

Thème n°6

Audit social et pilotage de la RSE



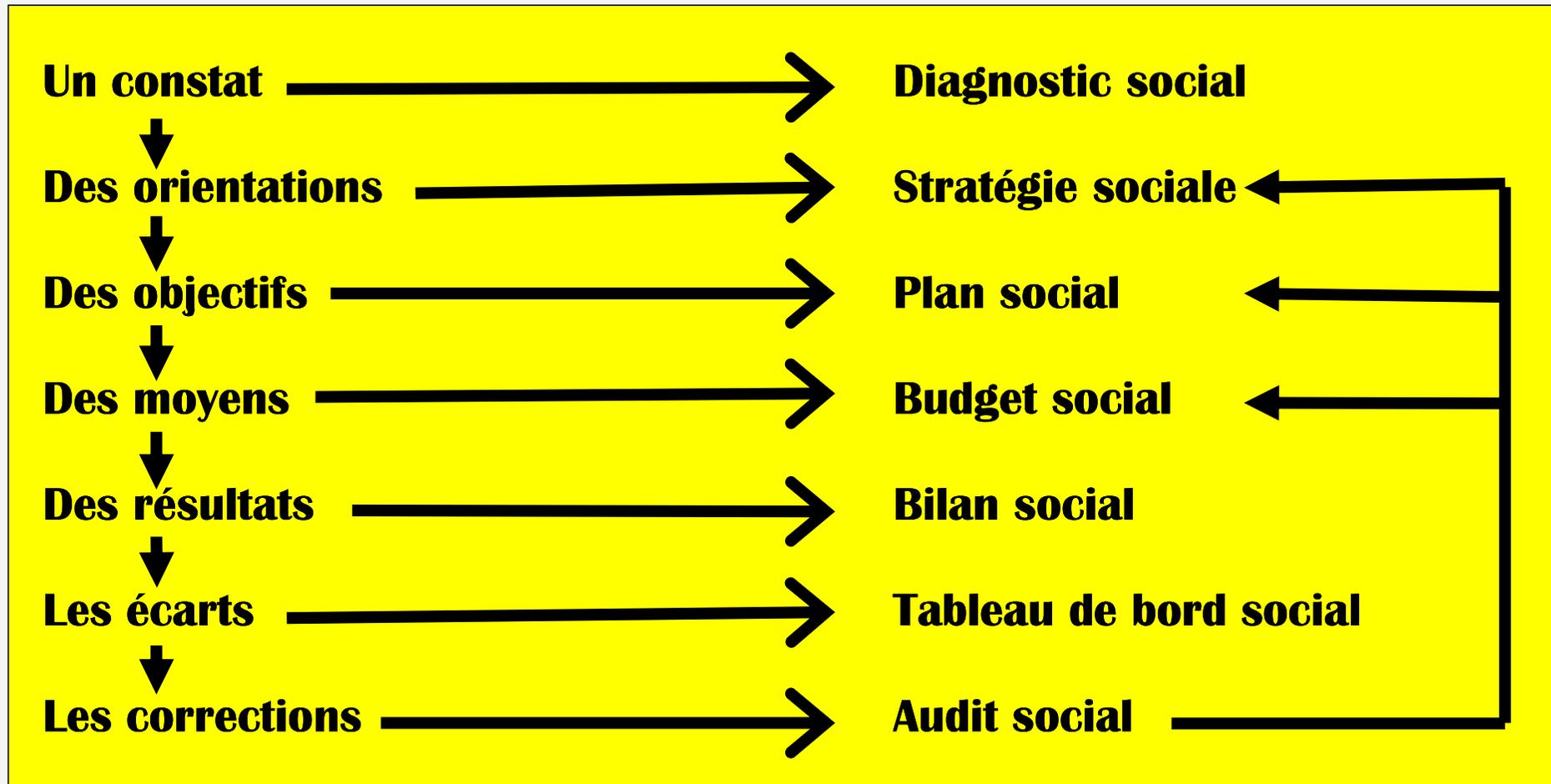
Audit social et pilotage de la RSE

Définition et clarification des concepts

PROCESSUS DE PLANIFICATION SOCIAL

Contenu

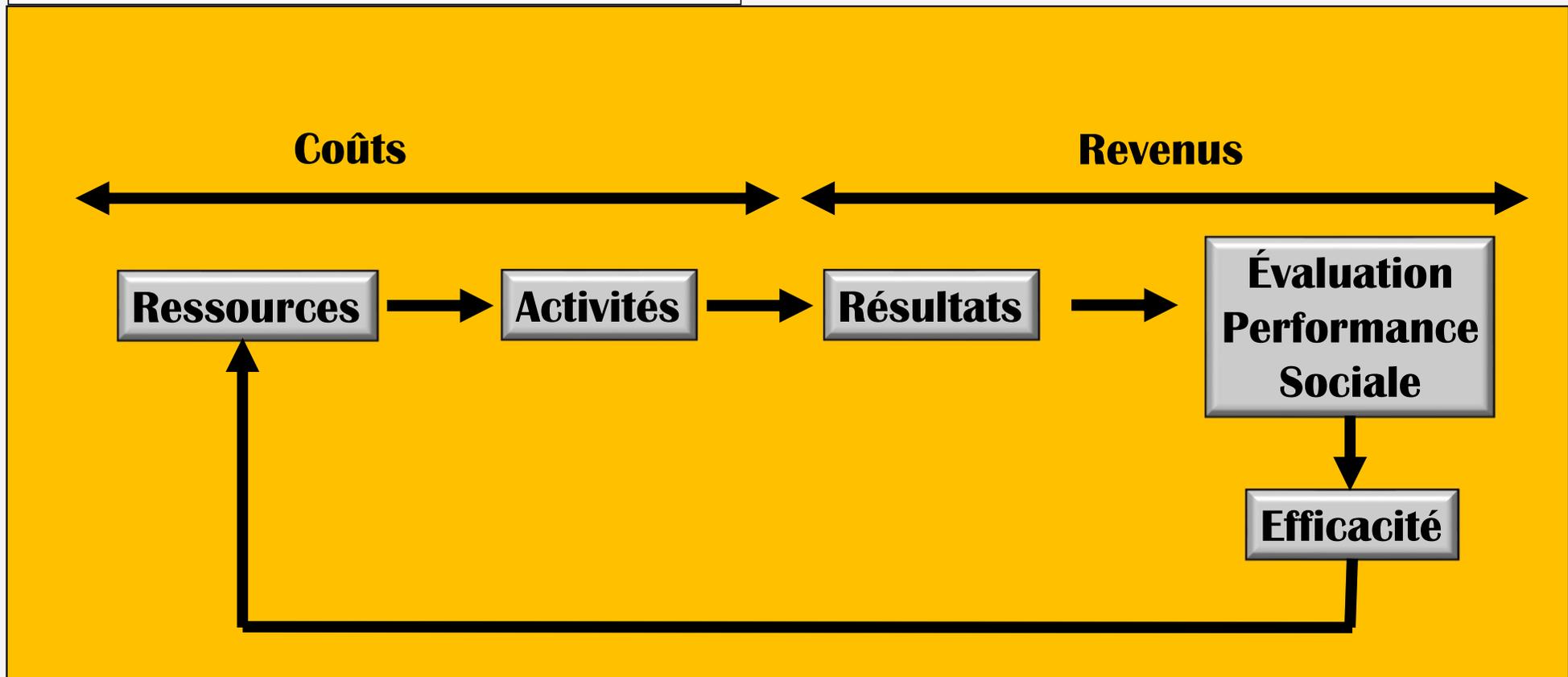
Moyens



GRH et mesure de la performance

1- Gestion du personnel et efficacité

Modèle d'analyse de la fonction RH



GRH et mesure de la performance

2- Nécessité de mesurer

➔ De la comptabilité des R H au tableau de bord social

La comptabilité des R H

- Une tentative d'introduire les données sociales dans la comptabilité.
- L'homme constitue un actif stratégique
- L'homme doit figurer à l'actif du bilan



L'amortissement peut se faire au coût historique ou au coût de remplacement sur la base d'un profil de carrière type.

- **Coût de la recherche et de la sélection du candidat;**
