



Jacques Igalens

Jean-Marie Peretti

Audit social

Meilleures pratiques, méthodes, outils

EYROLLES



Audit social

Les pères fondateurs des méthodologies d'audit social en France font un point complet sur les pratiques, les méthodes et les outils de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise :

- En quoi consiste un audit social ? Quelles sont les pratiques d'audit social observées dans les entreprises ?
- Quelle définition donner de l'audit social ? Quels sont les outils les plus fréquemment mis en œuvre ?
- Comment auditer la gestion des ressources humaines ? La gestion des emplois et des compétences ? Les rémunérations ? Quelle est la performance sociale de votre entreprise ?
- Comment évaluer la RSE au sein d'une entreprise ? Quel rapport a l'audit social avec ce que l'on appelle la « notation extra-financière » ?
- Qui sont les auditeurs sociaux ? Comment évaluer leurs compétences ? Quels sont les critères de certification et le code de déontologie des auditeurs sociaux ?

Grâce à cet ouvrage, l'audit social est mis à la portée de tous les praticiens RH soucieux d'associer performance sociale et performance économique au sein de leur entreprise.

Jacques Igalens : professeur des universités à l'IAE de Toulouse, président d'honneur de l'IAS (Institut international de l'audit social) et de l'AGRH (Association de gestion des ressources humaines), également auteur de nombreux ouvrages.

Jean-Marie Peretti : professeur à l'Essec Business School, professeur émérite à l'IAE de Corse, président de l'IAS, auditeur social, auteur de très nombreux articles et ouvrages.

AUDIT SOCIAL

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2007, 2016
ISBN : 978-2-212-56369-6

Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti

AUDIT SOCIAL

Meilleures pratiques, méthodes, outils

Deuxième édition

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered on it, which tapers out at both ends.

Table des matières

Avant-propos.....	7
Introduction.....	9
Chapitre 1 Le développement des audits sociaux et de RSE.....	13
1. Définition de l'audit social.....	14
2. Origines, développement et diversité de l'audit social.....	18
3. Les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification.....	21
4. Les pratiques d'audit social hors du cadre de la certification.....	33
Chapitre 2 Démarche et outils de l'audit social.....	43
1. Les quatre étapes de la démarche de l'audit social.....	43
2. Les outils d'audit social.....	57
Chapitre 3 Les audits de la fonction RH.....	67
1. Le champ des audits de la fonction RH.....	67
2. L'audit de la gestion administrative du personnel.....	71
3. L'audit des autres missions de la FRH.....	75
Chapitre 4 L'audit de la gestion de l'emploi et des compétences.....	79
1. Les audits de conformité.....	80
2. Les audits d'efficacité.....	85
3. Les audits stratégiques.....	92
Chapitre 5 L'audit des rémunérations.....	99
1. Les audits de conformité.....	100
2. Les audits d'efficacité.....	105
3. Les audits stratégiques.....	116

Chapitre 6 Les audits de la RSE.....	123
1. Le cas de la société Nike.....	126
2. Le cas de Carrefour, un partenariat ONG/entreprise	132
3. L'audit des engagements en matière de RSE.....	136
4. L'audit social et la notation extra-financière	162
Chapitre 7 Les auditeurs sociaux.....	169
1. Le monde des auditeurs sociaux.....	169
2. Compétences	175
3. La formation des auditeurs	180
4. Certification, déontologie et organisation professionnelle.....	181
5. Une professionnalisation à développer	183
6. Synthèse.....	185
Conclusion	187
Bibliographie	190

Avant-propos

Cet ouvrage souhaite contribuer au développement de l'utilisation de l'audit social dans les entreprises et les organisations pour répondre à des besoins croissants. Destiné aux praticiens et aux étudiants concernés par les enjeux de l'audit social et désireux de connaître ses démarches, domaines, outils et applications, *Audit social* est le fruit des échanges entre toutes les parties prenantes intéressées par cette discipline promise à d'importants développements, sous la double influence de la croissance de la demande et de la professionnalisation de l'offre.

