



كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الإجتماعية بمكنات  
FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES DE SETTAT



# L'audit social



# L'audit social

Dans un contexte concurrentiel qui s'intensifie avec la **mondialisation de l'économie** et face aux **défis économiques, sociaux et technologiques**, les entreprises sont obligées de développer la **qualité du management des ressources humaines** qui constitue un facteur décisif de la compétitivité.

Le management ne peut plus négliger le rôle de **l'homme** comme une ressource qu'il faut insérer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont plus considérées comme un **simple coût** pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des **richesses** qu'il faudra **mobiliser, développer, motiver, valoriser et évaluer**.

# L'audit social

**L'évaluation** est devenue le souci premier du manager qui doit continuellement **apprécier le comportement de l'homme au travail**. Cependant, ce comportement est loin d'être aisément maîtrisable.

Il est apparu d'autant plus fondamental d'enrichir méthodiquement la **gestion sociale** par l'approche rigoureuse de **l'audit**.

Le mot audit, très souvent **confondu** avec la vérification comptable, est envisagé comme une opération de contrôle qui donne lieu à des sanctions.

# L'audit social

L'objet de l'audit est de **soumettre une opinion sur une situation** en éclaircissant également ses caractéristiques, sous forme de **points forts**, mais aussi de **points faibles**, représentée par les **dysfonctionnements** qui en résultent et liée notamment aux problèmes de **contrôle**.

Les services d'audit dans les entreprises, en général de grande taille, réservent de plus en plus une part remarquable de leurs activités à **l'audit social** portant sur la plupart des **fonctions de personnel** de l'entreprise elle-même, de ses filiales, ou lors d'acquisition ou de fusion.

Conçu sur un **raisonnement** très formalisé et sur des **indicateurs diversifiés**, l'audit social impose un réel savoir-faire et repose sur des aptitudes indispensables à la réalisation d'une stratégie de **développement du potentiel humain de l'entreprise**.

# L'audit social

D'un autre côté, il faut connaître que **l'audit social** est un concept de **récente apparition** et qu'il ne cesse de se développer.

Nous allons essayer de comprendre le **champ d'application** de l'audit social, de signaler que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une démarche pure et simple de vérification mais comme un **appui au management** pour lui donner les moyens d'être plus efficace, comme **un collaborateur** aux gestionnaires du personnel et aux dirigeants des entreprises pour les assister à gérer efficacement les ressources humaines. Ainsi, ce travail se présente comme suit :

- L'importance du facteur humain
- Définition de l'audit social
- La nécessité de l'audit social et le rôle de l'auditeur social
- Les domaines et niveaux de l'audit social
- Les outils, techniques et méthodologie de l'audit social
- La pratique de l'audit social.

# La nécessité du facteur humain

Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise dispose de ressources qui sont d'abord humaines, les autres sont en fait le fruit de celles-ci. **L'homme** constitue au sein de l'entreprise la **ressource la plus productive** tout en assurant une part essentielle de la valeur de l'entreprise par **ses compétences, ses qualifications, son savoir et savoir-faire.**

La **place** qu'on reconnaît à **l'homme** dans la réalité de l'entreprise conditionne toute la **construction** de celle-ci et ses **orientations**. On a pu dire que « l'entreprise, se sont les hommes... et ce n'est rien d'autre ». Qu'est-ce que le capital ? Sinon, l'apport de moyens par des hommes qui s'associent au projet, en suivent l'évolution, en espèrent des résultats ? Que sont les Know-how, les brevets et la compétence, sinon la manifestation du savoir des hommes ? Que sont la structure et l'organisation, sinon l'agencement des rapports entre les membres de l'entreprise et la répartition de leurs rôles

# La nécessité du facteur humain

L'importance dorénavant reconnue au **facteur humain** dans l'entreprise exige une attention particulière aux **risques de dysfonctionnement** concernant les ressources humaines. Ceci devient de plus en plus indispensable tant que les entreprises subissent les effets néfastes de la diminution du cycle de vie des produits et des espérances changeantes des consommateurs pour ce qui est de la qualité des produits et des services.

# La nécessité du facteur humain

Les entreprises sont obligées de s'adapter continuellement à ces changements s'elles veulent toujours opérer au marché. Ce-ci est lié essentiellement à la **qualification, au potentiel, à la motivation, à l'adaptabilité des hommes**, mais aussi de la structure, de l'organisation et de la détermination du management à encourager les adaptations fondamentales.

Le **facteur humain** a une influence déterminante pour accéder à la **qualité globale** de l'entreprise, ce qui encourage davantage la réalisation de **missions d'audit social** pour se **prononcer sur les contraintes et problèmes** et **apprécier les risques** qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs stratégiques.



# Définition de l'audit social

La **définition** de l'audit social a évolué en fonction du **domaine audité et des méthodes adaptées**. « Les premières tentatives d'évolutions formalisées dans le domaine social remontent aux Etats-Unis, à 1940 : elles s'attachaient à mesurer les conséquences économiques de certaines opérations de **gestion de personnel**, et impliquaient que ces évolutions soient réalisées par des agents extérieurs à l'entreprise appartenant soit au **gouvernement**, soit à des **agences privées**.

Ce n'est cependant qu'à la **fin des années 50**, que les entreprises, généralement de grande taille, ont commencé à **évaluer systématiquement leurs activités de personnel** en les considérant cependant à différents niveaux et avec des méthodes très variées.

# Définition de l'audit social

L'audit social pris dans sa définition la plus courante peut être défini **comme un ensemble de principes d'actions, de méthodes et d'outils qui permettent d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise.**

Il s'agit d'un **examen professionnel** de l'ensemble des **effets induits** par la présence des **salariés** dans l'entreprise... l'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable, tend à **estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains et sociaux** posés par son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. L'audit social poursuit donc deux objectifs **de contrôle et de pilotage** de la fonction sociale de l'entreprise.

# Définition de l'audit social

Dans sa vision à long terme, l'audit social est **une aide indispensable à la définition de la politique sociale** et donc un élément clef dans la **définition des orientations stratégiques de l'entreprise**. Dans son rôle à court terme, il permet de contribuer aux **efforts de gain, d'efficacité**. Il vérifie l'intégration de la **législation sociale**, toujours plus complexe.