- **Coût de sa formation;**
- **Coût de son intégration;**
- **Coût de transfert et mutations**
- **Coût du départ**

GRH et mesure de la performance

3- Nécessité de contrôler

➔ *Vers un contrôle de gestion social*

Finalité

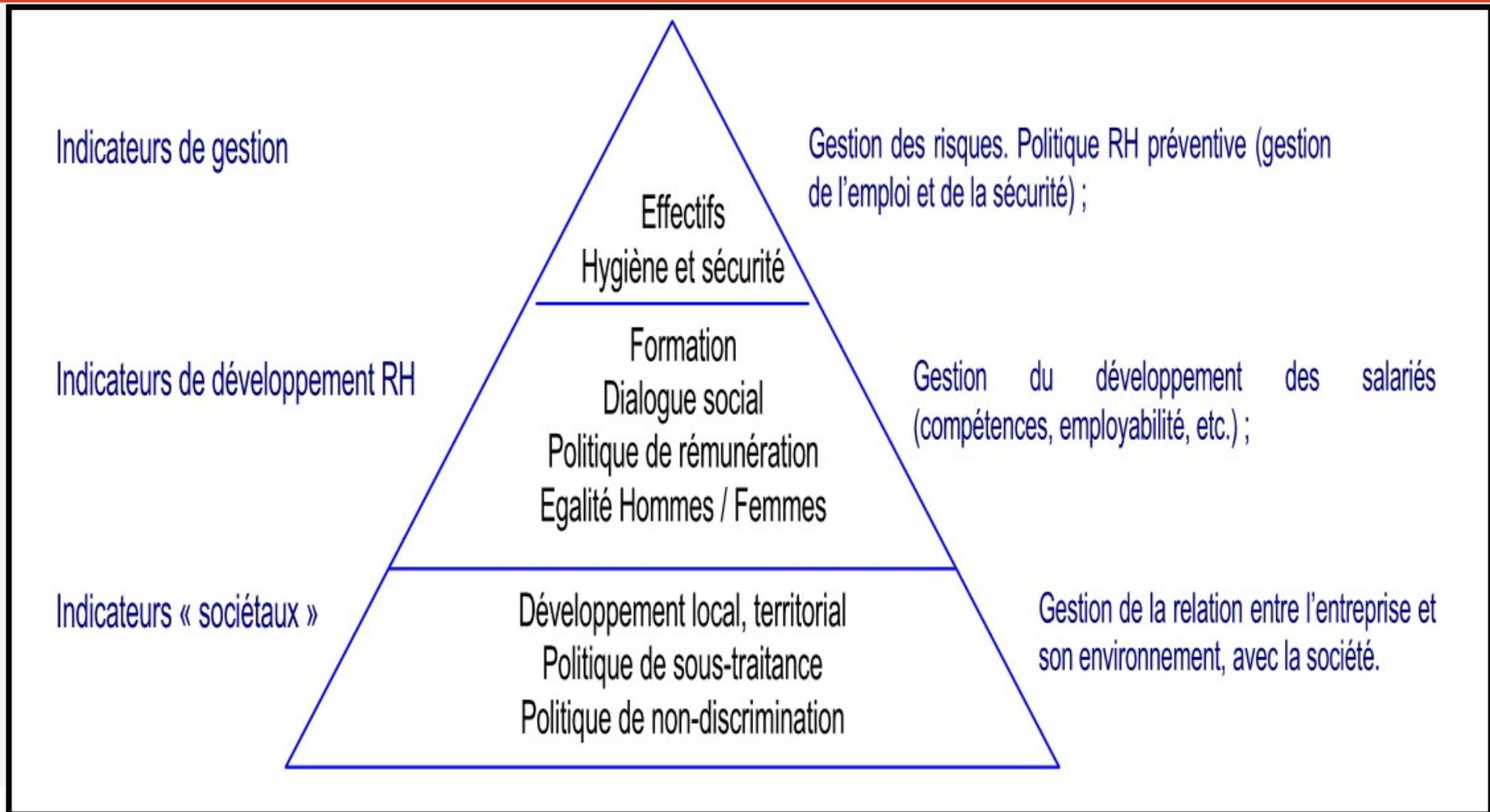
Contrôle permanent à des fins de pilotage social et de mesure des performances sociales de l'entreprise.

Deux dimensions :

- **Le reporting social**
- **Le pilotage social**

GRH et mesure de la performance

★ Le reporting social et societal:



GRH et mesure de la performance

★ Le reporting social :

Reporting interne

Rendre compte à la hiérarchie des données sociales dans les centres de responsabilité ;

Reporting externe

Rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers,....) des données sociales de l'entreprise.

