier l'usage qui est fait de l'audit.

2. Revue de littérature

2.1. Fondements conceptuels de l'audit des ressources humaines

2.1.1. De l'audit général à l'audit des ressources humaines : une évolution historique

Quelle que soit l'activité des organisations, l'audit occupe aujourd'hui une place centrale dans leur pilotage stratégique. Sa contribution réside principalement dans la réduction du risque de diffusion d'informations erronées et non fiables aux parties prenantes, ce qui permet à ces dernières de fonder leurs décisions sur des données fiables (Jensen et Meckling, 1976).

Le terme audit dérive du latin audire, « écouter ». Longtemps confiné à la sphère financière et comptable, l'audit a connu à partir des années 1980 une extension considérable à de nouveaux objets (qualité, environnement, ressources humaines), que Power (1997) qualifie d'« explosion de l'audit » ; pour cet auteur, la valeur de l'audit tient autant à la confiance qu'il produit qu'à l'information qu'il apporte, ce qui invite à examiner de façon critique l'usage qui en est fait.

Face à la diversification des besoins organisationnels et à l'évolution des moyens de traitement de l'information, son champ d'application s'est progressivement élargi au-delà de la seule sphère financière et comptable.

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Cette diversification a donné lieu à l'émergence d'un audit spécifiquement dédié à la gestion des ressources humaines.

2.1.2. Définition et portée de l'audit des ressources humaines

La littérature propose une diversité de définitions convergentes de l'audit RH, largement influencées par les travaux pionniers d'Igalens et de Peretti. Igalens (2000) le définit comme « un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation ». Peretti (2001, cité dans Mahir et Lotfi, 2018) a proposé une définition plus opérationnelle, le décrivant comme un examen professionnel fondé sur des référentiels pertinents, visant à exprimer une opinion sur la contribution des ressources humaines aux objectifs organisationnels et à formuler des recommandations d'amélioration de la gestion des ressources humaines.
En plus de son rôle d'évaluation, l'audit RH est aussi perçu comme un instrument de diagnostic permettant de mesurer l'écart entre la situation actuelle et celle souhaitée (Negi et Chaubey, 2015), ainsi qu'un mécanisme de suivi des opérations RH, visant à identifier les divergences par rapport aux stratégies prévues afin de mettre en place des mesures correctives.
Pour Durai (2010), l'audit RH constitue un processus d'investigation portant sur les politiques, stratégies, systèmes et pratiques relatifs aux fonctions RH.Cet instrument est par ailleurs qualifié d'exploratoire, comparatif et orienté vers la résolution de problèmes (Phillips et al., 2001), sa finalité étant d'examiner l'efficacité de la gestion RH (Ulrich, 1997).
En effet, l'audit RH représente un levier permettant d'assurer la performance effective des collaborateurs et des gestionnaires (Batra, 1996), en confrontant les systèmes et pratiques de l'organisation aux besoins existants et anticipés, notamment sur le plan juridique (Harris, 1997). Il vise également à outiller les cadres et dirigeants de techniques de diagnostic adaptées à l'évaluation des performances de leur unité, au regard des objectifs fixés et des spécificités de leur contexte (Werther et Davis, 1996).
La littérature attribue plusieurs finalités majeures à l'audit RH : l'évaluation de la mise en œuvre de la fonction RH (Durai, 2010) et le renforcement de l'avantage concurrentiel en optimisant l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Saiyadain, 2009).
D'un point de vue opérationnel, Phillips et al. (2001) soulignent que l'audit RH constitue un levier pour évaluer l'efficacité des pratiques RH à un coût maîtrisé. Pour sa part, Aswathappa (2005) met en avant sa capacité à standardiser les procédures, à détecter les dysfonctionnements, à mettre en valeur l'apport stratégique du département RH et à veiller au respect des standards opérationnels.
Plutôt que de juxtaposer ces définitions, le tableau 1 les compare selon cinq dimensions : l'objet audité, le référentiel mobilisé, la finalité poursuivie, la posture de l'auditeur et son destinataire principal.

Tableau 1 : Grille comparative des principales définitions de l'audit RH

Auteur(s)	Objet audité	Référentiel	Finalité	Posture et destinataire
Vatier (1988)	Gestion sociale de l'entreprise	Règles internes et légales	Évaluation périodique, souvent annuelle	Auditeur interne rattaché à la direction générale
Batra (1996)	Systèmes et pratiques RH	Valorisation du capital humain	Évaluer et valoriser les ressources humaines	Évaluateur au service de la direction
Werther et Davis (1996)	Performance RH des unités	Objectifs de l'unité	Doter les cadres de techniques de diagnostic	Autodiagnostic des managers
Harris (1997)	Systèmes et pratiques RH	Besoins actuels et futurs, cadre juridique	Vérifier l'adéquation et anticiper	Conseil à la direction
Igalens (2000)	Qualité des ressources humaines	Critères de qualité	Porter un jugement	Expert indépendant

Auteur(s)	Objet audité	Référentiel	Finalité	Posture et destinataire
Peretti (2001, cité dans Mahir et Lotfi, 2018)	Contribution des RH aux objectifs	Référentiels pertinents	Exprimer une opinion et recommander	Professionnel indépendant, direction générale
Aswathappa (2005)	Ensemble des actions RH	Stratégie globale	Apprécier le soutien à la stratégie	Évaluateur au service de la direction
Durai (2010)	Politiques, systèmes et pratiques RH	Standards de la fonction RH	Évaluer la mise en œuvre	Investigateur
Negi et Chaubey (2015)	Système d'évaluation du personnel	Situation souhaitée	Mesurer l'écart entre situation actuelle et souhaitée	Diagnostic

Source : élaboré par les auteurs à partir des définitions citées.

Cette comparaison fait apparaître trois constats. Toutes les définitions associent un référentiel et un jugement, ce qui distingue l'audit d'une simple collecte de données. L'objet de l'audit va de la conformité de la gestion sociale (Vatier, 1988) à la contribution des RH aux objectifs stratégiques (Aswathappa, 2005). Enfin, le destinataire est le plus souvent la direction générale, mais aucune définition ne précise comment l'opinion de l'auditeur est intégrée dans la décision. Ces trois éléments, référentiel explicite, jugement indépendant et recommandations, distinguent aussi l'audit RH des dispositifs voisins : l'audit social, plus large, couvre également les relations sociales et la responsabilité sociale de l'entreprise ; le contrôle de gestion sociale et les tableaux de bord RH produisent de l'information sans jugement indépendant, le benchmarking compare l'organisation à d'autres sans référentiel normatif propre, et l'analytique RH produit des prédictions statistiques (Marler et Boudreau, 2017). Ces dispositifs restent complémentaires de l'audit RH, qui peut s'appuyer sur eux.

2.1.3. Typologie et périmètre de l'audit des ressources humaines

Au-delà de sa définition générale, l'audit RH recouvre un ensemble de champs d'application spécifiques. Supardi (2022), à partir d'une étude qualitative menée dans des organisations publiques indonésiennes, identifie ainsi plusieurs dimensions clés faisant l'objet d'une évaluation systématique :

- **L'audit de la planification des ressources humaines**, qui vérifie l'alignement de la planification RH sur la stratégie organisationnelle et l'adéquation entre effectifs projetés et besoins réels ;
- **L'audit du processus de recrutement**, portant sur la rigueur, l'équité et la transparence des recrutements au regard des compétences requises ;
- L'audit **du processus de sélection**, qui évalue la pertinence des méthodes et critères retenus pour identifier les candidats les mieux adaptés ;
- **L'audit de la formation et du développement**, centré sur l'adéquation des programmes de formation aux besoins réels et sur leur efficacité en matière de développement des compétences ;
- **L'audit de l'évaluation des performances**, qui examine la qualité, l'objectivité et l'équité des systèmes d'évaluation ;
- **L'audit de la rémunération et de la protection du travail**, portant sur l'équité et la conformité des dispositifs de rémunération et de protection sociale ;
- **L'audit des processus de cessation d'emploi**, garantissant le respect des droits des employés lors des départs, volontaires ou non.

Ces champs correspondent aux grandes fonctions de la gestion des ressources humaines présentées dans les manuels de référence (Aswathappa, 2005 ; Durai, 2010), ce qui leur confère une portée qui dépasse le seul contexte de l'étude de Supardi (2022). Ils constituent la typologie de l'audit RH retenue dans cet article, que la section 4.3.1 met en relation avec les types de décisions et les étapes du processus décisionnel.

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

À cette typologie s'ajoute la distinction majeure entre audit interne et audit externe, deux modalités de conduite guidées par des impératifs de temps, d'expertise et de confidentialité. Selon Vatier (1988), l'audit interne constitue un dispositif d'évaluation périodique, le plus souvent annuel, au service de la direction générale. Dans le but d'assurer et de garantir la neutralité de l'auditeur, celui-ci est directement rattaché à la direction générale plutôt qu'à la DRH, ce qui lui permet de porter un regard neutre sur l'ensemble des activités et d'émettre des recommandations nécessaires. L'audit externe, quant à lui, est mobilisé par la direction lorsque la mission requiert l'intervention d'un cabinet indépendant.