Enfin, il fait le lien entre ces deux dimensions en vérifiant la cohérence des actions à moyen terme de l'entreprise, à travers l'ensemble des décisions prises : **techniques, marketing, humaines, financières, avec la politique sociale définie, la réglementation sociale et les procédures**.

# Définition de l'audit social

Enfin, on peut dire que l'audit social est un **dispositif essentiel au management** des entreprises et des organisations.

Il s'agit d'une **démarche raisonnée** qui facilite la **constatation des faits à l'aide d'indicateurs**, la recherche des **causes et problèmes** qui en découlent et la proposition des **recommandations** qui les corrigent.

Cela aide à élaborer des **politiques sociales** par **l'évaluation de l'existant et l'appréciation des risques** qui entravent la réalisation des objectifs de l'entreprise.

# La place de l'audit social dans la stratégie de l'entreprise

pendant longtemps, la réflexion stratégique des entreprises reposait sur une réflexion « **produit** » dans un environnement concurrentiel.

depuis quelques années, les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient plus définir leur **stratégie sans tenir compte étroitement d'une de leurs ressources clés que sont les ressources humaines.**

# La place de l'audit social dans la stratégie de l'entreprise

Un chef d'entreprise ne concevrait pas de définir une stratégie à cinq ans sans faire un audit financier, il doit aujourd'hui avoir le même réflexe concernant l'examen de **la situation sociale** de son entreprise.

Un audit social devra répondre aux questions :

quelles sont les **ressources humaines mobilisables** et pour quel projet ?

quelles sont les **menaces sociales** qui pèsent sur l'entreprise et les dysfonctionnements qui en sont la source ?

les décisions prises dans la gestion de l'entreprise sont-elles en harmonie avec les **objectifs sociaux et économiques de l'entreprise** ?

# La nécessité de l'audit social et le rôle de l'auditeur social

L'auditeur social s'intéresse à **l'appréciation de la compétence** d'une entreprise à **surmonter les problèmes humains ou sociaux** qu'elle soulève par l'emploi du personnel nécessaire à la réalisation de ses objectifs.

D'un autre côté, l'entreprise opère dans un environnement économique et juridique évolutif, ce qui pousse l'auditeur social à **étudier la façon dont elle règle les imprévus et les défis sociaux que lui pose cet environnement**. Ce dernier est lié à un ensemble de risques que l'auditeur doit analyser afin de les éliminer.

Le non-respect des textes et procédures réglementaires, l'inadaptation de la politique sociale aux espérances des travailleurs, l'inadaptation des besoins de l'entreprise aux ressources humaines et le risque de s'intéresser uniquement aux problèmes exclusivement sociales sont autant de problème à soulever par l'auditeur social.

# La nécessité de l'audit social et le rôle de l'auditeur social

De ce fait, l'auditeur social **cherche à renforcer la protection de l'entreprise face aux risques sociaux** en cours, ce qui encourage l'accroissement de l'efficacité de la politique sociale.

Ces dernières années, les auditeurs sociaux **ont développé leur champ d'intervention** vers d'autres domaines de la gestion des entreprises. C'est ainsi qu'ils se sont intéressés à **l'audit social stratégique**. Ce dernier exige l'examen du transfert de la stratégie sociale en plans d'action à long terme et l'étude de la compatibilité de cette stratégie sociale avec la politique générale de l'entreprise.

L'essentiel pour l'auditeur est **d'arriver à une situation où il y a développement social conjugué à un niveau élevé de compétitivité pour l'entreprise**.



# Les objectifs de l'auditeur social

Les **objectifs** de l'auditeur social sont les suivants :

- Permettre la maîtrise des coûts sociaux
- Garantir la qualité de l'information
- Assurer l'application des instructions de la direction
- Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine.

# Les objectifs de l'auditeur social

## Permettre la maîtrise des coûts sociaux : L'auditeur a une triple préoccupation à ce niveau :

- Veiller à ce que les **ressources humaines soient gérées** avec la même attention et la même rigueur que les ressources financières.
- Prévenir **la sous-utilisation du potentiel** de savoir-faire, de compétence et d'innovation de l'entreprise et favoriser sa pleine mise en œuvre.
- Vérifier **la cohérence entre les politiques** mises en œuvre en matière de personnel et les stratégies financières, industrielles, commerciales.

# Les objectifs de l'auditeur social

Garantir la qualité de l'information : une entreprise ne peut être gérée et dirigée si elle ne possède pas **un système d'informations sociales satisfaisant**. Outre les qualités habituelles requises en matière d'enregistrement des opérations, d'autorisation des opérations de regroupement des informations, de respect des normes et de diffusion de l'information, deux aspects importants en matière d'information de personnel doivent être soulignés :

- **La confidentialité** est une exigence essentielle. Les informations nominatives et celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées avec un soin particulier
- **La sécurité** est une seconde exigence, d'autant plus importante que de nombreux utilisateurs peuvent à partir d'un terminal introduire, supprimer ou modifier des données. Il faut s'assurer qu'une opération n'entraîne ni perte, ni destruction d'information. Il faut vérifier que la concentration des traitements informatiques n'ait pas, en cas d'incidents, de fâcheuses conséquences sur la vie de l'entreprise.

# Les objectifs de l'auditeur social

Assurer l'application des instructions de la direction :  
l'importance des **règles applicables** en matière sociale conduit à un très large développement des manuels de procédure, des notes de service et des instructions sous diverses formes. L'auditeur porte son attention sur plusieurs points :

- **L'opérationnalité de l'instruction** : l'objectif est-il bien défini ? Le destinataire est-il à même de la comprendre et de l'exécuter ?
- **Le suivi des instructions** : le destinataire respecte-t-il en permanence l'instruction ?
- **L'efficacité des instructions** : les actions entreprises par le destinataire pour respecter les instructions reçues permettent-elles d'atteindre efficacement les objectifs fixés ?