De l'indicateur à la réalité sociale : la vitrine et le magasin

★ Le pilotage social :

Permettre aux cadres RH et aux managers de suivre les données opérationnelles et stratégiques de GRH qu'ils ont sous leur responsabilité

GRH et mesure de la performance

Objectifs du contrôle de gestion sociale

• INFORMER :

- Suivre des données sociales
- Mesurer les résultats des politiques sociales

• DIAGNOSTIQUER :

- Détecter des dysfonctionnements
- Identifier leurs causes

• PREVOIR

- Alerter les responsables sur des dysfonctionnements
- Anticiper des évolutions

• GERER

- Améliorer la gestion sociale
- Orienter les comportements dans le sens des politiques R.H.



Outil de pilotage et de reporting :

- Pour la fonction R.H.
- Pour la direction générale
- Pour les divers centres de responsabilité

GRH et mesure de la performance

Les principaux indicateurs sociaux (tableau de bord RH)

1- Indicateurs économiques et financiers

2- Indicateurs structurels

3- Indicateurs de la fonction recrutement

4- Indicateurs de la formation

5- Indicateurs de la rémunération

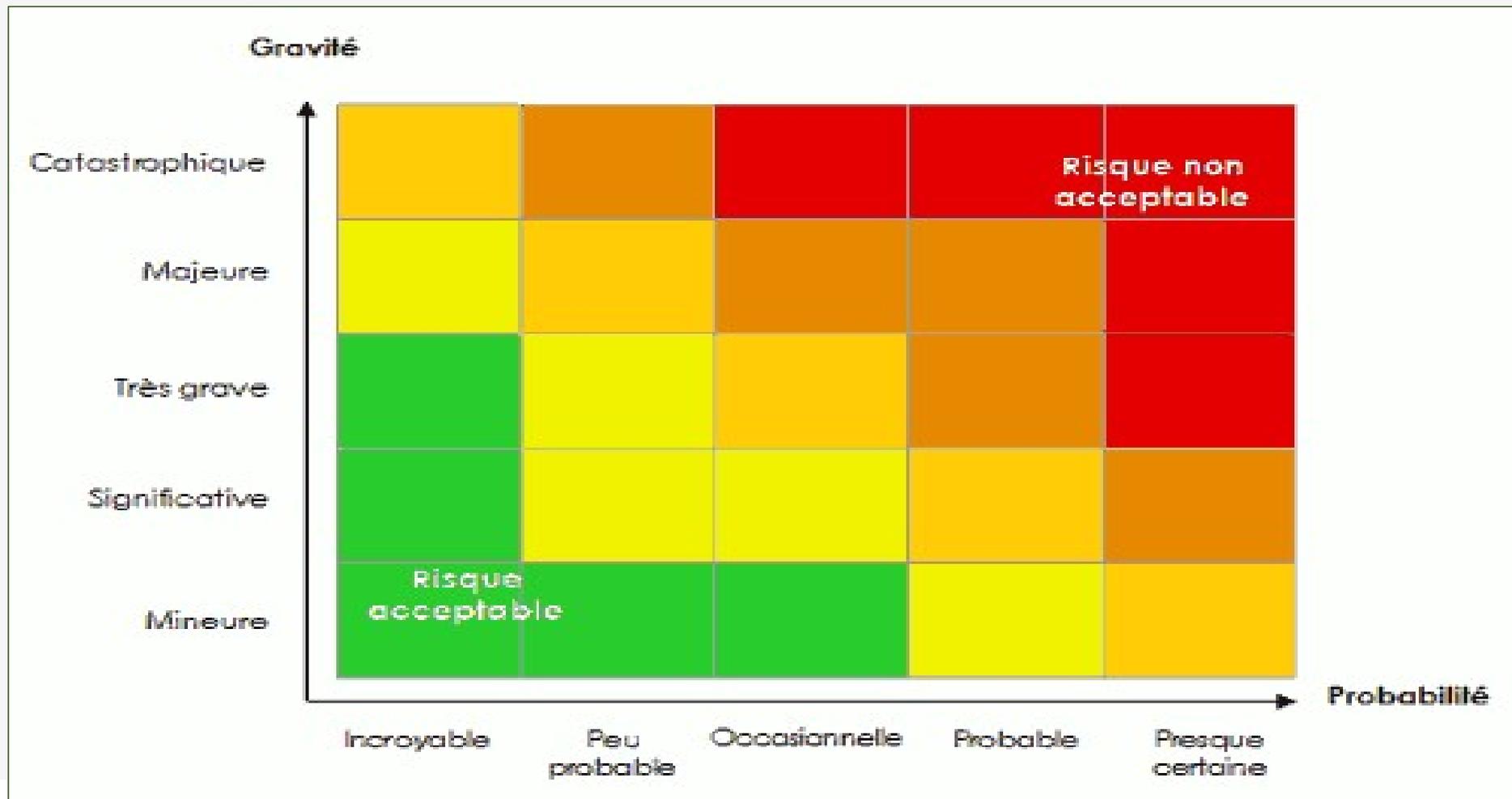
6- Indicateurs de climat

La cartographie des Risques RH

Lorsqu'une entreprise établit sa cartographie des risques, les aspects RH interviennent sous 5 natures principales :

- 1.L'erreur humaine (manque de compétences, manque de concentration)**
- 2.La perte de personnes clés (démission, maladie,.....) ou la difficulté à recruter**
- 3.La mauvaise entente, le conflit, la grève**
- 4.Le manque d'implication des équipes (sabotage)**
- 5.La défaillance organisationnelle (absence de couverture du risque humain)**

La cartographie des Risques RH



Audit social et pilotage de la RSE

Certification sociale :



Audit social, Fondements et spécificités

A- Émergence de l'Audit Social

Début des années 80 : création de l'IAS

Pourquoi ne pas appliquer les méthodes d'audit comptable au social ?

Début des années 90

❖ Est-ce qu'on ne doit pas s'approcher des normes internationales ?

❖ Création d'un centre de certification

Création du centre de certification

▪ 97/98 séparer l'audit social (IAS) du centre de certification

Audit social, Fondements et spécificités

B- Champ d'application :

- ✓ **L'audit social vise la gestion et les modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient.**

C- Spécificité liée au domaine

- Le caractère qualitatif du domaine social**
- La nécessité d'une démarche pédagogique;**
- La caractère complexe du champ social.**

Audit social, Fondements et spécificités

1- Définitions :

Pour L.G. Stephens

« l'audit social est l'analyse des politiques, Programmes et pratiques d'une organisation, et l'évaluation de leur efficience et de leur efficacité.

