

Jacques Igalens
Jean-Marie Peretti

Audit social

Meilleures pratiques,
méthodes, outils

© Groupe Eyrolles, 2008
ISBN : 978-2-212-54025-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Audit social : définitions, démarche et outils

Vingt-cinq ans après ses débuts, où en est l'audit social ?

Sur Yahoo, une recherche à partir de l'intitulé « audit social » fournit comme premier site asiainspection.fr, qui propose n'importe où en Chine des audits sociaux effectués selon la norme SA 8000 ou toutes autres exigences désirées, et ce pour 650 dollars. Une seule précision figure : « Si l'usine emploie plus de cinq cents personnes, il faudra compter deux homme/jour ». L'inscription du client s'effectue en ligne, il remplit un questionnaire succinct concernant les usines qu'il souhaite faire auditer, et reçoit un rapport d'audit dont un modèle figure également en ligne. Il est précisé que ce cabinet d'audit créé en 1997 à Hong Kong a reçu le prix PME-Chine 2006 de la Chambre de commerce et d'industrie française en Chine...

Cet exemple illustre à la fois l'actualité et les dérives de l'audit social à l'heure de la mondialisation.

L'audit social bénéficie depuis le début du nouveau siècle d'une demande importante dans le cadre de la relation entre des clients, commerçants et industriels du Nord d'une part, et des fournisseurs ou sous-traitants du Sud d'autre part. Il s'agit pour l'essentiel de contrôler le respect des principes fondamentaux de l'Organisation internationale du travail (OIT), auxquels s'ajoutent d'autres exigences en fonction des désirs du donneur d'ordre. Comme on le voit à travers asiainspection.fr, ce type d'audit est souvent

très court et mobilise peu de moyens. De nombreuses ONG en dénoncent souvent le caractère superficiel, mais c'est cependant devenu la pratique la plus fréquente, sous l'appellation américaine de « *social audit* ».

Le respect d'un socle de droits de l'Homme et de droits du travail correspond à une demande de consommateurs occidentaux, ainsi qu'à l'exigence de certains industriels. Les premiers sont poussés par des considérations morales, ils ne veulent pas que les produits achetés aient été réalisés par des enfants non scolarisés ou dans des conditions de travail dégradées. Les seconds voient le respect d'une « clause sociale » dans les échanges internationaux comme un moyen de résister à la concurrence des pays à bas salaires. Pour ces raisons, la pratique de l'audit social dans la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance devrait encore s'intensifier dans les prochaines années. Il n'est pas interdit d'espérer qu'elle s'améliore également, car elle n'offre pas aujourd'hui toutes les garanties qu'on est en droit d'attendre d'un audit social réalisé dans les « règles de l'art ».

Après avoir dans une première section replacé l'audit social dans un contexte historique, nous envisagerons la diversité des pratiques contemporaines d'audit social (section 2), nous proposerons une définition et, en dépit de cette diversité, nous caractériserons la démarche de l'auditeur social (section 3), puis nous développerons des exemples d'outils et de méthodes (section 4).

1. À l'origine de l'audit social

Bien que discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achats, etc. Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

En France, l'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, dans les années soixante-dix, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle.

Aussi, Raymond Vatieer crée en 1982 l'Institut international de l'audit social (IAS). À l'occasion du vingtième anniversaire de cet institut, il s'exprimait ainsi :

« Je ne soupçonnais pas en 1982, au départ de l'IAS, tout ce que la réflexion poursuivie sur le concept d'audit social allait nous apporter. Pour ma part, comme ingénieur, j'ai été formé dans une logique d'efficacité et de productivité. Ces préoccupations d'efficacité et de productivité ne concernaient que le seul processus de production. Avec l'ANDCP¹, nous avons commencé à dire que les questions de personnel ne pouvaient pas se traiter uniquement avec les bonnes intentions des uns, laissant à d'autres le soin de prendre des décisions empiriques, au nom de leur expérience et en fonction des contraintes du moment. Nous voulions faire apparaître le caractère professionnel de la fonction personnel. Nous avons alors rencontré l'ironie condescendante de certains. On nous trouvait prétentieux. Il fallait aussi souvent faire face à l'obstruction de la maîtrise. De leur côté, les directions générales imaginaient rarement avoir besoin d'un directeur du personnel pour leur comité de direction. Les hommes du personnel existaient cependant. Ils recevaient les délégués du personnel, on leur demandait de faire respecter la discipline et d'assurer la paix sociale, c'est-à-dire d'éviter les conflits. On leur demandait aussi d'appliquer la réglementation du travail et, éventuellement, de faire respecter des barèmes de salaires et de primes. Qu'auraient-ils pu apporter dans une réunion de direction, où l'on discutait du lancement d'un nouveau modèle, de la mise en place de nouvelles machines, ou du transfert d'une production à la sous-traitance ? On s'est mis à poser une série de questions :

- Pourquoi y a-t-il moins de rebuts ici que là ?
- Pourquoi l'absentéisme ou le turn-over est-il plus important à l'usine A qu'à l'usine B ?
- Qu'est-ce qu'un bon ou un mauvais climat social ?
- Pourquoi les secrétariats sont-ils rebelles aux nouvelles méthodes ?
- Est-il vrai que la formation pourrait rapporter plus ?
- Pourquoi les délais ne sont jamais respectés dans tel service ?

Et nous avons fait deux découvertes :

- *la gestion d'entreprise forme un tout, il ne peut y avoir de gestion cloisonnée. Le pilotage de l'entreprise prend en compte aussi bien les données commerciales que les faits sociologiques, les évolutions technologiques et la situation de la concurrence ;*

1. Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (devenue ANDRH en 2007), dont Raymond Vatieer était président. Raymond Vatieer a été également directeur fondateur du CESI et président de l'institut Entreprise et Personnel.

- en matière de personnel comme en tout autre, on a besoin de se donner des objectifs, de les traduire en décisions et d'en vérifier la réalité d'application par la consultation d'indicateurs de résultats.

Pour tout cela, il fallait des auditeurs. Oui, il fallait disposer d'auditeurs, c'est-à-dire des hommes et des femmes, dotés de compétences et d'une solide méthodologie d'observation. Des auditeurs attentifs aux réalités, qui écoutent pour entendre, regardent pour voir et mesurent pour comprendre. » (Vatier, 2002.)

Deux ans plus tard, en 1984, paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social. Dans l'introduction, les auteurs écrivaient :

« L'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :

- *l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations ;*
- *l'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès. » (Peretti et Vachette, 1984.)*

2. Diversité des pratiques d'audit social

Pour mieux appréhender la diversité des pratiques d'audit social, il convient de préciser la nature des demandes que ces pratiques s'efforcent de satisfaire. La première d'entre elles, en nombre de missions réalisées, concerne la certification selon un référentiel normatif, les suivantes se déroulent en dehors des procédures de certification et nous les étudierons à partir de deux dimensions, horizontale et verticale.

Les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification

Les économies des pays industrialisés sont confrontées à une profonde évolution : le passage de l'ère où prévalaient confiance et réputation à celle où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits, de son organisation ou de l'information diffusée aux tiers. Cette mutation se traduit par l'émergence de clauses d'assurance de la qualité, de normes ou de codes d'éthique. La question des moyens dont disposent les clients pour apprécier la qualité des produits ou services qui leur sont offerts revêt une importance considérable. Il appartient à l'entreprise de donner confiance dans le fait qu'un certain nombre d'engagements seront tenus, et d'émettre des signaux perceptibles par les

utilisateurs. C'est pour cette raison que des systèmes essentiellement privés de certification de produits, de processus, de style de management, de personnes se sont développés. Ils permettent de garantir, le plus souvent par l'intermédiaire d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication, ou une prestation de service présentent les caractéristiques attendues.

En France, en vertu des articles L. 115-21 et suivants du code de la consommation, et selon la définition de la DGCCRF¹, un label ou une certification est un signe d'identification de la qualité répondant à un ensemble de critères qualitatifs définis dans un cahier des charges et contrôlés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise, lequel doit être déclaré auprès des pouvoirs publics s'il s'agit de produits ou services non alimentaires², et agréé par ceux-ci s'il s'agit de produits agricoles et denrées alimentaires.

« La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un service, un système qualité, un organisme est conforme à des exigences spécifiées. » (Couret et al., 1995.)

Dans son principe, la certification repose sur l'action conjointe de nombreux acteurs :

- l'acteur qui a créé les normes ou les spécifications (par exemple un code de conduite) qui serviront de référentiels ;
- l'entité qui effectue l'audit et présente un rapport d'audit ;
- l'organisme qui attribue la certification ;
- l'institution qui accrédite les organismes certificateurs.

Les acteurs qui créent les normes ou les référentiels de certification

Une norme est un document de référence qui apporte des réponses à des questions techniques, commerciales, sociales que se posent de façon répétée les acteurs, sur des produits, des biens d'équipement ou des services. Elle est élaborée en consensus par l'ensemble des acteurs d'un marché (producteurs, utilisateurs, laboratoires, pouvoirs publics, consommateurs...). Une norme est d'application volontaire et contractuelle. Dans certains cas, notamment les domaines liés à la sécurité et les conditions liées aux marchés publics, elle peut être rendue obligatoire (Igalens et Penan, 1994).

Les acteurs qui créent les normes ou les labels sont très nombreux. De plus, en dehors des normes sociales proprement dites, il existe des référentiels plus larges qui comportent une dimension sociale. Nous présentons deux États, la France et

1. Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

2. Code de la consommation art. 115-28.

la Belgique puis des organismes normalisateurs tels qu'ISO ou l'Afnor, mais aussi l'OIT, SAI (Social Accountability International), liP (Investor in People), les entreprises elles-mêmes ou encore les syndicats.

Les États

- ▶ La **France** a créé le label « égalité professionnelle ». Les entreprises doivent apporter la preuve qu'elles ont mené des actions dans les domaines suivants :
 - information et sensibilisation à la mixité et à l'égalité des dirigeants, des salariés ainsi que de leurs représentants ;
 - opérations de communication interne adaptées à la taille de l'entreprise, pour promouvoir la mixité et l'égalité ;
 - signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle ;
 - actions menées pour renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue ;
 - analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise afin d'établir des indicateurs de progression ;
 - politique tendant à la mixité dans les instances de décision (comité de direction, exécutif, stratégique) ;
 - actions permettant une articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale (aménagement des horaires, conditions de travail, congés parentaux, etc.).

AXA, EDF, Cetelem, EADS France, PSA, Eurocopter, La Poste, LCL figurent parmi les entreprises labellisées. L'expérience montre que la nécessité d'avoir signé un accord a été un frein pour certaines entreprises candidates.

- ▶ La **Belgique** a innové en créant un « label social ». Il s'agit d'un outil offert aux entreprises et aux consommateurs soucieux de promouvoir l'application des droits fondamentaux du travail, c'est-à-dire de huit conventions de l'OIT qui seront évoquées ci-dessous.

Le premier label social a été décerné à Randstad Belgium, « intermédiaire offrant des solutions de travail flexibles ». Randstad est également la première entreprise belge à avoir obtenu le certificat SA 8000 de Social Accountability International.

Selon Randstad, le label social « comporte un avantage concurrentiel, qui n'est pas limité à la notoriété de la marque, mais qui est aussi lié à la prise de conscience croissante de l'éthique d'entreprise et au fait que les marchés publics, tant européens que nationaux, intègrent de plus en plus des clauses éthiques ». Randstad énonce également comme avantage « la garantie de qualité pour toutes les entreprises associées à ses activités ».