# Les objectifs de l'auditeur social

Assurer l'utilisation économique et efficace de la ressource humaine :

L'importance **des frais de personnel** dans la valeur ajoutée des entreprises d'une part, les écarts considérables de productivité constatés entre entreprises du même pays ou de pays différents d'autre part, conduisent à s'interroger sur **l'efficacité et l'efficience** dans la gestion des ressources humaines. Le mouvement de réduction du **temps de travail** renforce l'utilisation optimale des salariés. **La durée de vie active** se réduit également...

# Le champ d'action de l'audit social

L'audit social touche toutes les **parties de la fonction personnel**. En effet, il s'intéresse aux différentes opérations telles que le **recrutement, la formation, la rémunération...** et aux **moyens et intervenants** qui les réalisent.

L'audit social peut être mené selon différents niveaux ; selon H. SAVALL, il y a :

- l'audit des **informations sociales** qui permettra de vérifier que le système d'information donne des informations nécessaires aux managers des ressources humaines dans des conditions satisfaisantes de fidélité, de régularité et de sécurité.
- L'audit de **conformité** essaiera de montrer que les règles externes et internes sont respectées.
- l'audit **d'efficacité** vérifiera que les objectifs sont atteints.
- L'audit **d'efficience** s'attachera à montrer que les objectifs sont atteints au moindre coût.
- Enfin, à un cinquième niveau, **l'audit stratégique** s'assurera que les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines sont définis, cohérents, que les modalités de mise en œuvre sont adaptées.

# Le champ d'action de l'audit social

Selon R. VATIER, comme l'audit financier considère la fonction financière, **l'audit social considère plus particulièrement la fonction personnel**, et en étudie l'aspect volontariste dans le système de **pilotage social** qui gère les ressources humaines en s'appuyant sur l'appareil logistique constitué par les services spécialisés du personnel.

Pour trouver les faits significatifs, il porte le regard sur **les procédures définies** et sur **les pratiques effectives**, il ausculte les systèmes de fonctionnement de l'entreprise et les structures selon lesquelles elle est organisée.

# Le champ d'action de l'audit social

Domaine	1. l'aménagement des durées	2.l'aménagement des espaces	3.l'aménagement des conditions de travail	4.l'aménagement des revenus	5.La prise en compte des groupes et des organisations	6.La prise en compte des personnes	7.Le pouvoir dans l'entreprise	8.l'activité et ses conséquences sur la société	9.Les orientations de l'entreprise et son rôle dans la société
niveau									
Fonction	■	■	■	■		■	■		
Gestion	■	■	■	■	■	■	■	■	
Direction	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Action possible de l'auditeur

■ ■ Action importante de l'auditeur



# Le champ d'action de l'audit social

1. l'aménagement des durées	2. l'aménagement des espaces	3. l'aménagement des conditions de travail	4. l'aménagement des revenus	5. La prise en compte des groupes et des organisations
<p><b>1.1</b> le contenu des temps liés à l'entreprise</p> <p><b>1.2</b> les systèmes de collaboration</p> <p><b>1.3</b> le cadre annuel des présences</p> <p><b>1.4</b> le cadre mensuel hebdomadaire et quotidien des présences</p> <p><b>1.5</b> le départ des collaborateurs</p>	<p><b>2.1</b> l'architecture de l'entreprise dans l'environnement</p> <p><b>2.2</b> l'entreprise et les moyens de communication</p> <p><b>2.3</b> l'utilisation des espaces de l'entreprise</p>	<p><b>3.1</b> les conditions de sécurité</p> <p><b>3.2</b> les conditions de santé</p> <p><b>3.3</b> les conditions d'équilibre psycho-Physiologique</p> <p><b>3.4</b> les conditions d'enrichissement professionnel</p>	<p><b>4.1</b> la répartition des revenus de l'entreprise</p> <p><b>4.2</b> les modes de calcul des rémunérations</p> <p><b>4.3</b> l'éventail des salaires</p> <p><b>4.4</b> l'utilisation du profit de l'entreprise</p>	<p><b>5.1</b> la place des groupes dans le fonctionnement de l'entreprise</p> <p><b>5.2</b> les relations de l'entreprise avec les syndicats de salariés</p> <p><b>5.3</b> les relations de l'entreprise avec les organismes professionnels</p> <p><b>5.4</b> les relations de l'entreprise avec les autres organes de représentation syndicale</p>

# Le champ d'action de l'audit social

6. La prise en compte des personnes	7. Le pouvoir dans l'entreprise	8. L'activité et ses conséquences sur la société	9. Les orientations de l'entreprise et son rôle dans la société
<p><b>6.1</b> le recrutement des collaborateurs</p> <p><b>6.2</b> l'accueil des collaborateurs</p> <p><b>6.3</b> le système d'appréciation dans l'entreprise</p> <p><b>6.4</b> l'orientation et la définition des fonctions dans l'entreprise</p> <p><b>6.5</b> la formation des personnes</p> <p><b>6.6</b> l'expression des personnalités dans l'entreprise</p> <p><b>6.7</b> la réalisation des personnes dans leur travail</p>	<p><b>7.1</b> les conditions du pouvoir dans l'entreprise</p> <p><b>7.2</b> le système d'informations</p> <p><b>7.3</b> la décision dans l'entreprise</p> <p><b>7.4</b> la structure et la régulation des relations dans l'entreprise</p>	<p><b>8.1</b> l'activité de l'entreprise et les niveaux d'emploi</p> <p><b>8.2</b> la vie de l'entreprise et la structure de l'emploi</p> <p><b>8.3</b> l'entreprise et le niveau des revenus</p> <p><b>8.4</b> la production de l'entreprise et l'environnement</p> <p><b>8.5</b> l'entreprise et la recherche</p> <p><b>8.6</b> l'apport des biens et des services diffusés à leurs utilisateurs</p> <p><b>8.7</b> l'effet des biens et des services diffusés sur l'environnement</p>	<p><b>9.1</b> le choix des activités</p> <p><b>9.2</b> le choix des implantations</p> <p><b>9.3</b> les stratégies à l'égard des partenaires économiques</p> <p><b>9.4</b> le rôle sanitaire et socioculturel de l'entreprise</p> <p><b>9.5</b> le rôle sociopolitique de l'entreprise</p>

# Le champ d'action de l'audit social

L'examen du niveau auquel l'audit doit prendre en considération chacun **des domaines de la nomenclature** permet de caractériser les points d'intérêt majeur de l'audit social au sein de l'entreprise.