Pour P. Candau

« l'Audit Social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risque ».

Audit social, Fondements et spécificités

L'audit social: un système d'information puissant pour l'entreprise:



En fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles,



En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que :

- ***Le non-respect des textes,***
- ***L'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel,***
- ***L'inadéquation aux besoins des ressources humaines,***
- ***L'envahissement des préoccupations sociales.***

Audit social, Fondements et spécificités

L'audit social ou des ressources humaines a pour objet de vérifier le respect des obligations de la firme vis à vis de ses ressources humaines et de faire face aux risques suivants :

- **Risque de non-respect des textes (NRT)**
- **Risque de l'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA)**
- **Risque de l'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR)**
- **Risque d'envahissement des préoccupations sociales (EPS)**



L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de ces risques et de proposer les recommandations de nature à les réduire.

Les niveaux de l'audit social

Les différents types d'audit par niveaux

Niveau d'activités de management	Niveau d'audit	
Administration	- Authentification des chiffres - Conformité légale	
Gestion	Application des procédures existantes	Conformité
	Cohérence procédures avec : - Les politiques ; - les autres procédures ;	Cohérence
Stratégie	Pertinence des procédures	Cohérence
	Existence d'objectifs	Efficacité
	Cohérence interne des objectifs Organisation de la fonction RH	

Périmètre de l'audit social

L'audit des ressources humaines peut se faire à différents niveaux. En d'autres termes, il existe divers types d'audit à l'intérieur des ressources humaines :

- ❖ **L'audit de l'emploi**
- ❖ **L'audit des effectifs**
- ❖ **L'audit des rémunérations**
- ❖ **L'audit de l'absentéisme**
- ❖ **L'audit de l'aménagement du temps de travail**
- ❖ **L'audit de formation**
- ❖ **L'audit de la communication**
- ❖ **L'audit du climat social**
- ❖ **L'audit de la culture**
- ❖ **L'audit de la RSE.....**

Analyse de la demande d'audit

Il y a 2 types de demandes :

- 1. Celle qui est faite dans le cadre de l'évaluation de la politique sociale. Elle consiste à poser un diagnostic autour des questions suivantes :**
 - **Quel est l'état des ressources humaines ?**
 - **Quelles sont les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction ?**
 - **Quelle stratégie peut-on préconiser pour améliorer l'état des ressources humaines ?**
- 2. La seconde intervient après un événement important de type fusion, acquisition, réorientation stratégique, réorganisation, licenciement, etc. Dans ce cas, c'est la formule externe de l'audit qui est privilégiée.**

Les clients de l'audit social au sein de l'entreprise

En général, le client doit avoir une fonction dans la hiérarchie :

- **Président,**
- **Directeur général,**
- **Directeur de site,**
- **etc.**



La demande émane donc rarement du directeur des ressources humaines lui-même, pour la simple raison qu'un audit social crée des attentes de l'ensemble de l'entreprise et que les décisions qui vont être prises suite aux recommandations de cet audit, engageront la direction.

Les conditions de l'audit social

Trois conditions doivent être remplies.

- La mission doit être socialement acceptable, il doit y avoir de bonnes relations entre l'auditeur et les audités et l'auditeur doit se renseigner sur l'entité à auditer. Pour cela, il doit récolter le maximum d'informations formelles et informelles.
- Les garanties de confidentialité et de restitution assurées.
- La disponibilité des moyens adéquats en personnes interviewées, locaux et conditions de paiement.

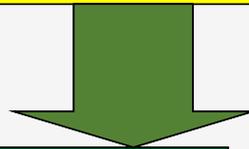


D'un autre côté, l'auditeur doit être doté de compétences diverses : statistiques, psychologiques, informatiques et de communication.

Normes et référentiels

✓ Référence :

- **Quelques chose à laquelle on se réfère**
 - ❖ **C'est un repère (pertinent, actuel, opératoire)**
 - ❖ **Mais pas forcément un modèle**
- **Les références ne sont pas d'égales valeurs**
- **Il y a des références internes et externes**



L'auditeur va choisir les références :

- ❖ **Dont il a besoin (en fonction de sa mission)**
- ❖ **Ou celles qui lui sont imposées**

Normes et référentiels

Parmi les références :

Normes

- **Investor in people : cas de la formation ;**
- **SA 8000 : responsabilité sociale ;**
- **OHSAS 18001 :MS&ST ;**
- **Qualité ISO 9000 ;**
- **Environnement ISO 14000 ;**
- **Sécurité environnement ISO 18 000 ;**
- **Normes marocaines :**

- ➔ **Système de management de la santé sécurité**
- ➔ **Système de management des aspects sociaux dans l'entreprise**

- **Le dispositif légal ;**
- **Les conventions ;**
- **Les procédures ;**
- **Les bonnes pratiques.**

Déontologie de l'auditeur

A- L'auditeur doit savoir éviter certains écueils :

LE RISQUE SILENCE :

L'auditeur s'est bien documenté pour pouvoir poser une multitude de questions

LE RISQUE CAMOUFLAGE :

L'auditeur risque de passer à côté de l'essentiel si les personnes interrogées dissimulent trop dans leurs réponses.

LE RISQUE DE COMPLAISANCE :

L'auditeur doit s'en tenir à son questionnaire afin que les personnes interrogées ne cherchent dans leurs réponses à lui être agréables.

La démarche d'Audit

Définition de la mission



Prise de connaissance



Analyse et Identification des risques



Recommandations



La Conformité Sociale : Une triple exigence

① Une exigence économique (donneurs d'ordre)

② Une exigence juridique

- **Internationale : respect des droits de l'Homme, des Conventions Internationales du Travail ...**
- **Nationale : respect du code du travail.**

③ Une exigence éthique : les critères de conformité sociale sont des principes de bonne conduite d'entreprise (*libertés syndicales, pas de travail forcé, égalité des chances, santé - sécurité ...*).

