

Audit social et certification d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise *

Georges EGG
Président CCIAS

Les auditeurs sociaux sont perplexes. Du moins ceux qui, depuis le début des années 80, ont conceptualisé et pratiqué ce qu'ils ont appelé « l'audit social ». Ils ont mené des missions au sein des entreprises et des administrations, dans un cadre contractuel, pour répondre à un besoin interne de clarification et de compréhension des problèmes « sociaux » identifiés ou ressentis par leurs clients.

Ils constatent aujourd'hui que d'autres professionnels placent sous le même label d'audit social leurs missions habituelles élargies au champ social. Ils rencontrent désormais en terrain professionnel des commissaires aux comptes et experts comptables, des auditeurs qualité, QHS ou de système de management, et - last but not least - des analystes d'agence de notation.

Ils s'interrogent sur les méthodes utilisées par ces nouveaux collègues et craignent un appauvrissement des démarches d'évaluation sociale sous l'influence de groupes professionnels puissants imposant leurs propres façons de faire.

Mais tout d'abord, pourquoi ce remue-ménage dans un secteur étroit d'activité ? Pourquoi le discret audit social fait-il désormais la une de la presse ?

1. L'audit social enfin célèbre

C'est le phénomène de la RSE¹ qui a popularisé l'audit social.

Le concept de RSE est né de l'action des ONG, il y a une quinzaine d'année. Il a envahi les champs politique, économique et médiatique. Les institutions internationales telles que l'ONU, l'OIT et l'OCDE ont émis des recommandations². Certains Etats ont légiféré comme la France³ avec la loi et le décret NRE et la Belgique. La Commission européenne a fait de l'audit social une des priorités de son prochain programme pluriannuel. Les institutions techniques⁴, les organisations professionnelles patronales et syndicales prennent position, avec prudence.

1. Responsabilité Sociale de l'Entreprise, traduction imparfaite de Corporate Social Responsibility qui - en anglais - inclut l'ensemble des responsabilités supportées par une personne morale. Dans le présent texte, il n'est traité que du volet social de la RSE.

2. ONU : Global Compact – Davos 1999 ; OIT : Déclaration tripartite de principes concernant les sociétés multinationales – Genève 11-2000 ; OCDE : Principes directeurs – Paris – 06-2000

3. Loi NRE (Nouvelles régulations économiques) du 15-05-2001 et le décret du 20-01-2002.

4. AFNOR : guide de développement durable SD 21000 de juin 2002

Du coup, sous ces influences conjuguées, un nombre croissant d'entreprises prend en compte la question nouvelle de la RSE en vue d'en maîtriser les risques. Et elles mettent en œuvre la chaîne théorique très simplifiée :

(1) Risque → (2) Recherche d'une parade → (3) Engagement → (4) Vérification de l'engagement → (5) Certification → (6) Disparition du risque

Dans un tel processus, la vérification de l'engagement est évidemment une condition essentielle de la crédibilité de l'entreprise et donc de l'élimination du risque. La proclamation de (bons) résultats devient un enjeu de compétitivité pour l'entreprise. Le marché de l'audit social de la RSE est lancé.

Pourquoi le marché de l'audit social interne⁵ n'a-t-il pas explosé à l'instar du marché de l'audit Qualité ? La disproportion est grande en effet entre les quelques milliers de missions d'audit pratiquées dans le champ social interne des entreprises et les quelques millions de missions d'audit Qualité effectuées mondialement. La raison est à rechercher dans la perception d'une différence dans les avantages attendus et dans les risques redoutés. Un audit Qualité menant à une certification ISO 9000 apporte la promesse de clients nouveaux, d'accès aux appels d'offres restreints, d'accroissement de la notoriété. L'entreprise peut communiquer sur sa certification. C'est un élément de sa publicité. En interne, le risque de grogne du personnel face à des procédures contraignantes est maîtrisable et peut même être compensé par une meilleure efficacité si les procédures ne sont pas seulement cosmétiques.

Rien de tel en matière d'audit social interne mené pour et au sein du tissu social de l'entreprise. Il ne donne pas matière à communication. Il ne viendrait à l'esprit d'aucune direction d'informer ses clients qu'elle a fait procéder à un audit social sur son niveau d'absentéisme, l'efficacité de son système de gestion des compétences ou encore l'état de ses relations sociales. Quant au risque lié à de telles missions, il dépendra du climat interne et des relations avec les représentants du personnel.

Par comparaison, l'audit social de RSE, est plus pro-

che de l'audit Qualité du point de vue des avantages et des risques. Les nouveaux interpellateurs (ONG, associations locales, opinion publique ...) sont à l'extérieur de l'entreprise. Ils posent publiquement leurs questions et attendent des réponses publiques. L'entreprise doit donc communiquer ouvertement sur ses engagements sociétaux et sur les résultats qu'elle a obtenus. C'est une nécessité absolue pour les entreprises dont l'essentiel de la valeur et même la possibilité d'opérer résident dans leur image publique. Dans ces conditions, non seulement les risques inhérents à une évaluation indépendante de leur responsabilité sociale apparaissent secondaires et maîtrisables mais elles passent à l'offensive en faisant de la RSE un élément de promotion de leur image.

Est-ce à dire que le « vieil » audit social créé vers 1980 par Raymond VATIER et quelques autres sera purement et simplement remplacé par l'audit de RSE ? Je n'en vois pas la raison. L'audit social interne et l'audit de RSE sont deux spécialités distinctes de l'audit répondant à des préoccupations différentes et s'exerçant sur des champs différents. Le temps n'est pas venu où les problèmes sociaux internes des entreprises ont disparu.

2. Le fouillis des pratiques

La demande croissante des entreprises et de leurs parties prenantes en évaluation de la RSE stimule l'offre de services. Le nombre des acteurs s'accroît très vite tout au long de la chaîne esquissée plus haut.

Des consultants sont appelés pour assister leurs clients dans l'identification et dans la mesure du risque (1) ainsi que dans la recherche d'une parade (2). Des vérificateurs ou des auditeurs indépendants et compétents en matière d'audit de RSE apportent les assurances qu'autorisent leurs observations (4). Des organismes professionnels délivrent s'il y a lieu les certificats attendus (5). Enfin les entreprises communiquent avec l'extérieur sur la base du certificat qu'elles ont reçu.

En fait tout un système économique s'est mis en place, s'appuyant sur des éléments préexistants de l'univers de la qualité, de la finance et du social.

L'organisation et le fonctionnement de ce système sont complexes et pas encore stabilisés. Le schéma ci-dessous tente d'en restituer les éléments et leurs interrelations.

5. J'appellerai audit social interne l'audit concernant les aspects sociaux et organisationnels relatifs au personnel propre d'une organisation.

On y voit de nombreux acteurs auxquels il faudrait ajouter les observatoires⁶, les instituts de recherche⁷, et les organes de promotion⁸ de la RSE et relier les producteurs de normes aux autres acteurs.

Une vingtaine d'acteurs différents, une grande variété de missions, trop facilement étiquetées « audit social », des pratiques différentes, en cabinet pour certaines, sur le terrain pour d'autres, des missions brèves dans certains cas,

3. Le fouillis des concepts

Le problème n'est pas nouveau. Après vingt ans de création conceptuelle, marquée par les apports originaux⁹ de l'IAS¹⁰, et après de très nombreuses missions en entreprise, nous pensions que le concept d'audit social était bien défini. D'autant qu'un premier travail de clarification avait été entrepris au début des années 90. Il était en effet apparu dans les discussions entre

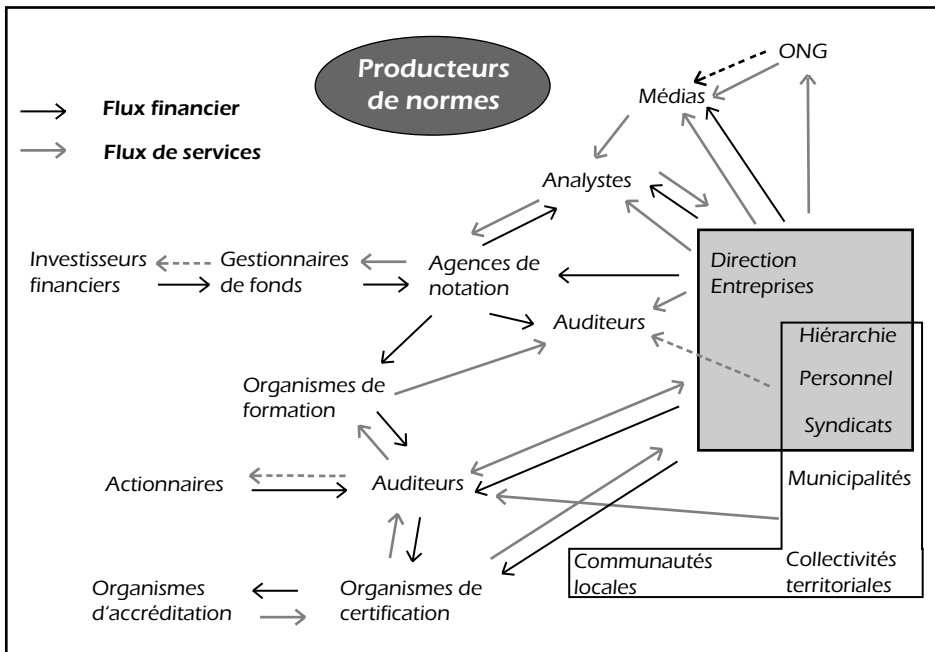


Tableau : Evaluation, audit et certification : les types d'acteurs

approfondies dans d'autres, des intervenants relevant de cultures diverses (le chiffre, la qualité, la technique, le social) ; sous l'appellation « auditeur » des fonctions très différentes (inspecteur remplissant des formulaires préétablis en Asie du Sud Est, des auditeurs de conformité utilisant des guides standards, des auditeurs d'efficacité constituant leurs référentiels et créant les guides appropriés) nous amènent dans une situation qu'on peut, pour le moins, qualifier d'hétérogène. Celle-ci appelle quelques mises en ordre opératoires si l'on veut donner quelque efficacité à l'agitation échelonnée actuelle. Peut-être devrait-on, pour commencer, s'accorder sur ce qu'est un audit et un audit social.

auditeurs sociaux de l'IAS et auditeurs internes de l'IFACI¹¹ que nous ne nous entendions pas sur le contenu des mots. Un échange approfondi sur nos pratiques, au sein d'une commission mixte, avait alors été entrepris pour aboutir à un petit dictionnaire rédigé en commun¹². L'audit social y est défini comme un « audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les

emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». L'accent est mis sur le personnel de l'entreprise, sa gestion et son comportement.

Puis la Commission européenne a reconnu officiellement l'audit social dans le Livre vert de 2001 et l'a défini comme « une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes ». Les thèmes, comme le périmètre, ne sont pas définis. Ce dernier englobe donc l'extérieur de l'entreprise. Par contre l'audit social est limité dans son objet à l'évaluation des impacts sociaux résultant des décisions de l'entreprise. On sent que les préoccupations liées aux délocalisations ou aux approvisionne-

6. Tels que l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)

7. Tels que l'IMR (Institut for menneskerettigheder = Institut danois pour les droits humains)

8. Tels que le CSR Europ (Corporate Social Responsibility) dont l'ORSE est le correspondant en France

9. Dont les travaux de Jacques Igalens, Michel Joras, Jean-Marie Peretti, Raymond Vatier ...

10. Institut International de l'Audit Social

11. Institut de l'Audit Interne

12. Des mots pour l'audit - IFAC / IAS - 1995 - Les mots de l'audit - Editions Liaisons - juin 2000

ments irresponsables dans les PVD ont été présentes derrière cette définition.

Mais d'autres appellent audit social « un 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 »¹³ dès lors que les critères d'audit seraient définis dans une norme sociale, Investors in People par exemple. La notion de diagnostic, si importante en audit social, est absente de cette définition qui reste dominée par l'objectif de conformité.

Enfin, dans le domaine comptable et financier, c'est la définition même de l'audit qui diffère notablement de la précédente. Dans leur rapport 2004, les commissaires aux comptes d'une grande société cotée donnent la définition suivante : « Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble ».

La situation est donc bigarrée au plan des concepts. Ceci n'empêche pas les affaires et la vie de continuer. Qu'observe-t-on aujourd'hui du côté de la demande ?

4. Les demandes d'évaluation sociale

Quatre types différents de mandats peuvent être aujourd'hui donnés à un évaluateur dans le champ social :

1. La validation des documents réglementaires ou volontaires émis par les entreprises en matière de RSE ou de RH interne ;
2. L'évaluation du système d'information RH et/ou RSE de l'entreprise ;
3. L'audit de conformité à une réglementation (3.a) ou une norme « sociale » déterminée (3.b), en vue ou non d'une certification ;
4. L'audit de conformité et/ou d'efficacité mené selon un référentiel adapté à la problématique spécifique de l'entreprise en vue de résoudre un problème ou d'apporter des améliorations.

Les missions de type 1. sont menées par les commissaires aux comptes dans le cadre de leurs attributions réglementaires ou sous forme contractuelle, en France sur la base du décret NRE. Les conclusions de la mission sont utilisées dans la communication externe de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un audit mais d'une vérification de conformité, essentiellement sur documents, par contrôle de cohérence. Dans l'état actuel des choses, les commissaires aux comptes français se refusent à certifier les rapports ou parties de rapports portant sur des informations non financières.

Les supports sociaux de type « Bilan social » font aussi l'objet de vérification de type conformité réglementaire. Les vérifications sont réalisées par des auditeurs sociaux, souvent dans le cadre d'une mission plus large.

Les écarts constatés ne font pas l'objet d'une recherche des causes.

Les missions de type 2, s'il s'agit de conformité, peuvent être réalisées aussi bien par un auditeur Qualité que par un auditeur social formé à l'audit de système de management. Le guide d'audit est le plus souvent préétabli. Les missions ne conduisent pas à une certification.

L'audit d'efficacité en matière de SIRH¹⁴ ou de SIRSE¹⁵ requiert une expertise en matière de gestion sociale, en organisation et en informatique. La recherche des causes de l'insuffisance d'efficacité fait partie du mandat de l'auditeur.

Recherche d'une certification ou d'une assurance dans un domaine sensible Les missions de type 3.a) sont assurées par des auditeurs sociaux spécialistes formés à un droit ou une réglementation¹⁶. Moins fréquentes aujourd'hui, beaucoup des premières missions d'audit social interne étaient à caractère juridique.

De même type mais bien différentes sont les missions de type 3.b) réalisées par des évaluateurs dédiés à une norme particulière¹⁷ sur laquelle ils ont reçu une formation de quelques jours. L'exemple type sont les inspections menées sur place par des nationaux, sur la base de la norme SA 8000, pour le compte de so-

14. Système d'information RH

15. Système d'information RSE

16. Droit du travail, droit de la sécurité sociale, réglementations de la sécurité ...

13. ISO 9000-2000

ciétés multinationales. Il s'agit d'audits de conformité dont le guide de déroulement, de questionnement et d'évaluation est le plus souvent remis à l'auditeur au départ de la mission. Ces missions sont généralement demandées en vue d'une certification par un organisme habilité.

Les missions de type 3. n'incluent pas un diagnostic des écarts constatés ou des problèmes rencontrés.

Les missions de type 4. visent à évaluer la conformité et/ou l'efficacité d'un dispositif, d'une organisation, d'un fonctionnement, ou encore du système de relations avec les parties prenantes de l'entreprise. Elles comprennent les évaluations des impacts et des risques. Elles sont conduites par des auditeurs sociaux sur la base du panier des références appropriées aux caractéristiques et aux risques de l'entreprise cliente. Les références retenues peuvent différer d'une entreprise à l'autre puisque leur choix dépend du secteur d'activité et des problèmes jugés prioritaires. Il appartient à l'auditeur, en dialogue avec son client, d'identifier les références pertinentes et de créer sur cette base le guide d'audit et de questionnement de la mission. Ce sont des missions sur mesure dont l'objet n'est pas de conduire à une certification mais à une meilleure appréhension des problèmes et des risques en vue de les réduire.

Il est important de noter que le diagnostic social fait partie intégrante de ce type de mission. Il consiste à rechercher non seulement les causes techniques des dysfonctionnements constatés, mais également les causes sociales tenant au jeu des groupes humains concernés dans et hors de l'entreprise.

5. Les risques et les problèmes

La situation actuelle présente des insuffisances sérieuses :

- L'obscurité et la confusion de l'offre freinent la demande et jettent un doute sur la crédibilité des évaluations ;
- Le niveau de beaucoup d'auditeurs en fonction est considéré comme insuffisant par leurs employeurs. Il s'agit d'auditeurs des grands cabinets

internationaux de contrôle, dont la culture sociale est très insuffisante et dont la démarche reste trop technique ; la même situation est déplorée en ce qui concerne les collecteurs de données (inspecteurs) chargés d'effectuer les « audits » de chaînes d'approvisionnement de type SA 8000 ou FLA.

- La formation à l'audit social interne est hétérogène en contenu et en durée. Programmée de façon relativement permanente dans certaines Universités ou institutions publiques¹⁸, on ne la trouve que sporadiquement dans d'autres organismes¹⁹. Elle est peu reliée à la pratique qui, il est vrai, amène plus de questions que de réponses. A défaut, les formations traitent de la méthodologie générale et des bases culturelles de la RSE et de la gestion des RH.
- La formation à l'audit de la RSE²⁰ (ou audit sociétal) est encore peu développée.
- La certification des auditeurs sociaux est rendue malaisée par le manque de références communes et doit y pallier par des créations propres validées par des experts du domaine.

Elle présente également des risques :

- L'intervention de nouveaux professionnels dans le champ social peut conduire à une limitation du périmètre de l'audit social et à un appauvrissement du contenu des missions. Le risque existe, du fait des contraintes réglementaires, de réduire l'évaluation de la RSE à celle du rapport annuel de gestion et des documents complémentaires spécifiques. De même, l'évaluation du système d'information de la RSE pourrait apparaître comme l'alpha et l'oméga de la question ;
- La recherche de nouveaux marchés peut amener les acteurs, quels qu'ils soient, à y transporter leurs conceptions et leur méthodes, à mener leurs nouvelles missions dans leur culture propre, celle du chiffre, de la qualité ou du social. Il se pourrait de réduire l'audit social à un

17. Investors in People (GB), SA 8000 (SAI – EU), OHSAS 18001 (GB) ...

18. Université d'Aix en Provence, ESC Grenoble, IAE de Toulouse, Chambre des Employés Privés Luxembourg, IFACI ...

19. IAS, IAE Paris ...

20. DESS d'audit social et sociétal à Paris XII ; Diplôme universitaire à l'IAE de Toulouse

audit de système de management, ou à survaloriser dans les analyses les aspects quantitatifs au détriment des aspects qualitatifs.

6. Une nécessaire mise en ordre conceptuelle et pratique

A travers l'analyse qui précède, on voit bien que l'offre disparate peine à rejoindre une demande elle-même diversifiée et hésitante. Certification ou aide dans la résolution d'un problème ? Conformité ou efficacité ? Simple vérification ou audit approfondi ?

L'emploi du terme unique d'audit social est trompeur. Il faut établir les distinctions nécessaires entre ce qui relève de la vérification et de l'audit (dans lequel on incorpore parfois le conseil). Il faut également clarifier et caractériser les différences entre les missions d'évaluation de la conformité et celles qui touchent à l'efficacité.

Pour cela, il nous faut partir d'une analyse approfondie de la réalité actuelle des missions, dans toute leur diversité, pour en construire une typologie opératoire fournissant les profils des futurs professionnels de l'évaluation sociale²¹. Il conviendra de définir les différents métiers de l'audit social : collecteur de données, vérificateur, coordinateur d'équipes terrain, auditeur de conformité, auditeur d'efficacité.

Alors, sur la base de missions et de profils mieux cernés et communément admis, il deviendra possible de construire des formations et des certifications bien adaptées à la demande du marché.

Ce travail devrait rassembler, au plan européen, les différents acteurs de l'évaluation sociale. Nous devons apprendre beaucoup les uns des autres pour pouvoir construire un dispositif cohérent de travail, donnant confiance aux différentes parties prenantes et pour coopérer ensuite dans des missions efficaces.



21. Le CCIAS vient d'engager avec ses partenaires européens un projet de création d'un système de certification européenne des auditeurs de RSE, incluant la production de types de démarches de missions et de profils d'auditeurs. Ce projet a reçu le soutien de la Commission européenne.