2.2. L'audit RH dans le processus de décision managériale

2.2.1. Les modèles théoriques de la prise de décision appliqués à la GRH

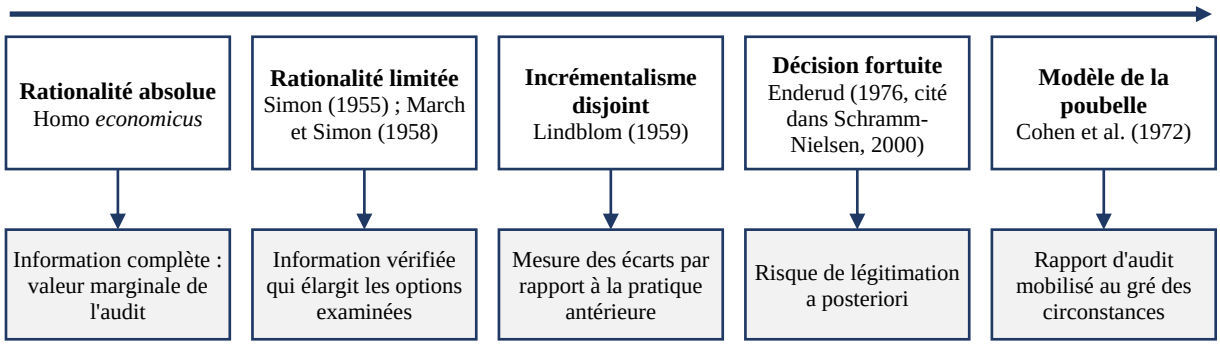
La notion de décision RH recouvre des réalités différentes. On distingue les décisions stratégiques (politique de rémunération, restructuration, plan de développement des compétences), tactiques (refonte d'un dispositif de formation ou d'évaluation) et opérationnelles (recrutement d'un candidat, attribution d'une augmentation). Les décideurs varient en conséquence : direction générale, et le cas échéant comité d'audit, pour les décisions stratégiques ; DRH pour les décisions tactiques ; managers de proximité pour une grande part des décisions opérationnelles. Comme l'audit RH s'adresse principalement à la direction générale (tableau 1), sa contribution devrait être plus directe pour les décisions stratégiques et tactiques, même si plusieurs champs d'audit alimentent surtout des décisions opérationnelles (section 4.3.1). Dans la perspective d'une « science de la décision » appliquée au capital humain (Boudreau et Ramstad, 2007), la valeur d'une information RH tient moins à sa production qu'à sa capacité à améliorer les décisions relatives aux talents : c'est à cette aune que l'audit RH doit être apprécié.

La prise de décision managériale a fait l'objet de plusieurs travaux et préoccupations scientifiques importantes. D'un point de vue théorique, elle est considérée comme un processus structuré en neuf étapes : reconnaissance du problème, diagnostic, formulation, recherche d'alternatives, évaluation des alternatives, choix, mise en œuvre, finalisation et contrôle (Schramm-Nielsen, 2000). Cette grille en neuf étapes est une reconstruction opératoire : le modèle original de Mintzberg et al. (1976) décrit trois phases centrales (identification, développement, sélection), articulées en sept routines et complétées par trois routines de soutien et des facteurs dynamiques, et il récuse explicitement toute séquence linéaire. De fait, la linéarité de cette grille résiste rarement à la pratique et les décideurs procèdent fréquemment à des ajustements itératifs (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Ce processus décisionnel s'inscrit dans un continuum allant de la rationalité absolue à l'irrationalité (Schramm-Nielsen, 2000). Le modèle classique de la rationalité pure, rattaché à la figure de l'*Homo economicus*, suppose que le décideur détient l'exhaustivité des informations ainsi que les conséquences de chaque option (March et Simon, 1958) ; une figure idéale, mais irréaliste en milieu organisationnel. Face à ces limites, March et Simon (1958) ont théorisé la notion de rationalité limitée, ou encore l'*Homo administrativus*, stipulant qu'en situation d'information restreinte, le décideur cherche une solution acceptable plutôt qu'optimale (*satisficing*). Dans cette continuité, Lindblom (1959) a développé le concept d'incrémentalisme disjoint, où les buts sont adaptés aux moyens disponibles plutôt que l'inverse. Enfin, Enderud (1976, cité dans Schramm-Nielsen, 2000) décrit une décision quasi mécanique et fortuite, où la rationalité ne survient qu'a posteriori pour légitimer l'arbitrage rendu. À l'extrémité du continuum, le modèle de la poubelle (Cohen et al., 1972) décrit des organisations où problèmes, solutions et participants se rencontrent de façon largement aléatoire.

C'est à la lumière de ces limites de la rationalité du décideur que l'audit RH trouve sa légitimité. En fournissant des données rigoureuses et contrôlées sur les pratiques RH, il peut réduire l'incertitude informationnelle du décideur, ainsi que l'asymétrie d'information entre la direction et la fonction RH, dans la plupart des modèles décisionnels. Dans les modèles les plus éloignés de la rationalité, l'information d'audit risque toutefois d'être utilisée de façon symbolique, pour justifier une décision déjà prise (Feldman et March, 1981). La figure 1 représente ces différents modèles et la place que chacun laisse à l'information d'audit RH.

Figure 1 : Continuum de rationalité en prise de décision



Source : élaboré par les auteurs à partir de Schramm-Nielsen (2000) et d'Arcand et al. (2014).

La figure 1 montre que la place de l'information d'audit varie selon le modèle de décision : marginale dans le modèle de la rationalité absolue, où le décideur est réputé parfaitement informer, elle est centrale dans celui de la rationalité limitée, où une information vérifiée élargit l'ensemble des options examinées, et elle devient surtout symbolique dans les modèles de la décision fortuite et de la poubelle, où elle risque de servir à légitimer a posteriori une décision déjà prise. Cette lecture est une transposition proposée par les auteurs : les modèles du continuum relèvent de la théorie générale de la décision organisationnelle, et non du seul contexte étudié par Schramm-Nielsen (2000) ; leur application à l'usage de l'information d'audit RH constitue une hypothèse, reprise dans les propositions P1 et P6, qu'il reste à vérifier empiriquement.

2.2.2. Les facteurs de contingence de la décision en GRH

Le processus décisionnel en GRH est influencé par une panoplie de facteurs de contingence. En effet, l'audit RH fournit une base d'information partagée et fiable, mais la manière dont ces informations sont traduites en décisions varie néanmoins, et cela remet en question toute approche universaliste de la décision (Delery et Doty, 1996). Cetteapproche s'inscrit dans la théorie de la contingence, selon laquelle il n'existe pas de mode d'organisation universellement efficace, l'efficacité dépendant de l'adéquation entre l'organisation et son environnement (Donaldson, 2001 ; Lawrence et Lorsch, 1967).

Ces facteurs peuvent être regroupés en trois familles : des facteurs culturels (culture nationale, rapport au temps, diversité des équipes), des facteurs organisationnels (cohérence avec l'ensemble du système RH, maturité de la fonction RH, taille, gouvernance, indépendance de l'auditeur) et des facteurs institutionnels (cadre juridique).

La **culture nationale** constitue le premier facteur. Elle est appréhendée aussi à travers les dimensions de Hofstede (1994). En réalité, le rapport du décideur à son supérieur est influencé par la **distance hiérarchique**. La distance hiérarchique désigne le degré d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir dans une société (Hofstede et al., 2010) ; elle ne doit pas être confondue avec le niveau hiérarchique du décideur dans l'organisation. Arcand et al. (2014), qui ont observé 18 groupes de gestionnaires au Maroc, en France et au Québec résolvant un même cas de GRH, montrent que les groupes marocains et français, issus

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

de cultures à forte distance hiérarchique et à fort contrôle de l'incertitude, examinent davantage d'alternatives et attachent plus d'importance à un contrôle serré, « afin de ne rien laisser au hasard », que les groupes québécois ; les auteurs qualifient eux-mêmes ces résultats de préliminaires. Dans ces cultures, où l'autorité est concentrée au sommet et où les collaborateurs attendent des orientations de leur hiérarchie (Hofstede et al., 2010), une recommandation est d'autant plus suivie qu'elle est portée par la direction : l'usage de l'audit RH dépendrait alors de son commanditaire. **Par ailleurs, le contrôle de l'incertitude** conditionne la rigueur du contrôle exercé après la décision. Selon Bollinger et Hofstede (1987), les cultures à fort contrôle de l'incertitude privilégient des mécanismes de suivi plus détaillés, ce qui converge avec la fonction même de l'audit RH, qui répond à ce besoin de réduction de l'incertitude.

Le second facteur de contingence est le **rapport culturel au temps**, conceptualisé par Hall (1983) en distinguant entre des cultures **monochroniques** qui font référence à une planification linéaire et un respect strict des échéances, et des cultures **polychroniques** qui renvoient à la simultanéité des tâches et à la flexibilité temporelle. Cette dimension a un impact direct sur la rapidité avec laquelle le processus décisionnel est exécuté ainsi que la discipline avec laquelle un plan d'action issu ou non des recommandations d'un audit RH est effectivement mis en œuvre, d'où l'intérêt, dans les cultures polychroniques, d'un plan d'action assorti d'échéances et d'un suivi formalisé.