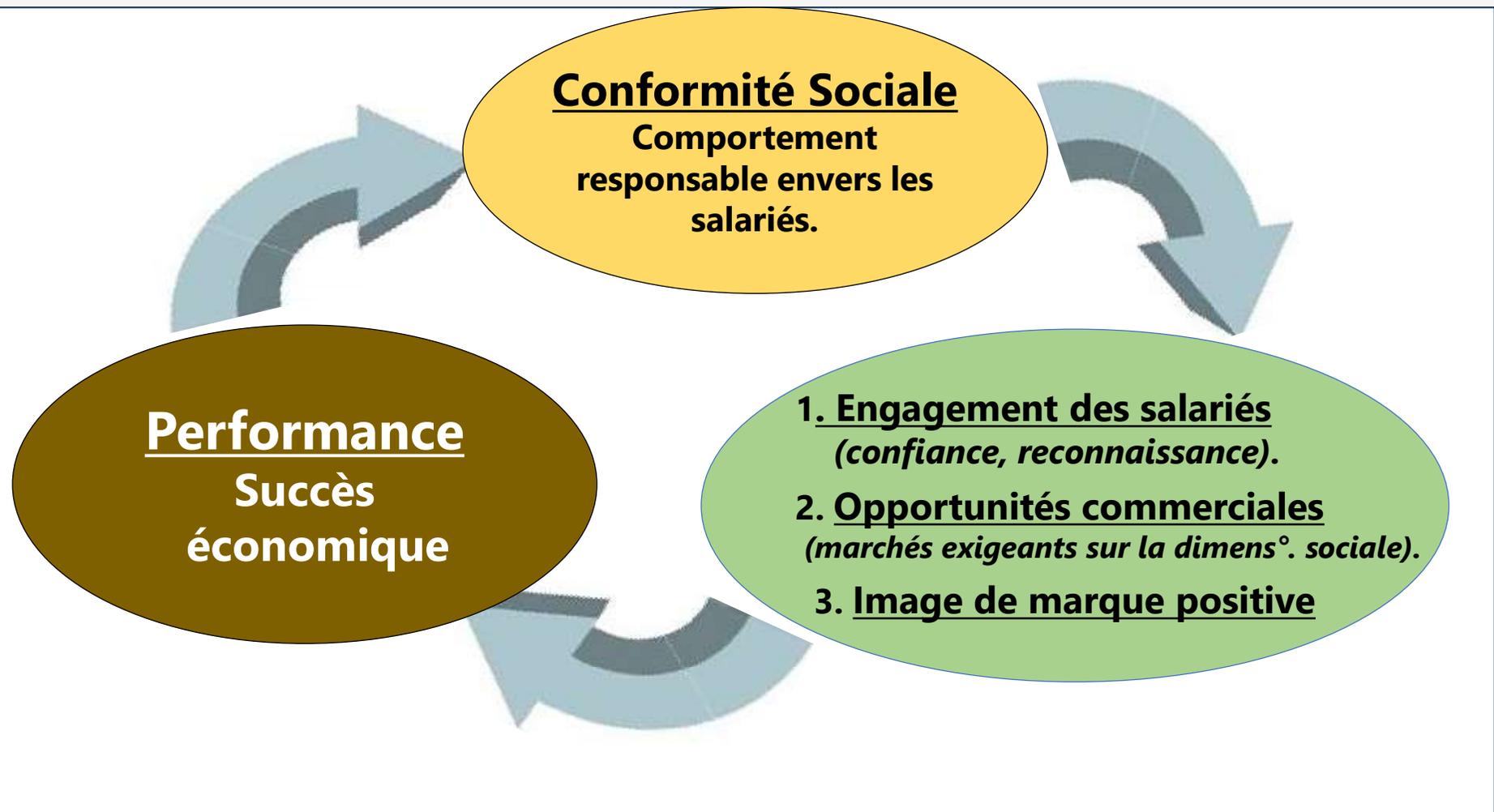
Critères de Conformité Sociale

- ① **Respect des droits de l'homme** : *respect des conditions d'emploi et de travail des enfants (âge minimum, interdiction de travaux dangereux, visites médicales ...), pas de travail forcé, pas de discrimination, pas d'harcèlement ...*
- ② **Relations sociales** : *libertés syndicales, délégués du personnel, dialogue social, négociation annuelle...*
- ③ **Conditions d'emploi** : *Contrat de travail, carte de travail, durée du travail, droit à la formation continue, équité salariale, respect du SMIG, couverture sociale (CNSS, AMO, Assurances AT et MP)*
- ④ **Conditions de travail** : *Santé-Sécurité, médecine du travail, protection de la maternité, de l'enfance et des handicapés ...*

Conformité sociale : Des pratiques innovantes

- **Entretien d'évaluation → Entretien d'aspiration**
- **Gestion des carrières → Gestion de l'employabilité**
- **Santé et sécurité → Bien-être au travail**
- **Labels égalité et diversité**
- **Prévention de risques psycho-sociaux (*stress au travail, ...*).**
- **Recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.**

Le cercle vertueux de la Conformité Sociale



Audit social et pilotage de la RSE

Pilotage de la RSE



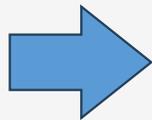
La R.S.E

Selon la commission Européenne :