En 2015, l'IAS (Institut international de l'audit social) a fêté son tiers de siècle. Comme chaque année, la 17^e université de printemps (Tours, mai 2015) et la 33^e université d'été (Montréal, août 2015) de l'audit social ont permis à des participants originaires de nombreux pays d'échanger autour des enjeux et des pratiques de l'audit social et de l'audit de la RSE (responsabilité sociétale des organisations).

Les 52 rencontres organisées durant ces trente-trois années par l'IAS dans quatorze pays, en France, au Maroc (3), en Algérie (3), au Liban (2), en Tunisie (2), en Belgique, au Canada, en Chine, en Croatie, au Congo, au Luxembourg en RDC (République démocratique du Congo), en Russie ou au Sénégal, ont rassemblé plus de 6 000 participants. Les actes publiés ont réuni plus de 1 500 communications.

Ces chiffres reflètent l'intérêt croissant que suscite l'audit social en France et au niveau international. Dans un contexte de mondialisation, de révolution numérique et de transformation des organisations, les attentes de démarches, méthodes et outils permettant d'améliorer la qualité du management des ressources humaines et de favoriser une approche responsable, socialement, socialement et environnementalement dans tous les domaines de la vie des entreprises et des organisations ne cessent de croître et expliquent la nécessité de l'audit social et de RSE et l'élargissement de son champ.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cet ouvrage, et en particulier les membres de l'IAS : son fondateur, Raymond Vatier ; ses présidents et vice-présidents d'honneur, Pierre Candau, Christian

Goux, Georges Egg, Jacques Igalens, Michel Joras, Alain Meignant, Jean Perreau, Youri Popov, Zahir Yanat, son bureau actuel, Louis Forget, secrétaire général, Roger-Pierre Hermont, trésorier, les vice-président(e)s, Luc Boyer, Geneviève Burke, Sylvie Brunet, Alain Chamak, Richard Delaye, Anne Marie de Vaivre, Françoise de Bry, Michelle Duport, Corinne Forasacco, Anne Marie Fray, Alexandre Guillard, Michel Jonquières, Hubert Landier, Bernard Merck, Stéphane Renaud, Aline Scouarnec, François Silva, ainsi que les présidents de groupes thématiques, Olivier Bachelard, Emmanuel Beck, Laila Benrais-Noailles, Charles Henri Besseyre des Horts, Jacques Brouillet, Stéphanie Carpentier, Martine Combemale, Fernando Cuevas, Patrick Dambron, Raphaël Doutrebente, Claire Dupont, Jean-Yves Duyck, Soufyane Frimousse, Assya Khyat, Erick Leroux, Yanne Lugrezi, Pierre Louart, Sonia Nuissier, Jean-Michel Plane, Henri Savall, Jean-Paul Tchankam, Delphine Van Hoorebeke, Éric Vatteville, Catherine Voynnet, Thierry Wiedeman-Goiran, Shiwei Wu et Ming Xu, les présidents des IAS nationaux, Chouhaib Hadouiri (Maroc), Elie Basbous (Liban), Yassine Foudad (Algérie), Mohamed Ennaceur (Tunisie) Youri Popov (Russie) et Roger Melmer (Luxembourg). Nous tenons également à remercier Christiane Deshais qui assure le secrétariat de l'IAS. Les organisateurs, les intervenants, les communicants et les participants des cinquante-deux universités de l'audit social ont fortement contribué à la qualité des échanges sur l'audit social, nourrissant ainsi cet ouvrage.

La richesse des débats au sein des manifestations organisées par l'IAS repose sur ses partenariats. Nous avons beaucoup de plaisir à échanger sur le thème de l'audit social avec les membres de l'ANDRH, de l'Aderse, de l'Iseor, de l'AGRH, du Riodd et, bien sûr, du CCIAS et du C3 (centre de certification des compétences).

Notre reconnaissance s'exprime également à l'égard de nos amis des associations professionnelles et des groupes de travail qui, dans différents pays, ont contribué au développement de l'audit social ainsi qu'à la professionnalisation des auditeurs.