En outre, le label social encourage le partage des valeurs internes et externes de l'entreprise. En d'autres termes, le label social stimule la motivation des travailleurs et le fait qu'ils s'identifient avec l'entreprise. Randstad estime que les certificats sociaux ont en tout cas produit un progrès tangible, mentionné dans leur rapport social. Mais, en dépit de ce point de vue, force est de constater que l'exemple de Randstad a été peu suivi. L'une des raisons de ce demi-échec est l'ambition même du label qui couvre toutes les entreprises de la chaîne de production, des matières premières jusqu'au produit fini.

ISO (International Standardization Organization)

Le plus connu des référentiels normatifs est celui de la qualité, c'est-à-dire la norme ISO 9001 (2000). Cette norme, qui sert de base à la certification qualité, a connu de profondes évolutions entre la version de 1994 et celle de 2000. Les versions antérieures à 2000 étaient basées sur le principe selon lequel « on définit par écrit ce que l'on doit faire, et on fait ce que l'on a écrit ». Cela a conduit à des systèmes qualité très « administratifs », avec énormément de documents. La version 2000 se situe dans une approche dans laquelle « on définit le niveau de qualification (ou de compétence) nécessaire pour tenir un poste, et on s'assure que les personnes tenant ce poste ont la qualification voulue. Si nécessaire, on met en œuvre des formations ». Cette analyse doit être régulièrement renouvelée.

Pour caricaturer, et en poussant les choses à l'extrême, il aurait fallu avec les anciennes versions rédiger un mode opératoire pour l'électricien devant changer un fusible. Avec la version 2000 on définirait, par exemple, qu'il faut pour tenir ce poste un diplôme professionnel d'électricité ou 5 ans d'expérience dans un poste d'électricien. Toute personne satisfaisant à cette exigence ayant la compétence nécessaire pour changer le fusible, il est donc inutile d'écrire un mode opératoire, rédiger un rappel sécurité suffit. Il faut néanmoins démontrer que cet électricien a la compétence requise et sait la garder dans le temps.

ISO 9001 (2000) est fondée sur les huit principes suivant :

1. l'écoute client ;
2. le leadership ;

3. l'implication du personnel ;
4. l'approche processus ;
5. le management par approche système ;
6. l'amélioration continue ;
7. l'approche factuelle pour la prise de décision ;
8. la relation avec les fournisseurs.

La dimension sociale est concernée par les principes 2, 3, 4 (pour les processus de GRH), 6 et 7. Il est donc évident que le travail d'audit du système de gestion de la qualité doit intégrer dans une large mesure l'audit social.

Afnor (Association française de normalisation)

Afnor est l'opérateur central du système français de normalisation qui associe les experts, les bureaux de normalisation et les pouvoirs publics. Afnor a reçu pour cela des pouvoirs publics une mission d'intérêt général, fixée par le décret du 26 janvier 1984.

En tant qu'animateur central du système de normalisation, Afnor recense les besoins en normalisation, élabore les stratégies normatives, coordonne et oriente l'activité des bureaux de normalisation, veille à ce que toutes les parties intéressées soient représentées dans les commissions de normalisation, organise les enquêtes publiques, homologue les normes et promeut les positions françaises aux niveaux européen et international.

OIT (Organisation internationale du travail)

L'OIT est à l'origine d'un référentiel normatif dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail – ILO-OSH (2001) – ainsi que des conventions qui, sans être de véritables référentiels, sont souvent reprises par des normes privées ou des chartes d'entreprises.

- ▶ **Norme ILO-OSH (2001).** Cette norme prévoit que des dispositions doivent être prises pour effectuer des audits périodiques en vue de déterminer si le système de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ainsi que ses éléments, protègent de façon adéquate et efficace la sécurité et la santé des travailleurs et préviennent les incidents.

Elle stipule qu'il convient d'établir une politique et un programme d'audit qui fournissent des indications sur la compétence de l'auditeur, ainsi que sur la portée, la fréquence, la méthodologie de l'audit et la présentation des rapports.

L'audit comprend les éléments suivants :

- politique de sécurité et de santé au travail ;
- participation des travailleurs ;
- responsabilités et obligations ;

- compétences et formation ;
- documentation du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ;
- communication.

« L'employeur devrait jouer un rôle de premier plan dans les activités relatives à la sécurité et à la santé au travail dans l'organisation et faire le nécessaire pour établir un système de gestion à cet effet. Ce système devrait prévoir les éléments essentiels – politique, organisation, planification et mise en œuvre, évaluation et action en vue de l'amélioration – présentés dans la figure 1.1. » (Extrait de la norme ILO-OSH 2001.)

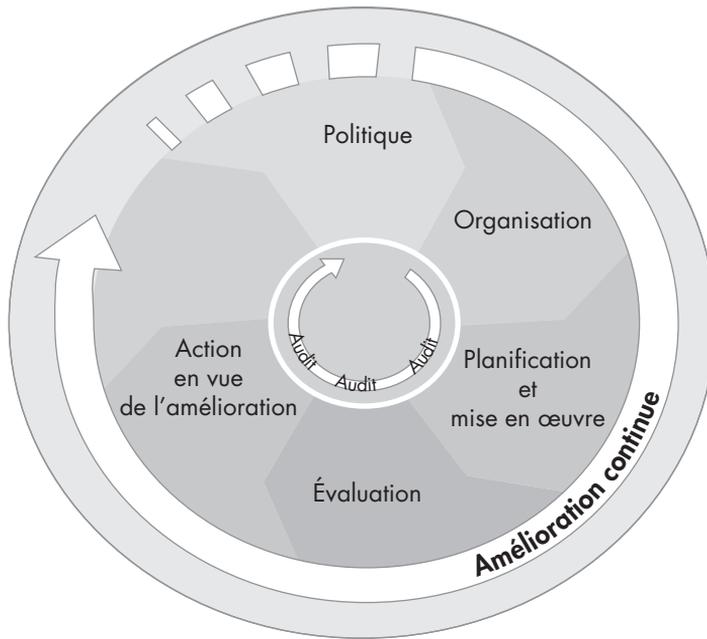


Figure 1.1 – Éléments principaux du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail dans ILO-OSH (2001)

- **Les huit conventions de l'OIT** considérées par le Bureau international du travail (BIT) comme fondamentales couvrent quatre droits : la liberté syndicale (conventions n° 87 et 98), l'abolition du travail forcé (29 et 105), la non-discrimination (111, 100) et enfin l'élimination du travail des enfants (138, 182).

SAI (Social Accountability International)

SAI est une émanation du CEP, Council on Economic Priorities, coalition d'églises et d'entreprises américaines. Transformée en société, SAI a créé en 1997 la première norme adaptée au volet social de la RSE (SA 8000) en s'appuyant notamment sur les conventions de l'OIT et de l'ONU déjà citées, et sur le principe d'amélioration continue que l'on trouve dans la norme ISO 9001.

Aujourd'hui, SA 8000 sert de référentiel normatif pour la certification d'usines dans 55 pays différents et 58 branches. Concernant les exigences, SA 8000 couvre également la santé, la sécurité, les mesures disciplinaires, les heures supplémentaires et la rémunération. La conception de la chaîne de sous-traitance de SA 8000 ne concerne que les fournisseurs directs de l'entreprise.

liP (Investor in People)

Créé en 1990 à partir d'un partenariat entre des entreprises anglaises et des associations, liP délivre une certification en matière de management des RH.

En France, liP est représenté par la Chambre de commerce et d'industrie de Montauban.

Présentation de la certification liP sur son site français

L'objectif de la certification est de permettre à votre entreprise d'avoir une validation externe de ses pratiques en matière de management des ressources humaines.

La certification liP est validée pour une durée maximum de 3 ans.

Elle est mise en place pour votre entreprise en association avec :

- un auditeur externe et un auditeur liP homologué au niveau international et sélectionné par le CQIP (Centre qualité Investors in People France) ;
- une assurance qualité : le CQIP, assure toutes les prestations mises en place pour ajouter de la valeur à votre entreprise dans le cadre de sa démarche ;
- votre interlocuteur qualité : le CQIP, votre interlocuteur principal pour planifier l'audit dans les meilleures conditions pour votre entreprise ;
- une charte graphique pour papier en-tête et cartes de visite, publications, communication auprès de vos clients, fournisseurs et partenaires.

Source : <http://www.iip.fr/accueil.html>

Les entreprises

Par extension, on peut considérer que les entreprises créent des normes lorsqu'elles rédigent des codes de conduite des affaires, des codes de déontologie ou des chartes et qu'elles se servent de ces documents écrits comme des référentiels pour orienter l'action de leurs salariés et parfois pour auditer leurs fournisseurs et leurs sous-traitants.

Code de conduite du groupe PPR

Présentation par François-Henri Pinault, président de PPR

« Il s'adresse en priorité à tous les salariés de PPR pour leur dire ce que nous attendons d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Mais il s'adresse également à tous ceux – clients, fournisseurs, actionnaires, communauté financière ou pays hôtes, associations et communautés locales – qui demandent aux entreprises comme PPR d'expliquer ce qu'on s'interdit de faire, ce qu'on s'oblige à faire et ce vers quoi nos convictions nous font tendre. »

Dans le même esprit, huit chartes sont présentées sur le site Suez.com, dans la section « Éthique et valeurs ».

Les huit chartes du groupe Suez

- Charte « Nos valeurs, notre éthique ».
- Règles d'organisation et de conduite des sociétés du groupe.
- Charte sociale internationale.
- Charte Santé et Sécurité au travail.
- Guide pratique de l'éthique de la relation commerciale.
- Éthique des achats.
- Règles de conduite en matière de gestion des informations.
- Code de conduite à l'usage des financiers du groupe.

Chacun de ces documents est régulièrement tenu à jour compte tenu de l'évolution de l'environnement juridique ; ainsi le dernier a été entièrement réécrit après la loi américaine Sarbanes-Oxley.

Les syndicats

Même si la chose est mal connue, les syndicats peuvent créer des labels. Ainsi, aux États-Unis, le label « Made in the USA », bien que sous contrôle du ministère du commerce, est analysé de près par les syndicats, notamment l'UNITE qui regroupe les travailleurs du textile.

En France, suite à la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, quatre des cinq confédérations syndicales représentatives¹ ont créé le 29 janvier 2002 le CIES, Comité intersyndical d'épargne salariale. Le label du CIES s'applique aux fonds salariaux et exige, entre autres, que l'ensemble des fonds soit géré de façon socialement responsable ; les établissements financiers doivent s'appuyer sur une diversité de sources d'information externe (telles que les agences de notation extrafinancière) et posséder des compétences internes en matière d'investissement socialement responsable. Le CIES doit avoir la capacité d'auditer sur place pour vérifier que les engagements pris par les sociétés de gestion pour obtenir le label sont bien respectés.

À côté des syndicats d'employés, les syndicats d'employeurs peuvent également être à l'origine de labels sociaux, c'est le cas des centres d'appel.

Le label de responsabilité sociale des centres d'appel

Ce label de responsabilité sociale a vu le jour en 2005, sous l'impulsion collective et consensuelle de l'Association française de la relation client (AFRC) et du Syndicat des professionnels des centres de contacts (SP2C), en partenariat avec les principales organisations syndicales nationales, la Direction générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DGEFP) et le ministre de la Cohésion sociale de l'époque, Jean-Louis Borloo. La création ex nihilo de ce « Label de responsabilité sociale » couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur – donneur d'ordres, centre de relation client intégré, centre de relation externalisé – et régi par une gouvernance spécifique (représentativité paritaire, auditeurs indépendants, comité de labellisation, référentiel étalonné) a permis de promouvoir rapidement et auprès du plus grand nombre la dimension sociale du secteur, de valoriser son image et de démontrer la qualité des prestations délivrées.