La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

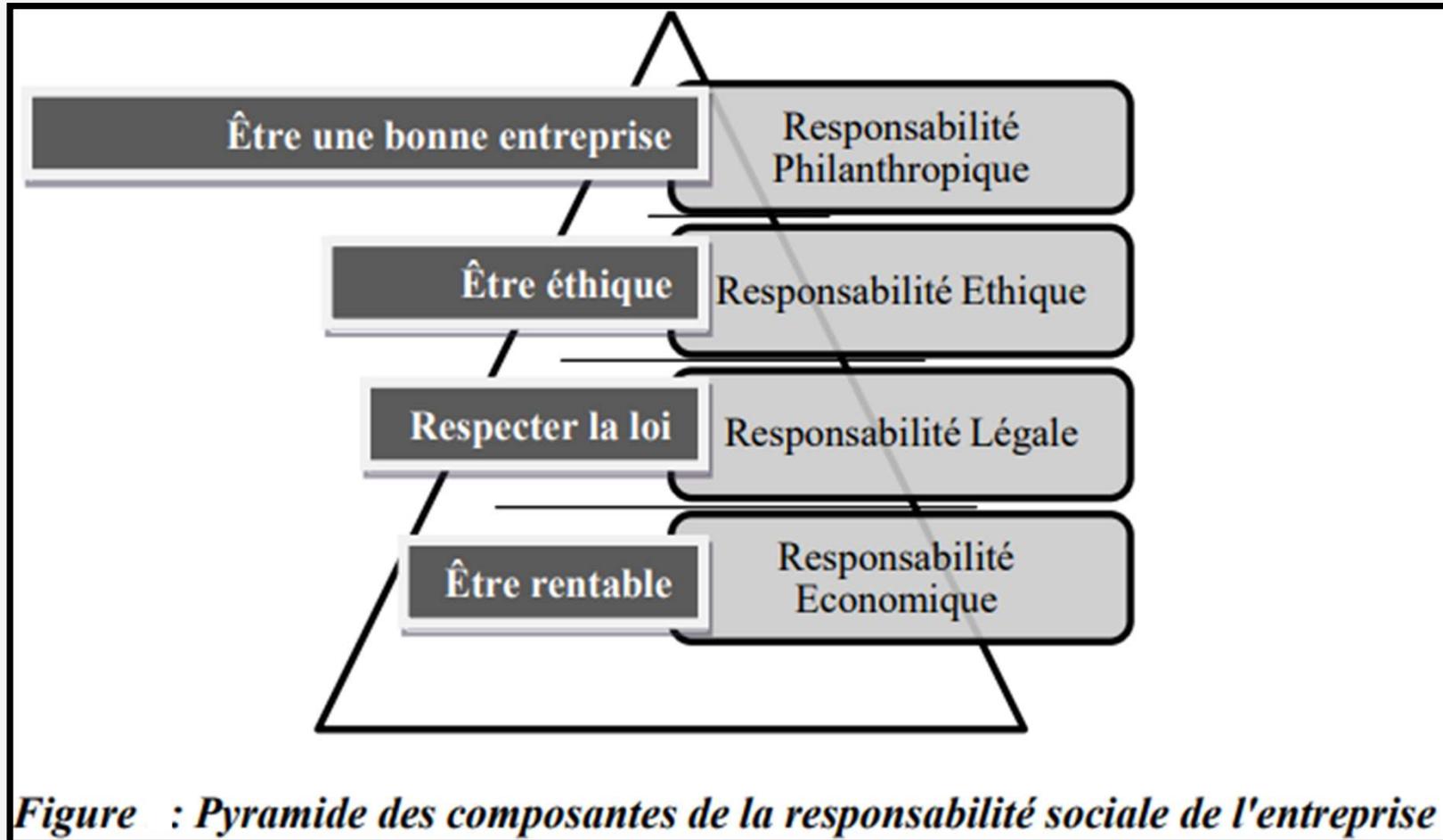
« Contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie » WBCSD

*Les quatre principales
responsabilité
de l'entreprise*



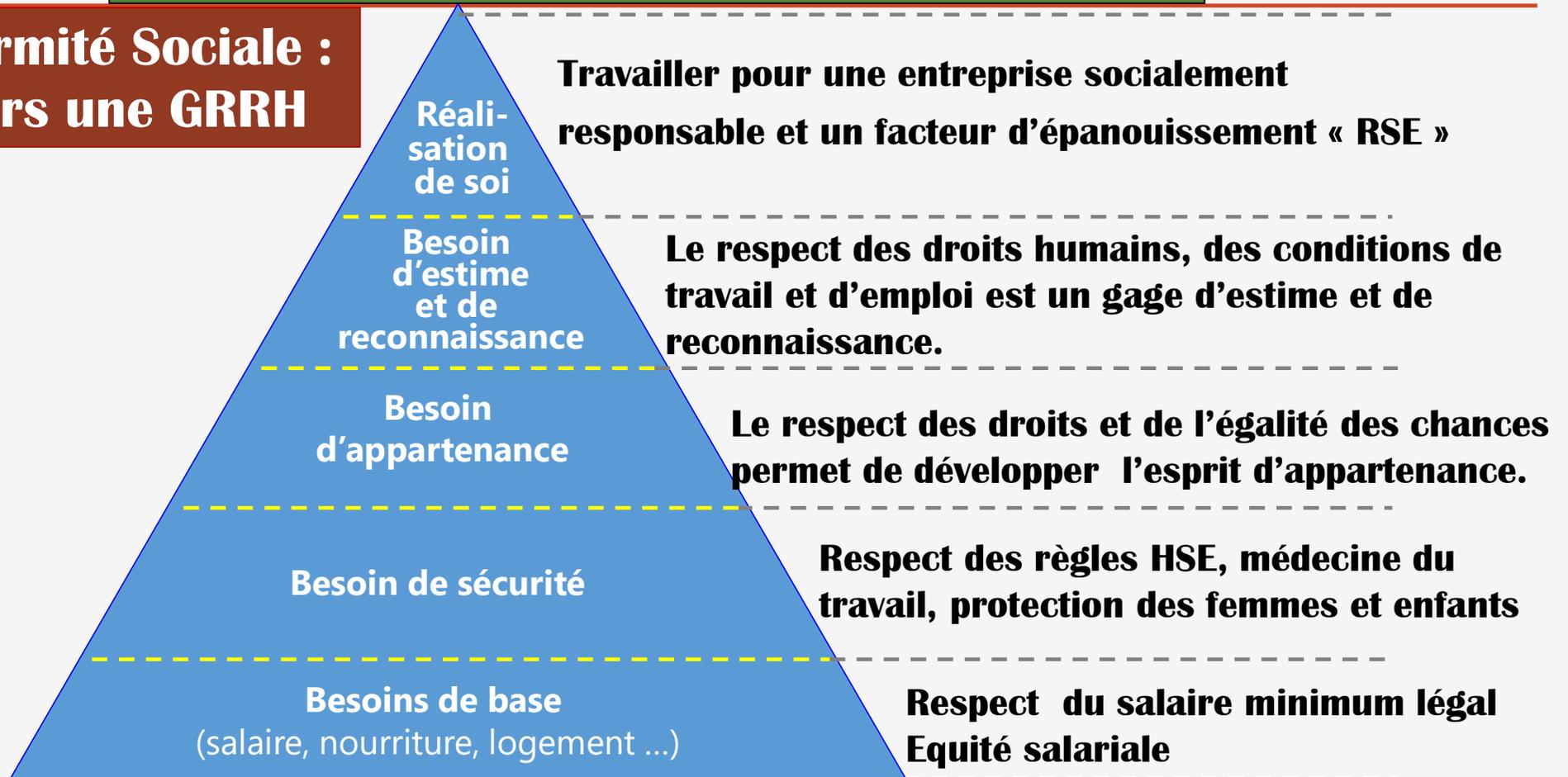
1	La diversité des effectifs
2	La gestion du capital humain objective
3	La responsabilisation des collaborateurs
4	La solidarité responsable