Comme troisième facteur de contingence figure le **contexte interculturel et la diversité des équipes** impliquées dans la décision. La performance d'un groupe multiculturel repose fortement sur la capacité à gérer cette diversité : l'acceptation des différences, le respect mutuel et les retours constructifs favorisent l'efficacité, alors que leur absence expose l'équipe à une performance nettement défaillante (Adler, 1997 ; Shapiro et al., 2002). Ce facteur est particulièrement pertinent pour l'audit RH étant donné que ses recommandations sont discutées par des équipes de direction elles-mêmes composées d'acteurs aux référents culturels hétérogènes.

Deux précautions s'imposent toutefois. D'une part, ces facteurs proviennent de travaux sur la décision et la culture qui ne portent pas sur l'audit RH : leur transposition est une hypothèse, non un résultat. D'autre part, l'approche de Hofstede a fait l'objet de critiques sérieuses : McSweeney (2002) lui reproche de postuler l'homogénéité des cultures nationales et de déduire des comportements individuels de scores nationaux ; le projet GLOBE (House et al., 2004) propose un cadre alternatif. Les facteurs culturels doivent donc être compris comme des influences probabilistes et non comme des déterminants.

Sur le plan organisationnel, un premier facteur est lié à l'alignement entre les démarches RH et les milieux organisationnels internes et externes. Cette approche configurationnelle (Baron et Kreps, 1999 ; Delery et Doty, 1996) soutient que l'efficacité décisionnelle ne dépend pas d'une pratique RH prise de manière isolée (y compris l'audit RH), mais découle de sa cohérence systémique avec l'ensemble de l'architecture RH et le contexte stratégique global.

À cette exigence de cohérence s'ajoutent d'autres facteurs organisationnels : la maturité de la fonction RH, c'est-à-dire la qualité de ses données, ses compétences analytiques et sa capacité à agir sur les résultats (Minbaeva, 2018), qui conditionne la capacité à exploiter les résultats de l'audit (Angrave et al., 2016) ; la taille de l'organisation ; la gouvernance, notamment l'existence d'un comité d'audit ; et l'indépendance de l'auditeur, un auditeur rattaché à la direction générale produisant une information jugée plus neutre qu'un auditeur rattaché à la DRH (Vatier, 1988). Interviennent enfin des facteurs institutionnels : au Maroc, le Code du travail (loi n° 65-99, 2003) constitue le référentiel premier de la vérification de la conformité légale des pratiques RH, et la loi n° 09-08 (2009) relative à la protection des données à caractère personnel encadre l'usage des données RH, ce qui pèse directement sur le développement de l'audit RH 2.0.

La contribution effective de l'audit RH aux arbitrages et décisions managériales dépend étroitement du contexte culturel, organisationnel et institutionnel dans lequel il s'inscrit. L'analyse de ces variables de contingence contraint ainsi à abandonner l'idée d'une démarche d'audit universellement efficace.

3. Méthodologie de recherche

Pour traiter la problématique dégagée et assurer la transparence de la démarche, cette revue de littérature opte pour une revue intégrative, qui examine, critique et synthétise la littérature d'un domaine afin d'en faire émerger un cadre conceptuel nouveau (Jaakkola, 2020 ; Torraco, 2005), plus appropriée pour explorer un domaine conceptuel encore en construction tel que l'audit des ressources humaines (Snyder, 2019).
Le format de la revue systématique n'a pas été retenu : il suppose une question étroite, des bases structurées interrogées selon un protocole exhaustif et un diagramme de flux de type PRISMA (Page et al., 2021 ; Tranfield et al., 2003), et il est adapté à l'agrégation de résultats empiriques comparables, alors que la littérature sur l'audit RH en compte trop peu. La revue intégrative se distingue aussi de la revue semi-systématique, qui retrace l'évolution d'un champ à travers plusieurs traditions de recherche (Snyder, 2019), de la revue narrative, dont la sélection des sources n'est pas explicitée, et de la revue de portée (scopingreview), qui cartographie l'étendue d'un champ sans viser la construction d'un cadre conceptuel. Le positionnement est interprétativiste : la synthèse résulte d'une lecture critique des auteurs, ce qui exige en contrepartie une grande transparence sur la constitution du corpus. Celui-ci comprend deux ensembles : un corpus focal, composé des travaux portant explicitement sur l'audit RH, seul analysé en section 4, et une littérature de cadrage (théories de la décision, de l'information, de l'agence, de la contingence et de la culture) qui sert de grille de lecture.

3.1. Sources consultées

La recherche documentaire a été menée en se référant à *deux outils de recherche : le moteur de recherche académique Google Scholar et la plateforme de diffusion de revues francophones Cairn.info, qui ne constituent pas des bases bibliographiques* **au sens strict**. Le choix de Google Scholar se justifie par la richesse de sa couverture, qui inclut des articles publiés dans des revues académiques indexées, des travaux plus récents et des mémoires et thèses non encore référencés dans les bases bibliographiques payantes. Le recours à Cairn.info a, quant à lui, permis d'intégrer spécifiquement la littérature francophone en sciences de gestion, reflétant ainsi le double ancrage théorique (anglo-saxon et francophone) qui caractérise la notion d'audit RH. Ce choix ne garantit ni l'exhaustivité ni la reproductibilité qu'apporterait l'interrogation de bases bibliographiques structurées telles que Scopus ou Web of Science : Google Scholar classe ses résultats selon un algorithme non documenté (Gusenbauer et Haddaway, 2020), et Cairn.info, en tant que plateforme de diffusion, ne couvre que les revues et ouvrages qu'elle diffuse. Il reste cohérent avec la démarche de revue intégrative retenue, qui ne vise pas l'exhaustivité d'une revue systématique ; cette limite est discutée en section 4.3.4.

3.2. Équation de recherche et mots-clés

La recherche documentaire a été réalisée à partir d'une combinaison de mots-clés en français et en anglais, basés sur des opérateurs booléens ET/AND et OU/OR, reflétant les deux blocs importants de notre problématique : l'audit des ressources humaines, d'une part, et la prise de décision RH, d'autre part. L'équation de recherche retenue est la suivante :
(« Audit des ressources humaines » OU « audit RH » OU « humanresource audit » OU « HR audit »)ET(« prise de décision » OU « aide à la décision » OU « decision-making »)

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Plusieurs variations complémentaires de cette équation ont été élaborées, pour tenir compte des différentes terminologies constatées dans les publications ainsi que des dimensions associées utilisées dans le cadre théorique de cet article, notamment : « HRM audit », « personnel audit », « rationalité limitée » / « boundedrationality », « facteurs de contingence » / « contingencyfactors », et « culture nationale » / « national culture ». L'élargissement des mots-clés a permis la couverture du corpus au-delà des seules occurrences strictes du terme « audit RH », en intégrant également les travails traitants plus largement des déterminants et des modèles de la décision managériale en gestion des ressources humaines. L'équation ne comprend en revanche ni les termes voisins tels que « audit social », « HR analytics » ou « HR metrics », ni des termes visant des résultats critiques ; ce choix a pu favoriser les travaux favorables à l'audit RH, ce qui constitue une limite discutée en section 4.3.4. Pour réduire ce biais, la littérature critique sur l'audit (Power, 1997) et sur l'usage de l'information dans les organisations (Feldman et March, 1981) a été intégrée à la littérature de cadrage et mobilisée dans la discussion (section 4.3.3).

3.3. Période couverte et langues retenues

La période de couverture s'étend de 1988 à 2025, dans le but de couvrir à la fois les travaux fondateurs sur l'audit RH comme ceux d'Igalens et Peretti et les développements les plus récents intégrant les enjeux de digitalisation et d'analytique RH. Les documents en français et en anglais ont été retenus ; les documents rédigés dans d'autres langues ont été exclus, sauf lorsqu'un résumé en anglais permettait d'en évaluer la pertinence. Les littératures hispanophone, germanophone et lusophone, où l'audit social s'est également développé, n'ont donc pas été couvertes pour des raisons de faisabilité linguistique ; la revue comporte ainsi un biais anglophone et francophone, que l'examen des résumés en anglais ne corrige que partiellement. L'exclusion de la littérature en langue arabe constitue une limite importante au regard du contexte marocain. Le corpus s'ouvre sur l'ouvrage de Vatier (1988) consacré à l'audit de la gestion sociale ; les travaux théoriques mobilisés pour l'interprétation (théories de la décision, de l'information et de la contingence), parfois plus anciens, ne sont pas soumis à cette borne.

3.4. Critères d'inclusion et d'exclusion

Trois critères ont été retenus lors de la sélection des documents faisant l'objet de cette analyse documentaire :

- Il devait s'agir de contributions académiques : articles évalués par les pairs, chapitres d'ouvrages ou communications scientifiques, ainsi que les ouvrages et manuels de référence, dont le statut est signalé dans l'analyse afin de ne pas confondre affirmations normatives et résultats empiriques.
- Ces contributions devaient porter explicitement sur l'audit des ressources humaines, que ce soit dans ses fondements conceptuels, sa typologie, ou sa contribution à la prise de décision managériale en matière RH.
- Les documents devaient être accessibles en texte intégral pour pouvoir garantir une analyse thématique approfondie de leur contenu.