Ce label a toutefois été assez mal accueilli par les syndicats d'employés, notamment parce qu'il n'a pas freiné les délocalisations.

1. CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT.



Synthèse

Les acteurs qui créent les normes ou les référentiels de certification sont très divers et c'est certainement une des conséquences de la mondialisation. Devant les limites géographiques des États-Nations dont la souveraineté est limitée à des frontières nationales, les opérateurs économiques en quête de règles se sont tournés vers d'autres sources.

Les organismes normalisateurs nationaux (Afnor) et internationaux (CEN, ISO) constituent des acteurs essentiels mais, d'une part, ils sont assez lents à agir du fait de la recherche de consensus à laquelle ils sont tenus, d'autre part ils ne peuvent couvrir tous les besoins. L'OIT est également une institution centrale pour la production de normes sociales mais elle ne dispose pas des moyens qui lui permettent de s'assurer de l'application des textes qu'elle produit.

Face à ces carences, de nombreuses initiatives privées voient le jour, et elles sont le plus souvent d'origine anglo-saxonne (OHSAS 18000, SA 8000, IIP, etc.). La raison de ce tropisme anglo-saxon provient paradoxalement de l'orientation très nette de ces pays pour une économie libérale dans laquelle l'État intervient le moins possible : la vie des affaires et son volet social s'accommodent mal d'une absence de règles et ce que l'État ne produit pas sur ce sujet est alors pris en charge par des initiatives privées, c'est tout le sens de la *soft law*.

Dans le cas le plus fréquent des entreprises qui produisent les normes qu'elles entendent appliquer dans le domaine social, se posent les problèmes liés à la procédure de production, puis au contrôle de l'application de la norme. Il apparaît en particulier que les salariés et leurs représentants, les syndicats, ne peuvent pas rester en dehors de ces processus sans que l'effectivité même de ces normes n'en souffre.

Les auditeurs

Dans le cadre des processus de certification, les audits sociaux sont des audits de tierce partie, c'est-à-dire qu'ils émanent d'organismes indépendants des entités auditées. Dans certains cas, les auditeurs sociaux sont également indépendants des organismes qui créent les normes, dans d'autres cas, il n'en va pas de même.

L'auditeur social dans le cadre de la certification est un auditeur qui dispose de documents de travail adaptés au référentiel normatif (IIP, SA 8000, etc.), il suit un programme d'audit qui a été établi par l'organisme qui l'emploie, il dispose de guides, de questionnaires, de grilles d'analyse et en général de documents qu'il n'a pas élaborés lui-même. C'est la grande différence avec l'audit social sans

visée certificative, pour lequel l'auditeur doit le plus souvent élaborer ces documents lui-même. Nous étudierons le monde des auditeurs sociaux avec plus de détails dans le chapitre 4.

Les organismes certificateurs

AFAQ Afnor certification est le premier certificateur en France, et l'un des tout premiers au niveau mondial avec plus de 800 auditeurs. Dans le domaine social, cet organisme certifie aussi bien les systèmes de management santé et sécurité que les services, les personnes ou encore le management de la performance. Au titre du management de la performance, AFAQ Afnor délivre par exemple le label « Égalité professionnelle » que nous avons présenté.

Le rôle principal des organismes certificateurs consiste, au vu des rapports d'audit, à délivrer les labels ou certificats. En principe, les certifications ont une durée limitée (trois ans le plus souvent) et de nouveaux audits sont nécessaires pour conserver la certification. Par ailleurs les normes elles-mêmes évoluent.

Parfois les organismes certificateurs se rapprochent pour créer des normes.



Dans le cas de la santé et de la sécurité notamment, des organismes tels que le BSI (organisme certificateur britannique), Bureau Veritas, SGS ont créé OHSAS 18001, Occupation Health and Safety Assessment Series, pour la gestion des systèmes de santé et de sécurité au travail.

Dans le cas du commerce équitable, depuis janvier 2004, la certification et le contrôle ont été confiés à l'entreprise FLO-Cert, créée par la Fairtrade Labelling Organization¹, et cette certification s'effectue dans les conditions définies par la norme ISO 65 (norme de certification européenne accréditant les organismes de certification des produits).

FLO-Cert, la certification du commerce équitable

Lorsqu'une organisation de producteurs ou une plantation souhaite être certifiée, elle remplit un dossier complet de candidature. FLO-Cert cherche d'abord à comprendre si les « pré-conditions » sont réunies : transparence de gestion et démocratie dans les coopératives, formation d'un comité paritaire pour les plantations, absence d'utilisation des

1. Créée en 1997, FLO regroupe 17 membres situés en Allemagne, Autriche, Belgique, Grande-Bretagne, Canada, Danemark, Finlande, France, Italie, Irlande, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse, USA. FLO est le seul organisme international de certification du commerce équitable.

produits chimiques interdits... « Nous ne cherchons pas à tout leur faire réinventer, explique Maïke Höpken, en charge du traitement des candidatures, (...) mais si par exemple ils ne tiennent pas de compte rendu d'assemblée générale, nous leur demandons de le faire. »

Quand l'organisation a fourni ces informations préliminaires, l'un des 54 inspecteurs mandatés par FLO-Cert procède à une inspection initiale sur le terrain. Pendant cinq à dix jours, suivant une procédure précise, il visite les lieux, audite les comptes, s'entretient avec les producteurs ou les travailleurs.

Sur la base de son rapport, la décision reviendra au directeur de FLO-Cert, en concertation avec un comité de certification où sont représentés les producteurs, les acteurs commerciaux, des experts extérieurs et les associations nationales. Le comité examinera de nombreux paramètres, mais privilégiera les structures saines : « La première garantie qui nous semble importante, c'est que les producteurs aient le contrôle de leur organisation. Le monde idéal n'existe pas. La certification est donc souvent assortie de "conditions" mettant en évidence les "marges d'amélioration". (...) Il y a parfois des problèmes, mais nous sommes là pour les identifier et permettre de les résoudre », rappelle Uriel Barrantes, analyste de certification. Dans ce cas, des « inspecteurs de suivi » iront vérifier que la coopérative ou la plantation a bien fait les efforts demandés par le comité de certification pour satisfaire les exigences minimales. Sinon, les inspections suivront leur cours normal, à raison d'une par an.

Extrait du site <http://www.maxhavelaar.com/fr>

Concernant l'audit social, le Centre de certification internationale d'auditeurs spécialisés (CCIAS) a été développé dès 1992 au sein de l'IAS (Institut international de l'audit social) et a commencé ses activités fin 1993. Il a pris la forme d'une association loi 1901 en avril 1999¹. Le Centre est organisé et fonctionne selon les prescriptions de la norme internationale NF EN 45013 prochainement remplacée par la norme NF EN ISO 17024. Ces deux normes fixent les principes à respecter et les dispositions à prendre pour assurer la qualité et la fiabilité du processus de certification, l'impartialité des évaluations et l'égalité de traitement des candidats. Il entretient des rapports de partenariat avec l'Institut international

1. Son siège social est situé à Paris au 91, rue de Miromesnil - 75008. Son site : http://www.ccias.org/site_web.

de l'audit social (IAS) et avec l'ANDRH. Il est en relation suivie avec la Chambre des employés privés de Luxembourg (CEP-L), l'Institut de l'audit interne (IFACI), l'Association portugaise des ressources humaines (APG), ainsi que des organisations d'auditeurs sociaux au Maghreb et l'académie du travail de Moscou.

L'accréditation des organismes certificateurs

L'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité et constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité. Alors que la certification est relative à la conformité à une norme, l'accréditation renvoie à la compétence technique d'un organisme certificateur.

- ▶ En France, c'est le Comité français d'accréditation (Cofrac) qui accrédite les organismes certificateurs. Le CCIAS présenté dans le paragraphe précédent est accrédité par le Cofrac.
- ▶ En Allemagne, c'est le Deutsche Akkreditierungs system Prüfwesen GmbH (DAP), qui accrédite les organismes certificateurs ; ainsi FLO-Cert est accrédité par le DAP.

Le recours à des pratiques d'audit social dans le cadre de la certification est assez simple à comprendre : une entreprise souhaite donner confiance (à un fournisseur, un client, sa direction, voire à ses salariés) en ce qu'elle maîtrise tel ou tel aspect de sa politique sociale et qu'elle s'engage dans une démarche d'amélioration continue. Elle choisit un référentiel normatif adapté, elle s'efforce d'en appliquer les exigences, puis elle fait appel à un organisme certificateur. Sur la base d'un rapport d'audit, cet organisme délivrera le certificat correspondant. En réalité, le degré d'appropriation par les différents acteurs de l'entreprise d'une démarche de certification dépend de sa culture normative. Ce n'est pas la certification par elle-même qui produit des effets positifs, mais la pénétration des concepts associés à la norme dans les attitudes et les mentalités.

Tous les audits sociaux ne se déroulent cependant pas dans le cadre de la certification.

Les pratiques d'audit social hors du cadre de la certification

Pour comprendre la pratique de l'audit social hors du cadre de la certification, deux dimensions doivent être prises en compte :

- ▶ **dimension horizontale** : quel est le périmètre de l'audit ? Deux cas très différents sont à distinguer :
 - dans le premier cas, il s'agit pour l'auditeur de mener sa mission au sein de l'organisation de laquelle émane l'ordre de mission. Sans qu'il soit

utile de préciser à ce stade si l'audit est réalisé par un auditeur interne (salarié de l'entreprise) ou externe (salarié d'un cabinet d'audit), on comprend aisément que l'auditeur mandaté par la direction générale doit, en principe, obtenir sans difficulté majeure le concours des différentes entités auditées ;

- dans le second cas, l'auditeur doit auditer une entité qui ne relève pas de l'autorité de celui qui demande l'audit, c'est l'exemple de l'audit des sous-traitants évoqué ci-dessous par Novethic. C'est aussi le cas des audits préalables à des achats d'entreprise ou à des fusions, lorsque l'acheteur ou l'entreprise qui va fusionner désire obtenir la réponse aux questions qu'il se pose concernant le volet social de l'entreprise cible. L'audit social exercé hors du périmètre de l'organisation qui le sollicite est toujours plus difficile à réaliser, car l'auditeur doit faire accepter la légitimité même de son audit, et le succès de l'audit social repose sur un minimum de collaboration entre auditeur et audités.

L'audit des sous-traitants selon Novethic¹

L'une des conséquences de la mondialisation est d'avoir transformé radicalement les modes de production de certains secteurs. Le textile ou le jouet, par exemple, font appel à des chaînes de sous-traitants en cascade, quelles que soient les marques. Les usines de fabrication sont, la plupart du temps, situées dans des pays à faible coût de main-d'œuvre, très éloignés de ceux où les dits produits sont distribués. Cette distance, géographique et économique, a facilité, dans un premier temps, l'ignorance des consommateurs sur les conditions de travail régnant dans ces usines. Progressivement, la situation a changé. Les ONG ont diffusé, le plus largement possible, des informations sur ce qu'on a appelé les *sweatshops* et attaqué les donneurs d'ordre, c'est-à-dire les grandes marques clientes de ces usines.