Introduction

Il y a trente ans, lorsqu'est né l'Institut international de l'audit social (IAS), la société française était encore sous le choc de 1981, c'est-à-dire de l'arrivée de la gauche au pouvoir. Pour certains, il s'agissait du « passage de l'ombre à la lumière » ; pour d'autres, c'était exactement l'inverse. Les salariés réclamaient davantage de droits dans l'entreprise, c'était l'application des lois Auroux dont l'objectif était de « promouvoir la démocratie économique fondée sur de nouvelles relations de travail ».

Il y a trente ans, les auteurs de ce livre (tous deux professeurs de GRH) remplissaient les amphithéâtres en abordant les grandes idéologies, et les vidaient lorsque, par inadvertance, ils traitaient de problèmes éthiques. Aujourd'hui c'est l'inverse : l'idéologie ennueie et l'éthique passionnée.

Il y a trente ans, la gestion des relations avec les partenaires sociaux occupait souvent plus de place dans l'agenda du DRH que la recherche de performance. La dimension dite « stratégique » de la GRH apparaissait à peine et se réduisait souvent au désir (légitime) des DRH de siéger dans les conseils de direction afin de pouvoir participer à la prise de décision.

Il y a trente ans, le thème des rémunérations était déjà très important, mais il s'agissait alors, le plus souvent, de lutter contre les effets pervers du « rattrapage » lié à l'inflation et de transformer, chaque fois que cela était possible, les augmentations « à l'ancienneté » par des augmentations « au mérite ». L'intéressement de 1959 qui avait somnolé jusque-là se mit à se développer, et 7 000 contrats furent signés en 1989. Mais pour les DRH qui ont vécu cette époque, le souvenir le plus douloureux consiste certainement à voir se succéder les plans sociaux après la première guerre du Golfe : en 1990 commence le « blues du DRH »...

Bien évidemment, l'audit social porte la trace de ces changements. L'audit social de 2016 n'est plus celui de 1984 : les préoccupations, les pressions qui pèsent sur les directions générales et les DRH ne sont plus les mêmes.

Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte mondialisé, elle peut être actrice ou simplement spectatrice de cette mondialisation, mais elle ne peut l'ignorer. Jamais les DRH et leur entreprise n'ont été soumis à autant

de bouleversements qu'au cours des trente dernières années. Économiques, géographiques, démographiques, technologiques, les mutations s'accroissent et elles sont profondes.

Quel est le changement le plus difficile à supporter pour le DRH ?

Probablement celui qui consiste à être de façon permanente « sous pression », car il ne s'agit plus simplement d'appliquer des processus tels que ceux de l'acquisition de RH, de l'évaluation ou de la rémunération. Il faut en permanence « contribuer » : contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels en devenant business partner, contribuer au résultat opérationnel par un reengineering permanent allant jusqu'à l'outsourcing ou l'off-shoring, contribuer à la préparation de l'avenir en devenant agent de changement, en cherchant tout ce qui peut rendre l'organisation (et l'emploi) flexible(s), mais sans pour autant perdre la substance même des métiers. Le DRH « idéal » ne coûte presque rien – et en tout cas pas plus que les benchmarks internationaux –, en revanche il délivre des prestations « word class » aux opérationnels, il prépare l'avenir sans sacrifier le présent, il est garant de l'équité, de la diversité, de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il n'est pas indispensable, mais on apprécie également qu'il garde le sourire...

Dans ce nouveau contexte, l'audit social s'est profondément renouvelé. En 1984, nous étions encore sous le charme de la loi qui avait rendu obligatoire la production du bilan social, et l'approche par les indicateurs semblait alors la voie royale.

Aujourd'hui, s'il est encore question d'indicateurs, il ne s'agit plus des mêmes : la Global Reporting Initiative ou d'autres référentiels issus de démarches normalisatrices ont pris le relais. Les sujets d'audit ont également changé et, parfois même, les clients de l'audit social sont différents.

Certes, de grands classiques demeurent : les audits du type « climat social », « aménagement du temps de travail », « compétitivité des rémunérations », « recrutement » sont toujours demandés. D'autres déclinent, notamment les « audits de culture », tandis que l'on voit apparaître, avec la montée en puissance du thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, les audits de la chaîne de sous-traitance en particulier.

Les clients sont toujours principalement les directions générales, et plus rarement les DRH, mais d'autres cas se développent. Dans le cadre de la notation extra-financière, l'agence Vigeo propose des notations qualifiées de « sollicitées » qui sont des audits sociaux, tandis que la multiplication des opérations de fusion-acquisition provoque des audits sociaux particuliers,

qui parfois ne disent pas leur nom de peur d'effrayer les équipes en place. Dans certains pays, les syndicats peuvent déclencher des audits sociaux, notamment concernant l'emploi ou les conditions de travail.

De tous ces changements, le présent ouvrage essaie de rendre compte et il est pour cela structuré en sept chapitres.

Dans un premier chapitre, l'audit social est défini et ses origines, développement et diversité des pratiques sont présentés avec les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification et hors du cadre de la certification. Le deuxième chapitre présente la démarche de l'auditeur social et de nombreux exemples d'outils et de méthodes sont envisagés. Dans un troisième chapitre, les audits de la fonction ressources humaines et l'audit de la gestion administrative du personnel sont tour à tour exposés. Dans un quatrième chapitre, les trois niveaux d'audit sont présentés. Le cinquième chapitre est consacré à l'audit des rémunérations et notamment l'audit de l'individualisation et du système de reconnaissance. Dans un sixième chapitre, deux cas sont présentés, ceux de Nike et Carrefour, puis nous abordons l'audit de la RSE aux trois niveaux suivants, engagements, process et résultats, ainsi que dans le cadre de la notation extra-financière. Enfin, nous dressons dans le dernier chapitre un tableau du monde des auditeurs sociaux.

Le développement des audits sociaux et de RSE

Le terme « audit social », apparu dans les années 1970 en France, a connu un vif succès et a été largement utilisé car, comme le soulignent Michel Jonquière et Michel Joras¹, le mot a un « sens généreux » et, « véritable fourre-tout », recouvre par son usage de multiples significations.

Bien que discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit (informatique, logistique, achats, ventes, production, etc.). Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années 1950.

Le souci d'appliquer au domaine du social et des ressources humaines la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel a été l'un des déterminants de l'émergence et du succès de l'audit social depuis plus de quarante ans. En France, l'audit social a bénéficié également des travaux qui, dans les années 1970, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et le dialogue social. La nécessité de disposer de mesures, d'indicateurs sociaux et d'informations fiables dans le domaine social répondant aux attentes des dirigeants, des salariés, de leurs représentants et des actionnaires se traduit en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. Depuis cette loi, nombre d'entreprises se sont essayées à planifier la dimension sociale de leur activité et à en rendre compte. La publication des premiers bilans sociaux en 1979 favorisa le développement de l'audit social.

Après avoir, dans une première section, examiné les définitions de l'audit social et des termes voisins, nous replacerons l'audit social dans un contexte historique, puis envisagerons la diversité des pratiques contemporaines d'audit social dans le cadre de la certification et hors de son cadre.

1. *Glossaire de l'audit social*, Éd. EMS, 2015.

1. Définition de l'audit social

Plusieurs définitions ont été proposées au fil des années qui reflètent la diversité et l'évolution des attentes à l'égard de l'audit du social et de la RSE.

1.1. Proposition de définition

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

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

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

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

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

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

Ces deux définitions ne sont pas assez précises, car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle ; on peut également remarquer que les deux définitions reprennent un des termes à définir (« social » pour audit social, « éthique » pour audit éthique), ce qui n'est pas très éclairant. En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

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

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

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

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

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

Pour ces raisons nous préférons la définition suivante :

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

- *qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;*
- *qu'elle utilise au mieux ses moyens ;*
- *qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;*
- *qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;*
- *qu'elle respecte les règles de l'art ;*
- *qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court¹.* »

Cette définition mérite quelques précisions.

En premier lieu, l'entreprise est évoquée par souci de simplification, mais rien ne s'oppose à la pratique de l'audit social dans d'autres formes d'organisation: les hôpitaux, les collectivités territoriales, les ONG²...

1. Document interne de l'Institut d'audit social, 2012.

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

Deuxièmement, l'audit est « une forme d'observation », c'est-à-dire que l'auditeur part du terrain, de ce qu'il constate, de ce qu'il entend (d'où l'origine étymologique de l'audit). Certes les constats en provenance du terrain sont analysés, recoupés, comparés, mais ils n'en demeurent pas moins la matière première de l'audit.

Troisièmement, le terrain en question s'est élargi au fil du temps et couvre désormais les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, alors qu'au-trefois il se limitait à l'une d'entre elles, les salariés. On pourrait distinguer un audit social stricto sensu qui ne prendrait en compte que les relations de l'entreprise avec ses salariés et leurs représentants, d'un audit de la RSE qui couvrirait les autres parties prenantes, mais nous proposons une conception unifiée et large qui correspond à la dimension horizontale de l'audit social.

Quatrièmement, la dimension verticale de l'audit social concerne quatre niveaux :

- les principes, qui sont souvent déclinés dans des chartes, des codes ;
- les politiques, qui contiennent souvent des orientations voire des objectifs ;
- les process, qui précisent les façons de faire de l'entreprise ;
- les résultats, souvent quantifiés dans des mesures appropriées.

Cinquièmement, ce que produit l'audit social, c'est un jugement sur un certain nombre de points. Jugement, et éventuellement mesure des écarts entre ce qu'annonce l'entreprise dans ses différentes productions textuelles, chiffrées ou non chiffrées, et ce que constate l'auditeur. Jugement sur la consommation des ressources de toutes natures : informationnelles, humaines, financières. Jugement sur la capacité de l'entreprise à mener à bien ses projets. Jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elle, du fait du droit ou des engagements librement consentis. Jugement enfin sur le point essentiel qu'est la capacité d'une entreprise à connaître les risques sociaux qu'elle court et à mettre en œuvre les solutions qui s'imposent.

1.2. Audit, contrôle, vérification, assurance, révision et accréditation

Michel Jonquière et Michel Joras dans le *Glossaire de mots repères pour l'audit du social et du sociétal* (2015) constatent qu'actuellement, par son usage, le terme « audit » recouvre plusieurs significations :

- une démarche d'audit de vérification et/ou d'évaluation ;
- une mission mandatée et menée par un auditeur, un vérificateur ou un contrôleur ;
- une fonction, un département d'audit interne et/ou externe ;
- un métier ;
- un document, un rapport d'audit, une étude juridique ;
- une méthode d'évaluation, de vérification, de détection des écarts par rapport à un référentiel.

Ils soulignent que la législation de l'Union européenne place sous l'intitulé « audit » une variété de démarches, prestations, diligences raisonnables, fonctions. Ils distinguent :

- Au niveau de l'État et des organismes placés sous son contrôle, des audits de vérification, de contrôle ou d'inspection. Ces audits sont menés par des fonctionnaires au sein de grands corps de l'État selon des règles et des principes statutaires et administratifs.
- Au niveau des entreprises et organisations soumises à la vérification légale des comptes, les vérifications permanentes de la légalité, véracité des données et informations comptables, financières et extra-financières et leur reporting, assurées par les sociétés d'audit et conseil et les commissaires aux comptes.
- Au niveau de l'organisation interne des entreprises, l'audit interne, constitué d'administrateurs désignés, peut être une fonction de support managérial. Certaines grandes entreprises mettent en place des « comités d'audit ».
- Au niveau général, cinq activités peuvent être associées à une démarche d'audit :
 - La *contrôle*, vérification de la conformité d'une situation par comparaison avec des exigences. L'audit ne se limite pas à la description et au contrôle d'une situation. Il s'intéresse aussi au dispositif qui gouverne cette situation.
 - La *vérification*, certification par un auditeur externe de la validité, de la pertinence et de l'exhaustivité des rapports ou déclarations d'une entreprise, confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites.