

# COMMENT PASSER A UN AUDIT SOCIAL DE TROISIEME GENERATION ?

**Michel FERON<sup>1</sup>**

Professeur – Reims Management School.

---

## Résumé

L'audit social s'est longtemps inscrit dans un référentiel de performance à dominante économique, où le « social » est traité soit comme un coût - et l'audit social se focalise sur l'optimisation de l'allocation de ressources pour en améliorer l'efficacité - soit comme un investissement - et l'audit social se focalise alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain. Lorsque ce référentiel s'élargit pour prendre en compte les attentes des diverses parties prenantes, le « social » est alors assimilé à tout ce qui peut contribuer au bien-être de l'Humanité (l'économique, le social « classique », l'environnemental et le sociétal), et l'audit social se focalise sur les modalités de mise en oeuvre d'un management socialement responsable. Mais le passage à l'audit social de troisième génération doit préalablement justifier de sa légitimité à investir des champs considérés habituellement comme extérieurs à son périmètre identitaire. La mise en oeuvre d'un audit social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation « globale » d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

## Introduction

Le texte de présentation de cette Université nous rappelle que l'audit social est questionné à la fois par « *les nouvelles attentes des Etats, des Organisations et des marchés en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale* » et par « *les difficultés de mesure du social dans les entreprises* ».

Cette formulation soulève la question de l'articulation entre l'audit social et le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Puisque nous considérons que l'audit social vise à améliorer la qualité des processus humains et sociaux qui concourent à la performance de l'entreprise, il semble effectivement qu'il ne puisse rester indifférent à l'impact de ces processus sur les principales dimensions de la Société.

Mais l'élargissement du regard à des perspectives aussi larges pose alors la question de savoir si l'audit social n'est pas en train de perdre son âme à s'éloigner ainsi de ses principes fondateurs ?

Le questionnement initial rappelle aussi implicitement que le « terreau naturel » de l'audit social est l'entreprise.

Il est vraisemblable que la prégnance de la recherche de performance dans l'univers de l'entreprise a joué un rôle dans la genèse de l'audit social, en incitant à améliorer en

---

<sup>1</sup> E-mail : michel.feron@reims-ms.fr. Tél. : 03.26.77.46.95

permanence le pilotage des processus d'obtention de cette performance dans tous les domaines, y compris le « social ».

Mais cette démarche s'est maintenant diffusée dans d'autres Organisations, y compris celles qui n'interviennent pas sur un marché et qui poursuivent des finalités d'ordre social / sociétal. Comment l'entreprise peut-elle tirer profit des expériences de mise en œuvre de démarches d'audit social dans de telles Organisations ?

Face à ces interrogations, nous nous proposons de répondre en deux temps.

La première partie de cette communication présentera trois étapes majeures dans l'évolution de l'audit social dans les entreprises, en faisant référence à différentes approches de la stratégie et de la recherche de compétitivité.

Grâce à cette mise en perspective, nous montrerons pourquoi il semble logique que l'audit social élargisse son champ d'investigation aux préoccupations de type RSE.

Afin d'identifier quelles peuvent être les fondements de cet audit social de troisième génération, nous nous adopterons un point de vue comparatif en nous intéressant à d'autres Organisations que l'entreprise, et qui évoluent, elles aussi, vers une approche globale de leur performance.

Nous observerons en particulier comment des Organisations ayant par nature une finalité d'ordre social / sociétal peuvent intégrer la dimension économique dans leur référentiel de performance, en prenant l'exemple le cas de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne dans son volet « Travail social », qui a étendu, à l'occasion d'une démarche de certification, son champ de reporting à des considérations d'ordre économique.

## **1. L'audit social et les finalités de l'entreprise**

Si nous reprenons schématiquement (et donc, que le lecteur nous en pardonne, de façon réductrice) l'évolution de l'audit social, il nous semble envisageable de distinguer trois principales étapes, liées elles-mêmes à des visions spécifiques de la réussite de l'entreprise et de sa compétitivité.

Une première distinction concerne la nature de la performance de l'entreprise, illustrée par les écoles de pensée d'un côté de Friedman (1962), qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension « économique » dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs, et de l'autre par Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire les enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Dans le référentiel économique, nous distinguerons ensuite deux visions majeures inspirées classiquement des travaux de Porter (1982, 1986) qui ont structuré durant ces dernières décennies la plus grande partie des décisions stratégiques dans les entreprises.

### **1.1. L'audit social dans une logique de performance « économique »**

Une première école de pensée en matière d'audit social se situe clairement dans la déclinaison d'une recherche de compétitivité par les prix.

Nous synthétiserons cette approche autour des caractéristiques suivantes.

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

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

Dans un tel contexte, l'audit social se focalise sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Il va fortement s'inspirer des méthodologies développées par le contrôle de gestion « classique » privilégiant l'analyse des écarts (voir par exemple les principes fréquemment mobilisés pour mettre en œuvre un « contrôle de gestion sociale »).

Une deuxième école de pensée peut être identifiée autour de la recherche de compétitivité par la diversification.

Reprenons avec la même présentation qu'au paragraphe précédent les principales caractéristiques de cette approche.

Logique dominante	<i>Modifier la combinaison des ressources</i>
Mot clé	<i>L'innovation</i>
Compétitivité	<i>Être le premier sur le marché</i>
Productivité	<i>Avoir le maximum d'innovations exploitables</i>
Rentabilité	<i>Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit</i>
Création de valeur	<i>Faire autrement</i>
Postulat	<i>Les Personnes durent plus que les activités</i>

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

Précisons que, pour simplifier le propos, nous considérerons les stratégies de spécialisation - qui cumulent la compétitivité par les prix et par la diversification - comme une variante des stratégies de spécialisation dans la mesure où, le plus souvent, l'innovation précède l'optimisation de l'allocation de ressources.

L'audit social vise ici à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements fait pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise.

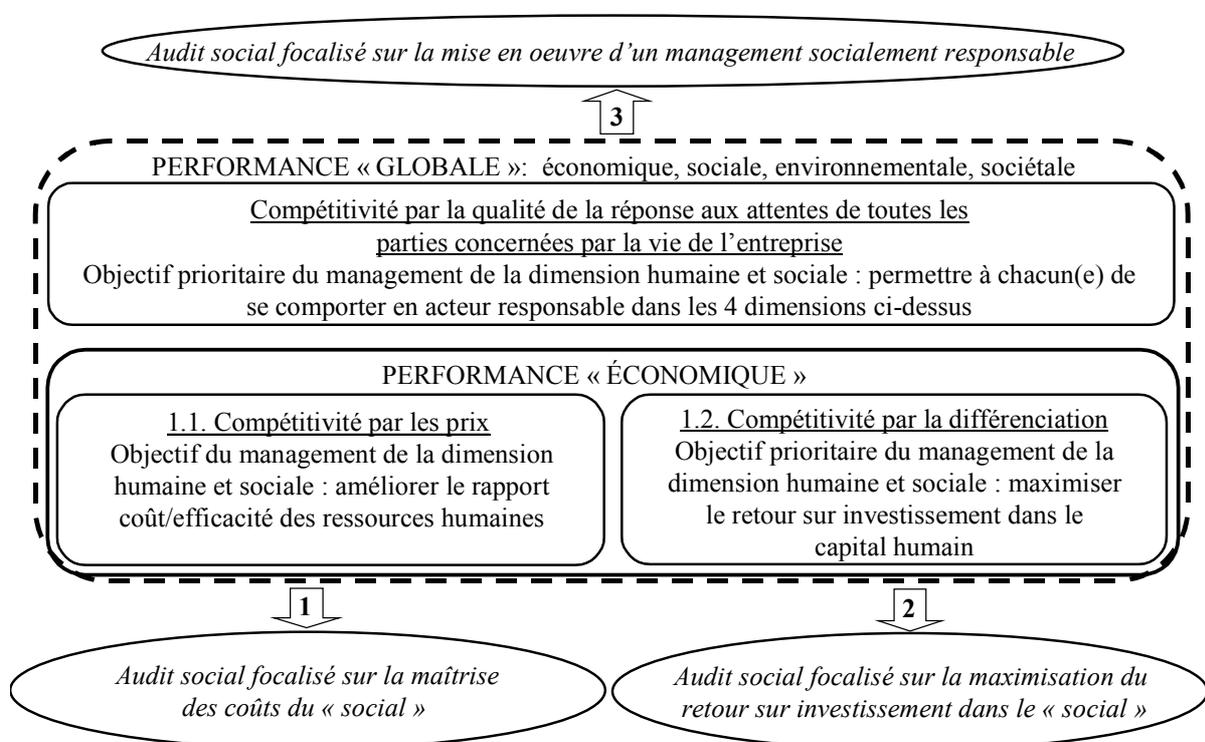
Nous trouvons par exemple dans cette logique les tentatives de « comptabilité sociale », les instrument de pilotage d'un « double projet économique et social » (Danone), ou les démarches de management par les compétences (à ne pas confondre avec la GPEC).

### 1.2. L'audit social dans une logique de performance « globale » (économique, sociale, environnementale, sociétale)

Si nous reprenons la typologie d'Argyris & Schon (1978), le troisième type de finalités que peut poursuivre l'audit après avoir cherché à « Faire mieux », puis « Faire autrement », est logiquement de « Faire autre chose ».

Nous retrouvons ici le basculement radical que représente la prise en compte des attentes des parties prenantes pour déterminer la stratégie de l'entreprise, même s'il s'agit le plus souvent d'un raisonnement classique de type « gestion des risques » et non pas de l'apparition d'un nouveau paradigme de gestion.

Cette évolution en trois étapes peut être schématisée de la façon suivante.



**Fig. 3. Evolution des approches de l'audit social dans les entreprises**

Dès lors que les finalités de l'entreprise s'élargissent à des champs autres qu'économique, l'audit social se retrouve confronté des objectifs et des pratiques originales par rapport à celles sur lesquelles il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières floues. Pour identifier clairement cette approche, il pourrait d'ailleurs être judicieux de passer du terme d'« audit social » à celui d'« audit global » par analogie avec le concept de « responsabilité globale » de Pesqueux (2002).

## **2. La dynamique d'élargissement du référentiel de performance – Le cas des organisations à finalité sociale/sociétale**

L'ouverture des référentiels de performance dans les entreprises à des dimensions autres qu'économiques a déjà fait l'objet de nombreuses analyses approfondies, même si leur étude est loin d'être terminée.

Nous voudrions essayer d'apporter - modestement- un autre regard sur cette question de l'élargissement des référentiels en nous intéressant aux Organisations ayant par nature une finalité d'ordre social / sociétal et qui tentent d'intégrer dans leur périmètre de performance une dimension économique.

Nous proposons ici de nous intéresser aux modalités de pilotage du travail social au sein de Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne, qui présente la particularité d'être la première CRAM en France à avoir obtenu la certification ISO 9001:2000 pour son Service Social en 2005.

### **2.1. Les faits**

Rappelons rapidement quelles sont les principales caractéristiques du travail social.

Il peut être défini comme « un ensemble très hétérogène regroupant de multiples activités spécialisées qui tentent de résoudre ou, à tout le moins, de d'accompagner les problèmes de personnes ou de groupes confrontés à des difficultés sociales importantes » (Ravon, 2003).

Comme le note Marchand (2005), les domaines d'intervention des travailleurs sociaux sont multiples - par exemple la veille sociale pour les situations d'urgence, les demandes d'aide sociale, l'aide sociale à l'enfance, le soutien éducatif et psychologique des jeunes en difficulté et de leurs parents- et, de plus, le travail social s'organise autour d'une multitude d'événements et d'acteurs - un système d'actions organisées (depuis l'assistance jusqu'à la médiation), de nombreux professionnels (animateurs, assistants sociaux, éducateurs spécialisés, etc.), différentes structures (foyers, missions locales, etc.), des publics variés (personnes handicapées, sans emploi, surendettées, maltraitées, etc.), avec in fine des interactions qui ne se font pas toujours sans heurts

La spécificité des activités d'un service social génère une forte culture de Métier à partir de Valeurs humanistes affirmées, d'autant plus fortes que le quotidien des travailleurs leur montre à quel point elles peuvent être bafouées.

Les outils d'audit qui permettent d'évaluer si un service social « marche bien » - le mot « performance » n'ayant pas vraiment droit de cité dans cet univers - sont donc fortement imprégnés des ces Valeurs et reflètent la sensibilité des acteurs face à la dimension « souffrance » qui imprègne leur activité.

Cette situation se vérifiait jusqu'à ces dernières années au niveau de la CRAM de Bretagne, où les Directions départementales dépendant d'elle avaient élaboré des outils de pilotage spécifiques aux contextes locaux.

Afin d'avoir une meilleure lisibilité de l'activité, et dans la perspective d'une future certification, la CRAM a demandé aux Directions départementales d'utiliser les mêmes tableaux de bord afin de pouvoir facilement les consolider, et de s'intéresser à des dimensions financières dont elle devait rendre compte au niveau supérieur.

Cette initiative a provoqué de vives réactions de la part du terrain, les cadres départementaux se montrant solidaires des travailleurs sociaux pour contester l'évaluation de leur

« performance » au travers d'outils d'audit pas forcément cohérents avec la vision de leur rôle et donnant une large place à des indicateurs d'ordre économique et financier.

## 2.2. Les leçons à en tirer

Comment analyser une telle réaction ?

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- tout d'abord, le champ du social / sociétal se caractérise par la grande part donnée à l'affect du fait du contexte d'activité souvent très éprouvant, ce qui peut entraîner des réactions pouvant paraître excessives par rapport aux données factuelles.
- ensuite, les nouveaux indicateurs économiques n'ont pas été perçus - au moins dans un premier temps - comme pertinents par les acteurs locaux pour améliorer le pilotage de leurs actions,
- enfin - et c'est peut-être l'explication essentielle - autant la requête de la Direction régionale pouvait être perçue comme « normale » tant qu'elle concernait le champ du social / sociétal, autant elle devenait inacceptable dès lors qu'elle s'intéressait à des dimensions économiques pour lesquelles son intervention n'allait pas de soi.

A y regarder de près, nous retrouvons à travers ces trois registres d'explications la question fondamentale de la légitimité d'une Organisation à positionner ses finalités dans des registres perçus comme non conforme à son identité.

Nous retiendrons ici la définition de Mohib et Sonntag (2003) qui voient dans la légitimité « une action ou un usage reconnu et autorisé par un groupe, c'est-à-dire un acte qui répond à un certain nombre de règles établies (formelles ou tacites) et qui obtient le pouvoir de s'accomplir ».

Par rapport à cette définition, nous pouvons constater que les trois raisons que nous avons proposées précédemment s'inscrivent dans des registres qui influent bien sur la légitimité de l'Organisation à modifier la nature des critères servant à évaluer sa performance.

En effet, puisque la légitimité se construit sur la reconnaissance et l'autorisation d'un groupe, celui-ci va :

- fonder sa décision sur « sa » perception de la situation (cf. la place de l'affect),
- évaluer en quoi cette décision répond à ses enjeux (cf. l'absence d'amélioration du pilotage),
- vérifier si la décision est bien conforme aux règles établies (cf. la défiance à l'égard de la dimension économique).

Ce préalable pour une Organisation à justifier de sa légitimité lorsqu'elle sort de son référentiel de performance « classique » se rencontre lorsque la dynamique va dans le sens « social- sociétal » vers « économique », mais aussi dans le cas inverse quand il s'agit d'aller de « l'économique » vers le « social - sociétal » (cas des entreprises).

Or, il est fréquent que cette étape soit occultée par les entreprises dès lors qu'elles estiment (naïvement ?) que la conformité éthique de leurs motivations suffira à entraîner l'adhésion de toutes les parties concernées.

Par exemple, si nous reprenons le cas du travail social, nous pouvons parfaitement imaginer qu'une entreprise mette en place des dispositifs d'accompagnement pour des personnes en difficulté.

Rien ne prouve que de telles initiatives soient forcément favorablement accueillies uniquement parce qu'elle fait appel à des Valeurs humanistes (par exemple, perception par les personnes en difficultés comme un acte paternaliste, voire méprisant, doutes des intervenants

de l'entreprise sur l'intérêt ultime de ces actions, manque de cohérence entre la pression au travail et les mesures compensant les dégâts qu'elle génère).

Ces problèmes risquent de surgir dès lors que l'entreprise n'aura pas validé préalablement sa légitimité à investir de tels champs d'action (c'est à dire celui réservé au travail social) :

- en veillant à ce que les intéressés ne se sentent pas dévalorisés,
- en vérifiant qu'il n'existe pas d'options plus efficaces que celles qu'elle compte mettre en place,
- en travaillant de concert avec les acteurs se sentant investis d'une légitimité « naturelle » face à ces questions.

### 3. La recherche de légitimité

La construction d'une légitimité concerne aussi bien les acteurs internes à l'entreprise - qui peuvent considérer que celle-ci perd de vue ses finalités – que les acteurs externes - qui peuvent y voir une ingérence à vocation totalitaire dans leur « domaine réservé ».

Nous retrouvons en fait ici la question des paradigmes qui sous-tendent la représentation de la relation Personnes / entreprise.

L'audit social de première et de deuxième génération dissocie l'entreprise et les Personnes en les considérant comme des ressources (l'entreprise « *a* » des salariés et des dirigeants).

Cette vision de l'audit social est fortement inspirée de l'univers comptable, où l'audit vise à « rendre compte » à des tiers extérieurs à la sphère d'activité auditée.

La mise en oeuvre d'un audit social élargi nécessite de concevoir l'entreprise et les Personnes comme un tout dont les multiples acteurs sont à la fois contributeurs et bénéficiaires (l'entreprise « *est* » les Personnes qui la font vivre), car cette identification va en effet se répercuter dans l'évaluation de la légitimité des actions engagées.

Ce pré-requis de la légitimité débouche sur la nécessité d'un apprentissage de nouvelles représentations pour tous les acteurs concernés (internes et externes), et ne peut être abordé par de simples mesures de type stimulus / réponse.

Il s'agit ici de penser la situation en considérant les Personnes dans leur globalité, avec leurs Valeurs, leurs enjeux et leur affect, en travaillant avec les intéressés à l'identification de zones de convergence d'intérêt pouvant servir de base à des contrats gagnant - gagnant.

L'audit social « classique » est apparu dans un contexte construit sur le paradigme de l'exclusion, qui range un élément dans une entité en excluant qu'il puisse donc appartenir à une autre.

Si nous voulons élargir l'audit social à des champs imbriqués, il est nécessaire de changer de paradigme en nous situant dans une logique inclusive, où chaque élément peut appartenir à plusieurs entités, et donc contribuer au fonctionnement d'entités dont il n'est pas le responsable ultime.

Les contrats qui pourront alors être noués entre les différentes parties n'impliquent pas qu'elles risquent de perdre leur identité (avec à la clé un déficit de légitimité), mais qu'elles poursuivent toujours leur finalités en utilisant toutes les voies offertes, comme le montre par exemple les partenariats entre entreprises et ONG (Igalens, 2004).

## Conclusion

Reprenons tout d'abord les principaux points de notre analyse :

- l'audit social peut être envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par-là même sa performance,
- lorsque cette performance est évaluée en priorité par rapport aux attentes des acteurs de la sphère financière (actionnaires et autres investisseurs), le « social » est uniquement de l'ordre des ressources (cf. l'expression « les ressources humaines »),
- dans ce cas, le « social » est traité soit comme un coût - et l'audit social se focalise sur les processus permettant d'optimiser l'allocation de ressources pour en améliorer l'efficacité - soit comme un investissement - et l'audit social se focalise alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain,
- lorsque le référentiel de performance s'élargit pour prendre en compte les attentes des diverses parties prenantes, la dimension humaine et sociale se retrouve à la fois de l'ordre des ressources et de l'ordre des finalités,
- dans ce cas, le « social » est assimilé à tout ce qui peut contribuer au bien-être de l'Humanité dans les champs de l'économique, du social (au sens étroit du terme), de l'environnemental et du sociétal, et l'audit social se focalise alors sur les modalités de mise en oeuvre d'un management socialement responsable,
- l'analyse de la dynamique d'élargissement du référentiel de performance à la dimension économique dans les Organisations à finalités sociales / sociétales permet de prendre du recul par rapport au contexte de l'entreprise,
- elle permet de mettre en exergue le fait que toute entité souhaitant mettre en place un audit social de troisième génération doit préalablement justifier de sa légitimité à investir des champs considérés habituellement comme extérieurs à son périmètre identitaire,
- la mise en oeuvre d'un audit social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation « globale » d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

L'impératif de légitimité nous paraît être une des caractéristiques majeures de la mise en oeuvre d'un audit social élargi, qui n'existe pas spécifiquement pour l'audit social de première et deuxième génération

Si l'entreprise veut passer à une démarche d'audit social de troisième génération - « l'audit global » - il faut aussi qu'elle passe à une approche « globale » des Personnes concernées par son fonctionnement sous peine de voir ses efforts annihilés par manque de légitimité.

C'est par l'implication de toutes les parties concernées dans des processus partagés d'apprentissage de nouvelles représentations que pourra émerger cette reconnaissance de légitimité.

En conclusion, et pour reprendre une formule célèbre, « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une chose trop sérieuse pour être laissée aux entreprises »

## **BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE**

### **Ouvrages et articles**

- Allouche J. (dir.) (2003), « Encyclopédie des ressources humaines », Vuibert, Paris
- Gond J.P.& Mullenbach A. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Actes du 1er congrès de l'ADERSE
- Fassin D. (2005), « A l'écoute de l'exclusion », Sciences Humaines, n° 159, avril 2005, pp.20-25
- Frémeaux P. (dir.) (2003) « L'utilité sociale », Alternatives économiques / Pratique
- Freeman R.E., 1984, "Strategic Management: A stakeholder approach", Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- Friedman M., 1962, "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.
- Igalens J. (dir.) (2004), « Tous responsables », Editions d'Organisation, Paris
- Igalens J. (2004), « La mise n œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme - ONG », in Quéinnec J. & Igalens J. (200')« Les organisations non gouvernementales et le management », Vuibert, Paris
- Marchand G. (2005), « Le travail social entre urgence et souffrance », Sciences Humaines, n°159, Avril 2005, pp. 18-19
- Martory B. (2003), « Contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris
- Martory B.(2005), « Le contenu des tableaux de bord, pour l'entreprise et ses acteurs », Personnel, n° 459, mai, pp. 29-30
- Mohib N., Sonntag M. (2003), « La légitimité au cœur de l'action et de la compétence », site de l'Institut national de la recherche pédagogique, n°7194
- Peretti J. M. (2004) "Ressources humaines"; 9e édition, Vuibert, Paris
- Pesqueux Y. (2002), L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris
- Porter Michael, "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982
- Porter Michael, "L'avantage concurrentiel", InterEditions, Paris, 1986
- Ravon B. (dir.) (2003), dossier « Le travail social ; Problèmes politiques et sociaux », n° 890, La Documentation française

### **Sites**

- Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne : [www.cram-bretagne.fr](http://www.cram-bretagne.fr)
- Institut national de la recherche pédagogique : [www.inrp.fr](http://www.inrp.fr)
- Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement : [www.gouv.social.fr](http://www.gouv.social.fr)
- Novethic : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- Portail du travail social : [www.travail-social.com](http://www.travail-social.com)
- ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) : [www.orse.org](http://www.orse.org)