Face aux mouvements de boycott et à la montée en puissance des interrogations des consommateurs, ces derniers ont mis en place des audits sociaux « délocalisés ». Ils consistent à demander à un auditeur – le plus souvent une entreprise spécialisée ou une ONG – d'aller voir

1. Novethic est un centre de recherche et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable, filiale de la Caisse des dépôts.

sur place comment les sous-traitants respectent la législation du travail qui s'applique dans leur pays, ainsi que les codes de conduite qu'édictent leurs commanditaires.

www.novethic.fr

- dimension verticale** : à quel niveau d'assurance doit se situer l'auditeur ? Il s'agit de déterminer jusqu'où l'auditeur doit mener ses investigations pour exprimer une opinion. Deux exemples permettent de saisir ce que le concept d'assurance recouvre. En premier lieu, quel que soit le point audité, il est rare qu'un auditeur puisse étudier tous les cas existants. Si l'auditeur s'intéresse au bulletin de paie, il n'examinera qu'un nombre limité de bulletins de paye, si l'auditeur doit poser des questions aux salariés, il ne rencontrera qu'un nombre limité de salariés et si, enfin, l'auditeur doit se rendre sur les différents sites de l'entreprise il se peut qu'il en choisisse certains et qu'il ignore les autres. Ces choix sont guidés par des théories ou de bonnes pratiques (la théorie des échantillons, les pratiques de rotation dans le choix des sites), mais quelles que soient les précautions méthodologiques, le niveau d'assurance dépend de l'étendue des investigations de l'auditeur. En second lieu, pour un thème d'audit donné, la déclinaison en sous-thèmes et en points d'audit dépend aussi des moyens mis à la disposition de l'auditeur et notamment du budget temps dont il dispose. Ainsi, un audit concernant le temps de travail peut être limité aux horaires affichés, ou bien prendre en compte également les horaires réalisés et les différentes modalités d'aménagement du temps de travail, voire les perceptions des salariés à propos de ces modalités ; il apparaît clairement que la qualité de l'opinion exprimée par l'auditeur est différente suivant les cas. Le niveau d'assurance varie de « très faible » à « très élevé », et toutes les situations intermédiaires sont envisageables ; cependant les professionnels se réfèrent souvent à deux niveaux, assurance modérée et assurance raisonnable.

Tableau 1.1 - Les divers types d'audit social

Périmètre/Assurance	Assurance modérée	Assurance raisonnable
Périmètre interne	Audit périodique de la GRH.	Audit ponctuel lié à un problème.
Périmètre externe	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance.	Audit social préalable à l'achat d'entreprise.

Le tableau 1.1 permet d'illustrer l'articulation de ces deux dimensions à partir des cas les plus fréquents. Rien n'interdit cependant d'envisager également un audit social d'un fournisseur avec un niveau d'assurance supérieur au niveau modéré, dans la mesure où les moyens seraient fournis à l'auditeur. *A contrario*, l'exemple de Asiainspection (cf. p. 13) ne semble pas relever d'une assurance modérée compte tenu des moyens envisagés.

À partir de ce tableau, il est possible d'exposer la plupart des types d'audits sociaux. Nous présenterons successivement l'audit périodique de la GRH, l'audit ponctuel, l'audit social des fournisseurs et l'audit social préalable à un rachat d'entreprise ou à une opération de fusion-acquisition.

L'audit périodique de la GRH

Audit social par excellence, l'audit des politiques sociales ou de la GRH correspond à l'audit traditionnel qui a pendant longtemps servi de modèle aux enseignements de l'audit social. Cet audit social peut avoir de nombreuses justifications.

- ▶ Dans le contexte de la mondialisation, l'entreprise multinationale est dans l'obligation de multiplier des structures industrielles ou commerciales dans différentes parties du monde. Même si des gestionnaires locaux sont responsables de la gestion des opérations, la direction générale ou le DRH central peuvent avoir besoin d'assurance sur le respect des réglementations nationales. On trouve ainsi un premier cas de recours à l'audit social qui est de même nature que lorsque le DRH d'une entreprise française éprouve le besoin de faire le point sur le respect de la législation sociale ou de la bonne application de la convention collective. Il s'agit pour l'essentiel d'audit social dit de conformité (*compliance* dans le monde anglo-saxon).
- ▶ D'autres contextes justifient des audits périodiques de la GRH. La recherche de gains de productivité, le désir de diminuer les coûts sociaux peuvent entraîner des audits sociaux qualifiés d'audit d'efficacité. La volonté d'aligner les politiques sociales sur la stratégie d'affaires de l'entreprise déclenchera des audits sociaux souvent qualifiés de stratégiques.
- ▶ Enfin, la recherche permanente d'améliorations ou d'adaptations dans des entreprises en mutation (technologique, commerciale, organisationnelle) se traduit parfois par un besoin d'audit social.

L'audit périodique de la GRH est le plus souvent conduit par les auditeurs internes car ces derniers établissent chaque année une programmation de leur activité en prenant en compte les risques de toute nature.

Le non-respect des obligations légales, réglementaires ou conventionnelles fait courir des risques financiers et des risques de réputation à l'entreprise. L'existence de tels risques justifie l'audit de conformité.

L'inadaptation des politiques sociales aux attentes des salariés rend probable l'apparition des risques de démotivation, voire de contestation de la part des salariés, risques tels que le turn-over, l'absentéisme, la non-qualité, la hausse du taux des accidents du travail, les conflits sociaux.

Enfin, il existe un risque important et difficile à évaluer, qui consiste à ne pas disposer des ressources humaines dont on a besoin. Ce risque peut s'apprécier quantitativement et qualitativement, il peut aller dans le sens du surplus ou, à l'inverse, dans le sens du déficit. Une entreprise peut connaître des sous-effectifs ou des sureffectifs, voire les deux à la fois dans des unités différentes. Elle peut aussi souffrir de surqualification, de sous-qualification, voire les deux ensemble.

Tous ces risques sont à la base du travail de l'auditeur lorsque l'audit social concerne la GRH et toutes les politiques sociales sont impliquées : emploi, rémunération, formation et développement des compétences, aménagement du temps de travail, relations sociales.

L'audit ponctuel lié à un problème

Parfois la mission d'audit social est consécutive à l'apparition d'un problème. On peut donner de nombreux exemples, un taux d'absentéisme jugé trop élevé, des démissions qui se multiplient, une masse salariale qui dérape, des enquêtes d'opinion qui laissent entrevoir un malaise social, des syndicats qui font valoir des revendications qui surprennent la direction, des actions de formation qui ne semblent améliorer ni la qualité ni l'efficacité du travail, des conditions de travail qui se dégradent, des procédures qui ont mal vieilli et ne semblent plus adaptées. On peut également songer aux missions qui ont pour objet non pas les politiques de GRH mais la DRH elle-même, sa composition, ses compétences, son coût, etc.

La mission peut alors faire l'objet d'un audit interne, mais dans la plupart des cas il s'agira d'audit externe et cela pour deux raisons :

- les équipes d'audit interne consacrent l'essentiel de leur temps au programme annuel d'audit qui concerne les politiques sociales et l'ensemble des unités. Même si du temps est leur est laissé pour des missions ponctuelles, ce temps est réduit ;
- il n'est pas interdit de penser qu'une équipe d'auditeurs externes aura plus de recul pour étudier une situation problématique qu'une équipe d'auditeurs internes.

Il convient de préciser que la différence essentielle entre l'audit social et le conseil en GRH consiste en la mise en œuvre des solutions face à un problème. Même si les méthodes diffèrent, un consultant et un auditeur social confrontés à

une situation problématique chercheront l'un et l'autre, par des démarches spécifiques, les causes du problème et les voies de sa résolution. L'un et l'autre s'accorderont pour laisser au client la décision quant à la solution à mettre en œuvre. Cependant, alors que la mise en œuvre constituera souvent une part essentielle de la mission du consultant, l'auditeur social n'y participera pas. L'audit social consiste en effet à observer, à comparer, à analyser, à chercher des preuves, à formuler des jugements au vu de référentiels, mais il ne consiste pas à mettre en œuvre.

C'est une limite qui est parfois mal comprise car un client (interne ou externe) peut légitimement attendre que, face à un problème, un intervenant s'implique dans la mise en place des recommandations qu'il a formulées : « Vous pensez que je devrais revoir telle procédure, mettre en place un nouvel outil, réformer mes méthodes ; aidez-moi à le faire ou encore mieux, faites-le ! » Il s'agit alors d'une prestation de conseil, d'assistance, parfois de sous-traitance, mais il ne s'agit plus d'un audit social.

La raison de ce qui peut apparaître comme une limite de l'audit tient à la démarche et à l'indépendance de l'auditeur. L'auditeur agit toujours sous la double pression du temps et de l'information : il est « pressé » car il dispose d'un budget-temps qu'il ne doit pas dépasser et il a été formé à la recherche d'éléments déterminants qui lui permettent de porter un jugement relatif à la qualité d'un process, d'un document, d'une politique, etc. Pour atteindre ses objectifs, il va nouer des relations particulières avec les audités qui ne sont pas de même nature que des relations hiérarchiques ; il ne dispose pas d'un statut hiérarchique, même s'il peut, dans le cadre de sa mission, faire valoir des exigences. Toutes ces raisons permettent de comprendre que l'auditeur social sortirait de son rôle s'il s'impliquait dans la mise en œuvre opérationnelle.

L'audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance

Face à la montée en puissance des interrogations de consommateurs, des audits sociaux « délocalisés » se mettent en place, soulevant de nombreux problèmes.

- ▶ Le premier d'entre eux concerne la conception même de la chaîne de sous-traitance et d'approvisionnement. Doit-on considérer qu'elle s'arrête aux fournisseurs directs, comme dans le cas de SA 8000, ou bien qu'elle descend plus bas et prend en compte les fournisseurs des fournisseurs, les sous-traitants des sous-traitants, etc. ?
- ▶ Le deuxième problème concerne les modalités de contrôle des engagements des fournisseurs ou des sous-traitants. Une véritable échelle de modalités diverses se présente allant du minimum aux modalités les plus complètes :

- niveau 1 : simple notification auprès des fournisseurs et sous-traitants pour les informer des engagements pris par le donneur d'ordre et pour leur demander de respecter eux-mêmes ces engagements ;
- niveau 2 : demande d'engagement écrit ;
- niveau 3 : mission d'inspection, de contrôle ou d'audit social par le donneur d'ordre ;
- niveau 4 : mission d'inspection, de contrôle, d'audit social par tierce partie ;
- niveau 5 : niveau 4, plus assistance à la mise à niveau du sous-traitant ou du fournisseur.

Les comportements des entreprises varient beaucoup en fonction des secteurs et des pays ; telle modalité adaptée à tel secteur ou à tel pays ne conviendra pas forcément ailleurs.

- ▶ Le troisième problème concerne la prise en charge des coûts liés à ces opérations ; certains considèrent qu'il s'agit d'une condition d'obtention du marché et exigent que le fournisseur ou le sous-traitant supporte ce coût, tandis que d'autres entreprises du Nord acceptent de supporter ces coûts et de les intégrer à leurs coûts d'approvisionnement.
- ▶ Le quatrième problème consiste à déterminer les conséquences que l'entreprise du Nord doit tirer d'un non-respect du référentiel par l'entreprise du Sud. Au niveau 5, l'entreprise du Nord peut aider l'entreprise du Sud, on évoque alors des pratiques d'assistance technique et de mise à niveau dans le domaine social (*monitoring* dans le monde anglo-saxon)¹. Ces pratiques sont fort peu répandues et dans de nombreux cas, l'alternative est abrupte : c'est tout ou rien. « Rien » signifie qu'au-delà des mises en garde, l'entreprise du Nord continue ses relations d'affaires avec l'entreprise du Sud. « Tout » veut dire qu'elle interrompt brutalement ces relations et ainsi qu'elle se place en situation de dégrader des conditions de vie et de travail de salariés qu'elle désirait, au contraire, protéger ou améliorer...