À l'inverse, ont été exclus du corpus les travaux portant sur l'audit financier ou comptable sans lien établi avec la fonction RH, les contenus dépourvus de rigueur académique ou de méthodologie explicite : sites institutionnels, blogs professionnels, contenus à visée commerciale.

Chaque document du corpus focal a été analysé à l'aide d'une grille d'extraction (contexte, type de document, démarche, apport à la décision identifié, niveau de preuve). Le niveau de preuve distingue trois catégories : apport postulé (affirmé sans démonstration), apport théorisé (déduit d'un raisonnement théorique explicite) et apport testé empiriquement. L'analyse

thématique a combiné une logique déductive, à partir des théories de cadrage, et une logique inductive (Braun et Clarke, 2006). La qualité des sources a été appréciée à partir de trois critères : le type de support (article de revue, ouvrage, manuel, chapitre ou communication), la démarche de recherche et le niveau de preuve. Plusieurs travaux proviennent de supports peu visibles, dont l'indexation et le processus d'évaluation n'ont pu être établis (Danylenko et Demikh, 2025 ; Jangam, 2023 ; Negi et Chaubey, 2015 ; Ukil, 2015) : leur apport est qualifié de postulé ou de théorisé, et les conclusions qui s'appuient sur eux sont présentées avec prudence. Le tableau 2 présente le corpus focal ainsi analysé.

Tableau 2 : Synthèse du corpus focal

Référence	Contexte	Type de document	Démarche	Apport identifié	Niveau de preuve
Vatier (1988)	France	Ouvrage	Conceptuelle	Conformité, contrôle	Postulé
Batra (1996)	Inde	Article	Conceptuelle	Valorisation du capital humain	Théorisé
Werther et Davis (1996)	États-Unis	Manuel	Conceptuelle	Diagnostic des unités	Postulé
Harris (1997)	États-Unis	Manuel	Conceptuelle	Anticipation, sécurisation juridique	Postulé
Igalens (2000)	France	Ouvrage	Conceptuelle	Jugement sur la qualité des RH	Postulé
Phillips et al. (2001)	États-Unis	Ouvrage	Instrumentale	Mesure de l'efficacité	Théorisé
Aswathappa (2005)	Inde	Manuel	Conceptuelle	Alignement stratégique	Postulé
Feron (2005)	France	Communication	Conceptuelle	Performance globale	Théorisé
Igalens et Peretti (2008)	France	Ouvrage	Méthodologique	Méthodes et outils de l'audit social	Théorisé
Saiyadain (2009)	Inde	Manuel	Conceptuelle	Avantage concurrentiel	Postulé
Durai (2010)	Inde	Manuel	Conceptuelle	Évaluation de la mise en œuvre	Postulé
Negi et Chaubey (2015)	Inde	Article	Conceptuelle	Mesure des écarts	Postulé
Saleem et Akbar (2015)	Pakistan	Article	Qualitative (4 entretiens)	Alignement, conformité	Testé (exploratoire)
Ukil (2015)	Non précisé	Article	Conceptuelle	Anticipation des écarts	Théorisé
Mahir et Lotfi (2018)	Maroc	Article	Quantitative descriptive (questionnaire, 20 entreprises)	Pilotage de la performance	Testé (descriptif)
Supardi (2022)	Indonésie	Article	Qualitative descriptive	Alignement de la planification	Testé (descriptif)
Jangam (2023)	Inde	Chapitre	Conceptuelle	Anticipation (audit RH 2.0)	Postulé
Danylenko et Demikh (2025)	Ukraine	Article	Mixte descriptive (sites d'entreprises, enquête auprès de 30 experts)	Digitalisation de l'audit	Postulé
Ștefănescu et Marin (2025)	Roumanie	Article	Conceptuelle	Audit proactif, résilience	Postulé

Source : élaboré par les auteurs.

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats : cartographie de la littérature

Le corpus focal compte 19 documents (tableau 2). Il est dominé par les ouvrages et manuels (9 documents), devant les articles de revues (8), un chapitre d'ouvrage et une communication. Sa géographie est concentrée sur l'Inde (6 documents) et la France (4), devant les États-Unis (3), le Pakistan, le Maroc, l'Indonésie, l'Ukraine et la Roumanie n'étant représentés que par un travail chacun, le contexte d'un dernier travail n'étant pas précisé (Ukil, 2015). Seules quatre études reposent sur des données empiriques, toutes exploratoires : deux qualitatives (Saleem et Akbar, 2015 ; Supardi, 2022) et deux enquêtes déclaratives par questionnaire, auprès de 20 grandes entreprises marocaines (Mahir et Lotfi, 2018) et de 30 dirigeants d'entreprises ukrainiennes (Danylenko et Demikh, 2025), cette dernière décrivant des pratiques sans tester l'apport qu'elle met en avant (tableau 2), et les revues de premier rang sont quasi absentes, à l'exception du ManagerialAuditing Journal (Batra, 1996). Le tableau 3 présente la répartition du corpus par période et par type de document.

Tableau 3 : Répartition du corpus focal par période et par type de document

Période	Ouvrages et manuels	Articles de revues	Chapitres et communications	Total
1988-1999	3	1	0	4
2000-2009	5	0	1	6
2010-2019	1	4	0	5
2020-2025	0	3	1	4
Total	9	8	2	19

Source : élaboré par les auteurs à partir du tableau 2.

L'analyse de la documentation mobilisée dans le cadre de cet article souligne une évolution notable dans la manière dont la littérature a appréhendé la contribution de l'audit RH à la décision managériale. Une première génération de travaux, principalement francophone et publiée entre la fin des années 1980 et le début des années 2000 (Igalens, 2000 ; Vatier, 1988), pose les bases conceptuelles de l'audit RH sans en tester empiriquement les effets sur la décision managériale : ces travaux se limitent à définir la démarche de cet outil ainsi que la typologie et les dimensions, tout en déclarant des apports souhaités, tels que la conformité de la gestion sociale et l'appréciation de la qualité des ressources humaines.

Une deuxième génération de travaux, majoritairement anglophone et en grande partie indienne (Aswathappa, 2005 ; Durai, 2010 ; Harris, 1997 ; Ukil, 2015), étend le champ d'intervention de l'audit RH à l'ensemble des fonctions RH en documentant de façon plus détaillée son rôle dans la production d'une information fiable afin d'éclairer la décision, ainsi que dans l'anticipation des écarts entre l'état actuel des ressources humaines et les besoins stratégiques futurs de l'organisation (Ukil, 2015).

Une troisième génération, plus récente (2018-2025), marque une réorientation considérable en repositionnant l'audit RH comme un **instrument stratégique et prospectif** pour dépasser sa conception initiale qui le considère comme un outil de conformité. Ștefănescu et Marin (2025) l'associent ainsi à la résilience organisationnelle, en distinguant audit proactif et audit réactif, alors que Jangam (2023) et Danylenko et Demikh (2025) examinent l'émergence d'un « audit RH 2.0 », intégrant l'intelligence artificielle et l'analytique RH pour renforcer sa capacité prédictive au service de la décision. Cette évolution traduit un déplacement progressif de l'audit RH, en passant d'un outil de contrôle a posteriori à un dispositif d'aide à la décision anticipative. Cette périodisation repose sur des critères observables (langue dominante, période et type de support), les deux premières générations se chevauchant en partie dans le

temps ; elle traduit moins des vagues de recherche cumulatives que des discours successifs dont l'assise empirique reste mince.

4.2. Apports de l'audit RH à la décision : réduction de l'incertitude, aide à l'anticipation et alignement stratégique

Outre sa dimension de diagnostic et d'évaluation, l'audit RH est désormais considéré dans la littérature comme un véritable générateur d'informations à valeur décisionnelle et stratégique. Son apport pour la prise de décision repose sur trois mécanismes complémentaires : la réduction de l'incertitude informationnelle, l'aide à l'anticipation des besoins organisationnels, et le renforcement de l'alignement stratégique des pratiques RH.

