

QUELLES REPRESENTATIONS DE L'AUDIT SOCIAL ?

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Maître de Conférences - Université Paris 2 Panthéon Assas.

Résumé

La production des lois (bilan social 1977, loi NRE 2001) a régulièrement stimulé le champ de l'audit social qui fait l'objet d'un corps de pratiques formalisées par les auditeurs. Cette recherche qualitative, de type « *Grounded Theory* » menée par une équipe de 7 auditeurs auprès de 25 experts, décrit l'image que se représentent les parties prenantes à propos de l'audit social. L'image de l'audit social est un foisonnement de perceptions, d'attentes et d'évaluations témoignant des faiblesses mais aussi du potentiel et de l'évolution de cette pratique vers une compréhension des salariés plus fine et plus propice à l'action.

1. Objet de la recherche

L'audit social a connu un développement en France à partir du milieu des années soixante dix, à la suite des obligations relatives au bilan social. Sa justification reposait à cette époque sur l'introduction de la rigueur, d'éléments plus quantitatifs, comme la mesure d'écarts par rapport à des objectifs. Cependant si la littérature nous apporte des éléments précieux de compréhension de la démarche d'audit social, nous disposons en revanche de peu d'éléments concernant les perceptions externes de l'audit social, ce que nous proposons d'investiguer à la suite.

La littérature permet de relever les fondements de cette pratique et les questions clés que nous rapprocherons des perceptions que nous étudierons empiriquement. Le terme est d'abord apparu (Carroll Beiler 1975) aux Etats-Unis dans les années quarante avec les travaux de Theodore J. Krepes, professeur d'économie des affaires à Stanford. Le rôle initial de l'audit social selon lui, consistait à mesurer et évaluer la performance sociale des affaires (Bauer 1973), ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises. En 1953, Howard R. Bowen conçoit l'audit social comme une évaluation de haut niveau, indépendante, conduite tous les cinq ans par un groupe d'auditeurs désintéressés, donc externes de préférence. Le rapport d'audit devant être une évaluation assortie de recommandations à usage interne des dirigeants de l'entreprise auditée, ceci afin de s'assurer de la franchise du rapport.

Jusqu'à-là les recherches ont portées sur l'image de l'audit par les auditeurs ; Aubert A., (1997) remarque que l'audit ne constitue pas leur unique activité professionnelle, que les contextes professionnels des auditeurs sont variables (qu'il s'agisse de cabinets privés, d'universitaires, d'auditeurs internes) et des domaines d'intervention (ressources humaines, qualité, gestion, informatique, communication). Est soulignée la capacité de l'auditeur à voir, entendre au delà de ce qui est offert et à s'intégrer dans le système audité.

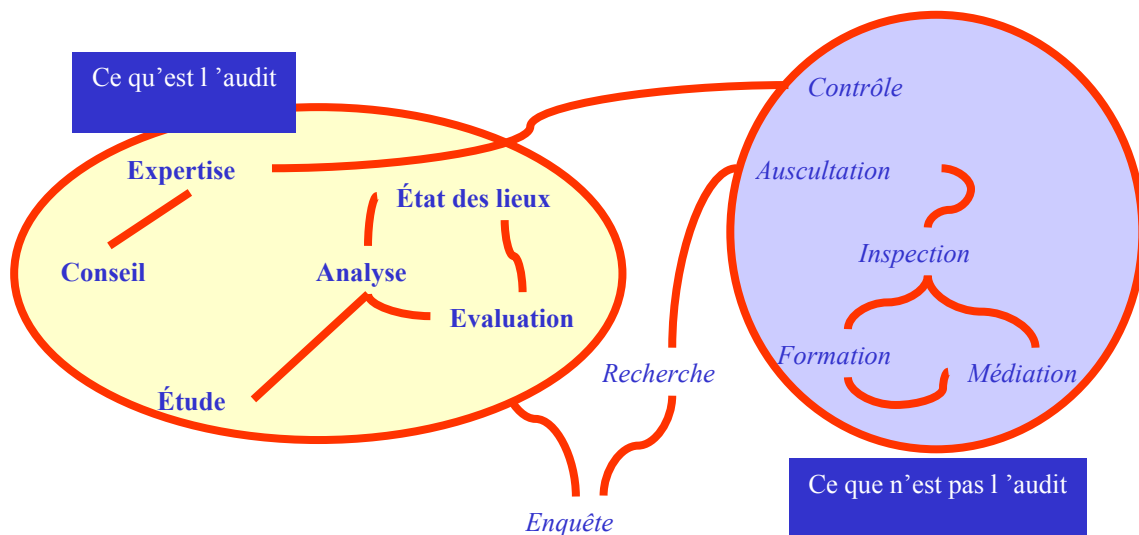


Figure 1 : l'audit vu par les auditeurs [AUBERT 1997]

Le groupe de travail de l'Institut d'Audit Social a souhaité produire un état des lieux de l'image de l'audit social, afin de mieux comprendre la nature de l'image de l'audit social et l'audit de RSE ceci auprès d'un public plus divers, étendu aux parties prenantes concernées par cette fonction. En effet il n'existe pas à notre connaissance de recherche portant sur l'avis des personnes qui sont les « bénéficiaires » de l'audit social.

2. Méthodologie

2.1. Finalité et réalisation de la recherche

Les membres actifs du groupe (universitaires, praticiens, consultants) et experts de l'audit social, ont procédé à des investigations au moyen d'entretiens qualitatifs auprès de 25 répondants. L'objet de cette recherche porte sur l'image, le rôle, le repérage d'acteurs, la mise en œuvre et l'impact de l'audit social.