Le tableau permet de situer **les types d'action des auditeurs sociaux**, et montrer que leurs interventions prennent plus en compte **l'individu dans sa relation avec l'environnement interne** de l'entreprise et ceci parce que la législation sociale couvre essentiellement ce champ et que les procédures internes sont souvent plus formalisées dans ce domaine.

# Mise en œuvre de l'audit social

**Le champ de l'audit social se caractérise par la variété des missions et la diversité des activités à auditer.**

L'intervention des auditeurs s'inscrit dans le cadre de programmes pluriannuels et de plans annuels. Elle se déroule suivant **un canevas précis** et sa réussite se traduit dans la qualité des conclusions et des recommandations présentées dans **le rapport final**.

L'importance des missions d'audit social, que la bonne marche des entreprises nécessite, conduit celles-ci à s'interroger sur l'intérêt de créer **une cellule interne spécialisée**. Cependant, **l'audit social externe** conserve pour sa part de nombreux avantages.

La réussite de **l'audit social, interne ou externe**, repose sur **la qualité des hommes** qui le mettent en œuvre.

# Les missions de l'audit social

Les principales missions d'audit social peuvent être regroupées en **trois domaines** :

1. Le contrôle de l'information sociale
2. Le contrôle de l'application des procédures
3. L'audit des politiques sociales

# Les missions de l'audit social

## 1. Le contrôle de l'information sociale :

Les informations sociales sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, quantitatives ou qualitatives, formelles ou informelles, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux quatre **critères de l'audit** :

- **Caractère professionnel de l'examen** résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques et de la compétence de l'auditeur dans le domaine social.
- **Référence à des critères de qualité** tels que la régularité, la fidélité ou l'efficacité.
- Expression d'une opinion à travers un jugement et formulation d'un certain nombre de préconisations.
- **Accroissement de l'utilité de l'information** par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

# Les missions de l'audit social

## 2. Le contrôle de l'application des procédures :

Pour répondre aux **exigences d'une réglementation sociale très fournie**, établir une **administration du personnel fiable** et mettre en œuvre une **politique de développement humain et social**, les entreprises doivent élaborer un ensemble de **procédures** dont la richesse et la complexité croissent avec la taille, le degré de décentralisation et les objectifs de politique sociale. Un audit apparaît nécessaire sur deux plans :

1. **Le respect des procédures**
2. **L'efficacité des procédures.**

# Les missions de l'audit social

## 2. Le contrôle de l'application des procédures :

### a. Le respect des procédures

**L'auditeur appréciera le bon déroulement des opérations par rapport aux règles en vigueur. Ces règles peuvent avoir quatre sources :**

- **Les dispositions légales ou réglementaires**
- **Les sources conventionnelles**
- **Les procédures internes**
- **Les usages et procédures non formalisées.**



# Les missions de l'audit social

## 2. Le contrôle de l'application des procédures :

### b. L'efficacité des procédures

L'auditeur vérifie que les procédures de gestion interne sont le **reflet exact des politiques dans l'entreprise et restent adaptées à la situation actuelle.**

Les procédures, qu'elles soient ou non bien appliquées, sont examinées sous deux angles :

- sont-elles le reflet exact **des orientations actuelles** et des **choix** de l'entreprise dans le domaine social ?
- peuvent-elles **être allégées et améliorées** pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

**NB :** Neil Churchill constate : « *puisque'il n'est pas possible d'évaluer les résultats, il reste toujours possible d'évaluer le processus par lequel le résultat a été produit* ».

# Les missions de l'audit social

## 3. L'audit des politiques sociales :

L'objectif de cet audit est d'évaluer à un moment déterminé la mise en œuvre des politiques sociales de l'entreprise. Cet audit peut porter sur les différentes composantes des politiques de personnel : politique de l'emploi, des rémunérations, de sécurité, de formation, de communication, d'amélioration des conditions de travail, de relations avec les partenaires sociaux. Dans les entreprises qui ont défini les principes de leur politique sociale, l'audit portera sur le respect des axes retenus.

# Les activités à auditer

The background features several large, stylized, overlapping swirls in shades of purple, green, and blue. Scattered throughout are numerous small, yellow, triangular shapes pointing in various directions, creating a dynamic and abstract composition.

**Voir annexe.**

# Les activités à auditer

**le plan annuel ou la demande imprévue d'intervention fixe le cadre de la mission d'audit à réaliser et qu'il faut organiser et évaluer.**

**Le programme pluriannuel permet d'établir un plan de travail annuel. Ce plan est établi par la cellule en accord avec les directions qui feront l'objet d'un contrôle et compte tenu des orientations données par la direction générale. Il appartient à celle-ci d'approuver le plan annuel.**

**En parallèle, des missions non prévues en début d'exercice doivent pouvoir être menées en fonction des problèmes et des urgences apparus.**

# Organisation du travail d'audit

Dans le cadre de la mission, l'ordre de mission remis à l'auditeur responsable fixe **les caractéristiques de l'audit à mener sur trois points :**

- Axes principaux
- **Étendue du contrôle** : il est nécessaire de préciser les limites du champ et les points exclus.
- **Les méthodes et les moyens**

# Organisation du travail d'audit

**A partir du cadre défini par l'ordre de mission, l'auditeur est responsable de la mise en œuvre des moyens propres à assurer des résultats satisfaisants. Quatre étapes peuvent être distinguées :**

- L'enquête préliminaire
- L'établissement du programme de travail détaillé
- Les travaux d'audit
- Le rapport d'audit.

# Organisation du travail d'audit

Vient en fin **l'évaluation de la mission**, en effet, l'efficacité d'une mission est **délicate à mesurer**. Les résultats favorables dus à **l'application satisfaisante de ses recommandations** constituent un apport essentiel. **L'incitation permanente** que représente l'existence de **la cellule audit social** pour la détection et le traitement des problèmes sociaux doit également être soulignée.