4.2.1. La réduction de l'incertitude décisionnelle

La première contribution de l'audit RH réside dans sa capacité à garantir la fiabilité de l'information mobilisée par les décideurs. Du point de vue de la théorie de l'agence, l'audit fait partie des dépenses de surveillance engagées par le principal pour réduire l'asymétrie d'information qui le sépare de l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Transposée à l'organisation, cette logique fait de la direction générale le principal et des responsables opérationnels les agents dont elle doit évaluer l'action : l'audit RH lui fournit une information indépendante sur leurs pratiques.Sans mobiliser cette théorie, Mahir et Lotfi (2018), s'appuyant sur Peretti (2001), identifient la **qualité de l'information** comme l'un des apports majeurs de l'audit RH en vérifiant que les décisions prises reposent sur une information pertinente et disponible au moment opportun, et non sur des données obsolètes ou partielles. Cette recherche de fiabilité rejoint également la notion de « sécurité » évoquée par les mêmes auteurs, qui mettent l'accent sur l'anticipation et l'atténuation des risques de non-conformité réglementaire.
Cette contribution à la réduction de l'incertitude prend tout son sens lorsqu'on la rapporte aux modèles théoriques de la décision présentés précédemment (section 2.2.1). Selon le modèle de la rationalité limitée développé par March et Simon (1958), l'acteur décisionnel évolue dans un environnement d'information incomplète, le conduisant à retenir une solution jugée satisfaisante plutôt qu'optimale, face à l'impossibilité d'accéder à la totalité des données nécessaires. C'est précisément à ce niveau que se situe l'apport de l'audit RH : en dressant un état des lieux fiable et actualisé des pratiques RH, il vient élargir le champ informationnel dont dispose le décideur, pour guider ses arbitrages vers une rationalité plus substantielle, bien que cet idéal reste théorique. Il faut cependant distinguer le manque d'information, c'est-à-dire l'écart entre l'information nécessaire à la décision et celle dont dispose le décideur, que l'audit peut réduire (Galbraith, 1973), de l'équivocité, c'est-à-dire l'existence d'interprétations multiples et contradictoires d'une même situation (Daft et Lengel, 1986). Selon ces derniers, l'équivocité se réduit moins par l'ajout de données que par l'échange et la confrontation des interprétations ; l'audit RH ne contribuerait donc à la réduire que si ses résultats font l'objet d'une restitution et d'une discussion avec les décideurs. Au total, ce premier apport est postulé par la littérature (Mahir et Lotfi, 2018 ; Vatier, 1988) et théorisé à partir du modèle de la rationalité limitée, mais aucune des études examinées n'en a mesuré l'effet sur les décisions effectivement prises.

4.2.2. L'aide à l'anticipation des besoins organisationnels

Le deuxième apport identifié dans la littérature concerne la dimension prospective de l'audit RH, qui ne se limite pas à un constat rétrospectif des pratiques existantes, mais s'affirme comme un levier central de planification capable d'éclairer et de projeter les exigences organisationnelles à venir. Harris (1997) souligne ainsi la double portée de l'audit RH : celui-ci vérifie l'adéquation des politiques RH aux besoins présents de l'entreprise, tout en anticipant ses exigences futures et la sécurisation juridique requise au sein d'un contexte en plein mouvement.

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Ukil (2015) précise le mécanisme à travers lequel se réalise cette anticipation. En effet, l'audit RH permet d'identifier les écarts entre les ressources humaines requises pour atteindre les objectifs stratégiques anticipés et l'état actuel des ressources humaines de l'organisation, ce qui permet la définition d'actions correctives avant même que ces écarts ne se traduisent en dysfonctionnements. Il convient toutefois de souligner qu'Ukil (2015) propose une analyse conceptuelle, publiée dans une revue de faible visibilité et sans données empiriques : le mécanisme qu'il décrit est théorisé, non démontré, et il est ici mobilisé à ce titre.
La littérature la plus récente a mis l'accent sur ce rôle anticipatif de l'audit RH. Ștefănescu et Marin (2025) associent explicitement l'audit RH à la **résilience organisationnelle**, en distinguant un audit proactif orienté vers l'anticipation des risques et des opportunités d'un audit réactif centré sur la correction des dysfonctionnements déjà survenus. Dans la même perspective, émerge la notion d'« audit RH 2.0 », présente dans les travaux de Jangam (2023) ainsi que de Danylenko et Demikh (2025), qui intègre l'intelligence artificielle et l'analytique RH pour renforcer précisément cette capacité d'anticipation, en permettant de prévoir des risques tels que le turnover, l'absentéisme ou toute autre sous-performance. Ces travaux décrivent toutefois des potentialités technologiques sans en mesurer les effets, alors même que la littérature sur l'analytique RH constate la rareté des preuves de son impact sur la décision (Marler et Boudreau, 2017) et les difficultés de la fonction RH à exploiter les données (Angrave et al., 2016). Des dispositifs voisins ont toutefois commencé à faire l'objet de tests quantitatifs : à partir d'une enquête auprès de 155 organisations irlandaises analysée par équations structurelles, McCartney et Fu (2022) montrent que l'analytique RH améliore la performance organisationnelle par l'intermédiaire d'une gestion fondée sur les preuves, ce qui suggère qu'un test comparable est envisageable pour l'audit RH.

4.2.3. L'alignement stratégique des pratiques RH

L'alignement entre les pratiques RH et les orientations stratégiques organisationnelles constitue une préoccupation centrale pour toute organisation, et c'est précisément là que réside le troisième apport de l'audit RH, le plus fréquemment mobilisé dans la littérature pour en justifier la légitimité stratégique. Mahir et Lotfi (2018) identifient ainsi l'**amélioration des choix stratégiques** comme l'un des cinq apports fondamentaux de l'audit RH, aux côtés de la sécurité, de la qualité de l'information, de l'efficacité et de la maîtrise des coûts.
Aswathappa (2005) met également l'accent sur cette fonction d'alignement en définissant l'audit RH comme un examen de qualité exhaustif des actions RH d'une organisation afin d'apprécier dans quelle mesure ellessoutiennent la stratégie globale de l'organisation.
Une étude menée dans le secteur bancaire pakistanais par Saleem et Akbar (2015) suggère, à partir de quatre entretiens qualitatifs avec des responsables RH de banques de Karachi, que l'audit RH améliore simultanément la mise en œuvre des fonctions RH, la conformité légale et l'alignement stratégique. Cette étude exploratoire ne permet cependant ni de généraliser ses résultats, ni d'établir une relation causale.
D'après la typologie suggérée par Supardi (2022), cet apport relatif à l'alignement stratégique se décline également au niveau opérationnel : l'audit de la planification des ressources humaines vise spécifiquement à évaluer si la planification RH est alignée sur la stratégie de l'organisation, en tenant compte de l'analyse des besoins en effectifs et de l'évolution des compétences requises au regard des dynamiques internes et externes.
Par ailleurs, cette contribution stratégique s'exerce selon deux logiques distinctes de performance recherchées par l'entreprise, comme le souligne Feron (2005).
Dans une logique de performance économique, l'audit RH a pour vocation l'alignement du portefeuille de compétences de l'entreprise avec sa stratégie concurrentielle, qu'il s'agisse d'une stratégie de maîtrise des coûts ou d'une stratégie de différenciation fondée sur l'investissement dans le capital humain. Or, dans une perspective de performance globale, qui

englobe les dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales (Freeman, 1984), la théorie des parties prenantes invitant à apprécier la performance de l'entreprise au regard de l'ensemble des acteurs qu'elle affecte ou qui l'affectent, l'audit RH élargit son champ d'application pour couvrir des parties prenantes qui n'ont pas de lien salarial avec l'organisation, contribuant ainsi à une cohérence stratégique plus large.

Ces trois apports développés dans cette section sont complémentaires ; ilss'articulent et se renforcent mutuellement au sein du processus décisionnel : l'information vérifiée par l'audit RH alimente à la fois la capacité d'anticipation des décideurs et la pertinence de l'alignement stratégique qu'ils visent.

Au terme de cette analyse, le niveau de preuve des trois apports peut être précisé. La réduction de l'incertitude et l'aide à l'anticipation sont postulées par les ouvrages fondateurs et les travaux récents ou théorisées à partir des théories de la décision, sans avoir été mesurées. L'alignement stratégique est le seul apport à disposer d'un début d'appui empirique, limité à deux études qualitatives et exploratoires (Saleem et Akbar, 2015 ; Supardi, 2022). La fréquence avec laquelle un apport est cité ne permet donc pas de la hiérarchiser.

La concrétisation de ces trois apports au sein des arbitrages RH ne s'opère pas de façon uniforme ; elle est influencée par divers facteurs de contingence (Arcand et al., 2014). La culture nationale, appréhendée à travers la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1994), et le rapport culturel au temps (Hall, 1983) sont susceptibles d'influencer la manière dont les recommandations issues d'un audit RH sont effectivement traduites en décision par les gestionnaires et donc leur posture décisionnelle.

4.3. Discussion

4.3.1. Mise en perspective des résultats au regard du cadre conceptuel

La typologie de l'audit RH présentée dans ce papier (champs d'audit, section 2.1.3) permet d'illustrer la manière dont cet instrument contribue au processus décisionnel, chaque champ d'audit alimentant des étapes différentes de ce processus décisionnel. Si les audits du recrutement, de la sélection, de la rémunération ou de la cessation d'emploi nourrissent principalement les phases de diagnostic et de contrôle de décisions surtout opérationnelles et tactiques, l'audit de la planification des ressources humaines s'inscrit davantage dans les phases de recherche et d'évaluation des alternatives de décisions stratégiques. Le tableau 4 synthétise cette correspondance.

Tableau 4 : Matrice de contribution de l'audit RH aux décisions RH

Champ d'audit	Décisions concernées	Exemples de décisions	Phases de décision alimentées	Apport dominant
Planification des ressources humaines	Stratégiques	Plan d'effectifs, plan de compétences, restructuration	Recherche et évaluation des alternatives ; choix	Alignement stratégique ; anticipation
Recrutement et sélection	Tactiques et opérationnelles	Choix des méthodes de recrutement, sélection des candidats	Diagnostic ; recherche d'alternatives	Réduction de l'incertitude
Formation et développement	Tactiques	Choix ou refonte des programmes de formation	Diagnostic ; évaluation des alternatives	Anticipation ; réduction de l'incertitude
Évaluation des performances	Tactiques et opérationnelles	Refonte du système d'évaluation, promotions	Diagnostic ; contrôle	Réduction de l'incertitude
Rémunération et protection du travail	Stratégiques à opérationnelles	Politique salariale, mise en conformité	Diagnostic ; contrôle	Réduction de l'incertitude ; alignement
Cessation d'emploi	Opérationnelles	Gestion des départs et des licenciements	Diagnostic ; contrôle	Réduction de l'incertitude

Source : élaboré par les auteurs à partir de Supardi (2022) et de Schramm-Nielsen (2000).