L'audit social préalable à l'achat d'entreprise

Préalablement à une opération d'achat ou de fusion-acquisition, il est devenu indispensable de réaliser un audit social et celui-ci trouve sa place dans le cadre de la *due diligence* (que l'on peut traduire par audit d'acquisition).

Cet audit peut revêtir des objectifs multiples. L'entreprise qui initie l'opération peut avoir besoin d'une évaluation du « passif social » (de façon plus générale,

1. Voir sur cette question le travail de l'ONG *RH sans frontières*, qui intervient en amont de l'audit (<http://www.rhsansfrontieres.org>).

les normes comptables IFRS/IAS 19 préconisent désormais cette évaluation). Le passif social intègre les engagements de l'entreprise en matière d'indemnités de fin de carrière, de gratifications différées¹, et surtout les régimes de retraite à prestations définies qui peuvent représenter des montants financiers très importants. L'audit des contrats de travail, et notamment des clauses attachées à ceux des dirigeants se révèle particulièrement utile.

O'Donnel et P. Capblancq proposent une matrice de « due diligence RH » bâtie autour de huit enjeux, les quatre premiers étant relatifs à la phase de valorisation de la cible et les quatre derniers à la phase d'éventuelle intégration² :

- risques financiers liés aux passifs sociaux ;
- risques de non-conformité avec la réglementation sociale ;
- coûts liés aux éventuels départs de membres de l'équipe de direction ;
- faisabilité des synergies d'effectif escomptées et coûts de restructuration afférents ;
- identification des ressources clés et les leviers de rétention possibles ;
- harmonisation des systèmes de rémunération ;
- intégration des structures et modes d'organisation ;
- identification des synergies/antagonismes possibles par rapport à une intégration organisationnelle.

Chaque enjeu est précisé par des questions clés. À titre d'illustration, figurent ci-dessous les trois questions du dernier enjeu, relatif aux synergies ou antagonismes possibles.

- Quels sont les points communs ou les divergences importantes de la culture d'entreprise ?
- Quels sont les écarts critiques dans les politiques et pratiques de GRH (hors rémunération car ce thème est traité dans un enjeu antérieur) ?
 - Système d'appréciation de la performance,
 - % de la masse salariale consacrée à la formation,
 - nombre d'heures de formation par salarié,
 - existence de *Talent Reviews*,
 - existence d'organigramme de remplacement,
 - ...

1. Par exemple les médailles du travail.

2. « Fusions-Acquisitions. La fonction RH en amont de l'intégration », document méthodologique n° 241 d'*Entreprise et Personnel*, avril 2004.

- Quelle est la nature des relations avec les partenaires sociaux ?
 - type et positionnement des syndicats représentés,
 - historique des conflits,
 - ...

La matrice propose en colonne les différentes sources d'information auprès desquelles l'auditeur social peut trouver les réponses : cadres dirigeants, bilan social, bulletins de paie, contrats de travail, procès-verbaux de CE, rapports annuels, enquête d'opinion interne, etc.

Ainsi, cette matrice est un guide avant fusion-acquisition tout à fait utile à l'auditeur social.

3. Définition et démarche de l'audit social

La plus simple des définitions consiste à dire que l'audit social est l'application à la GRH de la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel, mais cette définition est un peu courte c'est pourquoi nous en proposerons ici une autre, avant d'illustrer la démarche de l'auditeur social.

Définition de l'audit social

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, néanmoins nous préférons une définition moins officielle mais plus complète.

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO 9000 définit ainsi l'audit :

« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

Cette définition est très générale et renvoie à des interrogations concernant les notions de preuve et de critère.

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

« Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes. »

Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. »

Ces deux définitions ne sont pas assez précises car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle ; on peut également remarquer que les deux définitions reprennent un des termes à définir (« social » pour audit social, « éthique » pour audit éthique), ce qui n'est pas très éclairant.

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »

Si, dans cette définition, le champ du social est bien défini, en revanche « audit » est défini par « audit », ce qui n'est pas suffisamment explicite.

Évidemment, la tentation de coupler la première et la dernière définition est forte : l'une définit l'audit, mais pas le « social » et l'autre définit le social, mais pas l'audit. On obtient ainsi :

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

En général, on définit une preuve d'audit comme un ou plusieurs enregistrements, déclarations de fait ou autres informations, pertinents pour l'audit et qui sont vérifiés. Quant aux critères d'audit, ils sont définis par l'ensemble des politiques, procédures ou exigences auxquelles les preuves d'audit sont comparées. Ces définitions formellement acceptables nous semblent cependant réservées à ceux qui ont déjà un bon niveau d'information sur le sujet et nous les jugeons un peu trop abstraites pour découvrir ce qu'est l'audit social.

Pour ces raisons nous préférons la définition suivante :

« Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

– qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;

- qu'elle utilise au mieux ses moyens ;
- qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;
- qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;
- qu'elle respecte les règles de l'art ;
- qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »

Cette définition mérite quelques précisions.

- ▶ En premier lieu, l'entreprise est évoquée par souci de simplification, mais rien ne s'oppose à la pratique de l'audit social dans d'autres formes d'organisation, les hôpitaux, les collectivités territoriales, les ONG...¹
- ▶ Deuxièmement, l'audit est « une forme d'observation », c'est-à-dire que l'auditeur part du terrain, de ce qu'il constate, de ce qu'il entend (d'où l'origine étymologique de l'audit). Certes les constats en provenance du terrain sont analysés, recoupés, comparés, mais ils n'en demeurent pas moins la matière première de l'audit.
- ▶ Troisièmement, le terrain en question s'est élargi au fil du temps et couvre désormais les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, alors qu'autrefois il se limitait à l'une d'entre elles, les salariés. On pourrait distinguer un audit social *stricto sensu* qui ne prendrait en compte que les relations de l'entreprise avec ses salariés et leurs représentants, d'un audit de la RSE qui couvrirait les autres parties prenantes, mais nous proposons une conception unifiée et large qui correspond à la dimension horizontale de l'audit social.
- ▶ Quatrièmement la dimension verticale de l'audit social concerne quatre niveaux :
 - les principes, qui sont souvent déclinés dans des chartes, des codes,
 - les politiques, qui contiennent souvent des orientations voire des objectifs,
 - les process, qui précisent les façons de faire de l'entreprise,
 - les résultats, souvent quantifiés dans des mesures appropriées.
- ▶ Cinquièmement, ce que produit l'audit social, c'est un jugement sur un certain nombre de points. Jugement et éventuellement mesure des écarts entre ce qu'annonce l'entreprise dans ses différentes productions textuelles, chiffrées ou non chiffrées, et ce que constate l'auditeur. Jugement sur la consommation des ressources de toute nature, informationnelles, humaines, financières. Jugement sur la capacité de l'entreprise à mener à bien ses

1. La revue scientifique de référence sur le sujet s'intitule d'ailleurs *ROR, Revue de l'organisation responsable* (Éd. Eska).

projets. Jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elles, du fait du droit ou des engagements librement consentis. Jugement enfin sur le point essentiel qu'est la capacité d'une entreprise à connaître les risques sociaux qu'elle court et à mettre en œuvre les solutions qui s'imposent.

Démarche de l'auditeur social

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport.

L'engagement de la mission

Sur ce point, il convient de faire la distinction entre audit externe et interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit social externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes que sont le temps et la compétence : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes.

Audit externe

L'audit externe repose sur un contrat d'entreprise, c'est-à-dire un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

- la tâche des auditeurs est nettement définie ;
- la rémunération est forfaitaire ;
- l'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs est maintenue durant la mission ;
- l'indépendance de l'auditeur dans l'exécution de l'audit est garantie ;
- une obligation de résultat.

Le dernier point pose le délicat problème de la responsabilité de l'auditeur social externe. *A minima*, cette responsabilité implique que l'auditeur remette un rapport d'audit. Mais au-delà s'ouvre le vaste champ encore peu exploré de la responsabilité de l'auditeur social. Pour mieux en comprendre l'ampleur, il est intéressant de s'appuyer sur les auditeurs financiers indépendants qui utilisent la formulation suivante :

« Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers, afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers. »¹

Cet extrait met en évidence que la responsabilité de l'auditeur externe repose sur quatre points :

- le respect des règles d'éthique ;
- la planification de la mission ;
- le choix des procédures ;
- l'évaluation du risque.

L'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de mission » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et les principaux risques. La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

Audit interne

L'auditeur social interne agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels.

La cartographie des risques consiste en une démarche systématique et méthodique, conduite en principe par les risk managers, les directions opérationnelles et les responsables de l'audit interne, et qui a pour objectifs :

- d'inventorier les risques de toute nature en fonction de leur criticité ;

1. Source : CNCC-IBR/CC-DSCH.

- d’identifier les zones à risques (lieux, process, etc.) ;
- d’apprécier la vulnérabilité de l’organisation.

Cette évaluation repose sur une démarche méthodique qui a pour but de recenser les risques de toute nature et les lieux (fonction, pays, entités physiques) où ces risques ont le plus de chances d’apparaître.

En principe, on peut conduire une évaluation des risques sociaux à partir de deux critères, la probabilité et la gravité. Un risque peut être présent mais latent, la probabilité qu’il dégénère en conséquences dommageables est calculée si possible objectivement, sinon elle est évaluée subjectivement par des experts. L’évaluation des dommages potentiels sert à apprécier la gravité.

La vulnérabilité de l’organisation peut parfois être représentée sur une carte avec l’utilisation de symboles différents par nature de risque, la taille du symbole étant proportionnelle à la probabilité et la couleur appropriée à la gravité. Ainsi, les zones à risques apparaissent clairement et peuvent permettre d’établir une planification des missions prioritaires.

Si l’on désire se rapprocher des auditeurs financiers, on peut également distinguer les risques inhérents, les risques de contrôle interne et les risques de non-détection :

- ▶ le risque inhérent est fonction du secteur d’activité, du personnel employé, de la complexité des opérations, de l’intégrité du management, de l’histoire de l’entreprise et de ses choix d’organisation ;
- ▶ les risques de contrôle interne sont ceux qui peuvent conduire à l’apparition d’une faute ou d’une fraude en dépit des procédures de contrôle mises en place. Pour la GRH, ces risques sont souvent en rapport avec la fiabilité des systèmes d’information des ressources humaines ;
- ▶ enfin, le risque de non-détection (ou risque propre à l’auditeur) correspond à une appréciation erronée de la part de l’auditeur sur l’orientation ou l’étendue des vérifications qu’il est susceptible de conduire dans sa mission.

En plus de l’analyse des risques, d’autres éléments sont à prendre en compte pour la planification des missions d’audit, et notamment une certaine rotation selon les entités de façon que les auditeurs internes « rendent visite » assez régulièrement à chaque directeur opérationnel ou fonctionnel. Ainsi la planification des missions tiendra compte des activités ou des entités pour lesquelles :

- les enjeux sociaux et financiers sont les plus importants ;
- les risques sont les plus graves ou les moins maîtrisés ;
- les risques sont mal connus.

Il s'agira également de respecter deux contraintes : les limitations dues aux compétences techniques des auditeurs internes et celles relatives aux ressources mises à leur disposition.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

Bien qu'il n'existe pas de modèle, un ordre de mission peut se présenter sous la forme ci-dessous.

Ordre de mission

Émanant de : le président de la société ALTAMATER

Date : 10 novembre 2007

Objet : audit de la GPEC

Destinataires : DG, DRH de la société ALTAMATER

L'audit de la GPEC de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des prévisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, de la maîtrise des process concernant les variations d'emploi, les mutations et notamment les redéploiements au sein de la société.