La R.S.E

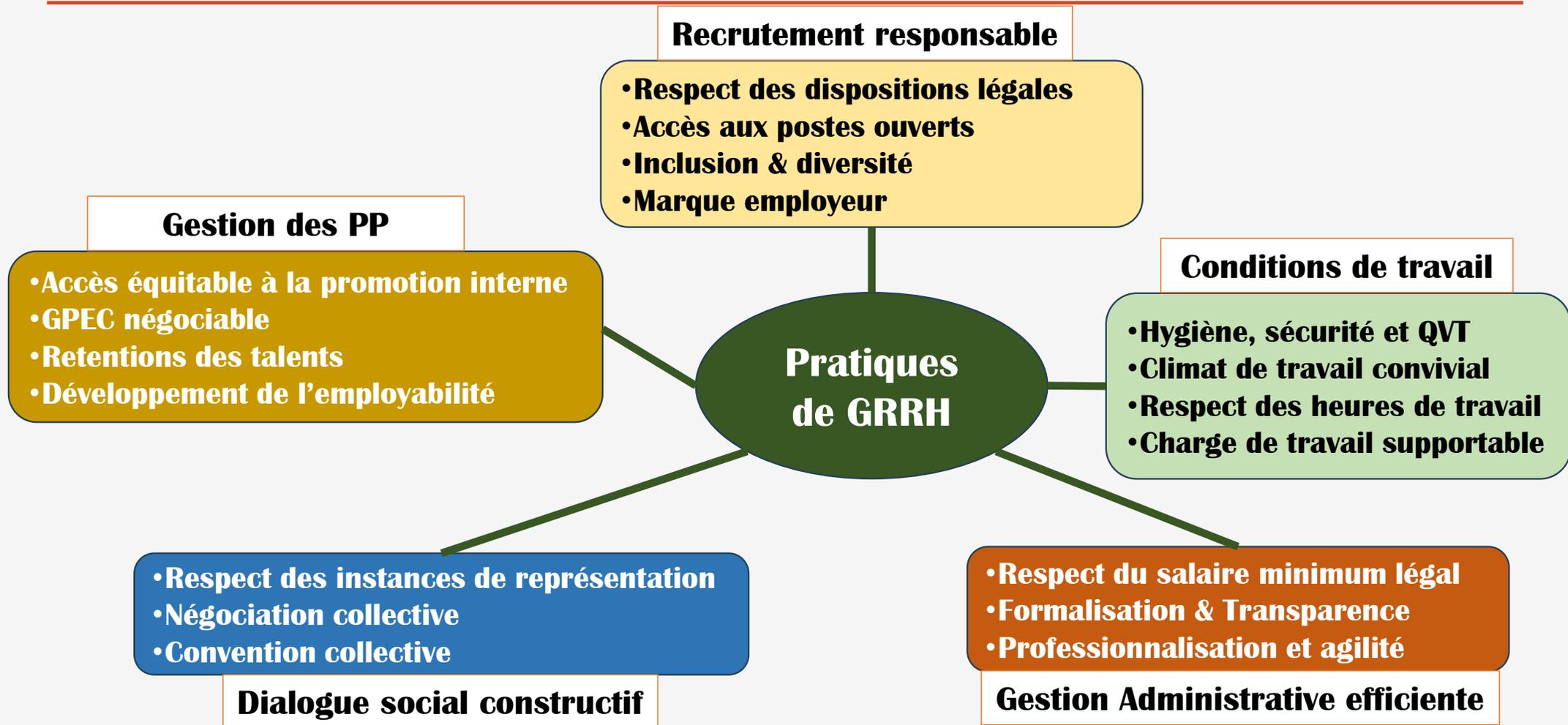


La R.S.E

Conformité Sociale : Vers une GRRH



GRH socialement responsable



La R.S.E

La fonction RH et la RSE

**Nécessité de
manager les enjeux
de la RSE**

**Complexité et
contradiction des
enjeux RSE**

**Légitimité
de la DRH**

**L'homme au centre
des enjeux RSE
(sociale, sociétale,
sanitaire)**

La R.S.E

La norme SA8000 (Social Accountability)

Les entreprises qui adhèrent à la norme s'engagent à respecter :

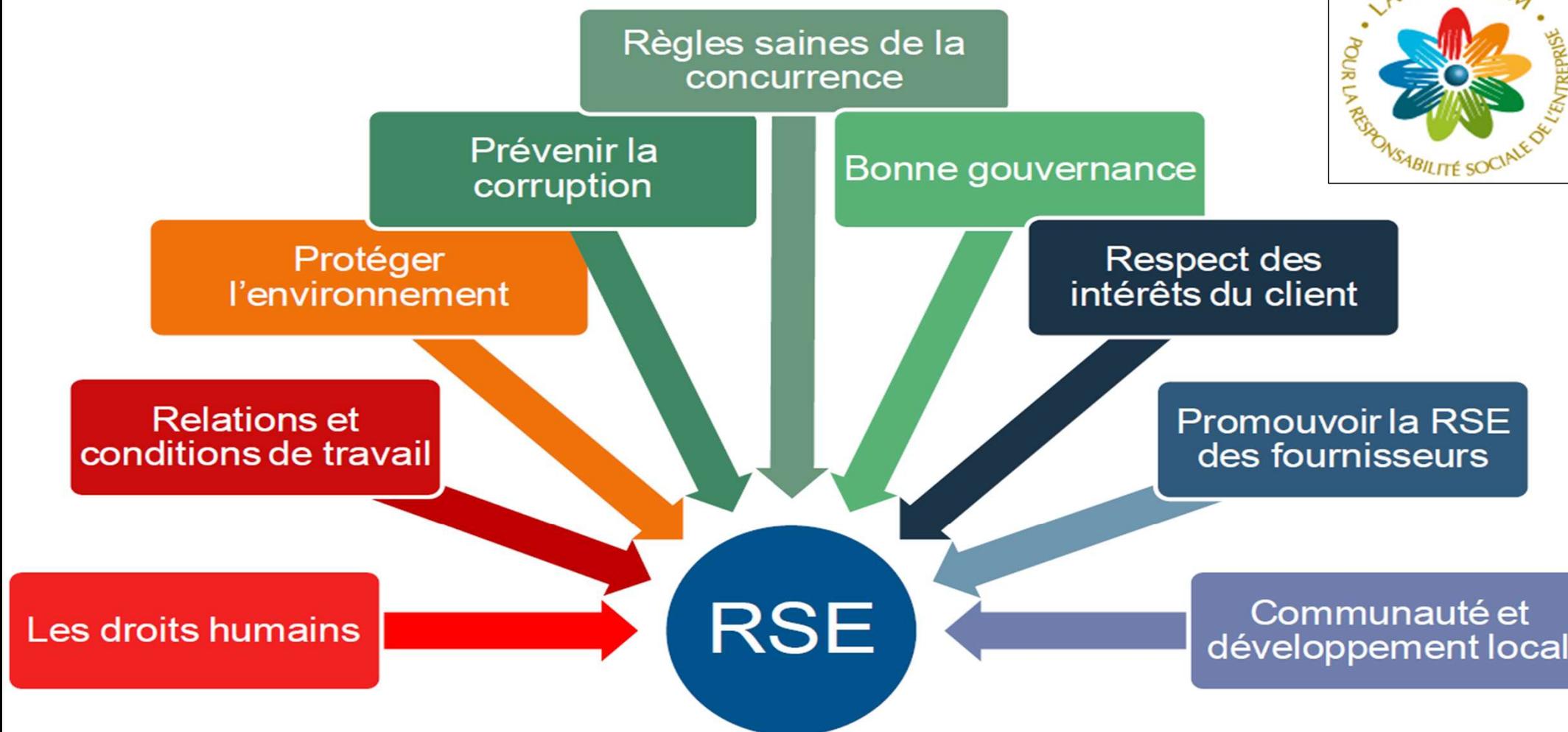
- **La législation nationale en matière de droit de travail**
- **La Déclaration Universelle des droits de l'Homme,**
- **La Convention Internationale relative aux Droits de l'enfant**
- **La Convention Internationale du Travail.**

