

# LES FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PERSPECTIVE DE L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

**Christian SZYLAR**

IAS Luxembourg.

Président AEPCAS Luxembourg.

---

## Introduction

Il est utile pour une pratique professionnelle, quelle qu'elle soit, de prendre le temps de s'arrêter et de jeter un regard en arrière sur ses fondements. Une réflexion quant aux fondements d'une pratique professionnelle peut mener dans certains cas à une profonde remise en cause de ces mêmes fondements. L'expérience peut, en effet, démontrer que les fondements originels n'étaient point assis sur un socle de connaissances suffisamment stable. A l'inverse, une réflexion quant aux fondements d'une pratique professionnelle, qui entre temps aurait évolué, peut mener à la constatation que ces fondements ont été quelque peu ignorés ou oubliés alors que ces derniers sont toujours valides.

Dans quel cas nous situons-nous avec l'audit social ? Avons-nous pervertis les fondements historiques de l'audit social suite à l'apparition de nouvelles pratiques d'audit sociaux. C'est pour apporter une contribution à ces questions que l'article proposé trouve toute sa motivation. Il serait ambitieux de vouloir apporter une réponse définitive à cette question dans ce seul article. La question mérite d'être posée puisque les fondements originels de l'audit social n'ont été questionnés que suite au développement parallèle d'une pratique de l'audit appliquée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (« RSE »).

L'article se propose d'interroger les fondements de l'audit social afin de poser la question de leur adéquation et/ou pertinence quant à l'audit de RSE. Pour se faire, nous avons tenté de résumer ces fondements à travers une revue de la littérature et cela autour :

- du cadre général de l'audit ;
- de la spécificité de l'audit des ressources humaines et des différents niveaux d'audit.

## 1. Le cadre général de l'audit

### 1.1. Définitions

Définition de l'audit : ( Vocabulaire « des mots pour l'audit » - IAS/IFACI , éditeurs 1995) démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations.<sup>1</sup>

Audit qualité ( ISO 8402 ) : Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs.

---

<sup>1</sup> JORAS Michel (1996). « Les fondamentaux de l'audit », Editions Préventique, p.17.

## 1.2. L'objet de l'audit

L'objectif de principe de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation.<sup>2</sup>

L'audit a ainsi pour fin de renseigner sur le degré d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés. De manière plus générale, il tend à s'assurer de la crédibilité des informations et à montrer sur quels points celle-ci peut être améliorée.

L'audit vise à vérifier qu'une institution :

- a effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait

*La démarche d'audit vérifie la réalité des faits exposés, elle confirme ou infirme l'exactitude des mesures et informations collectées, elle certifie que les résultats obtenus sont bien ceux qui avaient été annoncés et elle indique les écarts avec les objectifs affichés et les effets attendus.*

- l'accomplit selon les règles de l'art

*La démarche d'audit procède par recherche du degré de conformité des pratiques à la réglementation ; aux procédures et aux impératifs juridiques, techniques, politiques, voire scientifique...qui conditionnent la qualité des actions conduites. Elle s'assure que les moyens mis en œuvre l'ont été de manière optimale (efficacité).*

- est capable de réaliser ce qu'il dit vouloir faire

*La démarche d'audit examine la cohérence des décisions prises, des démarches engagées entre elles et avec les stratégies définies, comme avec les moyens mis en œuvre. Elle permet de se prononcer sur la pertinence des choix opérés et sur le degré de fiabilité du fonctionnement.*

- peut connaître et estimer les risques qu'elle court

*Sur chacun de ces trois objets d'investigation, l'audit s'attache à détecter et mesurer les risques courus, inventorier les potentialités et estimer le degré de flexibilité du système de fonctionnement de l'organisation auditée.*

- peut anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements

*Par ses projections et simulations auxquelles il peut procéder, l'audit apporte des éléments permettant de voir si l'entreprise est en état de réagir positivement face aux incertitudes de l'avenir.*

## 1.3. Ce que produit l'audit

A l'occasion de sa vérification, l'audit :

- Procède à un état des lieux ;
- Traduit son examen en un constat de la situation ( potentialités d'une institution, anomalies et dysfonctionnements de marche) ;
- Identifie les risques courus, évalue leur importance et met en lumière les conditions de leur apparition ;

---

<sup>2</sup> VATIER Raymond (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

- Indique les points où doivent se placer des contrôles et des systèmes de régulation ( en cela il est le contrôle des contrôles). Ce faisant, l'audit a pour effet de diminuer le risque de laisser passer une erreur, une faute ou une fraude majeure dans l'information.