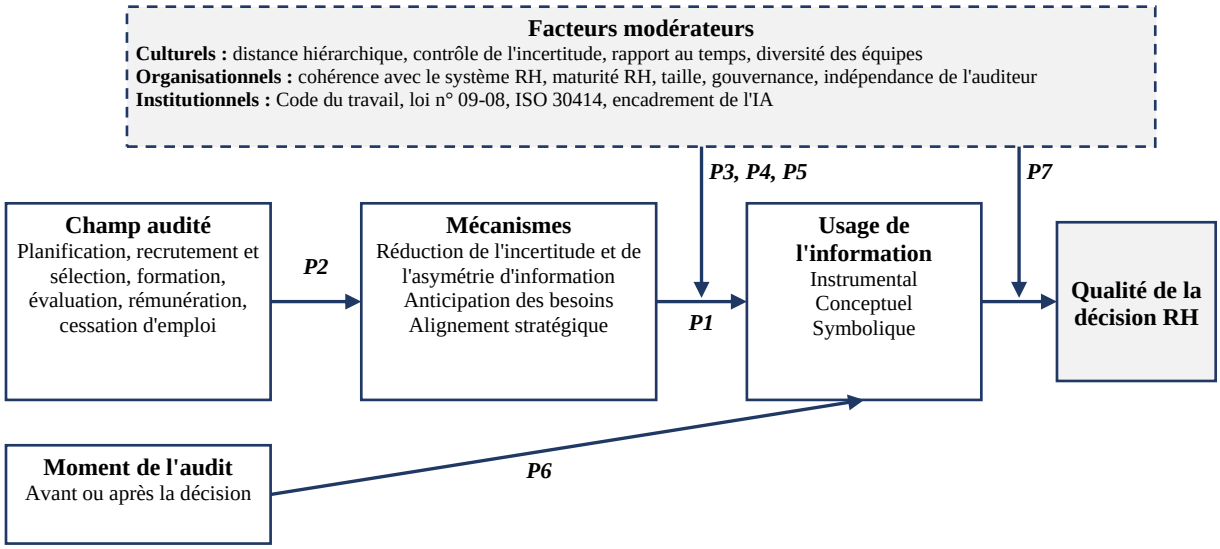
ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND

Cette analyse suggère cependant de dépasser une lecture parfois trop linéaire de la contribution de l'audit RH à la décision. Si les modèles théoriques de la décision (rationalité limitée, incrémentalisme disjoint) soulignent que le décideur RH évolue dans un contexte où l'information est incomplète, l'audit RH peut réduire ce déficit informationnel, sans l'éliminer.
Mis en regard des modèles de décision présentés en section 2.2.1 (figure 1), les résultats suggèrent que l'information d'audit peut faire l'objet de trois usages distincts (Feldman et March, 1981 ; Pelz, 1978). Dans le modèle de la rationalité limitée, son usage est principalement instrumental : elle élargit l'ensemble des options examinées et sert directement au choix, ce qui correspond au mécanisme de réduction de l'incertitude (section 4.2.1). Dans l'incrémentalisme disjoint, son usage serait plutôt conceptuel : elle modifie progressivement la compréhension des écarts entre pratiques actuelles et besoins, sans dicter un choix, ce qui rejoint le mécanisme d'anticipation (section 4.2.2). Dans le modèle de la décision fortuite et dans celui de la poubelle (Cohen et al., 1972), son usage risque d'être symbolique : le rapport d'audit peut être mobilisé a posteriori pour justifier une décision déjà prise, ou ressurgir comme une « solution en attente » lors d'une occasion de choix sans lien avec le diagnostic initial. Ce risque de justification a posteriori est d'autant plus plausible que l'audit est commandé après la décision ou que ses résultats sont restitués à des décideurs qui ont déjà arbitré ; il fonde la proposition P6 et la recommandation de commander l'audit avant la décision (section 4.3.6). Or la littérature sur l'audit RH, centrée sur ce que l'audit devrait apporter, n'examine aucun de ces usages : c'est l'un des angles morts que le modèle proposé en section 4.3.2 vise à combler.

4.3.2. Proposition d'un modèle conceptuel intégrateur

Les résultats de la revue permettent de proposer un modèle conceptuel de la pertinence décisionnelle de l'audit RH (figure 2). Les antécédents sont le champ audité et le moment où l'audit intervient. Les mécanismes sont la réduction de l'incertitude et de l'asymétrie d'information, l'anticipation et l'alignement stratégique. L'information d'audit peut ensuite faire l'objet d'un usage instrumental (elle sert directement à choisir), conceptuel (elle modifie la compréhension du problème sans dicter le choix) ou symbolique (elle sert à justifier une décision prise par ailleurs) (Feldman et March, 1981 ; Pelz, 1978). Le résultat est la qualité de la décision RH. Les facteurs culturels, organisationnels et institutionnels agissent sur la relation entre les mécanismes et l'usage de l'information (P3 à P5) ; le rapport au temps agit en aval, sur la mise en œuvre des décisions (P7), la qualité de la décision RH s'entendant ici jusqu'à sa mise en œuvre (Schramm-Nielsen, 2000). Les propositions portent sur les facteurs les mieux documentés par la revue ; la cohérence avec le système RH, la taille, la gouvernance, la diversité des équipes et le cadre institutionnel figurent dans le modèle mais restent à spécifier par des travaux ultérieurs, le cadre institutionnel étant notamment discuté parmi les perspectives de recherche (section 4.3.5).

Figure 2 : Modèle conceptuel de la pertinence décisionnelle de l'audit RH



Source : élaboré par les auteurs.

De ce modèle découlent sept propositions de recherche :

P1 : L'information issue de l'audit RH est d'autant plus utilisée de façon instrumentale que l'incertitude du décideur porte sur un manque d'information plutôt que sur une équivocité, c'est-à-dire une ambiguïté d'interprétation.

P2 : L'audit des champs à portée stratégique, comme la planification des ressources humaines, alimente principalement la recherche, l'évaluation des alternatives et le choix, en mobilisant surtout l'anticipation et l'alignement stratégique, tandis que l'audit des champs plus opérationnels, comme le recrutement, la rémunération ou la cessation d'emploi, alimente principalement les phases de diagnostic et de contrôle, en mobilisant surtout la réduction de l'incertitude (tableau 4).

P3 : La maturité de la fonction RH renforce l'usage instrumental de l'information d'audit, en particulier pour l'anticipation des besoins.

P4 : L'indépendance perçue de l'auditeur renforce l'usage instrumental de l'information d'audit et réduit son usage symbolique.

P5 : Dans les contextes à forte distance hiérarchique, l'usage de l'information d'audit est plus élevé lorsque la mission est commanditée et portée par la direction générale.

P6 : Lorsque l'audit intervient après qu'une décision a été prise, son information est davantage utilisée de façon symbolique, pour légitimer cette décision, que de façon instrumentale.

P7 : Dans les contextes à rapport au temps polychronique, la mise en œuvre des recommandations de l'audit est moins systématique, sauf si elle est encadrée par un plan d'action assorti d'échéances et d'un suivi.

4.3.3. Points de convergence et de divergence entre les études

L'analyse de la revue de littérature qui traite notre sujet expose **un consensus apparent** autour de la contribution positive de l'audit RH à la qualité de la décision RH. Aucune étude examinée ne remet en cause cette valeur ajoutée, mais ce constat doit être relativisé : l'équation de recherche ne comprenait pas de termes visant des résultats négatifs ou nuancés (section 3.2), et l'absence de critique peut résulter d'un biais de sélection plutôt que d'un consensus réel. Toutefois, on constate une divergence significative quant à la nature de cette contribution**.** Les travaux les plus anciens et les manuels (Aswathappa, 2005 ; Vatier, 1988) envisagent cette contribution de façon essentiellement statique, c'est-à-dire une amélioration ponctuelle de la qualité de l'information disponible au moment de la décision, alors que les

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

travaux les plus récents (Jangam, 2023 ; Ștefănescu et Marin, 2025) l'envisagent au contraire de façon dynamique et continue, comme un dispositif intégré au pilotage stratégique permanent de la fonction RH, notamment sous l'effet de la digitalisation. Cette opposition relève toutefois davantage d'un effet de génération et de support (manuels d'un côté, articles récents de l'autre) que d'une véritable controverse théorique.

Sur le plan méthodologique, une seconde divergence traverse la littérature. D'un côté, un courant historique privilégie des approches conceptuelles et déclaratives (Igalens, 2000 ; Igalens et Peretti, 2008 ; Vatier, 1988) ; de l'autre côté, des travaux s'appuient sur des démarches empiriques qui demeurent toutefois majoritairement descriptives (entretiens, études qualitatives descriptives, questionnaires à plat). On remarque ainsi une rareté d'investigations quantitatives rigoureuses capables de tester statistiquement les mécanismes par lesquels l'audit RH agit sur le processus décisionnel.