# La création d'une cellule d'audit social interne

L'importance des besoins ressentis en audit social conduit de nombreuses entreprises à s'interroger sur **l'opportunité de créer une cellule interne**. Quels sont les **critères de création et les atouts** de l'audit social interne ?



# La création d'une cellule d'audit social interne

**les critères de création d'une cellule interne sont les suivants :**

- **La taille** : l'existence d'une cellule n'est justifiée qu'à partir d'une taille entraînant à la fois une organisation complexe et des enjeux sociaux élevés. L'effectif constitue la mesure la mieux adaptée de la taille ( 1000 personnes par exemple ).
- **La décentralisation des responsabilités.**
- **La politique sociale.**

# La création d'une cellule d'audit social interne

Quant à la place de la cellule dans l'organigramme, en effet, deux possibilités s'offrent aux entreprises désireuses de développer l'audit social interne :

- Élargir les missions des auditeurs internes
- Créer une cellule d'audit social individualisée.

# La création d'une cellule d'audit social interne

Indépendamment des **critères de disponibilité et de coût**, l'auditeur interne présente deux atouts principaux :

- Une connaissance vécue de la culture de l'entreprise, de ses métiers et de ses pratiques
- Une implication plus grande dans les préconisations et dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

**Pour réussir, la cellule d'audit social interne a besoin d'être soutenue par la direction. Elle doit être insérée dans l'organigramme de façon à faciliter la prise en compte effective de ses constatations et de ses recommandations.**

# Les avantages de l'audit social externe

**Quatre raisons sont généralement avancées pour justifier l'appel à des intervenants externes :**

- Le souci de **discrétion** (en cas de rachat, cession, fusion).
- Le souhait de **neutralité** et de **recul** (l'efficacité du système de promotion).
- Le besoin de **comparaisons** internationales interentreprises.
- La spécificité **des expertises**, et **la richesse** de la constitution d'équipes souvent d'origine, de formation et d'expériences diverses permet d'offrir un niveau de technicité élevé et une homogénéité dans la méthodologie d'intervention.
- L'insuffisance des **moyens internes**.

# Les hommes de l'audit social

On classe l'auditeur social parmi les postes de spécialistes récents dans la fonction personnel. **Les compétences requises s'expriment en termes de formation et d'expérience professionnelle.**

**La formation doit apporter des connaissances de base dans quatre domaines :**

- Connaissances en **gestion**, en particulier de comptabilité, de contrôle budgétaire et de contrôle de gestion, de l'organisation du travail, des statistiques et de l'informatique de gestion.
- Connaissances **juridiques** (droit du travail, sécurité sociale, conventions collectives et réglementations professionnelles).
- Connaissances **psychosociologiques** (sciences du comportement, relations interpersonnelles, sociologie des organisations).
- Connaissances en **relation sociales** avec une vision historique du développement des relations professionnelles dans l'entreprise.

# Les hommes de l'audit social

La formation doit être complétée par **une expérience professionnelle permettant l'acquisition de savoir-faire et une connaissance vécue de l'entreprise** (structure, fonctionnement, type de communication, relations hiérarchiques et des divers milieux qui la composent).

L'expérience professionnelle **doit favoriser le développement de la compétence des hommes**. Elle doit aussi faire ressortir les éléments de personnalité nécessaires à la réussite de missions d'audit social.

# Les hommes de l'audit social

Pour le choix d'un auditeur externe, deux critères sont essentiels : **l'expertise et l'indépendance.**

Il est demandé à l'auditeur de faire preuve d'une double expertise : **une expertise dans les domaines qu'il doit auditer et une expertise en termes de méthode d'audit.**

L'indépendance de l'auditeur social **garantit à l'entreprise une évaluation et un jugement qui ne seront pas influencés par le système de normes qu'a généré l'organisation.**

# Audit social et gestion du personnel

Le développement de l'audit social s'inscrit dans l'évolution de la fonction Personnel caractérisée par la décentralisation et l'extériorisation. **Les hommes de personnel apparaissent aujourd'hui comme des fonctionnels au service de l'opérationnel, avec un rôle important d'assistance et de conseil.** L'efficacité de la fonction Personnel, la qualité de sa contribution au fonctionnement et au développement de l'entreprise impliquent qu'elle dispose **de moyens adaptés d'audit social.**



# Audit social et gestion du personnel

L'insertion de l'audit social dans le cadre d'une **politique de développement humain et social**, élément clé d'une stratégie d'entreprise, correspond notamment à trois préoccupations :

- Prévenir les risques sociaux
- Qualifier le quantitatif
- Valoriser l'expérimentation et l'innovation sociale.

# Audit social et gestion du personnel

## Audit social et prévention des risques sociaux :

L'importance des **risques induits** par la présence de personnes dans l'entreprise a été perçue et soulignée. Un effort a également été fait pour chiffrer les coûts liés à cette présence en distinguant **les coûts de fonctionnement et les coûts de dysfonctionnement.**

# Audit social et gestion du personnel

## Audit social et prévention des risques sociaux :

**Parmi les coûts de dysfonctionnement les plus fréquemment étudiés, peuvent être évoqués le coût de :**

- l'absentéisme
- départs et remplacements
- accidents de travail
- conflits
- sous-utilisation du personnel.

# Audit social et gestion du personnel

## Audit social et prévention des risques sociaux :

**l'audit social doit permettre le diagnostic et l'évaluation des risques sociaux.**

**Il implique l'identification des domaines où existe un risque, c'est-à-dire l'éventualité que se produise un certain résultat, l'analyse des causes et le chiffrage des conséquences.**

**Les risques sociaux à examiner peuvent être à court ou long terme, purs ou spéculatifs, objectifs ou subjectifs.**

# Audit social et gestion du personnel

## Qualifier le quantitatif

L'auditeur doit avoir **la préoccupation de qualifier le quantitatif**. Quelques exemples illustrent ce point :

- Un « **taux de départ en cours de période d'essai** » est une donnée quantitative intéressante. Il est possible de disposer de données quantifiées plus fines telles que le taux par catégorie, par sexe, par âge ou bien selon l'origine du départ (à l'initiative du salarié ou de l'employeur). **Un taux élevé permet d'identifier un problème éventuel**. Ainsi si le responsable est fréquemment amené à arrêter la période d'essai, cela peut être dû à des insuffisances dans le processus de recrutement.