#### 1.4. Méthodologie de l'audit

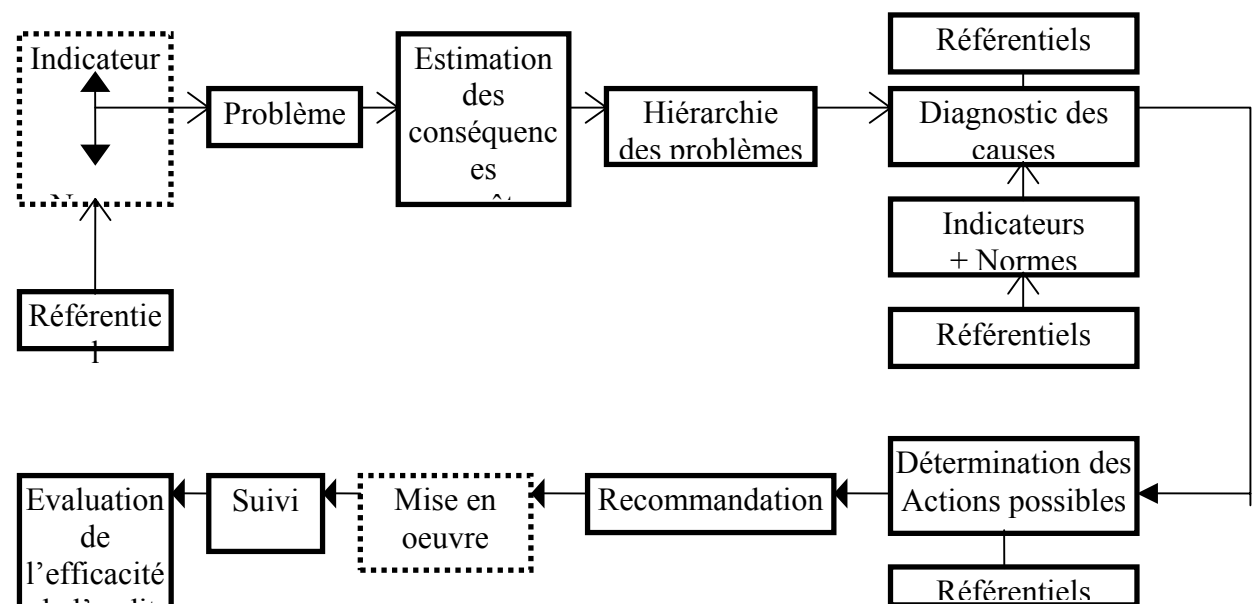
##### Les différentes opérations de l'audit

CANDAU P. ( 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.64.



##### Démarche de l'audit

CANDAU P. ( 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.68.



 Non fait par l'auditeur

## La démarche générale de l'audit

**EGG Georges (1987). « Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines », les éditions d'Organisation, 1987, p.42-44.**

### **Situer l'entreprise ou l'établissement**

Recenser les activités, l'organisation, les moyens techniques, les régimes de travail, les résultats techniques et économiques.

Les moyens : sur dossier / par une visite des installations principales.

### **Connaissance de l'institution**

G. LE BOTERF ; P. DUPOUEY ; F. VIALLET (1985) ; « L'audit de la formation professionnelle », Les Editions d'Organisation, Paris, 1985, p.85

Evolution des activités, des produits ou des services fournis par l'institution : croissance numérique, spécialisation ou diversification, qualité, simplification, ou complexification	Les grandes étapes, les tournants qui marquent l'histoire de l'institution
Evolution du chiffre d'affaires ( en volume, répartition selon les activités ou les secteurs...)	Les événements qui ont influencé l'évolution de l'institution et les mentalités de ceux qui y vivent
Evolution technologique (techniques de production, modernisation des ateliers)	Evolution du personnel (effectif, origine, qualification, âge, départs ou recrutements significatifs...)
Evolution commerciale (marché, clients, concurrence, exigences de l'environnement)	Evolution de l'organisation interne (répartition des pouvoirs et des responsabilités, répartition des services et des secteurs, organigrammes, centralisation et décentralisation...)
Evolution des installations et de l'implantation géographique	Evolution de l'image de marque de l'institution et de la représentation qu'elle entend se donner sur le marché ou dans l'environnement (document de présentation, brochure publicitaire, logotype, style des installations)
Evolution de l'organisation et des techniques de gestion (distribution des tâches, circuit des documents de gestion, informatisation, relation et communication entre les services et les secteurs...)	

## **Poser le problème**

- Qui demande l'audit ? quelle est sa place dans l'entreprise ou en dehors ? quel est son pouvoir d'intervention dans l'audit ?
- Quelle est la question posée ? quelle a été le fait déclencheur ?
- Des pressions sont-elles exercées : administratives, syndicales... ?
- Qu'est-ce qui fait vraiment problème ? dans quel secteur ? pour quelle catégorie de personnel ?
- Quelles seraient les conséquences du statu quo ?
- Quels sont les services, instances et personnes concernés par l'audit (décideurs, parties prenantes, ou intéressées par le résultat) ?

## **Etablir un plan de travail et le faire approuver**

- Rappel du problème. Délimitation du champ
- Sources d'information
- Méthode de travail :
  - Relation auditeur-entreprise : expertise solidaire, réunions périodiques avec le groupe pilote, audit participatif...
  - Recueil des données : entretien, réunions, dossiers, statistiques...
  - Etudes approfondies : observations terrain, mesures physiques, examens médicaux, enquêtes, expérimentation... ;
- Restrictions éventuelles de consultation et de diffusion ;
- Destinataires et modalités des retours d'information ;
- Moyens nécessaires et coûts ;
- Délai, calendrier.

## **Rechercher et contrôler l'information : étape analytique**

- Construire un référentiel et choisir des indicateurs (à préciser et affiner au fur et à mesure de la collecte des données) ;
- Rassembler et traiter les documents réglementaires, conventionnels, et de synthèse (interne, externe) : historiques, statistiques, conventions, monographies, normes formelles ;
- Rechercher les documents de gestion appropriés : compte rendus d'accident, fiches de paie, définitions de fonction...
- Analyser les procédures, leur fonctionnement, leurs résultats ;
- Recueillir les informations, jugements et suggestions sur le(s) problème(s) ;
- Procéder aux observations et mesures sur le terrain ;
- Recouper et synthétiser les différentes informations.

### **Traiter l'information : étape inductive**

- Partant des faits, il s'agit de reconstruire le fonctionnement réel et de le comparer au fonctionnement de référence ;
- Mettre en évidence les écarts à la norme et leurs conséquences ;
- Préciser les enjeux économiques et sociaux ;
- Hiérarchiser les problèmes mis à jour ;
- Imaginer des solutions et les moyens nécessaires ;
- Identifier les résistances probables aux solutions envisagées et la façon de les réduire (contrepartie, répartition différente des rôles, formation, information...).

### **Etablir des recommandations**

Préciser :

- Les conditions de leur efficacité,
- Les instruments du contrôle de leur efficacité,
- Les moyens nécessaires, leur délai de mise en place et leur coût,
- Les résultats attendus.

### **Rendre compte et informer**

- Etablir le rapport d'audit destiné au prescripteur (synthèse et développements annexés), il doit comprendre quatre parties :
  - Le rappel du problème posé, de sa délimitation, et de ses enjeux ;
  - La nature, le déroulement et le résultat des investigations qui ont été menées
  - Les commentaires de l'auditeur
  - Les recommandations permettant d'améliorer la situation présente
- Adresser les copies aux destinataires convenus ;
- Discuter le rapport avec les intéressés et enregistrer les conclusions ;
- Préparer le cas échéant les présentations orales destinées aux instances et comités élus et aux responsables hiérarchiques

### **Participer éventuellement à la mise en place des recommandations**

- Définition précise des procédures,
- Préparation des responsables

## *Les principes & devoirs de l'auditeur*

### **Professionalisme et déontologie**

Michel JORAS (1996). « Les fondamentaux de l'audit », Editions Préventiques, Bordeaux, 1996, pp.58-63.

<b>Indépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Indépendant par rapport au sujet, à l'égard des responsables</li><li>⇒ Etre impartial</li><li>⇒ Rester ferme dans ses conclusions malgré les pressions</li></ul>
<b>Objectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Etre objectif (donner une représentation fidèle)</li><li>⇒ Examiner une même question sous différents aspects</li><li>⇒ Recueillir avec la même attention les informations et avis</li><li>⇒ Dégager ses conclusions des faits eux même et non d'une thèse à priori</li></ul>
<b>Discrétion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Garantir la confidentialité</li><li>⇒ Obligation de l'auditeur de ne pas porter de jugement affectant la vie privée des personnes (limite compétence - personnalité)</li></ul>
<b>Devoirs ou obligations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Respecter les obligations édictées dans sa lettre de mission</li><li>⇒ Obligation de moyens</li></ul>
<b>Compétence requises</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Savoir ou connaissances spécifiques à l'activité</li><li>⇒ Savoir mis en pratique, savoir-faire, aptitudes</li><li>⇒ Intelligence personnelle et professionnelle, capacité</li><li>⇒ L'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer</li></ul>
<b>Qualification des auditeurs</b>	Quatre niveaux de qualification : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Directeur de l'audit</li><li>2. Responsable d'audit, chef de mission, manager</li><li>3. Auditeur qualifié, senior</li><li>4. Auditeur en cours de formation, stagiaire ou junior</li></ol>

## 2. Audit des Ressources Humaines

### 2.1. Définition

**Audit social** : pratiques par lesquelles l'audit s'applique au système de gestion des ressources humaines, du pilotage social, et des relations sociales.<sup>3</sup>

**Audit de personnel (STEPHEN)**<sup>4</sup> : est une analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation, et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficacité.

**Audit social (VATIER)**<sup>5</sup> : est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'un organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

**Audit social (CANDAU)**<sup>6</sup> : 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 risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

**Audit social (Alain COURET & Jacques IGALENS)**<sup>7</sup> : L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire.

J. IGALENS distingue quatre catégories de risques sociaux :

- Risque de non respect des textes
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel
- Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines
- Risque d'envahissement des préoccupations sociales

### 2.2. Spécificité

La spécificité de l'audit social se fonde essentiellement sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressources humaine a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie et en particulier dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

Remarques :

---

<sup>3</sup> VATIER Raymond (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

<sup>4</sup> L.G. STEPHENS (1970), « Personnel Audit Recommended », The personnel administrator, vol. 15, n°6, nov-déc. 1970, pp. 9-14.

<sup>5</sup> VATIER Raymond (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25.

<sup>6</sup> CANDAU P. ( 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.

<sup>7</sup> A. COURET et J. IGALENS, Audit social, PUF, 1988.

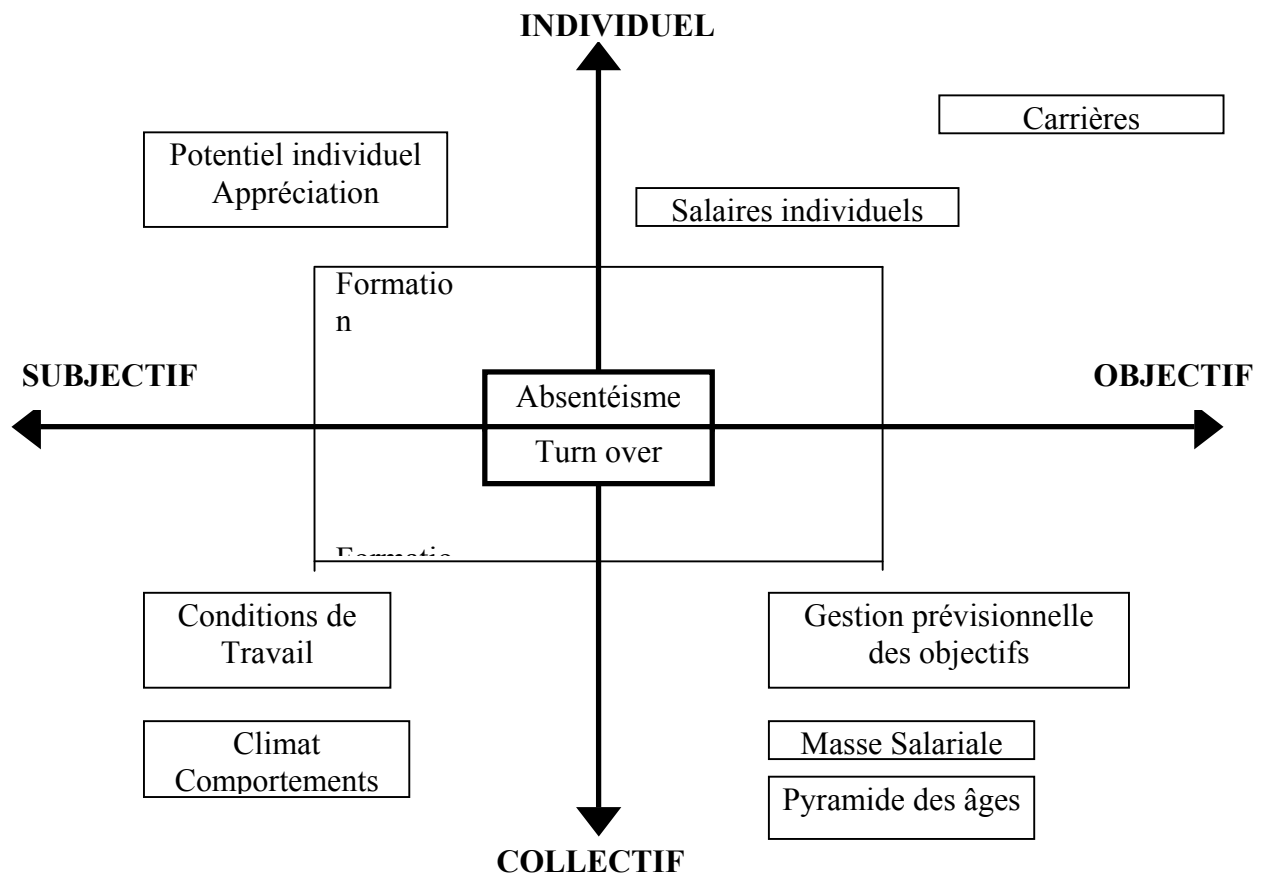


*Parmi les divers champs à auditer dans la gestion de l'entreprise, celui des ressources humaines et du pilotage prend en compte des faits de nature technique, économique et juridique. Par la nature même des choses on est amené à recueillir des données supplémentaires qui sont de nature psychologique et sociologique. Il en découle certaines contraintes qui affectent les phénomènes à observer, la façon d'observer, les modes d'interprétation des résultats et la qualification des auditeurs spécialisés en cette matière.<sup>8</sup>*

### 2.3. Champ d'analyse

#### Le Traitement de l'Information Sociale

MARTORY B. (1992). « Les tableaux de bord sociaux », Editions Nathan, Paris, 1992, p.23.



<sup>8</sup> VATIER Raymond (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

## 2.4. Typologie

### Présentation des différents types d'audits des Ressources Humaines

IGALENS Jacques (1994). « Audit des Ressources Humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, p.8.

Temps Niveau	Passé / Présent	Futur
Entité	Audit du climat social	
Individu	Audit des performances	Audit des potentiels

### Présentation des différents types d'audits des Ressources Humaines (bis)

CANDAU P. ( 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985.

<b>Audit social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie de l'audit social ( processus de l'audit et les bases de la mesure)</li> <li>• Outils et techniques de l'audit social</li> <li>• Outils et techniques pour le recueil d'informations</li> <li>• Outils et techniques d'analyse</li> <li>• Techniques de présentation des résultats</li> </ul>
<b>Audit de l'absentéisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notion &amp; mesure de l'absentéisme</li> <li>• Méthodes d'analyse de l'absentéisme</li> <li>• Diagnostic des causes d'absence</li> </ul>
<b>Audit de l'emploi et du recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse de l'emploi ( quantitative / qualitative)</li> <li>• Audit de la gestion prévisionnelle des emplois</li> <li>• Audit du recrutement</li> </ul>
<b>Audit de la paye</b>	
<b>Audit de la rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit des politiques salariales</li> <li>• Audit de la masse salariale</li> <li>• Audit de la structure salariale</li> </ul>
<b>Audit de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de la formation</li> <li>• Recueil d'information et identification des problèmes</li> <li>• Diagnostic des causes et des recommandation</li> </ul>

Construction d'un système de référence (préoccupations dominantes de l'audit social) :

- Le personnel, comme acteur des performances de l'entreprise ;
  - La flexibilité due au potentiel de ressources humaines de l'entreprise ;
  - La qualité du mode de gestion « des ressources humaines et des relations sociales » ;
- Le diagnostic de la qualité des prévisions et des plans d'orientation.

## 1. AUDIT DE CONFORMITE<sup>9</sup>

*Il permet d'apprécier la conformité des pratiques aux règles applicables dans l'entreprise et de porter un jugement sur la qualité des informations.*

<b><u>OBJECTIFS</u></b>	<b><u>DOMAINES</u></b>
<b>Garantir la qualité de l'information</b>	<b>1. L'examen de ces informations doit répondre aux exigences de l'audit :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• caractère professionnel résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques</li><li>• référence à des critères de qualité (<b>régularité, efficacité, fidélité</b>).</li><li>• Utilisation de normes</li><li>• expression d'une opinion à travers un jugement</li><li>• identification des risques</li><li>• formulation d'un certain nombre de préconisations</li><li>• accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.</li></ul> <b>2. La mission de contrôle porte en particulier, sur :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• les informations communiquées aux représentants du personnel ;</li><li>• les informations fournies à l'extérieur (administration, organismes sociaux, actionnaires, groupements professionnels) et en particulier le bilan social ;</li><li>• les informations diffusées aux salariés ;</li><li>• les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel ;</li><li>• les informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.</li></ul>
<b>Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles</b>	La réglementation applicable en matière de GRH est particulièrement importante. L'auditeur en <b>contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.</b>
<b>Assurer l'application des instructions de la direction</b>	Pour mettre en œuvre leur politique de GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures (guides, manuels, notes de service), l'auditeur social <b>collecte ces documents et en contrôle le respect.</b>

<sup>9</sup> PERETTI. « La fonction Personnel »

## 2. AUDIT D'EFFICACITE

Les audits d'efficacité répondent aux deux questions suivantes :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Pour conforter et asseoir les préconisations, l'auditeur est amené à examiner, non seulement les résultats obtenus, mais aussi l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Ils répond aussi aux questions :

- Les procédures de gestion internes correspondent-elles aux objectifs définies ?
- Les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Au delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnement induits).

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps...

### *Critères de référence*

Effacité	Efficiency
Capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé	Capacité à être efficace au moindre coût

### *Quatre niveaux d'évaluation*

- ⇒ la **cohérence des procédures** avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale ((les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- ⇒ la **cohérence des pratiques** pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion de carrière par exemple) et la **cohérence des procédures** de gestion et d'administration entre établissements ;
- ⇒ la **pertinence des procédures**, c'est à dire leur capacité à provoquer les résultats attendus
- ⇒ l'**efficacité des procédures**, c'est à dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus

### 3. AUDIT STRATEGIQUE

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation.

⇒ Les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?

Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

L'auditeur doit vérifier également la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise dans son projet culturel.

⇒ La traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programmes est-elle réalisée ? L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique (diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

#### ***Recueil d'informations***

*« Pour mon compte, ma méthode n'a jamais varié depuis le premier roman que j'ai écrit. J'admet trois sources d'information : les livres qui me donnent le passé, les témoins qui me fournissent, soit par des œuvres écrites, soit par des conversations, des documents sur ce qu'ils ont vu ou sur ce qu'ils savent, et enfin, l'observation personnelle, directe, ce qu'on va voir, entendre ou sentir sur place »* **Emile ZOLA**, in « Les droits du romancier »

#### **Un Système d'Information Sociale<sup>10</sup>**

##### **Etre informé pour administrer le personnel**

- les obligations administratives permanentes de la fonction personnel ( audit de conformité)

- le suivi des différents types d'effectifs légaux,
- la réponse aux sollicitations des administrations sociales du travail,
- l'application, au jour le jour, de dispositions évolutives de la législation sociale,
- la mise en forme des DAS,
- le suivi de la formation et la mise en place des plans de formation,
- l'élaboration annuelle du bilan social.

##### **Etre informé pour décider**

- les opérations de la gestion courante du personnel

- comment connaître périodiquement et précisément l'état des effectifs ? Comment être susceptible de proposer rapidement le nom des quelques spécialistes dont l'entreprise a besoin pour une opération décisive ?
- de quelle manière suivre les grands dysfonctionnements sociaux : absentéisme ? Turn over ? Conflits ? Quelles en sont les conséquences financières ?
- comment envisager l'évolution de la masse salariale et des coûts salariaux ?

---

<sup>10</sup> MARTORY B. (1992). « Les tableaux de bord sociaux », Editions Nathan, Paris, 1992, pp.12-15.

- comment apprécier les effets d'un changement de la réglementation sociale sur les temps et rythmes de travail ?
- par quelle voie apprécier la performance individuelle ou d'un groupe en vue d'améliorer la motivation ?

- Les conséquences sociales des choix économiques de l'unité

- comment analyser une implantation dans un nouvel environnement économique ?
- combien coûte le retour d'un produit ? un incident de machine ? un arrêt de production ?
- quelles sont les conséquences socio-économiques d'un changement d'organisation de mode de production ? de suppression du travail de nuit ?
- comment apprécier l'incidence d'une opération d'amélioration des conditions de travail ? d'aménagement des temps et des rythmes de production comme la suppression du travail posté ?

### **Etre informé pour un meilleur pilotage social**

Pilotage Social = Objectifs + Régulations + Contrôle des écarts

- Assigner des objectifs

- Objectifs sociaux. Exemple : assurer un rajeunissement progressif de la main d'œuvre.

- Sous objectif sociaux. Exemple : réaliser l'adaptation du personnel pour tenir compte du changement du mode de production.

Le système d'information :

- formalise et présente les objectifs

- conduit à la mise en forme du plan social qui présente les choix stratégiques de l'unité.

- Ajuster la route suivie, compte tenu des modifications de l'environnement

Le système d'information :

- fournit, au jour le jour, des données objectives qualifiant les évolutions de l'environnement ;

- permet d'élaborer des indicateurs périodiques ;

- approvisionne en informations élémentaires les études ponctuelles qui éclairent les décisions sociales.

- Apprécier et étudier les écarts à l'horizon choisi, définir de nouveaux objectifs

Le système d'information :

- détermine les écarts sur objectifs, mesure et décompose certains d'entre eux ;

- permet la détermination des causes d'écarts et de responsabilité

- sert de base à la fixation des nouveaux objectifs ( plan social ).

## Sources documentaires

### Sources d'Information Ecrite

CANDAU P. ( 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, pp120-122.

Domaines	Documents	Source
<b>1. EMPLOI</b>		
1.1. Effectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat des effectifs</li> </ul>	
1.2. Structure (Age, sexe, qualification)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan Social</li> <li>• Registre du personnel</li> <li>• Fichiers</li> </ul>	RH
1.3. Types de contrats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossiers individuels</li> <li>• Contrats avec entreprises extérieures</li> <li>• Registres du personnel</li> </ul>	RH & service Administratif
1.4. Mouvements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarations annuelles à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la préfecture</li> <li>- DDTE</li> <li>- Caisse de sécurité sociale</li> </ul> </li> <li>• Fichiers</li> <li>• Contrats de travail</li> </ul>	RH Services Administratifs
1.5. Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures</li> <li>• Plans</li> </ul>	RH RH RH
<b>2. REMUNERATION</b>		
2.1. Salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions collectives</li> <li>• Objectifs</li> <li>• Déclarations annuelles des salaires (DAS)</li> <li>• Livre de paie</li> <li>• Archives</li> <li>• Accords d'entreprise et d'établissement</li> <li>• Bulletins de salaires</li> </ul>	RH RH Comptabilité  RH RH & comptabilité
2.2. Participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossiers individuels</li> <li>• Bordereaux de versement</li> </ul>	RH Comptabilité
2.3. Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgets</li> <li>• Accords</li> <li>• Bilan social</li> </ul>	Comptabilité RH RH
2.4. Charges sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte d'exploitation</li> </ul>	Comptabilité
2.5. Oeuvres sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan social</li> <li>• Compte d'exploitation</li> <li>• Compte du CE</li> </ul>	RH Comptabilité

Domaines	Documents	Source
<b>3. CONDITIONS DE TRAVAIL</b>		
3.1. Sécurité - accidents - maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan social</li> <li>• Notification à la caisse d'assurance maladie</li> <li>• Déclaration à la Sécurité sociale</li> <li>• Rapport annuel au médecin du travail</li> <li>• PV CHSCT</li> </ul>	RH
3.2. Amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport médecin</li> <li>• Carte de son</li> <li>• CE</li> <li>• Bilan Social</li> </ul>	RH RH
<b>4. DUREE DU TRAVAIL</b>		
4.1. Horaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlement intérieur</li> <li>• Accord d'entreprise</li> </ul>	RH RH
4.2. Chômage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration à la DDTE</li> <li>• Livre de paye</li> </ul>	RH Comptabilité
4.3. Congés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord d'entreprise</li> <li>• Registre du personnel</li> </ul>	RH RH
4.4. Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration à la Sécurité Sociale</li> </ul>	RH & Comptabilité
<b>5. DEPENSES</b>		
5.1. Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs</li> <li>• Etat</li> <li>• Frais non déductibles</li> </ul>	RH Comptabilité
5.2. Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan social</li> <li>• Etat (2483)</li> </ul>	RH
5.3. Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier du personnel</li> </ul>	RH
5.4. Modalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation</li> <li>• Avis du CE</li> <li>• Demandes écrites des intéressés</li> </ul>	RH RH RH
5.5. Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre du personnel</li> <li>• Contrats transmis à l'administration</li> <li>• Taxes d'apprentissage</li> </ul>	RH RH Comptabilité



Domaines	Documents	Source
<b>6. RELATIONS SOCIALES</b>	•	
6.1. Elections	• P.V des élections	RH
6.2. Fonctionnement	• Bons de délégation	RH
	• Budget (versement CE)	
6.2.1. Nombre de réunions	• Bilan social	Comptabilité
6.2.2. Nombre de commissions CE	• Bilan social	Comptabilité
	• Dossier	RH
6.3. Revendications	• Tracts	RH
	• Cahier revendications	RH
	• Compte rendus	RH
	• P.V	
	• Panneaux d'affichage	
6.4. Conflits	• Dossier du service du personnel	RH
6.5. Accords	• Accords et avenants	
	• Notes	
	• Instructions/recommandations	
6.6. Contentieux	• Dossiers	Sources juridique/RH
	• Instances	
	• Registre des mises en demeure et P.V. de l'inspection du travail	
6.7. Information & communication	• Journal d'entreprise	RH
	• Publications internes	RH
	• Groupes d'expression	
	• Bilan social	RH
<b>7. ORGANISATION</b>	• Organigrammes	RH
	• Définitions de fonctions	RH
	• Plans, objectifs	RH & Direction
	• Politiques, procédures	
	• Instructions, mémos	RH
	• Budgets	Comptabilité
	• Opérations particulières en cours	RH
	• Type de contrôle	RH, Comptabilité, Contrôle de gestion

## **Conclusion**

Telles sont les bases fondamentales de l'audit social telles qu'elles ont été explicitées dans la littérature. La question est de savoir maintenant si ces fondements peuvent toujours s'appliquer à l'audit de RSE. Sur base des pratiques d'audit RSE tels que réalisés par certains cabinets spécialisés ou par certains auditeurs indépendants, il apparaît clairement qu'un certain nombre de fondements ne s'y retrouvent pas ou tout du moins pas encore par manque de maturité. En effet, le champs même de l'audit de RSE peut prêter à confusion et le paramètre même de l'audit n'est pas encore clairement établi. Comment est-il possible d'appliquer ces fondements alors que le sujet n'est pas encore clairement défini et ségrégé. Par ailleurs, le niveau d'audit au niveau de la RSE pose aussi des difficultés d'ordre méthodologiques : est-ce que nous nous situons à un audit de conformité, d'efficacité, stratégique ? Si nous posons l'audit de RSE vis-à-vis d'une norme telle que la norme SA8000 alors nous nous trouvons plus dans le champs de la « Compliance » telle que le Comité de Bâle vient de la définir en Avril 2005 et non plus vraiment dans le champs de l'audit.

Il serait donc intéressant de reprendre chacun de ces principes fondamentaux de l'audit social et de les confronter aux pratiques actuelles en matière de d'audit de RSE mais cet exercice ne peut se faire dans cet article mais constituera la base d'une prochaine communication...