Le consensus évoqué plus haut peut aussi traduire un biais de publication, les résultats négatifs étant rarement publiés, d'autant que le corpus est dominé par des textes prescriptifs qui décrivent ce que l'audit devrait faire plutôt que ce qu'il fait. Ce consensus repose en outre sur une base empirique étroite : lesquatre seules études empiriques du corpus, deux qualitatives (Saleem et Akbar, 2015 ; Supardi, 2022) et deux enquêtes déclaratives (Danylenko et Demikh, 2025 ; Mahir et Lotfi, 2018), portent sur de petits échantillons dans des contextes très spécifiques (banques de Karachi, organisations publiques indonésiennes, grandes entreprises marocaines, entreprises ukrainiennes), ce qui limite leur validité externe, et aucune ne mesure d'indicateur de la qualité des décisions prises. Les véritables controverses se trouvent dans la littérature critique sur l'audit : Power (1997) montre que l'audit peut devenir un « rituel de vérification » destiné à produire de la confiance et de la légitimité plus que de l'information ; Feldman et March (1981) observent que les organisations collectent souvent plus d'information qu'elles n'en utilisent, la collecte valant signal de rationalité ; et le modèle de la décision fortuite présenté en section 2.2.1 suggère que l'audit peut servir à justifier a posteriori une décision déjà prise. S'y ajoutent les effets pervers des indicateurs ; le coût de l'audit, rarement mis en regard de sa valeur décisionnelle ; la résistance des managers, qui peuvent percevoir l'audit comme un contrôle de leur action plutôt que comme une aide à la décision ; le risque de bureaucratisation, l'audit multipliant procédures et indicateurs au détriment de la décision elle-même (Power, 1997) ; et la tension entre indépendance et conseil, inhérente à la double mission d'assurance et de conseil de l'audit interne (Institute of InternalAuditors, 2024), qui fait courir le risque que l'auditeur devienne partie prenante de la décision qu'il est censé éclairer. Enfin, le risque de causalité inversée ne peut être écarté : si les organisations qui recourent à l'audit RH prennent de meilleures décisions, c'est peut-être parce que les organisations les plus matures adoptent plus volontiers l'audit.

4.3.4. Limites relevées dans la littérature existante et limites de la revue

À travers l'examen de la littérature présentée dans cet article, on a pu déceler deux limites majeures quant à la contribution de l'audit RH au processus décisionnel. La première réside dans la difficulté de mesure du capital humain. En effet, l'information sociale mobilisée par l'audit RH n'est pas systématiquement chiffrée, ce qui restreint la capacité du décideur à comparer objectivement des alternatives reposant sur des données RH.

La seconde limite est liée au risque de réduction quantitativiste de la démarche d'audit RH. En s'appuyant sur des indicateurs facilement mesurables, comme le taux de rotation ou les coûts de recrutement, l'audit risque d'orienter la décision RH vers des critères strictement chiffrés, au détriment de dimensions qualitatives importantes, telles que le climat social, la qualité du dialogue interne ou la perception d'équité, que les décideurs RH prennent effectivement en compte lorsqu'ils arbitrent entre plusieurs alternatives.

La présente revue a aussi ses propres limites. Les sources consultées, Google Scholar et Cairn.info, ne garantissent ni l'exhaustivité ni la reproductibilité qu'apporterait l'interrogation de Scopus ou de Web of Science (Gusenbauer et Haddaway, 2020). L'équation de recherche ne comprenait ni les termes voisins de l'audit RH (« audit social », « HR analytics », « HR metrics ») ni des termes visant des résultats négatifs ou nuancés, ce qui a pu favoriser les travaux favorables à l'audit. Le corpus focal est restreint et dominé par des ouvrages et manuels. La restriction au français et à l'anglais exclut des travaux potentiellement pertinents, notamment en langue arabe, mais aussi en espagnol, en allemand ou en portugais. La qualité méthodologique des sources n'a pas fait l'objet d'une évaluation formelle au-delà de la distinction entre niveaux de preuve, et la synthèse, de nature interprétative, comporte une part de subjectivité. Enfin, la revue dépend en partie de sources secondaires : plusieurs manuels synthétisent eux-mêmes des travaux antérieurs, et deux références n'ont pu être consultées que par l'intermédiaire d'autres auteurs : Enderud (1976), via Schramm-Nielsen (2000), et Peretti (2001), via Mahir et Lotfi (2018).

4.3.5. Perspectives de recherche

La confrontation entre les résultats et le cadre conceptuel nous a permis de dégager trois perspectives de recherche.

La première concerne l'articulation entre l'audit RH traditionnel et les outils de digitalisation, dont l'émergence met en question la pertinence du jugement humain dans la décision RH face à des recommandations toujours plus automatisées et prédictives (Danylenko et Demikh, 2025 ; Jangam, 2023).

La deuxième perspective pousse à s'interroger sur **l'**effet des facteurs de contingence culturels sur la manière dont les décideurs s'approprient les résultats d'audit RH. Cette orientation permet de prolonger les travaux comparatifs internationaux (Arcand et al., 2014 ; Hall, 1983 ; Hofstede, 1994) en les appliquant spécifiquement au champ de l'audit RH. Il s'agit d'un croisement encore peu exploré par la littérature actuelle, qui traite ces deux corpus de façon largement indépendante.

Enfin, la troisième perspective porte sur l'extension de l'audit RH à un audit social plus large, pour intégrer les enjeux de responsabilité sociétale (Feron, 2005 ; Freeman, 1984) afin d'enrichir le panel des critères mobilisés par les décideurs RH, au-delà des seuls indicateurs de performance économique.

Ces trois perspectives peuvent être déclinées en question testables, adossées aux propositions du modèle (section 4.3.2). La première, relative à l'audit RH 2.0, conduit à se demander dans quelle mesure la maturité numérique de la fonction RH accroît l'usage instrumental des résultats d'audit, dans le prolongement de la proposition P3. Elle impose aussi d'étendre l'audit aux algorithmes RH eux-mêmes et à leurs biais, dont la revue systématique de Köchling et Wehner (2020) montre qu'ils peuvent produire des discriminations dans le recrutement et le développement des ressources humaines, d'autant que le règlement européen sur l'intelligence artificielle (Règlement (UE) 2024/1689, 2024) classe les systèmes d'IA utilisés pour le recrutement et la gestion des travailleurs parmi les systèmes à haut risque, et qu'au Maroc la loi n° 09-08 encadre le traitement des données personnelles. La deuxième perspective se traduit par une question précise : la distance hiérarchique et le rapport au temps modèrent-ils l'usage des recommandations d'audit (P5, P7) ? La troisième, relative à l'audit social, peut s'appuyer sur des référentiels désormais structurés : la norme ISO 30414 (International Organization for Standardization [ISO], 2018) sur le reporting du capital humain et les exigences de reporting de durabilité relative aux effectifs introduites par la directive (UE) 2022/2464 (2022). Sur le plan méthodologique, les propositions relatives à l'usage de l'information (P1, P4, P6) pourraient être étudiées par des études de cas multiples retraçant le parcours des recommandations d'audit dans le processus de décision ; les propositions P3 et

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

P5 par une enquête par questionnaire auprès de DRH et de dirigeants marocains, analysée par modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) ; et les propositions P2 et P7 par des expérimentations par vignettes.

4.3.6. Implications managériales

Pour les DRH, le modèle suggère de concevoir les missions d'audit à partir des décisions à éclairer (tableau 4) et de les commander avant la décision plutôt qu'après, pour en limiter l'usage symbolique. Pour les auditeurs, il invite à adapter la restitution au décideur, en hiérarchisant les constats selon leur impact sur les décisions stratégiques pour la direction générale et en les traduisant en actions opérationnelles pour les managers, et à combiner indicateurs quantitatifs et éléments qualitatifs tels que le climat social ou la perception d'équité. Pour les dirigeants, il fournit trois critères d'appréciation : la mission a-t-elle été commandée avant la décision ? L'auditeur est-il indépendant de la fonction auditée ? Les recommandations sont-elles assorties d'un plan d'action suivi ? Dans le contexte marocain, le Code du travail fait de la vérification de la conformité légale une porte d'entrée naturelle de l'audit RH, mais l'extension de l'audit à des champs à portée stratégique, comme la planification des ressources humaines, suppose une maturité de la fonction RH qui reste inégale, notamment dans les PME, et le développement d'un audit RH appuyé sur l'analytique devra respecter la loi n° 09-08.

5. Conclusion

Le présent papier avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure l'audit des ressources humaines constitue un outil pertinent d'aide à la décision RH. À partir d'une revue de littérature intégrative, il a souligné les fondements conceptuels de l'audit RH, les modèles théoriques de la prise de décision et les facteurs de contingence susceptibles d'en moduler l'usage.

Trois apports décisionnels complémentaires sont attribués à l'audit RH. Il contribue d'abord à réduire l'incertitude du décideur en fiabilisant l'information dont il dispose. Il favorise ensuite l'anticipation des besoins organisationnels et des écarts stratégiques. Il soutient enfin l'alignement des pratiques RH sur les orientations stratégiques de l'organisation. Ces apports font l'objet d'un consensus apparent dans les travaux examinés, aucun ne remettant en cause le principe de cette contribution. Ce consensus doit cependant être interprété avec prudence, car il repose surtout sur des ouvrages et des textes conceptuels, et les quatre seules études empiriques du corpus sont exploratoires et portent sur de petits échantillons. La littérature évolue toutefois, du moins dans ses discours, d'une conception essentiellement statique de l'audit, centrée sur un diagnostic ponctuel, vers une conception dynamique et prospective, portée notamment par la digitalisation et l'émergence d'un « audit RH 2.0 ».

Cependant, ces apports ne s'exercent pas de manière uniforme : leur traduction effective en décision dépend de facteurs de contingence, tels que la culture nationale, le rapport au temps, la diversité des équipes impliquées ou la cohérence de l'audit avec l'ensemble du système RH, ainsi que la maturité de la fonction RH, l'indépendance de l'auditeur ou le cadre juridique. Dans la logique de la rationalité limitée, l'audit RH peut réduire le déficit d'information du décideur, sans pouvoir l'éliminer. Sa pertinence comme outil d'aide à la décision est donc réelle mais conditionnelle, et elle dépend du contexte organisationnel et culturel dans lequel il est mobilisé.

La contribution théorique de l'article réside dans le modèle conceptuel proposé et dans les sept propositions de recherche qui en découlent : il ne s'agit plus seulement de savoir si l'audit RH contribue à la décision, mais à quelles conditions son information est utilisée de façon instrumentale plutôt que symbolique. Sur le plan managérial, l'article invite les DRH à

commander des audits orientés vers les décisions à éclairer, les auditeurs à adapter la restitution aux décideurs, et les dirigeants à veiller à l'indépendance de l'auditeur et au suivi des recommandations, en tenant compte, au Maroc, du référentiel fourni par le Code du travail.

Par ailleurs, la littérature mobilisée reste majoritairement conceptuelle ou descriptive : peu d'études testent empiriquement les mécanismes par lesquels l'audit RH influence effectivement la décision, et les facteurs de contingence culturels sont issus de travaux qui ne portent pas directement sur l'audit RH. La présente revue a aussi ses propres limites : des sources qui ne garantissent pas l'exhaustivité, une restriction au français et à l'anglais qui exclut la littérature en langue arabe, et une synthèse de nature interprétative.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche. Des études empiriques, qualitatives ou quantitatives, gagneraient à tester la relation entre audit RH et qualité de la décision, en intégrant les facteurs de contingence identifiés. Des comparaisons internationales permettraient de mieux comprendre comment les contextes culturels modulent l'usage des résultats d'audit. Ces travaux pourraient notamment tester les sept propositions formulées, par des études de cas multiples, des enquêtes par questionnaire analysées par modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) et des expérimentations par vignettes, en particulier dans les organisations marocaines publiques et privées.

Références :

(1). Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College Publishing.

(2). Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488-500.https://doi.org/10.2307/1879431

(3). Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal, 26*(1), 1-11.https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090

(4). Arcand, G., Chiarello, S., &Montargot, N. (2014). *La prise de décision en GRH : une comparaison Québec-France-Maroc* [Communication]. 25e Congrès de l'AGRH, Chester, Royaume-Uni.

(5). Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management: Text and cases* (4th ed.). Tata McGraw-Hill.

(6). Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Wiley.

(7). Batra, G. S. (1996). Human resource auditing as a tool of human resource valuation: Interface and emerging practices. *ManagerialAuditing Journal, 11*(8), 23-30.https://doi.org/10.1108/02686909610131657

(8). Becker, B. E., &Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898-925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

(9). Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*Éditions d'Organisation.

(10). Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.

(11). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND

(12). Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1), 1-25.https://doi.org/10.2307/2392088
(13). Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*(5), 554-571.https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554
(14). Danylenko, O., &Demikh, A. (2025). Modern practices of HR audit [Article enukrainien]. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series:Economics, Psychology and Management*, (5).https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-04-05
(15). Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835. https://doi.org/10.2307/256713
(16). Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. (2022). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 322, 15-80.
(17). Donaldson, L. (2001). *The contingencytheory of organizations*. Sage.
(18). Durai, P. (2010). *Human resource management*. Pearson Education Publications.
(19). Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal, 13*(S2), 17-37.https://doi.org/10.1002/smj.4250130904
(20). Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly, 26*(2), 171-186.https://doi.org/10.2307/2392467
(21). Feron, M. (2005). *Comment passer à un audit social de troisième génération ?* [Communication]. Congrès de l'Institut International de l'Audit Social (IAS), IAE de Lille, France.
(22). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
(23). Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
(24). Gusenbauer, M., & Haddaway, N. R. (2020). Which academic search systems are suitable for systematic reviews or meta-analyses? *ResearchSynthesis Methods, 11*(2), 181-217.https://doi.org/10.1002/jrsm.1378
(25). Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Press/Doubleday.
(26). Harris, M. (1997). *Human resource management: A practical approach*. Dryden Press.
(27). Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Éditions d'Organisation.
(28). Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
(29). House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
(30). Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.https://doi.org/10.2307/256741
(31). Igalens, J. (2000). *Audit des ressources humaines*. Éditions Liaisons.
(32). Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2008). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles.
(33). Institute of Internal Auditors. (2024). *Global internal audit standards*.

(34). International Organization for Standardization. (2018). *Human resource management: Guidelines for internal and external human capital reporting* (ISO Standard No. 30414:2018).
(35). Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1-2), 18-26.https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0
(36). Jangam, P. M. (2023). HR audit 2.0: Empowering employee performance in futuristic management trends. In *Futuristic trends in management* (Vol. 3, pp. 29-34). Iterative International Publishers.https://doi.org/10.58532/V3BHMA19P1CH3
(37). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
(38). Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research, 13*(3), 795-848.https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w
(39). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
(40). Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review, 19*(2), 79-88.https://doi.org/10.2307/973677
(41). Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, promulguée par le dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009. (2009). *Bulletin officiel du Royaume du Maroc*.
(42). Loi n° 65-99 relative au Code du travail, promulguée par le dahir n° 1-03-194 du 11 septembre 2003. (2003). *Bulletin officiel du Royaume du Maroc*.
(43). Mahir, S., & Lotfi, M. (2018). Audit des ressources humaines outil de pilotage de la performance des entreprises marocaines : Essai d'analyse. *International Journal on Innovation & Financial Strategies, 2*, 77-84.
(44). March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
(45). Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3-26.https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699
(46). McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision, 60*(13), 25-47. https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581
(47). McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations, 55*(1), 89-118.https://doi.org/10.1177/0018726702551004
(48). Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management, 57*(3), 701-713.https://doi.org/10.1002/hrm.21848
(49). Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246-275.https://doi.org/10.2307/2392045
(50). Negi, A., & Chaubey, D. S. (2015). Human resource audit system for evaluating employees performance. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences, 5*(8), 1-9.
(51). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated

ISSN:2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 426-450.
© Authors: CC BY-NC-ND

guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

(52). Pelz, D. C. (1978). Some expanded perspectives on use of social science in public policy. In J. M. Yinger & S. J. Cutler (Eds.), *Major social issues: A multidisciplinary view* (pp. 346-357). Free Press.

(53). Phillips, J. J., Stone, R. D., & Phillips, P. P. (2001). *The human resources scorecard: Measuring the return on investment*. Butterworth-Heinemann.

(54). Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford UniversityPress.

(55). Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle. (2024). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 2024/1689.

(56). Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 221-235.https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x

(57). Saiyadain, M. S. (2009). *Human resource management* (4th ed.). Tata McGraw-Hill Education.

(58). Saleem, F., & Akbar, W. (2015). Evaluation the role of HR audit in organization effectiveness: (Evidence from banking sector in Karachi-Pakistan). *European Journal of Business and Management, 7*(22), 149-161.

(59). Schramm-Nielsen, J. (2000). Dimensions culturelles des prises de décision : une comparaison France-Danemark. *Revue française de gestion*, (128), 76-87.

(60). Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, G. M., & Von Glinow, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: Are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 455-467. https://doi.org/10.1002/job.149

(61). Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99-118.https://doi.org/10.2307/1884852

(62). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339.https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

(63). Ștefănescu, A., & Marin, D. (2025). The strategic role of human resources auditing in crisis resilience. *Review of International Comparative Management, 26*(1), 184-196. https://doi.org/10.24818/RMCI.2025.1.184

(64). Supardi, S. (2022). Management audit of the effectiveness of human resources in government organizations. *Atestasi:JurnalIlmiah Akuntansi, 5*(2), 681-692.https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.780

(65). Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource DevelopmentReview, 4*(3), 356-367.https://doi.org/10.1177/1534484305278283

(66). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222.https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

(67). Ukil, M. I. (2015). Essence of human resource audit: An analytical study. *Journal of Management and Science, 5*(1), 101-110.https://doi.org/10.26524/jms.2015.10

(68). Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

(69). Vatier, R. (1988). *Audit de la gestion sociale*. Éditions d'Organisation.

(70). Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed.). McGraw-Hill.