# Audit social et gestion du personnel

## Qualifier le quantitatif

L'auditeur doit avoir la préoccupation de qualifier le quantitatif. Quelques exemples illustrent ce point :

- Un « **taux d'absentéisme** » peut être analysé de façon quantitative ou qualitative. L'analyse statistique des données d'absence permet de déterminer des **comportements typiques des groupes ayant un absentéisme semblable.**

Ce travail doit être complété par une méthodologie de diagnostic à base **d'observations et d'entretiens.**

# Audit social et gestion du personnel

## Valoriser les expérimentations

L'adaptation permanente des politiques sociales aux **évolutions de l'environnement des innovations constantes et donc des expérimentations**. Le rôle de l'audit social est à ce niveau très important.

**Le suivi des expérimentations** par l'auditeur doit permettre d'en tirer tous **les enseignements** et, à travers les recommandations faites, de favoriser une généralisation réussie.

L'indépendance à l'égard des promoteurs de l'expérience, la capacité à **saisir toutes les retombées possibles** ainsi qu'à **imaginer les infléchissements** nécessaires sont les deux conditions que doit remplir l'auditeur.

# Audit social et gestion du personnel

La pleine efficacité de la fonction Personnel et la valorisation de son rôle dans l'entreprise reposent largement sur l'émergence de l'audit social au rang des disciplines reconnues de la gestion. **Cette reconnaissance passe la mise en place d'outils adaptés et l'obtention de résultats probants** dans les différents domaines explorés.



# Les outils, techniques et méthodologie de l'audit social

Pour réaliser sa mission, l'auditeur social doit adopter une **méthodologie rigoureuse** qui suppose l'utilisation **d'outils et de techniques** pour avoir une **vision approfondie** de son étude et pour **atteindre les buts** recherchés dans le cadre de cette mission.

Ces outils et techniques ont pour rôle d'une part, de **recueillir toutes les informations** nécessaires et exactes et d'autre part, de **minimiser les risques d'erreurs** qui leur sont liés, ces techniques concernent :

- le **recueil d'information** pour préparer la mission d'audit
- **l'analyse de ces informations** pour réaliser la mission
- la **présentation des résultats** pour conclure la mission.

# Les outils, techniques et méthodologie de l'audit social

La diversité des missions d'audit social et la variété des champs abordés expliquent l'hétérogénéité des travaux à mettre en œuvre. Parmi les **travaux les plus fréquents**, il faut mentionner :

- l'analyse par **flow-chart** ou diagramme de circulation
- les **questionnaires d'audit**
- **l'examen des descriptions de postes**
- l'analyse des **manuels de procédures**
- l'analyse du **bilan social**
- **l'enquête auprès du personnel**
- l'analyse des **comptes rendus**
- le **mémoire**.

# L'analyse par flow-chart diagramme de circulation

« un flow-chart (diagramme de circuits de documents, diagramme de circulation, ordinogramme) est une **représentation graphique** d'une **suite d'opérations** dans laquelle les différents documents, centres de travail, de décision, de responsabilité, sont représentés par les **symboles** réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ».

L'objet de cette analyse est de **vérifier si le système de contrôle interne est efficace et valable**. Elle se fait à l'aide d'une représentation graphique des tâches dans le cadre d'une **chaîne** ou d'un **circuit déterminé**.

# L'analyse par flow-chart ou diagramme de circulation

**Pour que l'objectif soit atteint, il faut que le diagramme de circuit fasse ressortir les éléments suivants :**

- la **division des responsabilités** pour les diverses opérations
- la localisation de **points d'action, de décision, de contrôle et de vérification**
- la **description des documents** utilisés pour le transfert d'informations ou d'instructions
- la **liaison avec d'autres circuits**, soit à l'intérieur de l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci. Cette liaison devra indiquer clairement les interconnexions entre les différents circuits.

# les questionnaires d'audit

**Il existe deux sortes de questionnaires :**

- les questionnaires de prise de connaissance
- Les questionnaires de contrôle interne.

# les questionnaires d'audit

les questionnaires de prise de connaissance :

Ils sont essentiellement utilisés au **cours de la phase de « prise de connaissance » de la mission**. Ce sont des documents qui vont permettre la **collecte des informations** dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur pour bien définir le champ d'application de sa mission, pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance et pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

# les questionnaires d'audit

**Les questionnaires de contrôle interne :**

**Ils sont mis en œuvre ultérieurement, lorsqu'on élabore le programme de travail : chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle** sur lesquels on va procéder à des tests qui apportent une réponse, vont permettre de mettre en œuvre les tests qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic. L'analyse des causes va révéler telle ou telle faiblesse, de tel ou tel dispositif de contrôle interne, d'où l'on déduit la thérapeutique.