Se conformer aux exigences de la norme dans les domaines suivants :



- 1. Main-d'œuvre infantile,**
- 2. Main-d'œuvre forcée,**
- 3. Santé & sécurité,**
- 4. Libertés syndicales & négociations collectives,**
- 5. Discrimination & pratiques disciplinaires,**
- 6. Heures de travail**

Les 9 axes de la charte CGEM



Analyse comparée domaines d'actions de la charte RSE et les questions centrales de l'ISO 26000 (Adoptée en novembre 2010)



ISO 26000 7 Questions centrales		Charte RSE de la CGEM 9 axes d'objectifs
6.2 Gouvernance	↔	6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise
6.3 Droits de l'Homme	↔	1. Respecter les droits humains
6.4 Relations et conditions de travail	↔	2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
6.5 Environnement	↔	3. Protéger l'environnement
6.6 Loyauté des pratiques	↔	4. Prévenir la corruption 5. Respecter la saine concurrence 8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
6.7 Questions relatives aux consommateurs	↔	7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs
6.8 Communautés et Développement local	↔	9. Développer l'engagement sociétal

Label R.S.E de la CGEM



1-Résultats et impact sur les entreprises

- 1. Renforcement de la compétitivité ;**
- 2. Fidélisation des clients et consommateurs ;**
- 3. Majoration de la confiance des établissements financiers ;**
- 4. Amélioration de l'image des entreprises.**

2-Impact sur le climat des affaires et la communauté

- 1. Effet d'entraînement RSE sur toute la chaîne d'approvisionnement**
- 2. Promotion de l'investissement socialement responsable**
- 3. Accroissement de la transparence et de l'éthique des affaires**
- 4. Instauration de la confiance avec les partenaires sociaux et réduction des conflits**
- 5. Promotion d'une GRH socialement responsable**

Label R.S.E de la CGEM



Les avantages spécifiques du Label RSE de la CGEM

Au niveau des banques :

- ***Des taux préférentiels pour les crédits***
- ***Réduction des commissions***
- ***Souplesse des garanties***
- ***Exonérations diverses***
- ***Réduction de la tarification***
- ***Avantages en faveur du personnel***

L'Administration des Douanes et Impôts Indirects

- **Classement tarifaire simplifié**
- **Dédouanement à domicile**
- **Edition de la mainlevée à domicile**
- **Règlement différé des litiges**
- **Mise en place d'une permanence les matinées du samedi**

Label R.S.E de la CGEM



Les avantages spécifiques du Label RSE de la CGEM

La Direction Générale des Impôts

- 1. Remboursement de la TVA dans les meilleurs délais**
- 2. Diligence quant à la délivrance des attestations d'achat en suspension de TVA**
- 3. Célérité pour les procédures de délivrance de l'attestation fiscale**
- 4. Recherche conjointe d'un règlement diligent et amiable des litiges éventuels**

La R.S.E : Cas Nike



Démarche RSE appliquée à la chaîne d'approvisionnement (sous-traitant)

Démarche RSE en trois étapes :

Première étape : **la procédure d'approbation**

Nike applique la procédure suivante : NSAP (New Source Approval Process)

- 1. Définition du profil de l'usine*
- 2. Inspections de la qualité de l'usine*
- 3. Inspection de l'environnement, de la sécurité et des conditions de travail*
- 4. Audit social de tierce partie*
- 5. revue des besoins de la nouvelle usine*
- 6. Approbation du sous-traitant par le département de conformité*

La R.S.E : Cas Nike



Cas de la société Nike

Démarche RSE appliquée à la chaîne d'approvisionnement (sous-traitant)

Deuxième étape : **L'audit social**

- 1-Nike dispose d'une armada d'auditeurs composée essentiellement de ressortissants locaux**
- 2-Les Audits pratiqués comprennent des visites d'usine, des contrôles croisés à partir des documents, des interviews sur site avec des travailleurs, des agents de maîtrise et des managers**
- 3-L'association FLA (Fair Labor Association) qui regroupe des entreprises, des universités et des ONG, son rôle est de vérifier que les marques adhérentes sont en conformité avec un certain nombre de règles, les FLA standards**
- 4-FLA accrédite chaque année des audits sociaux indépendants pour 5% Des fournisseurs et sous-traitants Nike**



La R.S.E : Cas Nike

Démarche RSE appliquée à la chaîne d'approvisionnement (sous-traitant)

Troisième étape : **Le désengagement de Nike**

Après le drame social causé par son désengagement de l'entreprise Doson 'indonésienne' avec une perte de 7000 postes de travail,



Nike a développé une procédure de désengagement plus responsable

- 1. Que des droits locaux des travailleurs soient respectés ;**
- 2. Que les patrons de l'usine remplissent leurs devoirs prévus par les lois**
- 3. Que des programmes de soutien aux travailleurs licenciés soient envisagés**