Exclusion : la formation professionnelle, le budget formation

Période observée : 2003-2007

La mission se déroulera du 2/01/08 au 31/01/08

Chef de mission : X et un auditeur junior

La préparation de la mission

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques.

Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.

Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social externe doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition :

- législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;
- politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigrammes ;
- descriptions de fonctions et instruments de délégation ;
- listes des membres clés du personnel ;
- plans ou diagrammes des processus et des systèmes ;
- données et rapports opérationnels et financiers ;
- procès-verbaux ou comptes rendus des réunions du CE, du CCE, du CHSCT, du Comité européen ou de groupe, etc. ;
- évaluations des risques ;
- études ou rapports de la direction, informations de la presse nationale, régionale, journaux ou presse d'entreprise, informations figurant sur les sites Internet et intranet.

Afin de confirmer la compréhension de l'entité auditée, il est recommandé dans le cas de l'audit social de préparer un résumé de l'unité ou de l'activité faisant l'objet de l'audit et de le présenter sous la forme d'un profil. Ce profil peut contenir des renseignements contextuels utiles pour préparer les documents de planification de la mission. Le profil de l'entité (ou de l'activité) doit être passé en revue avec les responsables afin de confirmer si l'auditeur externe comprend bien les activités de l'entité vérifiée.

L'auditeur interne dispose souvent d'une connaissance partielle de ces différents éléments car s'il appartient à l'entreprise qu'il audite, il ne connaît pas forcément chacun de ses établissements ou chacune de ses filiales. En revanche, il dispose de plus grandes facilités pour rassembler ces informations, et il peut constituer des profils relatifs à chacune des entités auditées dans le passé, de sorte que la préparation d'une nouvelle mission s'appuie sur des éléments déjà connus.

Parmi les documents qui nous semblent particulièrement utiles pour la préparation de la mission de l'auditeur social opérant sur une société de droit français figurent le *bilan social* et les informations relatives au volet social et environnemental qui se trouvent dans le *rapport annuel*. Dans le cas de sociétés qui ne sont

pas de droit français, les informations figurant dans le rapport de développement durable peuvent jouer un rôle comparable ; nous évoquerons à ce sujet les principes directeurs de la Global Reporting Initiative (GRI).

L'analyse du bilan social

Ce document récapitule les principaux résultats de l'entreprise et de chacun de ses établissements de plus de 300 salariés¹. Il comporte sept chapitres constitués d'un nombre variable de rubriques² :

- emploi : effectifs, travailleurs extérieurs, embauches au cours de l'année considérée, départs, chômage, handicapés, absentéisme ;
- rémunérations et charges accessoires : montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires ;
- conditions d'hygiène et de sécurité : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par éléments matériels, maladies professionnelles, comité d'hygiène et de sécurité, dépenses en matière de sécurité ;
- autres conditions de travail : durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, conditions physiques de travail, transformation de l'organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine du travail, travailleurs inaptes ;
- formation : formation professionnelle continue, congé formation, apprentissage ;
- relations professionnelles : représentants du personnel, information et communication, procédures ;
- autres conditions de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales.

Chaque rubrique comporte un nombre variable d'indicateurs, composés d'une douzaine de données et présenté pour trois années consécutives : n-1, n-2, n-3.

Ainsi, la rubrique relative aux accidents de travail et de trajet est composée de sept indicateurs :

- 311. Taux de fréquence des accidents de travail :
 - nombre d'accidents avec arrêt,
 - nombre d'heures travaillées,
 - nombre d'accidents avec arrêt x 1 000/nombre d'heures travaillées.
- 312. Taux de gravité des accidents de travail :
 - nombre de journées perdues,

1. Pour une analyse détaillée du bilan social, J. Igalens & J.-M. Peretti, *Le Bilan social de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF, 1997.

2. L'exemple développé correspond au cas des indicateurs du bilan social d'établissement des secteurs industriels et agricoles (annexe B de l'arrêté du 8 décembre 1977).

- nombre d'heures travaillées,
- nombre de journées perdues x 1 000/nombre d'heures travaillées.

Ces deux indicateurs sont fournis pour les catégories suivantes : ingénieurs et cadres, ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), ouvriers. Le total des trois catégories est demandé.

- 313. Nombre d'incapacités permanentes (partielles et totales) notifiées à l'établissement au cours de l'année considérée en distinguant français et étranger ;
- 314. Nombre d'accidents mortels en distinguant les accidents de travail et de trajet ;
- 315. Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail ;
- 316. Nombre d'accidents dont est victime le personnel temporaire ou de prestation de service dans un établissement ;
- 317. Taux et montant de la cotisation Sécurité sociale (accidents du travail).

Les indicateurs du bilan social constituent, pour l'auditeur social, une source d'information privilégiée. Dans la phase de préparation de la mission, une analyse bien menée lui permet de prendre rapidement connaissance des principaux résultats des politiques sociales. Ce document présente cependant deux limites, il ne comporte que des indicateurs « objectifs » et ne permet donc pas de connaître les perceptions des acteurs de l'entreprise. Il est limité aux entreprises de plus de 300 salariés implantées sur le territoire français.

L'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité

Ces informations doivent être fournies par toutes les sociétés cotées sur un marché financier français (environ 950). Cette obligation résulte de l'article 116 de la loi concernant les nouvelles régulations économiques, dite NRE, du 16 mai 2001. Un décret d'application a défini la nature des informations à communiquer dans le rapport annuel ; nous ne reproduisons ci-dessous que celles qui concernent le volet social :

- 1.a. l'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;
- 1.b. le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;
- 2. l'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;

- 3. les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- 4. les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;
- 5. les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- 6. la formation ;
- 7. l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;
- 8. les œuvres sociales ;
- 9. l'importance de la sous-traitance.

Le rapport expose de plus la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

Il précise l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Il précise en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.

L'auditeur social peut donc trouver dans cette partie du rapport annuel de nombreux éléments pour préparer sa mission. Bien que le champ d'application légal soit limité à la société cotée, les sociétés qui fournissent ces informations consolident les chiffres de leurs filiales. Ainsi, même si de nombreuses rubriques ressemblent aux rubriques du bilan social d'entreprise, la prise en compte des salariés travaillant dans les filiales non françaises fait de l'article 116 de la loi NRE une source non redondante avec le bilan social. Malheureusement, beaucoup de sociétés cotées ne fournissent pas ces informations, aucune sanction n'étant prévue dans ce cas¹.

1. Pour une analyse exhaustive des conditions d'application, J. Igalens et M. Joras, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002.

La Global Reporting Initiative (GRI)

La GRI définit des principes guides pour la publication de rapports de développement durable. Environ 1 500 entreprises dans le monde suivent, le plus souvent partiellement, ses recommandations dans leur rapport de développement durable.

Dans le domaine social et des droits de l'homme, la GRI propose des indicateurs de base, ou *core indicators* :

- emploi : LA1, nombre total de salariés, par type de contrat et par région ; LA2, roulement du personnel par âge, sexe et région ;
- relations sociales : LA4, pourcentage de salariés couverts par une convention collective ; LA5, période minimale d'information préalablement à des changements organisationnels majeurs ;
- hygiène et sécurité : LA7, taux d'accidents du travail, maladies professionnelles, nombre de jours d'arrêt, absentéisme, et nombre de décès par région ; LA8, formation professionnelle, counseling, programmes de prévention et de contrôle des risques mis en place pour venir en aide aux salariés, à leur famille et à la communauté en cas de catastrophe ;
- formation et éducation : LA10, nombre moyen d'heures de formation par salarié et par catégorie ;
- diversité et égalité professionnelle : LA13, composition des organes de gouvernance et décomposition des salariés par catégories relatives au sexe, à l'âge, à l'appartenance à des groupes minoritaires et selon d'autres indicateurs de diversité ; LA14, rapport des salaires de base des hommes comparativement à celui des femmes ;
- droits de l'homme : approvisionnement et investissements : HR1, pourcentage et nombre total de contrats d'investissement comprenant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'une procédure de sélection en fonction des droits de l'homme ; HR2, pourcentage de fournisseurs significatifs et de sous-traitants ayant été sélectionnés en fonction de leur respect des droits de l'homme et des actions réalisées à ce sujet ; non-discrimination : HR4, nombre total de discriminations et actions réalisées à ce sujet ; liberté d'association et droit de conclure des accords : HR5, opérations identifiées dans lesquelles le droit d'exercer la liberté d'association et de conclure des accords peut comporter des risques et actions menées pour défendre ces droits ; HR6, opérations identifiées dans lesquelles l'interdiction du travail des enfants peut être mise en cause et actions menées ; HR7, opérations identifiées dans lesquelles l'interdiction du travail forcé peut être mise en cause et actions menées à ce propos.

L'approche de la mission par les indicateurs sociaux offre un grand intérêt, souvent ces indicateurs sont bien définis par les textes, notamment pour le bilan

social et la GRI. Ensuite, ces indicateurs devant être consolidés, ils sont souvent disponibles pour chaque entité. Ainsi, l'auditeur social peut assez rapidement brosser un portrait social de l'entité concernant l'emploi, la formation, l'hygiène et la sécurité, la diversité, les relations sociales. Ce portrait, à gros traits, lui permet de définir l'orientation de sa mission. Cette dernière consiste à identifier les procédures d'audit qu'il entend suivre compte tenu des résultats des études préalables qu'il a menées. Le plus souvent, l'orientation de la mission repose sur un plan d'approche et se traduit par un planning. Le plan d'approche consiste à découper la mission ou le processus en éléments simples (la paie, le recrutement, les augmentations individuelles par exemple), qui peuvent être des sous-ensembles du processus. Il faut pouvoir coupler chaque élément simple à un objectif opérationnel, une réponse, un contrôle, etc.

La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

Le référentiel

Le référentiel constitue ce qui « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »). Telle pratique d'augmentation, tel ratio d'effectif ou telle règle sont-ils conformes au référentiel ?

Comment construire un référentiel d'audit social ? La réponse dépend essentiellement du type d'audit. Il existe des audits sociaux de conformité, des audits sociaux d'efficacité et l'audit social stratégique.

- ▶ Dans le cas de **l'audit de conformité**, les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur devra rassembler les textes applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission. Ce travail de préparation s'effectue en partie en cabinet (ou au sein du service) et en partie sur le terrain. Il est grandement facilité par l'accès aux différentes bases de données juridiques, Lextenso, Dalloz, etc. Ainsi en entrant DIF (droit individuel à la formation) sur l'un de ces sites, l'article L. 933-1 du code du travail apparaît. En affinant la recherche, l'auditeur peut aussi trouver la jurisprudence relative au DIF.

Art. L. 933-1. « Tout salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, à l'exclusion des contrats mentionnés au titre I du livre I^{er} et au chapitre I^{er} du titre VIII du présent livre, disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans

L'entreprise qui l'emploie, bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures, sauf dispositions d'une convention ou d'un accord collectif interprofessionnel, de branche ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure. Pour les salariés à temps partiel, cette durée est calculée pro-rata temporis.

☉ L'auditeur, en lisant cet article devra dans un premier temps se reporter à la convention collective ou à l'accord interprofessionnel, puis dans un deuxième temps, il devra construire une démarche lui permettant de vérifier que l'entreprise remplit ses obligations en la matière.