L'échantillon des répondants a été constitué à la convenance des 7 membres du groupe de recherche ; l'un des critères étant une répartition par secteur d'activité, par type de répondant (à la fois des DRH majoritairement mais aussi des auditeurs consultants, représentants d'ONG et membres de syndicat). La position d'expert des membres du bureau a permis une certaine facilité d'accès à des répondants occupant des postes-clés dans les institutions privées mais aussi publiques et organisations ciblées (dans des secteurs d'activité divers : métallurgie, aéronautique, BTP, télécommunications, communication, loisirs, agroalimentaire, énergie, services).

Chaque membre de l'équipe a procédé à au moins deux entretiens selon un guide d'entretien portant sur l'image, le recours à l'audit, l'expérience d'audit. Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet d'une analyse visant à comparer et structurer le matériau. Cette recherche qualitative articule les travaux des experts : façonnage du guide d'entretien, recueil des données primaires, analyse des données qualitatives et réflexions en commun. L'intérêt de

l'équipe d'experts consiste dans la triangulation par les regards croisés et les échanges facilitant le décodage des résultats de recherche.

2.2. Le traitement de données

Les entretiens retranscrits ont été analysés à l'aide du logiciel NUD*IST N6 QSR. L'analyse a consisté à établir un codage des données, une catégorisation de type « *grounded theory* », par comparaison constante des données, dans le but de produire une analyse transversale des variables émergentes (Strauss Corbin 1990).

L'analyse, a consisté en une structuration des catégories *in vivo*. Les résultats présentés ici sont concentrés sur l'audit social. Il s'agit de relever le plus de catégories liées autour de l'image de l'audit social sans généralisation du fait de la nature de l'échantillon.

Les premiers résultats ont fait l'objet de présentation devant le comité d'experts et au cours de communication lors de l'université de printemps de l'Institut d'Audit Social qui s'est tenue du 5 au 7 mai 2005. Les réactions des experts et certains éléments de la littérature ont été intégrés à l'analyse qui suit.

3. Les résultats

3.1. Les grandes perceptions

L'audit social recouvre généralement une image très étirée, peu homogène, liée à un domaine des ressources humaines susceptible d'amélioration. A la suite, nous ferons figurer les aspects positifs et négatifs liés à cette image, ainsi que certaines améliorations suggérées par les répondants.

Au plan positif, l'audit social permet de mesurer une situation, d'en tirer de enseignements pour le futur. Les conséquences concrètes de l'audit en termes d'action, parfois le manque d'effet préoccupent les répondants. La caractéristique majeure évoquée est l'existence d'un double volet : les observations et les préconisations. Selon les entreprises, la pratique est variable et tous les champs ne sont pas couverts. Certains pourraient être émergents comme le champ des relations sociales, l'organisation du travail, etc.

L'audit social est un domaine large, qui porte sur toutes les dimensions de l'entreprise ; certains répondants insistent sur le caractère externe de sa portée, et que l'on ne peut pas le dissocier de l'audit de RSE. Pourtant la présence du mot social dans le sigle RSE ne garantit pas que l'auditeur social soit le mieux placé pour assumer les missions de RSE.

Afin de clarifier les éléments spontanés permettant de décrire l'image qu'ont les répondants de l'audit social, nous représentons cette image en opérant une mise en perspective tout d'abord en distinguant les thèmes de l'audit, du processus même de l'audit. Puis pour ces deux aspects de l'audit, nous déclinons l'image et ses conséquences, l'utilité et les aspects liés à l'organisation même de l'entreprise.

	Contenu de l'audit	Forme de l'audit
Image de l'audit	Associée négativement à la réduction d'effectif	Procédure lourde, formelle
Conséquences	Un terme qui pose problème : auditeur vs expert	Vision étroite, trop liée à la qualité, à la conformité, pas assez créative
Utilité	Fusions acquisitions : outil d'analyse des risques et coût social Prospective audit des rémunérations axes d'amélioration Utile si situation dégradée	Point positif : regard extérieur, rigueur de l'analyse et aspects concrets RH Progrès : s'orienter vers l'amélioration des outils RH
Organisation intra entreprise	Pratique à améliorer, trop de missions fragmentées, besoin de cohérence	Adapté culturellement aux entreprises à système organisationnel formalisé

Tableau 1 : l'image de l'audit social

3.2. Contenu de l'audit

La première impression qui apparaît pour illustrer l'image de l'audit est actuellement plutôt contrastée. En effet d'une part on trouve l'association à l'idée de productivité, de gain de frais de structure et donc de réduction d'effectifs. D'autre part, si à l'intérieur de l'entreprise, pour les fonctions ressources humaines, cet aspect peut être positif, en revanche il n'en est pas de même à l'extérieur et les répondants sont conscients que le terme met les gens sur la défensive. L'audit est commandé avant un plan social et donc risque d'être annonciateur de réduction d'effectifs.

La conséquence de cette image négative est la difficulté à utiliser le terme d'audit social à l'intérieur de l'entreprise, il existe un problème de terminologie de l'audit social. Par exemple le terme "audit social" n'est jamais utilisé dans l'entreprise d'un répondant. On parle d'études, d'enquêtes, ... Le défaut d'image est relaté par le fait que les équipes RH ont beaucoup trop travaillé en interne dans l'ombre, sans faire état de leur pratique. *"On n'a pas assez mesuré et démontré dans la fonction RH."* Une évaluation négative peut aussi tenir à une expérience malheureuse. Un audit qui n'a pas apporté des effets concrets freine historiquement toute volonté en ce sens. Il semble que le terme d'audit pose problème pour certains répondants qui préfèrent lui substituer d'autres vocables : « expert en rémunérations, expert extérieur... ». Certains même préconisent de remplacer ce terme par celui d'audit des ressources humaines, terme adopté par Jacques Igalens (2000).

Les fusions acquisitions, les projets d'achat sont associés à l'idée d'audit, qui apparaît comme un outil d'analyse permettant d'évaluer le prix de l'entreprise rachetée, le coût social et les risques associés. Des thématiques très ciblées constituent une prospective qui se décline par exemple au travers de l'audit des rémunérations, l'audit des formations. L'audit apparaît utile lorsqu'une situation d'entreprise se dégrade, quand cela ne va pas, lorsqu'il est question de plan social, de réduction d'effectifs. *"Il y a l'idée que si les choses marchent bien, ce n'est pas la peine de faire un audit."* Par exemple, un répondant remarque que tant que le niveau de candidatures spontanées est excellent dans son entreprise, et, que dans un avenir prévisible,

l'image n'est pas un handicap pour le recrutement, alors il est inutile de recourir à l'audit. Pourtant à un carrefour de notions différentes, à l'articulation de la GRH et de la RSE, l'audit apparaît aussi comme un vecteur d'optimisation de la politique RH.

Parce que l'audit est parfois assimilé à une mission qui n'est pas accomplie comme il le faudrait, il nécessite des progrès à faire. Des missions d'audit fragmentées par exemple, gagneraient à être intégrées dans un processus plus large lui donnant plus de cohérence. Il existe une aspiration complexe à des audits ciblés mais aussi agencés dans un processus intégratif.

3.3. Forme de l'audit

L'image du processus d'audit évoque la lourdeur des procédures : énormément de documents sont à fournir, et les études sont pointues. Cette lourdeur de la forme a un retentissement contrasté par des aspects à la fois négatifs et positifs :

- Le côté négatif de l'audit provient généralement de l'association à l'idée de problème, de crises et de contrôle. L'audit de conformité et l'accent mis sur la qualité ont contribué à donner une image étroite de l'audit. Spontanément certains l'associent à des moments de tension et du contrôle politique. Le mot audit fait également peur, et est associé à des obligations et à des mesures de contrôle suite à l'affaire ENRON : "*on passe notre temps à décrire des process, écrire, contrôler, auditer en interne, nous avons un certain ras le bol de l'audit ; ce n'est pas véritablement RH ; en effet la RH c'est plutôt créatif, alors que l'audit est davantage orienté vers le contrôle.*" Un autre point négatif concerne les procédures anonymes d'enquête de climat social ; celles-ci peuvent servir trop souvent de défolement aux salariés mais apporter peu d'éléments concrets pour l'action. On leur préfère alors des méthodes se rapprochant des réunions d'expression des salariés, dont le matériau riche sera traité de façon analytique.

- Les aspects positifs sont liés au regard extérieur (mise en perspective 'business '), à la rigueur de l'analyse et aux aspects concrets RH. "*Nous avons eu une démarche plus concrète à l'usine du Teil en Ardèche, une usine socialement dure. Le climat social était détestable, et on ne comprenait rien, on a donc missionné des consultants pour faire un état des lieux, très ciblé sur la maîtrise et l'encadrement ; nous souhaitions savoir ce que pensait la maîtrise des cadres et inversement. L'effet de miroir croisé était très intéressant et révélateur, la restitution compliquée à organiser, car il fallait ménager les susceptibilités ; cela nous a conduit à construire un chantier de revalorisation de la maîtrise. Les choses ont changé.*" C'est donc un aspect plus qualitatif et complexe qui est ici apprécié. La maîtrise d'un processus de compréhension et de restitution ancré dans l'implication de salariés responsables qui s'inscrit dans un climat de transparence. L'impression générale qui se dégage est que l'audit devrait être davantage associé à une image de progrès.

Lorsque l'entreprise développe une structure organisationnelle de type organique, il existe des réticences à adopter des procédures très formalisées propres à l'audit. En effet introduire de la rigueur mécaniste dans un modèle organique est délicat. La structure étroitement liée à la culture organisationnelle peut jouer un rôle et amener les membres de l'organisation à choisir des systèmes simples, efficaces, peu formalisés, avec le minimum d'indicateurs significatifs. Dans le cas suivant, l'audit se heurte à la dimension culturelle :

" ISO 9001 était pour nous très anti-culturel. Ils font des audits, mais ils ont du mal dans les Directions, surtout techniques. Ils ont formé des auditeurs dans les différentes Directions (12 à la DRH), et ceux-ci auditent dans leur spécialité, mais dans des établissements différents du leur."

3.4. Rôle de l'audit social

Un grand nombre de représentations ont été révélés par les répondants pour décrire une conception vaste et contrastée de l'audit à travers les rôles effectifs et attendus ; en effet se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas, mais ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'audit social est lié à la notion d'étalon, d'indicateur. Il permet de comparer une réalité à des normes définies par l'entreprise, d'établir une analyse de l'existant par rapport aux règles standards que l'on s'est fixées. L'intérêt fondamental de l'audit tient dans le souci de l'image de l'entreprise, qui ambitionne de satisfaire les idéaux du moment : être un employeur de référence protégeant ses salariés, assurer la promotion des femmes dans les postes de management, respecter les règles de la diversité... Il permet de disposer d'un diagnostic de l'organisation par une mesure d'une situation à un instant t. Il traduit la volonté d'y voir clair, de savoir préalablement où l'on est.

Nous retenons que le rôle de l'audit social au-delà de l'acceptation traditionnelle du contrôle des bonnes pratiques, du respect de la législation sociale, du droit du travail, de la sécurité sociale, consiste à répondre à deux exigences internes portant sur l'observation et les préconisations. L'image de l'audit est meilleure quand la partie sensible que constituent les préconisations donne satisfaction, ce qui n'est pas facile, sans doute parce que la matière est neuve, se cherche et n'est pas encore en mesure de proposer un fonctionnement normé.

3.5. Observation

L'audit social évoque l'observation et donc la compréhension d'un problème qui se pose à l'entreprise, les méthodes mises en oeuvre, le diagnostic et la recherche de préconisations qui vont aider à la décision. Le diagnostic a pour finalité de rendre compte d'une vision juste des attentes des collaborateurs, non pas par simple exposé de citations, mais par une analyse la plus souvent qualitative basée sur la distanciation et une vraie réflexion. Il ne s'agit pas simplement de mesurer quantitativement l'opinion du personnel sur certains points (compétences, rémunérations, management) mais véritablement de proposer des préconisations. La mesure, le diagnostic ne sont que des outils au service de cet espace propositionnel qui touche aux relations sociales, à l'organisation du travail, à l'implication de façon beaucoup plus générale.

L'observation regroupe donc à la fois des orientations concrètes comme l'audit de conformité et le volet GRH, mais aussi des représentations à propos de l'observation : bilan et contrôle.

Parmi les points forts cités en matière d'audit social se trouve l'audit de conformité qui a fait ses preuves dans le domaine des rémunérations, systèmes de prévoyance... Cette forme d'audit est assimilable d'une part à un contrôle de gestion sociale chiffrée et d'autre part à un plan de vérification des règles sociales et fiscales applicables à la gestion du personnel. Il semble que l'audit de conformité ne soit plus autant de mise et que l'accent se fasse sur d'autres formes en particulier les études d'opinion interne.

L'audit social constitue une photographie de la RH dans l'entreprise, une analyse à un instant t de l'existant sur les différents volets de la fonction RH. C'est également le moyen de savoir comment une entreprise pratique la GRH à moyen et long terme. Cela inclut notamment l'avis des " clients " de la fonction, ce qu'ils apprécient ou pas dans la politique RH, les effets

produits par une politique. Cela inclut les enquêtes d'opinion car le climat social fait partie des préoccupations fortes des DRH. L'audit social aide à avoir une vision globale des RH tout en pouvant détailler des points particuliers et mettre en place des procédures, d'apporter des informations sur l'entreprise, sur son climat et les risques sociaux. Sur la façon d'exercer l'audit social, la dimension nette de communication se manifeste par le besoin de faire partager des éléments de constats, faire s'exprimer le management et les dirigeants sur leurs attentes RH (directeur commercial, directeur de la communication, directeur financier ...) et sur les chiffres clés. Cette communication va même plus loin, puisque l'un des rôles cités est le renouvellement du dialogue social avec les syndicats au moyen de l'audit social.

Nous remarquons que les sujets liés au climat social et relations sociales sont les plus évoqués spontanément. Les audits opérationnels effectués à la demande du DRH peuvent porter pêle-mêle sur une très grande variété de sujets en particulier si on inclut le domaine de la RSE : l'évaluation des postes, le respect des budgets d'augmentation, la pratique des entretiens annuels, les dépenses de formation, les retraites (engagements, financement, corporate governance), le respect par les sous-traitants de la législation sociale, la formation, le développement des compétences, l'intéressement ou le partage des profits, les garanties de passif social, les retraites, le bien-être de l'employé, l'assistance à sa famille, à ses parents, l'assurance, la prévoyance, la protection, l'environnement, les déplacements, le terrorisme, la retraite, la maladie, le knowledge management, l'employabilité...

Les mesures d'opinion du personnel, traditionnellement employées, peuvent porter sur des points précis tels que les compétences, la rémunération, le management, mais n'impliquent pas de changement et d'action. Une fois transmises aux Directeurs de site, elles peuvent rester lettre morte et donner l'image d'une opération très coûteuse et pauvre en effets concrets. Si elles ne sont pas assorties de préconisations, les DRH ne les considèrent pas comme relevant véritablement de l'audit social. Certains DRH vont même jusqu'à remettre en cause les méthodologies quantitatives lorsqu'elles sont mise en œuvre de façon trop anonymes car elle ne permettent pas d'être révélatrice du climat social profond de l'entreprise. Pour autant peut-on considérer que parce qu'il s'agit d'une mesure quantitative, ces enquêtes doivent être intégrables dans le champ de l'audit social ? Cette confusion par rapport aux définitions faites par les spécialistes de l'audit illustre bien le caractère très extensif de la notion d'audit social auprès des répondants. Sans doute une part des déceptions exprimées tient dans le manque de qualité de certaines interventions ce qui tend à poser la question de la professionnalisation de la fonction. D'une certaine manière les efforts initiés par le Centre de Certification Internationale des Auditeurs Spécialisés (CCIAS) illustrent cette nécessité de recourir à la certification des auditeurs pour clarifier l'image de l'audit social. Les répondants font état également de thèmes prospectifs. D'autres sujets comme les relations sociales, l'organisation du travail pourraient être couverts dans l'avenir. Le choix des thèmes dépend de la sensibilité des dirigeants d'entreprise, de leur aversion à certains sujets : telle entreprise sera réticente pour couvrir le thème du management, telle autre évitera les relations sociales.

L'audit social sert comme appui à la direction générale pour couvrir les zones de risque social et les corriger, en particulier dans le cadre d'un rachat d'entreprise ; on cherche alors à faire le point sur l'effectif, la cartographie des effectifs et les accords appliqués, à déterminer la responsabilité, le risque juridique et financier, à évaluer la présence syndicale, le risque de grève, le risque tenant au climat social, les modes de management, les formations, les contentieux existants, les procédures existantes au moment de l'embauche, au cours de la vie du contrat et de la fin du contrat etc.

L'évaluation managériale n'est pas que le fait de l'évaluation du risque social. Il s'agit aussi d'évaluer la culture, les modes de management, les rôles, les aspirations, la perception de l'organisation, des projets, de la direction. Ceci a pour but de clarifier les contextes, de mettre en lumière des problématiques sociales et managériales. Pour autant si l'intention correspond à un besoin légitime, ce sujet est particulièrement sensible. Par exemple, un répondant rapporte sa déception à propos d'un audit commandé par son Directeur Général avant un plan social et dont les résultats empreints de précaution rendant le discours hypocrite, n'étaient pas révélateurs de la situation managériale. Le DRH dans ce cas évoque son malaise d'où une forme de discrédit. L'hésitation à mettre en cause certaines déficiences managériales peuvent être préjudiciables à l'image de l'audit social et ne doit pas faire oublier que dans cet exercice une part de la réussite tient non seulement au tiers intervenant en tant qu'auditeur mais aussi à la transparence de l'entreprise bénéficiaire.

3.6. Préconisation

La présence des préconisations est le second volet et non le moindre puisqu'il permet de s'assurer que l'on traite vraiment d'un audit social selon les répondants. Parmi l'ensemble des répondants, seuls les DRH ont insisté sur cette dimension du rôle de l'audit social. Les préconisations sont des conseils pertinents aux opérationnels, visant à mettre en place des procédures, des propositions d'un plan d'action en vue d'une amélioration ; ces préconisations vont parfois à l'encontre des habitudes et des tabous de l'entreprise. Les DRH critiquent les préconisations triviales comme par exemple celles relatives à la nécessité de l'implication de la DG, la communication, et divers écueils. Les DRH critiquent les préconisations triviales du type : " *il faut que la DG s'implique* " ou " *les services devraient mieux communiquer* ". Egalement ils rejettent les propositions qui appellent systématiquement à des moyens supplémentaires, ou répercutent ce type d'avis des audités. Un écueil classique est que, devant un problème posé, l'auditeur en suscite quatre nouveaux, alors que le DRH attend de lui des propositions de solutions opérationnelles.

L'attente en matière de préconisations est fondamentale et marque la différence avec la phase d'observation. Les DRH rappellent que les spécialistes doivent proposer des options, même imparfaites : " *On n'attend pas d'eux qu'une photo de nos problèmes.* "

L'exemple suivant éclaire la manière dont l'audit recouvre à la fois observation et préconisations :

"On ne comprenait pas pourquoi les agents de maîtrise étaient avec les ouvriers et syndicalisés, cela nous paraissait une aberration, ce choix de l'autre camp. La réponse tenait dans la mobilité entre les deux catégories : les agents de maîtrise étaient immuables à la différence des cadres. Nous avons donc au cours de cet audit eu à la fois un diagnostic et des préconisations qui ont débouché sur la mise en place d'une formule complète de tutorat, prévoyant jusqu'à payer les tuteurs et les former."

Après la phase d'observation, vient la phase d'exposé et donc de découverte des résultats, du diagnostic à l'instant t. Le constat aide à déterminer un plan d'action, des projets qui soutendront une activité RH à l'avenir. Un DRH évoque les bienfaits de la prise de conscience :

« La difficulté du groupe et de ma fonction, qui est une fédération de PME, avec des politiques et règles communes, le ciment de notre collectivité, est que l'on confie la direction opérationnelle à des hommes différents, avec un degré de pratique plus ou moins élevé. Le comportement d'un patron, malgré les meilleures règles du monde, ne peut empêcher qu'une situation se détériore, à cause de certaines habitudes, une vision étriquée de petit

chef peut revenir. L'audit permet de porter le diagnostic et de faire prendre conscience à un patron de sa pratique inappropriée. »

Cette prise de conscience concerne également le DG à qui le DRH peut alors plus facilement faire passer des messages prenant sens et validité parce qu'il s'appuie sur des faits peu réfutables, plus objectifs grâce à l'approche rigoureuse et extérieure de l'audit. Cette prise de conscience permet au DRH de « sécuriser » son DG. La phase d'observation englobe la phase de restitution et d'exposé. Celle-ci a pour but de clarifier les contextes, d'aider à la prise de conscience, à la compréhension des situations.

4. Auditeurs

Les entretiens ont permis de distinguer plusieurs types d'acteurs de l'audit. Leurs origines et champs d'action différents dénotent le manque d'homogénéité d'une profession en voie de structuration et de développement. Le fait marquant est la distinction entre auditeurs internes et auditeurs externes. Historiquement, l'auditeur interne occupe une place plus stable. Le choix de recourir à un auditeur externe se justifie par le besoin d'un regard extérieur, d'une approche du problème à traiter par des interlocuteurs autres que directement rattachés à la DRH. Cette explication a été mise en avant avec plus de force que la nécessité d'impartialité propre aux auditeurs.

4.1. Audit interne

L'audit social entretient des liens avec l'audit interne et plus particulièrement l'audit de qualité. Les auditeurs de la qualité ont cependant contribué à donner une image de l'audit, perçue comme une contrainte alors qu'elle devrait être une occasion de progrès. Ils ont communiqué et centré leurs préoccupations sur les outils, la manière de procéder sans faire comprendre le pourquoi. Cette forme d'audit est associée à la conformité.

Finalement les DRH doivent apprendre à tirer parti de cette expertise qui ne peut se substituer totalement à l'audit social mais peut constituer une phase utile à intégrer à l'audit social. Il existe une sorte d'intersection entre ces formes d'audit et également une imprécision quant à la définition des domaines des deux fonctions. Le fait que l'audit de qualité soit externe à la fonction RH peut constituer un atout d'aide à la réflexion.

« A la CNCE, 10% de nos effectifs sont des auditeurs (audit risques et réglementation), aucun n'a le profil d'un auditeur social : ils sont orientés ratios, respect de la loi, éventuellement représentants du personnel, mais il faut colorer l'analyse et l'enrichir « social » pour faire de l'audit social. »

Certaines entreprises ont recours de préférence à des auditeurs internes et non pas externes. Les entreprises évoquent des rôles très différents qui consistent à venir en appui à la direction générale ou à se cantonner à l'administration du personnel. Dans ce cas, les entreprises forment leurs auditeurs dans les différentes Directions, et ceux-ci auditent toujours dans leur spécialité, mais dans des établissements différents du leur. La question se pose de savoir si l'auditeur doit être un expert du système ou du problème audité ou un expert de l'audit. Certains DRH penchent plutôt pour l'expertise de l'audit, l'auditeur ayant des qualités personnelles fortes : écoute, curiosité, capacité de communication qui priment sur l'expertise. *"C'est comme un manager, qui ne doit pas nécessairement être le meilleur expert dans le domaine technique de sa responsabilité."* Les auditeurs internes sont remarquablement impliqués du fait de leur connaissance de l'entreprise et des systèmes d'information (Dilley 1975). Ce vivier d'auditeurs généralistes qui peuvent faire des audits RH est provisoire : l'audit interne peut constituer une étape initiatique de carrière : *« On les fait passer par l'audit*

pour leur faire connaître l'entreprise, ses règles avant de leur confier des fonctions opérationnelles. »

Les auditeurs internes audient tantôt le domaine RH, tantôt d'autres domaines. Cette pluralité des interventions assorti d'un très bon esprit de collaboration peut inciter à une pratique plus forte de benchmarking. Cependant des limites sont rapportées également :

"Les auditeurs internes ont travaillé sur la mise en place de normes suite aux nouvelles législations, puis ont travaillé avec nous sur la mesure de l'ensemble. Approche intéressante mais limite du process sur l'esprit d'entreprise. On rentre vite dans une recherche de responsabilités et une séparation des tâches qui structurent la fonction mais nuisent à la réactivité dans les différents domaines de la fonction."

Peut-on démarquer l'auditeur social des autres auditeurs ? La réponse varie selon les répondants. La nuance peut tenir dans le fait que l'auditeur social dans l'entreprise doit comprendre toutes les relations entre l'entreprise et ses employés, ce qui les unit. Il a une connaissance du social, du domaine RH au plan quantitatif et qualitatif. La nature de son référentiel est différente des autres ; l'auditeur social tente de formaliser ou d'établir un référentiel propre à l'entreprise qui tient compte des bonnes pratiques du même secteur car il n'est pas dans une matière normée comme dans les mondes comptables et gestionnaires classiques. Ceci le pousse à être plus à l'écoute de l'externe, moins inscrit dans une règle. Il peut exister une certaine rivalité entre audit qualité et audit social. Il n'est pas investi de règles comptables ou de procédures ; ses règles sont plus larges, il fait preuve de pédagogie et doit alerter.

4.2. Auditeurs spécialisés

Lorsque l'entreprise fait appel à un auditeur social, le DRH peut faire appel à un cabinet spécialisé :

- qu'il connaît bien : les liens étroits poussent assez naturellement le DRH à faire appel à un cabinet connu de lui et réciproquement, car le consultant doit connaître l'entreprise et ses subtilités culturelles, son particularisme, afin de mieux cibler les interlocuteurs,
- en fonction de la compétence de l'intervenant sur le champ à explorer et selon la situation, pour un problème de responsabilité pénale : un avocat ; pour une garantie de passif : un actuaire, pour un problème de management : un universitaire
- en confiant le choix à un service des achats qui gère les marchés,
- en fonction de sa notoriété internationale car l'audit peut ne pas se limiter seulement à la France ; il existe une grande prudence vis-à-vis des notateurs autoproclamés. Si les formules de recours sont variés, en revanche il n'y a pas d'automatisme, les DRH peuvent être localement plus ou moins libres de leur choix.

5. Mise en œuvre

5.1. Recours à l'audit

Le recours à l'audit se produit souvent par un événement déclencheur qui peut être par exemple pêle-mêle : un besoin de changer, une obligation normative (norme ISO ...), un changement de dirigeant, la mise en place d'un nouveau management, une fusion, un rachat ou restructuration, un plan social à venir, un malaise dans le climat social, des dysfonctionnements, la prévention des conflits, le souci de l'amélioration de l'image, la mise en œuvre de chantier ou de politique sociale.

On détecte une certaine frilosité et de nombreuses évocations relatives à la réticence au recours à l'audit social sans doute dues aux obstacles politiques évoqués par Frederick & Myers (1974) les cadres hésitants à approuver et à participer à l'audit. Alors que les équipes RH n'ont pas assez mis en valeur leur contribution à la performance, l'audit social apparaît actuellement assez sous-estimée par la fonction RH. Le rôle du DG permet la mobilisation nécessaire des personnes auditées. Le comportement du Président est essentiel. Un DRH remarque la différence lors du changement de Présidence.

« Le précédent ne se faisait pas rendre des comptes sur le social. Le nouveau se fait remettre tous les mois un tableau de bord, avec par exemple le % d'entretiens professionnel réalisés, et les chiffres sont commentés en Comité de Direction. Cela exerce une pression sur les Directeurs, et le recours à l'audit pour savoir s'ils sont faits n'est plus nécessaire. Cela peut déclencher des études spécifiques, notamment récemment un sondage interne auprès des agents de maîtrise sur leur rémunération. »

La mise en œuvre de l'audit peut recouvrir des spécificités et difficultés lorsqu'il est associé par tout le monde à une image négative en particulier comme nous venons de le voir, les risques de réduction d'effectifs. En effet l'image négative ne facilite pas la mise en œuvre parce que les gens sont sur la défensive et n'accueillent pas l'auditeur de façon confiante.

5.2. Rôle du DRH

Le DRH joue une place centrale dans l'audit car c'est lui qui doit valider le choix de l'auditeur et piloter l'audit social. Il est donneur d'ordre ou partie prenante, il a intérêt à être moteur dans un domaine qui renforce le professionnalisme de sa fonction ; en effet la fonction RH peut être renforcée si elle montre que ce qui est programmé a été efficacement mis en œuvre. Le DRH participe à la définition du programme de l'audit et met à la disposition des auditeurs l'expertise nécessaire pour mener à bien la mission. Il est selon les cas le décideur ou la victime de l'audit. L'audit peut être sur la sellette, selon les défaillances constatées. Si le DRH et la Direction générale jouent un rôle déterminant il semble que les organisations syndicales dans le cadre de négociation pourraient aussi jouer un rôle.

Le niveau de recours à l'audit social est un indicateur de la puissance de la fonction ressources humaines dans une entreprise. En effet un DRH remarque que lorsque l'audit social pêche par absence, alors que l'audit est utilisé régulièrement dans les autres domaines (économie, qualité, processus, ..) d'une entreprise, la conséquence est de dévaloriser la fonction RH et de diminuer ses effectifs.

5.3. Méthodologie

Les remarques faites à propos de la méthodologie permettent de signaler que les démarches ont tendance à être très structurées, très précises. Par exemple une enquête menée sur l'absentéisme comportera deux étapes, l'une sous forme quantitative, l'autre plus qualitative. La démarche est également adaptée au contexte et à la problématique de l'audit et les auditeurs formalisent ou établissent un référentiel propre à la situation. La méthodologie apparaît déterminante pour certains répondants qui notent la prééminence de cette compétence par rapport à la connaissance du système audité, même si la méthodologie ne constitue qu'un outil. Il a été fait état de certaines critiques par rapport au manque de fiabilité des méthodes quantitatives.

5.4. Compétences

Les qualités attendues chez un auditeur social sont à la fois techniques et surtout humaines, on attend de la rigueur combinée à de la subtilité ; comme un manager, qui ne doit pas nécessairement être le meilleur expert dans le domaine technique de sa responsabilité, et des compétences pluridisciplinaires. Nous avons recensé une grande variété des différentes qualités et compétences attendues chez un auditeur social, tout d'abord des connaissances générales de gestion, les connaissances de l'entreprise, des connaissances en ressources humaines, des connaissances techniques du domaine audité. Il serait intéressant de rapprocher ces attentes par rapport au référentiel établi par le CCIAS. La connaissance des RH apparaît utile afin de pouvoir élaborer un plan d'action et d'amélioration mais elle ne doit pas être bloquante dans l'investigation. Il s'agit donc d'avoir affaire à des experts éclairés sur le plan méthodologique pour se garder des biais que représentent un défaut de prise de conscience de ses présupposés, un manque de distance par rapport à ses habitudes risquant de conduire à un plaquage de solution toute faite alors que la réflexion doit être beaucoup plus créatrice et mobilise des ressources à transférer bien plus en amont.

<u>Connaissance générale gestion</u> Connaissance de la création de valeur, du modèle économique, de la stratégie et de la performance, type école de commerce avec une bonne compréhension du compte de résultat, connaissance du fonctionnement des entreprises et de leur problématique sociale, connaissance organisationnelle, compétence sociale, politique sociale, sociologie des organisations.	<u>Connaissance de l'entreprise</u> Connaissance du métier de l'entreprise : son secteur d'activité, connaître le fonctionnement de l'entreprise (rentabilité, fonction et rôle de chacun...) expériences de différentes entreprises.
<u>Connaissances RH</u> Quelques connaissances RH sans trop d'expertise	<u>Connaissances techniques domaine d'audit</u> Connaissance technique du domaine audité

Tableau 2 : Les connaissances recensées

En ce qui concerne le domaine des qualités, les répondants ont manifesté des pistes très prolifiques que nous avons regroupés autour de 6 grandes lignes : écoute, analyse, jugement, appréhension de la complexité, préconisations et communication.

<p><u>Ecoute</u> Capacité d'écoute : pas comme un thérapeute, écouter ce qu'il faut, piloter, écoute dirigée, savoir mettre les gens à l'aise, confiance, compréhension, ouverture, comprendre vite, avoir le charisme nécessaire pour que les personnes se livrent, se confient. Les femmes sont plus douées que les hommes, elles parviennent mieux à faire parler les gens, a priori, disponibilité</p>	<p><u>Jugement</u> Capacité de jugement, fiabilité : ni langue de bois, ni contresens, exigeant, rigoureux, qui ne me serve pas ce que je veux, ni me faire prendre des vessies pour des lanternes, adopte une éthique d'auditeur, pas un effet miroir, absence d'approche idéologique sur le sujet traité, neutre, discrétion, indépendance : On est dans l'investigation, il ne faut pas avoir des idées préconçues, pas de schéma idéaliste, l'auditeur dévide l'écheveau, objectivité</p>
<p><u>Analyse</u> Capacité d'analyse, connaît les instruments de mesure, la quantification, une démarche analytique stricte, rigueur, curiosité (pour ne pas s'intéresser qu'à la superficie des choses, voir plus loin. Il faut qu'il sache regarder, y compris ce qu'on ne lui montre pas.), ne se réfugie pas derrière les outils, capacité d'analyse qualitative, finesse d'analyse, précision</p>	<p><u>Subtilité</u> Capacité à gérer la complexité, être subtil devient essentielle, intelligence des situations, capacité de synthèse, clarté, maturité ou expérience avérée.</p>
<p><u>Préconisations et créativité</u> Capacité de participation à l'élaboration des normes, de préconisations utiles, intelligence du contexte dans la formulation des recommandations, sens pratique. Les préconisations s'appuient sur une bonne compréhension des systèmes, l'esprit de synthèse permettant de rendre les choses compréhensibles, sur la hiérarchisation des thèmes de travail, la proposition d'indicateurs et de tableaux de suivi.</p>	<p><u>Communication</u> La communication peut signifier savoir dire les choses en les rendant intelligible, savoir mettre l'accent sur la restitution en faisant preuve de pédagogie.</p>

Tableau 3 : les qualités de l'auditeur

Conclusion

L'image de l'audit social telle qu'elle ressort à l'issue de cette recherche qualitative est contrastée dans le contenu et la forme ; sans doute l'échantillonnage très varié explique en partie cette diversité de déclinaison qui révèle une description non standard de l'audit social. Il semble que deux visions sous-jacentes s'affrontent : celle du passé et celle du souhaitable. L'audit social apparaît plutôt comme un domaine contraignant, entaché de certaines peurs ou de certaines faiblesses inhérentes aux conditions même de sa réalisation (l'audit social doit être fait souvent vite et mal). Spontanément l'audit tel qu'il est dans les représentations apparaît dans son formalisme comme difficilement conciliable avec la matière RH, plus créative, plus vivante, de même avec les structures organisationnelles de moins en moins propices à la formalisation. Des effets négatifs peuvent brouiller l'image : la plaquage de cadres théoriques, de référentiels trop éloignés des situations particulières de l'entreprise, les

proclamations de principes, le manque d'adéquation aux attentes très concrètes des DRH, la difficulté à proposer des préconisations pertinentes ; mais également les relais défailants à l'intérieur de l'entreprise tels que le manque de transparence dans la communication des résultats, d'action et de décision à l'issue de l'audit et d'effets concrets.

De cette vision du passé, plutôt ressenti négativement, se détache une vision du souhaitable. En effet des pistes d'évolution signalées par les acteurs du terrain démontrent l'utilité et l'intérêt potentiel de cette démarche lorsqu'elle est orientée vers des méthodes réellement démonstratives, son poids dans le développement de la fonction RH. Il apparaît clairement que le chemin se fera dans la créativité en mobilisant par exemple des techniques qualitatives ; également l'audit de climat social s'écartera des enquêtes de défoulement anonyme pour privilégier l'expression véritable des salariés. L'audit social apparaît également différent et plus complexe que les autres audits car il nécessite une notion qualitative de l'évaluation, l'emploi de méthodes originales et adaptées aux problématiques sociales, des compétences à la fois larges et spécifiques de la part des auditeurs dont on attend qu'ils mettent en avant la contribution de l'audit social à la performance.

Enfin les attentes en termes de compétences des auditeurs posent le problème de la professionnalisation de la fonction, en particulier de la formation adaptée des auditeurs, de la clarification des filières de formation ainsi que de leur certification. Les éléments concrets relevés à propos des perceptions, du rôle, de la mise en œuvre sont révélateurs de la transformation de l'audit social en audit des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert A., (1997), « Des discours sur l'audit... aux profils des auditeurs », IAS, 28-29 août.

Bauer R.A. Dan H.F. (1973), "What is a Corporate Social Audit?", Harvard Business Review, Vol.51, N°1, pp. 37-48.

Butcher B. L. (1973), "The Program Management Approach to the Corporate Social Audit", California Management Review, Vol.16, N°1, 11-16.

Carrol A.B., Beiler G.W., (1975), "Landmarks in the evolution of the social audit", Academy of Management Journal, sep., 18 pp.589-599.

Dilley S.C. (1975), "The Impact and Importance of Social Audits", The internal Auditor, Altamonte Springs, 09-10, vol 32, N°5, pp.9-19.

Frederick W.C., Myers M.S. (1974), "The Hidden Politics of Social Auditing", Business & Society Review, NY Autumn, N°11 p 49.

Igalens J. (2000), Audit des Ressources Humaines, Editions Liaisons.

Strauss A., Corbin J. (1990) Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications, Newbury Park.