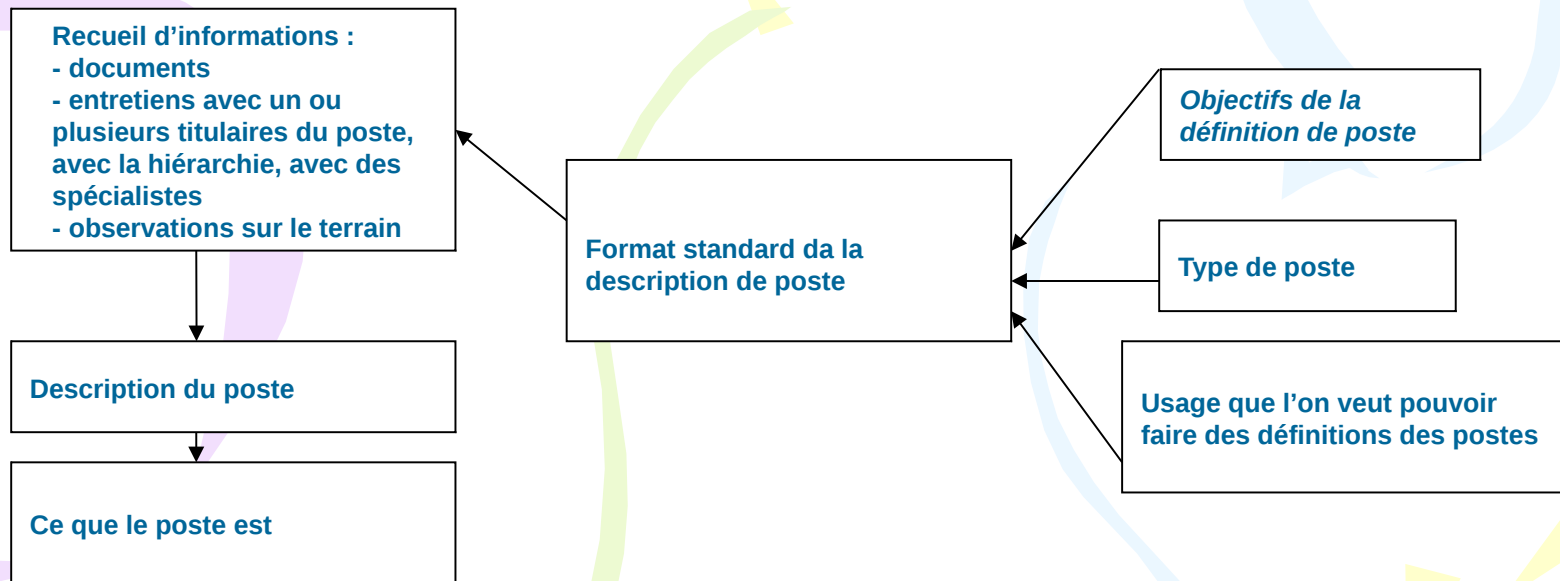
# L'examen des descriptions des postes

La description des postes présente tous **les aspects importants du poste**. Le succès d'un recrutement ou d'une mutation dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner une information complète et objective. La description du poste **doit correspondre à la réalité**. Ce-ci implique une analyse du poste approfondie. Une part importante des échecs après recrutement ou mutation résulte d'une analyse insuffisante du poste à pourvoir, de son environnement et de l'information apportée au candidat ».



# L'examen des descriptions des postes

La description des postes peut être illustrée par le schéma suivant :



# L'examen des descriptions des postes

L'auditeur traite les descriptions de poste qui sont disponibles, contrôlant leur validité, si ces descriptions n'existent pas, ne sont pas mises à jour, ou sont peu fidèles à la réalité, **l'auditeur est obligé à adapter les analyses indispensables à leur conception.** En examinant les descriptions de poste, l'auditeur aura **les bases importantes pour apprécier l'efficacité de l'organisation et la qualité de l'information.**

# L'analyse des manuels de procédures

« Les manuels d'organisation et de procédures sont d'une grande nécessité pour l'entreprise : en fait, ils **décrivent l'organisation et la structure générale de la firme**. Ils définissent les **divisions et les subdivisions** de l'entreprise, prévoit **l'échelle hiérarchique**, détaillent les **attributions et les responsabilités** des divers agents d'autorité et les **délégations de pouvoirs** qui leur sont données. Ils réunissent les règles d'établissement des programmes de formation du personnel, des systèmes de notation des risques, ils prescrivent les **qualités requises**, les modes d'embauchage, de rétribution, de promotion du personnel, le régime des pensions et des avantages sociaux, la composition des dossiers du personnel, etc ».

L'auditeur doit intervenir pour s'assurer de **l'existence des manuels de procédures, de leur fiabilité et de leur caractère opérationnel ainsi que de leur mise à jour**.

# L'analyse du bilan social

Le bilan social est un **justificatif possédant d'intéressantes informations**. La compréhension générale de l'entité audité se complète par l'analyse de ces informations. Dans le cadre d'une mission d'audit social et à partir du bilan social, il est possible dans un premier temps **de comprendre la structure et les caractéristiques de la population, les conditions de travail et sécurité et les comportements du personnel**.

Dans un deuxième temps **l'examen des politiques sociales** à l'aide d'un ensemble d'indicateurs significatifs en choisissant divers ratios à partir des données brutes du bilan social (emplois, rémunérations, sécurité, amélioration des conditions de travail, formation etc).

Et à la fin, il est possible **de regrouper les points forts et les points faibles recensés** dans le cadre de l'examen des politiques sociales pour dégager un **pré diagnostic d'ensemble**. Ce dernier facilite la construction du programme d'audit.

# L'enquête auprès du personnel

**L'enquête d'opinion est un outil privilégié de la mesure des attitudes.** Afin de pouvoir mettre en œuvre des questionnaires d'attitudes, il est nécessaire de donner une définition de ce qu'est une attitude. En effet, quand on demande à quelqu'un ce qu'il pense de son travail, quelle attitude il a par rapport à son travail et plus particulièrement **s'il aime ou n'aime pas son travail, on utilise le concept d'attitude.** Un individu qui associe un **sentiment positif** à un objectif aime cet objet ; on dit qu'il a une **attitude favorable** de même d'un individu qui associe un sentiment négatif à un objet, on dit qu'il a une attitude défavorable vis-à-vis de cet objet.

# L'enquête auprès du personnel

Par ailleurs lorsqu'on réalise une enquête auprès d'une population, il est nécessaire de suivre le **processus** suivant :

- a. L'information sensibilisation du personnel
- b. L'analyse qualitative
- c. L'analyse quantitative
- d. La restitution des résultats

## 2- l'analyse qualitative

Cette analyse permet de **recueillir un matériel verbal sur chacun des thèmes inclus dans le champ de l'enquête.** L'analyse qualitative comprend la définition d'un échantillon de personnes interviewées, la rédaction d'un guide d'entretien, les entretiens semi-directifs, l'analyse du contenu, et le rapport à la direction afin de pouvoir rédiger un questionnaire pour la phase quantitative à partir l'information collectée..

# 3- l'analyse quantitative

Il s'agit de compléter l'analyse qualitative par l'évaluation de l'importance relative de chacun des thèmes identifiés dans l'analyse qualitative à l'aide de questionnaires standards.



# 4- la restitution des résultats

Il s'agit de donner **les résultats sous forme d'un exposé oral** avec des commentaires. Ces résultats sont très importants pour toutes entreprises afin de s'y appuyer pour toutes décisions futures.

# **l'analyse des comptes rendus**

**Il s'agit d'analyser les comptes rendus des représentants du personnel qui constituent une documentation intéressante pour l'auditeur. Surtout lorsqu'il s'agit d'éventuels dysfonctionnements relatifs à l'application de la réglementation déclarée par les délégués du personnel.**

# Le mémorandum :

Il s'agit d'une **description narrative**. En effet, l'auditeur se contente d'écouter et de noter - et autant que faire se peut intégralement- le récit de son interlocuteur afin de décrire le cadre général et faire la synthèse écrite des entretiens qu'il a avec les responsables intéressés et les documents qu'il a pu réunir.

# III - La méthodologie de l'Audit Social

Les objectifs et les travaux de l'audit à mettre en œuvre étant définis, il devient possible de décrire la méthodologie de l'auditeur :

- sa progression à travers les **principales étapes**
- sa mise en œuvre par **la gestion des programmes.**

# Connaissance générale de l'entreprise

**Le travail de l'auditer se base sur un ensemble de faits constitués et se réalise par une démarche d'investigation progressive comprenant les étapes suivantes :**

1. travaux préliminaires
  2. Prise de connaissance générale de l'entreprise
  3. Analyse du bilan social
  4. Identification des procédures
  5. Tests de conformité
  6. Évaluation de l'efficacité
  7. Tests de performance
  8. Conclusion de l'audit d'efficacité
  9. Adaptation du programme d'audit
  10. Achèvement de l'audit
- } connaissance générale de l'entreprise
- } audit opérationnel
- } audit de direction

# Connaissance générale de l'entreprise

Pour avoir une connaissance générale de l'entreprise, l'auditeur dispose d'une panoplie d'informations, en effet, il peut, premièrement collecter **la documentation à caractère réglementaire et social** ; soit par des **entretiens** avec les principaux responsables de l'entité auditée ; ce qui va **faciliter les contacts** par la suite, soit par la revue de la **documentation interne** qui concerne sa mission d'audit, soit par la **visite sur site**, ce qui va lui permettre d'apprécier le **climat social**, les **conditions de travail** et de **communication** ainsi que les **rappports entre salariés**.

# Connaissance générale de l'entreprise

Deuxièmement, il existe un ensemble d'information véhiculée par l'entreprise qui donne à l'auditeur une idée sur son image externe. Et enfin, analyser **le bilan social** en vue de **déceler les points forts et les points faibles du système social**.

Après la connaissance générale de l'entreprise, l'auditeur va établir un **programme d'intervention** sur la base de l'ensemble des **informations** qu'il a collecté.

# L'audit opérationnel

## a- L'identification des procédures

L'auditeur doit s'assurer de **l'existence des procédures**, s'elles sont **appliquées** et s'elles **respectent** les règles légales et conventionnelles ainsi que les règles de gestion du personnel de l'entreprise.



# L'audit opérationnel

## b- Les tests de conformité

Les tests de conformité permettent à l'auditeur de **s'assurer de l'existence des procédures et de la bonne compréhension du système** mis en place dans l'entreprise par la vérification afin de clarifier et de formaliser les procédures. Ils permettent aussi **d'éliminer les risques d'inexactitudes** des informations fournies à l'auditeur en confrontant les informations collectées à la réalité sur le terrain.

# L'audit opérationnel

## c- L'évaluation de l'efficacité

L'évaluation de l'efficacité permet de vérifier que les procédures permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise et qu'elles sont en harmonie avec la politique sociale et conforme aux règles légales et conventionnelles en vigueur.

Evaluer l'efficacité des procédures implique pour l'auditeur d'y porter un jugement afin d'éliminer les défaillances de la politique sociale et de proposer des améliorations pour le bon fonctionnement du système.

# L'audit opérationnel

## d- Les tests de permanence

Les tests de permanence permettent à l'auditeur de **s'assurer si les procédures fonctionnent effectivement**. Ces tests facilitent la détection des éventuels écarts de procédures.

Les tests s'étalent sur une période jugée suffisante pour **s'assurer de la permanence de l'application des procédures**.

Ces tests sont effectués à l'aide des **techniques statistiques** par le choix d'un échantillon et de la méthode de sondage.

# L'audit de direction

## a- Conclusion de l'audit d'efficacité

Afin de conclure l'audit d'efficacité, l'auditeur achève un rapport où est indiqué l'ensemble des défaillances décelées du système et des recommandations qui permettent l'amélioration des procédures. Ce rapport serait destiné à la direction de l'entité auditée pour validation et à la direction générale pour information.

# L'audit de direction

## b- L'adaptation du programme d'audit

Arrivant à ce stade, l'auditeur dispose d'un ensemble d'éléments lui permettant de délimiter le champ de sa mission en fonction de l'importance des forces et des faiblesses qui ont été détectées. Ce qui va lui permettre **d'approfondir ses recherches sur la base de tests complémentaires.**

Par conséquent, l'auditeur va essayer d'adapter son programme d'audit en fonction de **ces nouveaux tests.**

# L'audit de direction

## c- l'achèvement de l'audit

A l'aide de tous ces travaux réalisés, l'auditeur va établir **une synthèse sous forme de rapport destiné à la direction générale.**

L'achèvement de l'audit va se traduire par un rapport comprenant :

- l'exposé des **options sélectionnées** en matière de politique sociale ;
- l'examen de **l'efficacité des procédures** en place au regard des **options choisies** ;
- l'examen de **l'efficacité des procédures** au regard des **contraintes législatives et conventionnelles** ;

# L'audit de direction

- des **recommandations** pour éliminer ou limiter les conséquences négatives des faiblesses constatées ;
- des **propositions d'évolution** du système audité permettant de renforcer l'exploitation des points forts et de lutter contre les conséquences des faiblesses sans pour cela vouloir nécessairement les éliminer ;
- enfin, **une opinion sur l'évolution possible** du système et le rôle que doivent jouer les dirigeants pour atteindre les nouveaux objectifs proposés.