- ▶ Dans le cas de **l'audit d'efficacité**, le référentiel décrit précédemment peut constituer une base de départ car, dans le domaine social, la non-conformité fait courir des risques à l'entreprise – risques de pénalités, de réputation, de dégradation des relations sociales et du climat social. Mais l'efficacité ne se réduit pas à la conformité, la notion de « bonnes pratiques » vient s'ajouter à l'ensemble des règles déjà enregistrées.

☉ Pour reprendre l'exemple du DIF, il ne suffit pas que l'entreprise calcule et comptabilise correctement le DIF pour considérer qu'elle dispose d'une bonne pratique en la matière.

Les « bonnes pratiques » sont plus difficiles à collecter dans le domaine social et notamment dans le domaine de la GRH. On peut, en premier lieu, se poser la question de savoir si les « bonnes pratiques » sont universelles, c'est-à-dire si elles sont valables pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur région d'activité. Certains auteurs le pensent, et de nombreux ouvrages de GRH ou de management proposent des « façons de faire », des procédures, voire des outils qui conviendraient à toutes les organisations. D'autres auteurs plaident au contraire pour une forte contextualisation des pratiques relatives aux RH. La vérité est probablement entre les deux, et si certaines pratiques semblent universelles, car obéissant à des principes de pure logique, d'autres sont, à l'évidence, dépendantes de nombreux facteurs. L'auditeur social ne peut éviter cette question qui se pose pour lui avec plus d'acuité que pour d'autres types d'audit opérationnels.

Le référentiel d'efficacité comporte de nombreux indicateurs : indicateurs d'activité, indicateurs de moyens, indicateurs d'efficacité et indicateurs d'efficience.

En reprenant l'exemple du DIF, la construction d'un référentiel d'efficacité débute par une analyse des risques que le DIF fait courir à l'entreprise :

- risques liés au cumul des heures : risque financier, risque de désorganisation ;
- risques pédagogiques : choix des thèmes de formation, choix des prestataires ;
- risques sociaux : risque lié au refus systématique, risque lié aux différences de traitement des salariés.

À partir de l'analyse de ces risques, l'auditeur social, conscient de la nécessité pour l'entreprise de maîtriser le DIF, pourra s'interroger sur les bonnes procédures, les processus de décision, les liens avec la GPEC, les modalités d'information des managers et des salariés, les contrôles internes, les bilans à établir et notamment les possibilités de mesure de l'efficacité des formations dans le cadre du DIF, les relations avec les partenaires sociaux, etc. C'est à partir des réponses qu'il donnera à ces interrogations qu'il construira le référentiel d'audit d'efficacité du DIF.

- ▶ Dans le cas de **l'audit social stratégique**, il s'agit de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie. La construction d'un référentiel dans ce domaine repose essentiellement sur la théorie et l'observation, voire l'étalonnage concurrentiel. L'auditeur social qui réalise un audit stratégique doit connaître les bases de l'analyse stratégique, l'analyse classique reposant sur les stratégies génériques de domination, les théories dites de la stratégie émergente et notamment les travaux de Mintzberg, les théories fondées sur les ressources, etc. Compte tenu de ces connaissances, il construit un référentiel adapté. Il peut également s'appuyer sur les caractéristiques sociales des entreprises qui réussissent. Ainsi, des ratios permettant de comparer les coûts de la fonction RH, ou ses effectifs par rapport à chacune de ses missions sont souvent utilisés dans des audits stratégiques.

Quel que soit le type d'audit, l'auditeur social doit faire valider son référentiel avant d'entreprendre l'étape suivante consacrée à la détermination des objectifs d'audit.

La détermination des objectifs d'audit

Les objectifs d'audit permettent de fixer des objectifs aux vérifications en fonction de l'appréciation du contrôle interne. Lorsqu'il n'existe pas de contrôle interne c'est en fonction de l'analyse des risques que l'auditeur détermine les

objectifs d'audit. Ces derniers doivent être cohérents avec les objectifs de la mission et ils en constituent une déconstruction logique.

Un objectif d'audit est souvent exprimé par un verbe d'action tels que :

- s'assurer que ;
- vérifier que ;
- confirmer que ;
- corroborer que.

La procédure d'audit est constituée par le meilleur moyen pour atteindre un objectif d'audit, c'est-à-dire qu'elle comprend les vérifications indispensables qui doivent être clairement décrites. Les documents à étudier, les informations qu'il convient d'en extraire, les indicateurs à contrôler (souvent par vérification croisée), les calculs à refaire pour vérification, constituent autant d'exemples qui, mis bout à bout, forment une procédure d'audit.

La recherche de preuves d'audit

J. Renard, dans un ouvrage consacré à l'audit interne¹, rappelle la célèbre classification du théoricien américain de l'audit L. Sawyer, selon lequel il existe quatre types de preuve, la preuve physique, la preuve testimoniale, la preuve documentaire et la preuve analytique.

- ▶ Par la **preuve physique**, l'auditeur social voit, constate. La réalité de conditions de travail peut ainsi être constatée par une visite des ateliers, mais encore ne faut-il pas être abusé par ses sens car, par exemple, la sensation de chaud ou de froid dépend tout autant de la pièce d'où l'on sort que de la pièce dans laquelle on entre, et rien ne vaut un thermomètre...
- ▶ Par la **preuve testimoniale**, l'auditeur recueille un témoignage. L'entretien que l'auditeur pratique couramment peut ainsi l'amener à obtenir des informations qu'il n'aurait pu avoir par un autre moyen. Quelle crédibilité attacher à ces informations ? Évidemment, il n'y a pas de réponses absolues, et tout dépend des circonstances, des interlocuteurs, de leurs intérêts. Tel le journaliste qui cherche à obtenir deux fois la même information par des sources non connectées entre elles, l'auditeur social cherchera à corroborer une information en la croisant avec d'autres.
- ▶ La **preuve documentaire** offre bien des séductions, car elle est tangible et reproductible dans un rapport d'audit mais, au fond, elle souffre également de son statut : de quel type de document s'agit-il, émane-t-il d'une source crédible, est-on certain de le comprendre sans ambiguïté ? Etc.

1. J. Renard, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation, 2002.

- Enfin, la **preuve analytique** est souvent celle qui ressort des calculs, des croisements, des procédures de validation auxquels s'est livré l'auditeur. Elle a en tant que telle la force de ces procédures, c'est-à-dire qu'elle peut être solidement établie aussi bien que fragile.

Aucun moyen de preuve n'est à négliger mais, dans ce domaine, l'audit est un art avant d'être une science : rien n'est jamais définitivement prouvé. Dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude. L'expérience de l'auditeur n'est pas à négliger, car elle exerce souvent une influence importante sur cette démarche de recherche de preuve.

La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre. Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile » (norme 2420). Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte des phrases courtes. Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique. Il permet de décider (constructif) et ne comporte pas d'omission (complet) ; enfin « en temps utile » signifie rapidement !

Pour P. Candau, « l'exactitude signifie non seulement la précision, mais aussi la fiabilité : le rapport doit être factuel et s'attacher uniquement aux points les plus importants observés par l'auditeur. La clarté suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phrases utilisées évoquent le plus souvent les idées d'efficacité et de rentabilité. »¹

Une structure possible peut être la suivante :

- une note de synthèse comprenant le rappel du contenu de l'ordre de mission, les conclusions, les points forts, les problèmes ayant fait l'objet de développements, l'opinion de l'auditeur sur le contrôle interne ;
- les conclusions de la mission rapportées aux objectifs de la mission ;

1. Candau P., *L'Audit social : méthodes et techniques*, Vuibert, 1985.

- les feuilles d’analyse des problèmes classées dans un ordre approprié ;
- le relevé des problèmes ou des non-conformités mineures ;
- le relevé des points forts, retour d’expérience, etc. ;
- le plan d’action, ordre de priorité suggéré ;
- les annexes et les développements particuliers.

L’une des particularités du rapport d’audit social est que, sauf exception, il est d’abord présenté aux audités, qui peuvent faire valoir leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu’il contient (le plan d’action). Il fait ensuite l’objet d’une diffusion qui peut partir du comité d’audit (au sein du conseil d’administration) pour atteindre la direction générale, le demandeur et le management opérationnel.

4. Les outils d’audit social

L’auditeur social, en tant qu’auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l’audit, mais sa spécialisation relative à la gestion sociale le conduit également à être familiarisé avec les outils de la GRH, tant il est vrai qu’il semble impossible d’auditer une fonction ou des opérations si l’on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la composent.

Parmi les outils d’audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI), et les plans d’échantillonnage. Nous étudierons dans un premier temps ces différents types d’outils.

Ensuite, nous fournirons des exemples d’outils utilisés pendant la mission. Notamment le tableau de répartition des responsabilités et le flow-chart, ou diagramme de circulation des documents.

Les outils utilisés en amont de la mission

Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)

La prise de connaissance est l’une des étapes les plus importantes d’une mission d’audit. Sa durée varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l’auditeur, existence d’audits antérieurs...

Cette prise de connaissance s’organise autour de plusieurs objectifs : avoir dès le départ une bonne vision d’ensemble des contrôles internes, identifier les problèmes essentiels, ne pas tomber dans des considérations abstraites ou secondaires et surtout permettre l’organisation des opérations d’audit.

Les informations à récolter peuvent être regroupées en différents thèmes :

- contexte structurel de l'entité auditée ;
- structure et organisation internes de l'entité auditée ;
- organigramme et relations de pouvoirs notamment les délégations ;
- environnement informatique ;
- contexte réglementaire ;
- processus et procédures ;
- système d'information : communication interne et externe ;
- problèmes passés ou en cours ;
- réformes en cours ou prévues.

Le questionnaire de prise de connaissance est destiné à préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social et la première réunion, la réunion de lancement. Il consiste à demander des informations, des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance *in situ*, cette demande préalable permettant de gagner du temps. En général les questions sont courtes et appellent des réponses précises et non de longs développements.

Tableau 1.2 - Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC

Objectif : Connaître les outils de la GPEC et leurs applications	Demande de (auditeur)
	Destinataire :

N°	Questions	Réponses	Commentaires
1	Nombre de familles d'emploi ?		
2	Existe-t-il un référentiel de compétences ?		
3	Logiciel de prévision d'effectif ?		
4	Degré d'association des partenaires sociaux ?		

Demande de préparation de documents
<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions de départs à la retraite pour les années 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012 ; • Pyramides d'âges et d'ancienneté au 1^{er} janvier 2007 ; • Trois derniers rapports de GPEC ; • Documents présentés aux IRP ; • Plans de formation des dix dernières années et taux de réalisation de ces plans.

Les QCI (questionnaires de contrôle interne)

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif d’orienter les travaux de l’auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

Pour construire un QCI, l’auditeur se demande préalablement à son arrivée sur le site si les dispositifs, les contrôles qu’il va trouver sont pertinents, efficaces, efficients pour maîtriser les risques inhérents aux process qu’il audite, pour atteindre les objectifs opérationnels (un recrutement par exemple) dans de bonnes conditions.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l’ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

- ▶ **Qui ?** Questions relatives à l’opérateur qu’il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...
- ▶ **Quoi ?** Questions relatives à l’objet de l’opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- ▶ **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l’opération.
- ▶ **Quand ?** Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité...
- ▶ **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

Tableau 1.3 - Exemple d’un QCI pour l’application d’une procédure

Objectif du QCI : QCOQC		Opération ou dispositif			Interlocuteur
N°	Questions	oui	non	n.a.	Commentaires
1	Votre activité fait-elle l’objet d’une procédure ?				Si non décrivez vos opérations habituelles.
2	Connaissez-vous cette procédure ? Est-elle formalisée ?				Veillez à qualifier la disponibilité, le niveau de connaissance, etc.
3	Appliquez-vous cette procédure ?				Si non pourquoi ? Les exceptions sont-elles prévues dans la procédure ?

4	Qui est responsable de la vérification de l'application de la procédure ?				Vérifier le cas échéant l'effectivité de l'autocontrôle.
5	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opérations de vérifications, etc.				
....					
...					
	Disposez-vous d'une liste des opérations ?				

Les plans d'échantillonnage

L'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose. La première étape de sa démarche consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont il dispose. Après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci. Parfois il utilise des échantillons de petite taille et abandonne l'objectif de « représentativité » au profit de la diversité.

Les techniques de sondage

Le recours aux techniques de sondage ne s'avère utile que lorsque le nombre d'éléments à examiner (salariés à interroger, bulletins de paie à examiner, accidents à analyser, etc.) est supérieur à 100. Au-dessous, et sauf dans le cas particulier des petits échantillons, il vaut mieux prétendre à l'exhaustivité. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats obtenus sur l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

Les méthodes d'échantillonnage

Deux types de techniques sont à envisager en audit social, les sondages aléatoires et les sondages par choix raisonnés.

- Pour pratiquer un **sondage aléatoire**, on détermine en pratique la taille de l'échantillon puis on « tire » de façon régulière les unités de l'échantillon dans la population. Dans le cas le plus courant, l'échantillon au dixième, on choisit au hasard le premier élément de l'échantillon parmi les dix premiers éléments de la population mère, supposons le n° 2, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, le n° 12, puis le n° 22, le n° 32, etc. On peut également pratiquer par grappes si les éléments sont susceptibles d'être classés

par catégorie, par exemple des catégories socioprofessionnelles. Il convient ainsi de considérer chaque catégorie comme un univers à part entière et d'effectuer dans chacune d'entre elles un échantillonnage séparé, par exemple un échantillon de cadres, un échantillon d'employés et un échantillon de gradés pour une banque.

- La seconde technique, le **sondage par choix raisonné**, repose sur la méthode des quotas, elle consiste à reproduire dans l'échantillon, le plus fidèlement possible, certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a une incidence sur l'erreur d'échantillonnage, mais il existe un point au-delà duquel la valeur du supplément d'information obtenu grâce au tirage d'une unité supplémentaire est inférieure au coût du prélèvement. En pratique la taille dépend :

- du niveau de confiance exigé, souvent 95 % ;
- de la limite de précision requise ;
- de la nature du paramètre estimé.

Cependant, dans certains cas, la taille de l'échantillon est fixée *a priori*, en fonction du budget-temps dont dispose l'auditeur. C'est notamment le cas des petits échantillons. Dans le domaine des audits de climat social (qui portent également d'autres noms, enquêtes, observatoires, sondages d'opinion, etc.), il s'agit d'interroger un petit nombre de salariés pour recueillir un matériau verbal de « ce qui se dit » dans l'organisation¹. Il est conseillé d'agir en trois étapes :

1. définir avec le DRH les facteurs significatifs pour rendre compte de la diversité des opinions (facteurs personnels et facteurs organisationnels) ;
2. construire un plan d'expérience de type « carré latin et gréco-latin »² ;
3. choisir aléatoirement un individu pour chacun des profils définis.

Ainsi, la question de l'échantillonnage est une question importante que l'auditeur social doit maîtriser parfaitement.

1. Pour de plus amples développements, voir Igalens J., *Audit des ressources humaines*, Liaisons, 2002.

2. Un carré latin est un tableau carré de n lignes et n colonnes remplies de n éléments distincts, dont chaque ligne et chaque colonne ne contient qu'un seul exemplaire.

Un carré gréco-latin est un tableau carré de n lignes et n colonnes remplies avec n^2 paires distinctes, dont chaque ligne et chaque colonne ne contiennent qu'un seul exemplaire.

Les outils utilisés pendant la mission

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur, sur le terrain, va puiser dans une nouvelle panoplie d'outils. Le plus important d'entre eux est l'entretien, mais il aura également recours à l'observation sous toutes ses formes, ainsi qu'à la représentation des circuits de documents.

L'entretien et l'observation

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des process, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

L'entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un groupe naturel, un service, une équipe et que, les audités étant très interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix du lieu, de l'horaire, de la langue ne sont en effet pas neutres.

Dans de nombreux cas, l'auditeur doit veiller à la confidentialité de l'entretien et il doit garantir l'anonymat de ses sources. Cela est particulièrement important chaque fois que des situations personnelles sont en jeu, dans le cas d'un audit du climat social, par exemple, ou encore d'un audit du personnel d'un fournisseur ou d'un sous-traitant.

La préparation de l'entretien dépend de son objet. Ainsi, préalablement à un entretien individuel durant la phase qualitative d'un audit du climat social, l'auditeur préparera un guide d'entretien comportant des questions assez générales et peu implicantes pour ne pas « heurter » l'audité. Il aura parfois besoin d'un questionnaire précis lorsqu'il rencontrera des salariés pour effectuer un audit de la chaîne de sous-traitance, et pourra même utiliser une liste précise de points à aborder dans le cadre d'un audit de conformité.

La nécessité de l'observation est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

Mais, comme pour l'entretien, une bonne observation se prépare surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels qui lui permettent d'observer systématiquement ce qui doit l'être avec naturel et sans concentration particulière.

Observer des conditions de travail, par exemple, c'est déjà être conscient de la multidimensionalité de celles-ci, et donc savoir qu'il existe des facteurs de charge physique, mentale, de nombreux paramètres environnementaux (bruit, température, pollution, etc.), mais aussi des problèmes éventuels liés aux équipements personnels ou collectifs, des gestes ou des postures qui usent, des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires.

L'observation peut également être indirecte, la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmier peuvent informer indirectement sur les conditions de travail. L'observation de la distribution et de l'aménagement des espaces peut aussi fournir des pistes d'investigation concernant les relations hiérarchiques, sans toutefois perdre de vue que l'auditeur croise en permanence les informations qu'il recueille, et qu'il recherche des preuves.

Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart »

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet des vérifications, par exemple :

- Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ?
- Est-ce que les appariements de documents et d'informations sont conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? Etc.

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les exigences de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur.

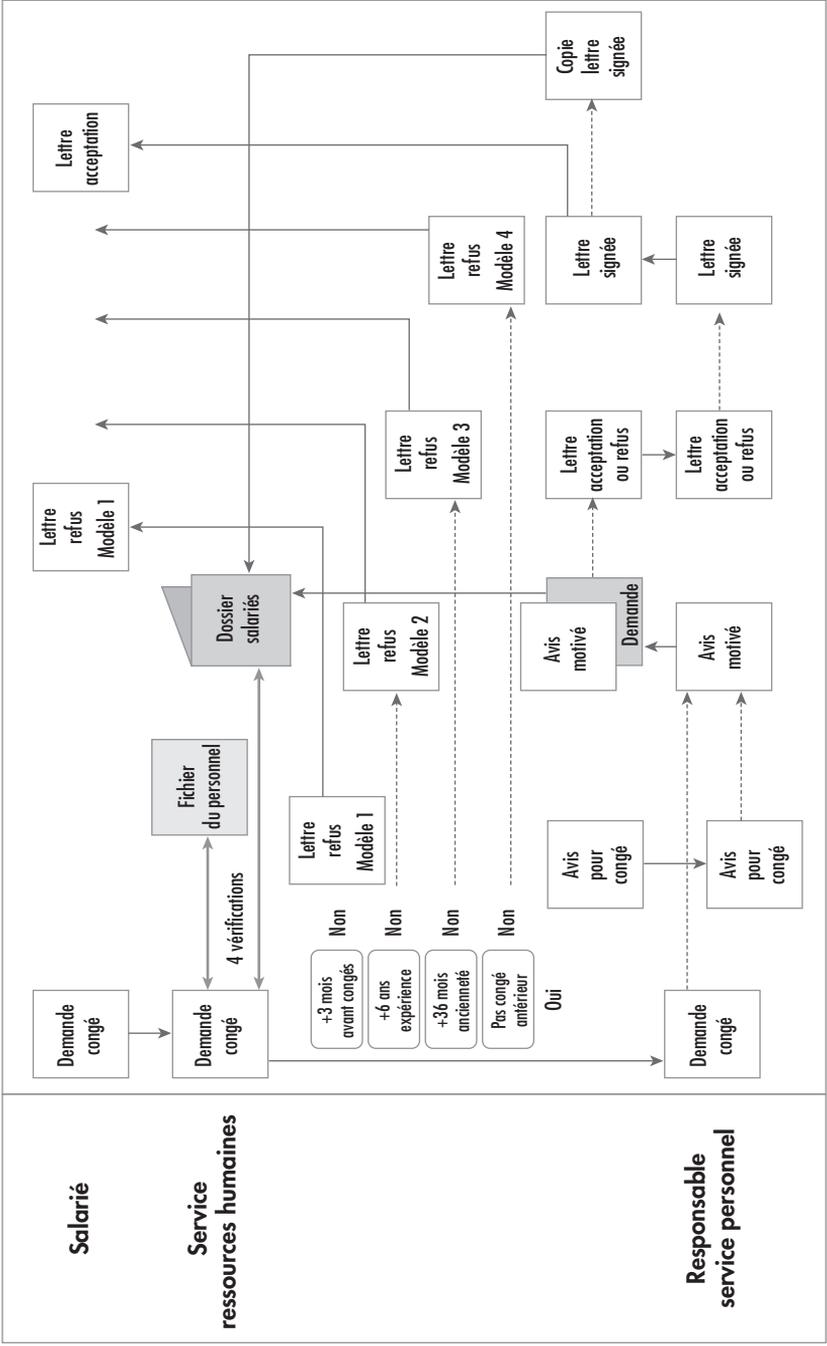


Figure 1.2 – Processus d’octroi d’un congé de formation

Tableau 1.4 - Exemple de circuit de demande d'un congé formation

N°	Tâches
1	À réception de la demande du salarié, vérifier la date (sa demande doit être faite au moins 3 mois avant son éventuel départ en congé). Si la demande est tardive, envoyer une lettre de refus (modèle 1).
2	Vérifier à partir du fichier informatique du personnel : a) que le salarié a au moins 6 années d'expérience professionnelle, sinon lettre de refus (modèle 2) ; b) qu'il a au moins 36 mois d'ancienneté dans l'entreprise, sinon lettre de refus (modèle 3) ; c) qu'il n'a pas déjà bénéficié d'un congé de 6 mois au cours des 6 dernières années passées dans l'entreprise, sinon lettre de refus (modèle 4).
3	Si l'ensemble de ces conditions sont remplies (a+b+c), transmettre la demande du salarié accompagnée de l'imprimé <i>Avis pour congé de formation</i> au responsable du service du personnel.
4	À partir de l'avis formulé par le responsable, préparer : - une lettre de rejet de la demande (avec indication du motif) ; - ou une lettre d'acceptation.
5	Faire signer la lettre au responsable.
6	Envoyer la lettre en recommandé avec accusé de réception.
7	Archiver une copie de la lettre envoyée au salarié (quelle que soit la réponse).

Matériel pédagogique mis en ligne par l'académie de Rennes : <http://www.ac-rennes.fr/pedagogie/espaceeg/prodpeda/specialites/aca/cedo/diagram/diagram.htm>.

Synthèse

Les outils de l'audit social sont très variés. Certains supposent de la part de l'auditeur des qualités comportementales telles que la capacité d'écoute, de reformulation. D'autres font appel à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel, ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse, ce qui signifie qu'ils trouvent leur place dans un programme de travail précis. Chaque outil est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini.