

Introduction

Origines et définition de l'audit social

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social. Parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964, lorsque la National First City Bank de New York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées. Quelques années plus tard, John Humble (1975) publiait l'ouvrage *L'audit social au service d'un management de survie*, qui donnait ses lettres de noblesse à l'audit social. On a donc assisté au cours des années à une transposition progressive de la démarche de l'audit comptable et financier vers l'audit social. Cette transposition explique pourquoi une des premières missions de l'audit social fut de vérifier la fiabilité et la conformité légale des activités sociales de l'entreprise. Si de nos jours, ce type d'audit social, que l'on appelle audit de conformité, fait partie des activités de l'auditeur social, d'autres missions lui sont attribuées, qui vont au-delà d'un simple contrôle.

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources

Humaines (Guerrero, 2004). Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. La « démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation », pour reprendre les termes de notre définition, peut s'appliquer dans trois directions qui sont complémentaires.

- 1. L'audit de conformité** consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des Ressources Humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail. L'auditeur social qui agit dans une logique de conformité cherche à s'assurer qu'aucune entrave à la légalité n'est faite dans les entreprises où il intervient. À titre d'exemples, il peut étudier les déclarations faites aux Assedic, à l'URSSAF et à la médecine du travail ; vérifier les durées et les renouvellements des contrats à durée déterminée ; s'assurer que les conditions de licenciement sont conformes à la loi ; contrôler le respect des principes de non discrimination dans la Gestion des Ressources Humaines. La conformité s'applique au regard du droit social mais aussi au regard des normes internes à l'entreprise (manuels de procédure, directives, etc.). L'audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies.
- 2. L'audit d'efficacité** consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité. Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires.
 - *Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?* Une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisa-

tions en matière de Gestion des Ressources Humaines. L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- *Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?* Les missions de l'audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de Gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc.

3. L'audit stratégique est aussi appelé audit de direction. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou encore l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale. En général, l'auditeur s'appuie directement sur la stratégie organisationnelle pour construire sa mission et les outils de sa mission.

Que l'audit social inclue des activités de conformité, d'efficacité et/ou de stratégie, l'auditeur sera amené à utiliser une démarche similaire et des outils dont les fondements restent identiques. L'analyse documentaire, les procédures d'échantillonnage, les indicateurs d'efficacité, sont autant d'outils que l'auditeur peut utiliser quelle que soit la mission qui lui est confiée. C'est pourquoi cet ouvrage se présente comme un guide de réflexion et d'action pour les trois types d'audit que nous venons de citer.

Enjeux de l'audit social

Bien que l'audit social soit une pratique jeune (moins de trente ans), son importance n'a cessé de croître au fil des années et justifie que l'on s'y intéresse en détail. Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les responsables et dirigeants des Ressources Humaines.

La fonction Ressources Humaines, partenaire stratégique

Un premier facteur explicatif du rôle croissant de l'audit social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'organisation. L'augmentation du niveau d'éducation, l'évolution du contenu des emplois vers des tâches de plus en plus autonomes et intellectualisées, le rôle majeur du secteur tertiaire au détriment des secteurs primaires et secondaires, sont autant d'éléments qui ont nécessité un renouvellement dans la manière de gérer les salariés. Face des clients exigeants, face à des enjeux d'éthique et de transparence, les entreprises attendent que leurs salariés adoptent des comportements exemplaires. De tels comportements sont présentés comme incontournables pour le succès de l'entreprise parce qu'ils assurent sa compétitivité. Pour y parvenir, les responsables des Ressources Humaines doivent mettre en place des pratiques qui stimulent les comportements exemplaires, et encouragent l'implication et la mobilisation de tous les salariés.

Comment s'assurer que les comportements exemplaires sont effectivement présents dans l'entreprise ? Comment mesurer les niveaux d'implication et de mobilisation des salariés ? Pour que la fonction Ressources Humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, ses représentants doivent être en mesure de démontrer les effets de leurs actions. Ils doivent utiliser des outils de contrôle pour établir un lien

entre leurs actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle. Les outils de l'audit social ont été précisément conçus comme des moyens de mesure et de contrôle. Les responsables des Ressources Humaines qui les maîtrisent seront en mesure de justifier, tant sur les plans stratégiques que juridiques et financiers, l'efficacité de leurs actions auprès de la direction de leur entreprise.

La responsabilité sociale des entreprises

Le deuxième enjeu qui justifie la rédaction d'un ouvrage sur les outils de l'audit social provient de l'intérêt accru pour la responsabilité sociale de l'entreprise. Cet enjeu est devenu d'une importance majeure après la dénonciation de comportements non éthiques dans les entreprises : à titre d'exemple, rappelons le naufrage de l'Érika, les oppositions à l'ouverture de nouveaux sites nucléaires, ou encore l'affaire Elf. Désormais, les milieux boursiers récompensent les entreprises qui mettent en place des pratiques considérées comme socialement responsables, à l'exemple des indices du *Down Jones Sustainability Index* à la bourse de New York, ou de l'indice *FTSE4Good* sur le marché boursier européen.

Le besoin de démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas sans effet sur les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines. En considérant les employés comme des *stakeholders*, l'entreprise doit démontrer qu'elle obtient une rentabilité financière en s'appuyant sur la valorisation et le bon traitement des salariés. C'est pourquoi les indices de responsabilité sociale tiennent compte des pratiques sociales pour établir la valeur boursière des entreprises. L'audit social s'est justement développé dans le but d'identifier des indicateurs de mesure des pratiques de Gestion des Ressources Humaines : ils sont donc tout à fait pertinents et utiles pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

L'évolution de la législation

Dans le cas particulier de la France, l'audit social s'est également développé sous l'impulsion du législateur. La loi du 17 juin 1977 a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés d'éditer un bilan social, présenté comme un outil destiné aux membres du comité d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes. Il inclut des informations chiffrées sur des thèmes sociaux tels que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le nombre de recrutements, le nombre de départs, ou le type de contrats de travail. L'avantage de la loi du 17 juin 1977 est d'avoir structuré l'information sociale des entreprises autour d'indicateurs quantitatifs de Gestion des Ressources Humaines. En exigeant une collecte systématique et rigoureuse de l'information chiffrée, le bilan social a permis de créer une culture de l'audit social.

Depuis le 16 mars 2001, une deuxième loi – la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou loi « NRE » – impose aux entreprises de plus de 300 salariés et cotées sur un marché réglementé de mettre en place une démarche pour justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article 116 de cette loi porte sur les informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel. La loi précise un certain nombre de thèmes qui doivent être renseignés dans le rapport annuel : embauches à durée déterminée et indéterminée, analyse des difficultés éventuelles de recrutement, informations sur les motifs de licenciement, allocation des heures supplémentaires, recours à la main d'œuvre extérieure à la société, etc. L'objectif de cette loi est donc quelque peu différent de celui qui a donné naissance au bilan social. Il s'agit ici de démontrer que la gestion des salariés est « responsable », c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités et que l'on agit de son mieux pour sauvegarder l'emploi et respecter les droits de chaque individu.

Les lois sur le bilan social et sur les « NRE » ne font que refléter la tendance croissante à exiger que les entreprises

« rendent compte » de leur gestion sociale et humaine. Au-delà des lois françaises, les organismes mondiaux incitent fortement les entreprises cotées en bourse à se pencher sur ce thème. L'Organisation Mondiale du Commerce et le Bureau International du Travail suggèrent de respecter des normes sociales et évaluent les entreprises sur ces critères. Ces incitatifs renforcent l'importance d'une gestion sociale des salariés. La démarche de collecte et de consolidation des informations sociales que propose l'audit social permet de répondre aux demandes du législateur et des organisations mondiales.

Le métier d'auditeur social

Des outils, pour quelles finalités ?

Les missions d'audit social sont variées puisqu'elles peuvent inclure une dominante de conformité, d'efficacité ou de cohérence stratégique. En outre, elles peuvent répondre à des besoins très disparates, depuis la volonté de certification sociale jusqu'à la recherche d'une solution à un besoin précis. Cet ouvrage est utile pour les généralistes de la Gestion des Ressources Humaines, pour les spécialistes et consultants de l'audit social, ainsi que pour les étudiants et stagiaires qui souhaitent découvrir ce métier.

- 1. Les généralistes de la Gestion des Ressources Humaines** pourront approfondir leur maîtrise des indicateurs d'efficacité de leurs actions (*turn-over*, absences, nombre de recrutements, etc.). Les outils d'aide à la construction de tableaux de bord sociaux développés dans le chapitre 4 leur seront particulièrement utiles dans cet objectif. Les autres outils développés détaillent les principaux enjeux adressés en entreprise, et offriront aux généralistes des pistes concrètes pour comprendre et résoudre les enjeux auxquels ils font face.

2. **En tant que consultant et/ou auditeur social**, le lecteur trouvera un ensemble d'outils qui lui permettront de mieux structurer ses activités. Les techniques de conduite d'entretien (cf. chapitre 3) et les arbres de causes pour comprendre un enjeu social (cf. chapitre 2) lui seront très utiles. Dans le cadre d'études statistiques et de sondages, les techniques d'échantillonnage et les exemples de questionnaires (cf. chapitre 5) l'aideront à construire des outils de mesure des attitudes au travail. Enfin, l'ouvrage donne des exemples concrets pour analyser les résultats et les présenter aux entreprises clientes (cf. chapitre 6)
3. **L'étudiant** qui souhaite se familiariser avec l'audit social trouvera dans l'ouvrage des exemples, des cas d'entreprise et des outils qui l'aideront à comprendre comment mettre en œuvre une mission d'audit social. L'ensemble des chapitres l'aidera à se familiariser avec la démarche de l'audit social, ses techniques et ses outils, et à les utiliser dans le cadre des principales problématiques de la Gestion des Ressources Humaines.

Les qualités de l'auditeur social

Que l'on agisse en entreprise en tant généraliste de la Gestion des Ressources Humaines, consultant ou étudiant en formation, un ensemble de qualités sont indispensables à la bonne réalisation d'une mission d'audit social.

- *L'orientation client* : cette première qualité suppose de solides aptitudes relationnelles pour comprendre les besoins de l'entreprise cliente et savoir y répondre.
- *La capacité d'écoute, d'empathie et de reformulation* : l'audit social vise à recueillir de l'information sur les salariés. Dans cette optique, l'auditeur est souvent conduit à réaliser des entretiens et à collecter de l'information liée à des opinions. La capacité d'écoute devient une qualité incontournable pour recueillir une information fiable.

- *Les habiletés « politiques »* : bien souvent, l'auditeur social intervient lorsqu'un problème existe dans une entreprise, ou lorsque des changements doivent être apportés. La capacité à anticiper les conséquences de ses actions sur les salariés et leurs éventuelles résistances est une autre qualité indispensable à un bon travail d'audit social.
- *La connaissance des grands enjeux sociaux de l'entreprise* : les missions de l'audit social étant très larges, l'auditeur social ou l'équipe d'auditeurs doit posséder des connaissances en Gestion des Ressources Humaines, en gestion d'entreprise, en sociologie de l'organisation, en psychologie du travail, ainsi qu'en droit du travail.
- *La distance critique* : l'auditeur social intervient afin d'apporter une solution à un problème et de recueillir de l'information sociale. Ce travail ne peut se faire sans faire preuve de neutralité, d'indépendance, et de distance par rapport au sujet étudié.
- *La rigueur éthique et déontologique* : identifier les sources d'un problème social, recueillir de l'information sociale, suggérer des recommandations, supposent qu'à chaque étape de l'audit social, l'auditeur soit capable de mettre en place une démarche rigoureuse et une procédure d'analyse des informations non biaisée. Sans règles éthiques et déontologiques, sans secret professionnel sur les informations collectées, l'auditeur aboutira hâtivement à des conclusions qui peuvent être erronées et nuire à son entreprise cliente.

Organisation de l'ouvrage

Le décor est posé ! Le lecteur commence à percevoir l'intérêt d'une bonne utilisation des outils de l'audit social. L'ouvrage ne s'attardera pas plus longtemps sur les raisons de l'existence de l'audit social. Son objectif est de donner une base pratique et opérationnelle pour devenir auditeur social, ou pour

parfaire sa maîtrise de l'audit social. Il est organisé en six chapitres qui chacun, présente des outils qui permettent d'effectuer un audit social.

Le chapitre 1 présente la démarche globale de l'audit social et montre comment l'ensemble des outils d'audit social peut être utilisé avec cohérence lors d'une intervention. Son objectif est de sensibiliser le lecteur à l'importance d'une démarche structurée, et à la mise en œuvre de cette démarche en relation clientèle. Un exemple concret de questions à poser lors d'un entretien avec un client est présenté à la fin du chapitre.

Le chapitre 2 passe en revue les principaux thèmes qui sont traités au cours des missions d'audit social. Son atout est de montrer que l'ensemble des missions peut s'articuler autour de principes d'analyse similaires, qui sont transposables d'une mission à l'autre. Son second intérêt est de sensibiliser le lecteur aux grands enjeux de l'audit social tels que l'absentéisme, le *turn-over* et la mobilisation.

Les chapitres 3, 4 et 5 présentent les principaux outils de recueil des informations. Les principes de construction des guides d'entretien et des guides d'observation seront détaillés dans le chapitre 3, qui se conclura par une étude de cas dans un laboratoire de recherche sur l'audit des emplois. Le chapitre 4 sera organisé autour de l'élaboration d'indicateurs sociaux. Il présentera en détail comment construire un tableau de bord social. Une étude de cas réalisée dans des magasins de décoration montrera les difficultés de la mise en place d'un système d'information sociale. Le chapitre 5 s'attardera sur les outils d'enquête et de sondage. Le lecteur y trouvera plusieurs exemples de questionnaires dont la qualité a été vérifiée par les chercheurs et les praticiens.

L'ouvrage s'achèvera par un chapitre sur les outils d'analyse de l'information sociale. Ce chapitre passera en revue les principales techniques d'analyses d'entretiens et d'analyses statistiques. À nouveau, de nombreux exemples aideront le lecteur à mettre en pratique les outils et à les appliquer dans le cadre d'un audit donné.