



L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHEⁱ

Sekaki Yassine¹ⁱⁱ,

Zaam Houria²

¹Doctorant en Science de Gestion,
Université Abdelmalek Essaâdi,
Tétouan, Maroc

²Professeur de l'Enseignement Supérieur,
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Tétouan, Maroc

Résumé :

Aujourd'hui, et dans un environnement en pleine mutation, l'audit social constitue la pierre angulaire de la maîtrise des activités des entreprises et le pilotage de leurs performances. Ce travail de recherche a pour ambition de présenter un cadre théorique de l'audit social ; la démarche et les outils de l'audit social ainsi que les types et niveaux les plus adoptés aux entreprises. L'intention principale est de dresser un état des lieux des orientations définissant la recherche scientifique autour de ce thème, et d'appréhender les grandes et différentes théories et approches afin de valider notre souci d'orienter notre futur projet de recherche autour de la thématique de l'impact de l'audit social sur la performance sociale.

Mots clés : l'audit social ; performance ; efficience ; stratégie ; entreprise ; GRH

Abstract:

Nowadays, in a fast changing environment, social audit is the keystone that allows companies to control their activities and to manage their performance. This research work strives to present a theoretical framework of social audit; the approach and tools of social audit as well as the types and levels most adapted to businesses. The main purpose is to set up guidelines defining the scientific research around this theme, and to apprehend the main and various theories and approaches in order to validate our desire to guide our future research project around the theme of the impact of social auditing on social performance.

Keywords: social auditing; performance; efficiency; strategy; business; HRM

ⁱ SOCIAL AUDIT: THEORETICAL FRAMEWORK AND RESEARCH PERSPECTIVES

ⁱ Correspondence : email yassinsekaki@gmail.com, zaamlhr@yahoo.fr

1. Introduction

Les entreprises sont en permanence confrontées à l'optimisation ou à l'atteinte de leurs performances globales dans un environnement en pleine mutation qu'elles souhaitent sécuriser. En effet la mondialisation et la globalisation des économies, l'internationalisation et le développement des nouvelles technologies provoquent des pertes de repères et de contrôle. Cette quête d'optimisation et d'atteinte de la performance est de plus en plus recherchée par le biais de l'audit qui est une fonction, bien connue du monde de l'entreprise, dont le rôle est indispensable au management, aussi bien au niveau de la prise de décisions et la définition de la stratégie qu'au niveau des inquiétudes et du raisonnement autour des risques susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs.

En général on peut dire que l'audit est un examen, une vérification, un contrôle, une assurance de l'information comptable, financière et extra-financière établie par une personne indépendante en vue d'exprimer une opinion motivée sur cette information (Jonquière & Joras, 2015) (Obret & Mairesse, 2007).

Notre recherche bibliographique montre que l'audit recouvre, dans les faits, un concept assez large. Il consiste, d'une manière générale, en un examen mené par un observateur professionnel, sur la manière dont est exercée une activité, par rapport à des critères spécifiques à cette activité.

Elle montre aussi que la notion d'audit s'est étendue à d'autres domaines. C'est ainsi que l'on parle aujourd'hui d'audit social

Le présent travail sera articulé autour des axes suivants ; le premier traite l'historique de l'audit social, le deuxième est réservé à la présentation des différentes définitions proposées par les théoriciens, sur le troisième nous exposons les différents types de l'audits social, le quatrième fait la description de la démarche la plus adoptée, le cinquième est réservé aux différents niveaux ; alors que le sixième est dédié aux outils de l'audit social,

2. Historique de l'audit social

L'audit social a pris forme en France dans les années 1970 comme une variété de l'audit et du dépassement de la vision patrimoniale de l'entreprise dont l'objectif est de mesurer les coûts sociaux et salariaux, déterminer les dysfonctionnements d'emplois, la vérification de l'applications des droits de travail. En effet, l'importance de l'audit social s'est accentuée en 1982 lors de l'imposition de la Loi n°77-769 du 12 juillet 1977 Art 2 (France) de présenter un bilan socialⁱⁱⁱ, outil de mesure de la performance sociale, qui est la transposition partielle au domaine des ressources humaines du bilan comptable, à retenir que ce n'est qu'en 1979 que le premier bilan social a été publié.

ⁱⁱⁱ (Article L2323-70 du code de travail France « *Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes* »)

En 1982, l'audit social a connu une amélioration et s'est vu privilégier par la création de l'Institut International de l'Audit Social (IASiv) par Raymond VATIER v; un espace d'échange et de professionnalisation des auditeurs sociaux qui a contribué à des nouvelles missions de l'audit de la gestion sociale et des RH. De ce fait, l'audit social est progressivement intégré et propagé dans la gestion sociale et humaine de l'entreprise, l'apparition des premiers ouvrages et travaux sur l'audit social, on peut citer à titre d'exemple : (Peretti & Vachette, *Audit social*, 1985), et la naissance des premiers cours de l'audit juridique et social avec Jacques Igalens à l'École supérieure de commerce et celui de Alain Couret à l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse en 1984, ce qui a permis de contribuer au développement et à la normalisation de l'audit social.

2.5 L'audit social : définition

Plusieurs définitions de l'audit social sont données, nous proposons les plus retenues sur les phases de l'évolution : Egg (Grafen Egg, 2004) définit l'audit social en tant qu'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. Selon H. Brown (Acquier A. & J. P. Gond, 2005) l'audit social est « *Un changement institutionnel qui pourrait aider à renforcer le point de vue social dans la conduite des affaires pourrait être l'audit social. De même que les dirigeants soumettent leurs comptes à des audits réalisés par des commissaires aux comptes indépendants, ils pourraient également accepter de soumettre leurs performances sociales à des experts extérieurs à l'entreprise et indépendants.* » Si on se réfère à la norme ISO 19011 dans le référentiel IAS version 2006, l'audit social est défini comme étant un « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.* ». D'après (Bertin E., 2017) l'audit social est un examen critique dont l'objectif est de s'assurer de la conformité des informations sociales ainsi que leurs efficacités et la liaison avec la stratégie sociale de l'entreprise. Tandis que J-M. (Peretti, *Ressources humaines*, 2013) définit l'audit social comme une « *démarche d'examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines* ».

(Nabil Bouayad, Rouggani, & Chahbi, 2015) Avancent qu'« *Il s'agit d'un concept permettant grâce à une étude, une investigation de constater les écarts entre la norme et la pratique sociale. L'auditeur formule ensuite des recommandations destinées à anticiper les dysfonctionnements et les irrégularités.*

^{iv} L'Institut International de l'audit social a pour vocation de promouvoir la pratique de l'audit social, en France et à l'étranger via le réseau international des IAS

^v Raymond VATIER, ingénieur des Arts et Métiers, est l'un des précurseurs de la formation continue. Il est l'un des artisans des innovations sociales de la Régie Renault des années cinquante et soixante et le fondateur du Centre d'Études Supérieure Industrielles (CESI). Il a également lancé les activités d'audit social, créé l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et poursuivi des activités associatives et électives

Par audit social, on entend l'application des principes et de la méthodologie d'audit à l'aspect de la gestion qui couvre les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui l'anime tout en occupant ces emplois »

De leur part, J. Igalnes et J-M. Peretti (Igalnes & Peretti, «*Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, 2016) s'imprègnent de la définition de IAS et avance que « *L'audit social est une 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 court. »*

D'autre façon de dire que l'audit social peut être définie comme l'outil d'appréciation de la gestion sociale, dans un objectif de déterminer les dysfonctionnements sociaux et donner un point vue externe grâce à l'ensemble des recommandations donner par l'auditeur en se référant à un référentiel normatif, pour améliorer le volet social de l'entreprise

2.6 Types de l'audit social

Selon (Igalnes & Peretti, «*Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, 2016) il existe deux dimensions ;

- La première, c'est la pratique de l'audit social dans le cadre de la certification. Actuellement le volet social et qualitatif devient de plus en plus très pondéré dans le choix des produits par le consommateur c'est pour cela qu'une mutation du processus de production commence à tenir en compte de l'aspect social et qualitatif du produit par conséquent le consommateur a besoin d'être assuré et rassuré par rapport à la qualité, le service de ce dernier par le biais des certifications accordées par une tierce partie publique ou privée sur la base d'un référentiel tel que l'ISO 9001 (2015) (International Standardization Organization), Afnor (Association française de normalisation), OIT (Organisation internationale du travail), SAI (Social Accountability International), ce dernier est celui qui a conçu la SA 8000 ; norme adaptée au volet social et RSE, sans oublier la SO 9001 version 2000 « *Système de management de la qualité- Exigences* » et l'ISO 14001 « *Système de management environnemental- spécifications et lignes directrices pour son utilisation* ».
- La deuxième se réfère à la pratique de l'audit social hors du cadre de certification (Igalnes & Peretti, 2016). L'illustrent ci-dessous (voir tableau 1) ; ils y résumant d'une part les périmètres c'est-à-dire l'audit au sein de l'entreprise elle-même (interne) à des fins de management, ou pour une autre partie (externe) dans des situations spécifiques comme l'achat d'entreprise, la fusion ou la garantie pour une possibilité de sous-traitance de qualité, et d'autre part le niveau d'assurance modérée et raisonnable qui dépend de l'étendue des investigations de l'auditeur .

Tableau 1 : les divers types d'audit social hors certification
(Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleurs pratiques, méthodes, outils, 2016)

Périmètre / Assurance	Assurance modérée	Assurance raisonnable
Périmètre interne	Audit périodique de la GRH.	Audit ponctuel lié à un problème.
Périmètre externe	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance.	Audit social préalable à l'achat de l'entreprise.

2.7 Audit périodique de la GRH

Ce type d'audit est l'audit traditionnel souvent conduit par des auditeurs internes chaque année pour prendre en compte des risques de toutes natures liés aux politiques sociales de l'entreprise (emploi, formation et développement des compétences, gestion du temps de travail, rémunération, relations sociales au sein de l'entreprise). Généralement il existe trois types de l'audit périodique de la GRH :

- L'audit de conformité Il apprécie le respect des règles légales et conventionnelles, les procédures internes et la bonne application de ces derniers.
- L'audit d'efficacité et d'efficience permet d'apprécier et évaluer l'écart entre les objectifs et les résultats et d'essayer de diminuer les coûts sociaux. (Martory, Audit social. Pratiques et principes, 2006)
- L'audit stratégique permet de vérifier la synergie entre les politiques de GRH dans l'entreprise et sa stratégie sociale et globale.

2.8 Audit ponctuel

Ce type d'audit est lié à un problème de la compréhension et de l'analyse de la situation tel que l'absentéisme, les conflits sociaux et la dégradation du climat social. L'objectif est de donner des recommandations correctives pour la situation et d'éviter dans l'avenir des situations conflictuelles de même nature.

2.9 Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance

Ce type d'audit est l'audit de conformité que l'entreprise applique sur toute la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire les fournisseurs des fournisseurs et les sous-traitants des sous-traitant, pour avoir une assurance du respect des règles normatives désigné aussi « Audit social délocalisé » par (Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleurs pratiques, méthodes, outils , 2016).

2.10 Audit social préalable à l'achat de l'entreprise ou fusion

Ce type d'audit permet d'apprécier le passif social et d'estimation des risques liés au redéploiement du capital humain (O'Donnell & P. Capblancq, 2004)

3. Démarche de l'audit social

Dans tous les cas, l'audit social s'applique par des méthodes et des techniques approuvées et sur des indicateurs fiables et précis. Dans le cadre de cette partie, nous

allons présenter une démarche universelle d'audit social et ses techniques afin de répondre aux standards internationaux. Selon un nombre d'auteurs comme (Renard J., 2017) (Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2016) (Thiéry-Dubuisson, 2010) (Lahyani, 2007) (Martory, 2001) (Laraqui Houssaini, L'audit interne : opérationnel et financier, 1999) (Laraqui Houssaini, 1999) (Martory, 1996) (Candau. P., Audit Social méthodes et techniques pour un management efficace, 1985), la démarche de l'audit social comporte trois étapes :

3.1 Phase de préparation

A. Acceptation du mandat

« Les 6 diligences d'acceptation et de maintien des missions sont :

- *Diligence 1 : Procéder à une prise de connaissance globale de l'entreprise.*
- *Diligence 2 : Procéder à une appréciation de l'indépendance et de l'absence d'incompatibilités*
- *Diligence 3 : Procéder à un examen de la compétence disponible pour le type d'entreprise concernée*
- *Diligence 4 : Contacter, éventuellement, l'auditeur précédent*
- *Diligence 5 : Prendre la décision d'acceptation ou de refus du mandat.*
- *Diligence 6 : Veiller au respect des autres obligations professionnelles découlant de l'acceptation du mandat » (Fadriq, 2015)*

B. Orientation et planification

Principales étapes de la planification :

- Organiser la réunion de la planification
 - Activité de l'entreprise,
 - Prise de connaissance des risques majeurs liés à l'activité de l'entreprise,
 - Relecture des rapports de l'exercice N-1 et discussion des points relevés et des réserves,
 - Transmissions des connaissances entre les membres de l'équipe,
 - Nouveautés de l'exercice N,
 - Lecture des instructions d'audit en cas de « job référé »
- Prendre connaissance de l'activité de l'entreprise, de son secteur et des normes de la société. L'importance de cette étape se concrétise lors de la première mission, et après elle est mise à jour dans les années suivantes. Les documents de travail de cette étape sont :
 - Dossier permanent : contient toutes les informations nécessaires (données sur la mission, l'entreprise et son organisation, le contrôle interne, comptable, juridique, fiscale et sociale) pour le déroulement de la mission de l'auditeur. Ce dossier doit être mis à jour pour ne pas perdre son caractère opérationnel.
 - Dossier annuel : Il contient le bilan social, le rapport de développement durable, la Global Reporting Initiative (GRI) et la synthèse sur l'évaluation

des risques inhérents, des risques liés au contrôle, et risques de non détection (Peretti, 2012)

- L'analyse du bilan social (en France, il est obligatoire lorsque l'effectif de l'entreprise dépasse 300 personnes, par contre au Maroc, il est facultatif) permet à l'auditeur de comprendre l'évolution des principales caractéristiques sociales de l'entreprise pour apprécier la performance sociale de l'entreprise. Cette analyse se fait, selon, en trois étapes : (Peretti, 1981)
 - Identification et détermination des caractéristiques de l'entreprise
 - Examen et analyse des politiques sociales de l'entreprise : l'auditeur choisit les indicateurs significatifs pour calculer les ratios (Rémunération, Emploi, Formation...)
 - Diagnostic global du bilan social afin de bien organiser le programme de travail pour se focaliser sur les risques sociaux significatifs, sur les parties de surcoûts sociaux et clarifier la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et ses politiques sociales.
- Effectuer une revue analytique préliminaire : un outil déterminant pour identifier les éléments significatifs de l'entreprise en raison de leurs poids relatifs ou de leur nature, et en raison de leur apparition ou évolution. Cet examen permet de détecter des modifications de structure et des événements qui peuvent être ponctuels ou exceptionnels
- Évaluer l'environnement de contrôle : il se fait à travers l'évaluation des principales composantes suivantes : Rôle du conseil d'administration, politique et procédures en matière de RH, respect des lois et réglementation etc. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle sont : l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la politique de délégations, de formation etc.
- Évaluer les risques : les risques d'audit sont :
 - Le risque inhérent, défini comme étant le risque qu'une catégorie d'anomalies significatives isolées ou cumulées, lié à l'environnement de l'entité, il peut aussi s'agir de risques liés au secteur d'activité ou à la réglementation, en d'autres termes, le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle et de maîtrise présents dans l'entreprise.
 - Le risque lié au contrôle, défini comme étant le risque de non-détection d'une anomalie malgré les systèmes de contrôles internes mis en place dans l'entité. Autrement dit c'est la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme de contrôle soit susceptible de ne pas prévenir ou ne pas détecter une menace présente que l'on veut absolument éviter.
 - Le risque de non détection, défini comme étant le risque que les contrôles substantifs, mis en œuvre par l'auditeur, ne parviennent pas à détecter les erreurs propres à la démarche d'audit. D'une autre manière, le risque de non détection peut mener à tirer de mauvaises conclusions ou à une lecture non fidèle de la situation

- Déterminer le seuil de signification préliminaire : qui est Le seuil à partir duquel des omissions ou inexactitudes, isolées ou cumulées, auraient pour effet, compte tenu des circonstances, des modifications ou des influences sur le jugement.
- Établir le programme de travail, un document qui définit, répartie et planifie les tâches de l'auditeur pour atteindre les objectifs de la mission d'audit social ainsi que les techniques et les outils utilisés lors de la mission (Renard J., 2017)

C. Phase d'exécution

- Évaluation du contrôle interne social (la fonction RH) : tout d'abord, L'auditeur commence par définir le contrôle interne de la fonction RH, l'objectif de cette étape est de comprendre les procédures internes et le système de la gestion des RH mis en place par l'entreprise, ensuite il doit s'assurer que le système et les procédures décrites correspondent à ce qui est réellement appliqué, ceci est possible par l'engagement d'une mesure de contrôle interne qui permet aussi de savoir si les procédures sont claires et précises, permettant d'éviter le risque d'erreurs de lecture. La clôture de la présente étape doit se concrétiser par le dressement, par l'auditeur, d'une synthèse des points forts et des points faibles recensés.
- L'analyse détaillée des documents relatifs au volet social : Dans cette étape l'auditeur analyse tout document social facilité par l'entreprise, et ce pour relever les dysfonctionnements sociaux ; le principal document de l'audit social est le bilan social, car il regroupe toutes les informations liées au volet social de l'entreprise, il doit aussi analyser, le cas échéant, les déclarations sociales et les droits sociaux au sein de l'entreprise et les règlements internes.

D. Phase de conclusion (Rapport final)

L'auditeur achève sa mission par la rédaction d'un rapport qui doit être établi conformément aux normes de la profession. Dans ce rapport, l'auditeur va émettre l'étendue de la mission, formaliser son opinion, communiquer les résultats et donner des recommandations

- L'Étendue de la mission : Le rapport doit identifier la nature et l'origine du mandat, les documents concernés, l'exercice ou période couverte, le rôle de l'auditeur et sa responsabilité, ainsi que la responsabilité des organes de gestion de la société concernée.
- L'opinion de l'auditeur : peut être sans, avec réserve ou un refus.
- Les recommandations : l'ensemble des conseils retenus, par l'auditeur, et remis à l'entreprise pour faire face à ses problèmes sociaux.

3.2 Les niveaux de l'audit social

Les entreprises optent pour l'audit social afin de répondre à divers objectifs qui sont devenus des formes définissant l'audit social lui-même : Audit de conformité, d'efficacité et stratégique. (Martory, 2006). (Alain & Igalens, 1994) (Peretti & Vachette, Audit social, 1985)

3.2.1 L'audit de conformité

L'audit de conformité, appelé aussi audit de régularité, d'une part, vise la vérification de la conformité des dispositifs légaux et réglementaires, et d'autre part, selon (Alain & Igalens, 1994) cet audit est une forme d'audit juridique dans le droit social, ou dans les normes et règles internes de l'entité auditée comme le Manuel de procédures. Dès qu'une nouvelle norme ou obligation apparaît, une nécessité de l'audit de conformité est nécessaire pour l'entreprise afin d'apprécier la conformité et la régularité dans les nouvelles modifications. Pour (Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2016) l'audit de conformité a trois objectifs qui visent à garantir :

- La qualité de l'information sur l'emploi et la formation
- Le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles
- L'application des accords et procédures internes de l'entreprise

3.2.2 L'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité permet une adéquation des ressources utilisées avec la qualité des résultats obtenus (Renard J. , 2010), il est aussi appelé l'audit de performance car il est amené à donner un jugement sur les procédures de l'entreprise en termes d'efficacité et d'efficience, qui est selon (Alain & Igalens, 1994), dans le domaine social, les attributions du personnel vers son entreprise et son travail, ainsi que la satisfaction retirer de son propre effort. On peut distinguer trois niveaux dans l'audit d'efficacité :

- La confrontation des résultats avec les objectifs de l'entreprise ;
- Les moyens pour atteindre ces résultats ;
- La qualité de ces résultats.

3.2.3 L'audit stratégique

L'audit stratégique consiste à apprécier les performances apportées au choix stratégique, c'est-à-dire, d'une part vérifier la mise en place de la stratégie sociale et l'adaptation de ses politiques avec le développement externe ou interne et leur suivi de, et d'autre part, vérifier la synergie entre la stratégie sociale et la stratégie générale de l'entreprise, c'est-à-dire que les objectifs de la stratégie convergent vers d'autres objectifs plus généraux contribuant à la performance globale.

3.3 Les outils de l'audit social

La réalisation de l'audit social exige la mise en œuvre de plusieurs outils qui s'appliquent lors de chaque étape effectuée dans le cadre de la mission d'audit social. On peut distinguer généralement trois étapes : Avant, pendant et après la campagne d'audit. Parmi ces techniques, on peut citer :

3.3.1 Avant campagne d'audit

A. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Avant la mission, l'auditeur commence par une prise de connaissance générale de l'entité auditée, et pour cela il fait appel à un outil primordial pour la mission au niveau du climat social ; le questionnaire de prise de connaissance, cet outil est destiné à bien

mener la collecte d'informations, à préparer la réunion de lancement, à préparer certains documents, à orienter les travaux de l'auditeur et à optimiser la gestion du temps. Les informations récoltées à partir d'un QPC sont d'ordre général, par exemple les processus et procédures, contexte structurel et organisationnel de l'entreprise, système de communication etc. donc, le QPC est un outil efficace pour l'organisation de la réflexion et des recherches afin de bien limiter le champ d'application de la mission d'audit social, et surtout l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI)

B. Le questionnaire de contrôle interne

Avant d'entamer la mission de l'audit social, il s'avère nécessaire de déterminer le contenu du contrôle interne social à l'entreprise, car cela permet de définir et d'expliquer ses particularités, ce qui va justifier l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI) par l'auditeur.

Le QCI est un outil primordial pour la réalisation de l'audit social, il permet d'analyser et de déterminer les objectifs de la mission, mais aussi de lister les opérations les moins maîtrisées. Il comporte généralement cinq questions qui résument l'ensemble des interrogations sur la mission ou la fonction auditée (Igalnes & Peretti, «Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2016) :

- Qui ? Détermination des pouvoirs des opérateurs identifiés
- Quoi ? Regroupe toutes les questions relatives à l'objet de l'opération
- Où ? Pour savoir l'endroit du déroulement de la mission
- Quand ? Déterminer le temps et les dates de la mission (durée, début, fin planning...)
- Comment ? Pour décrire le mode opératoire de la mission

C. Le tableau de répartition des responsabilités (TRR) ^{vi}

Le TRR est un tableau qui est actualisé selon l'évolution de l'entreprise et qui permet de déterminer qui est responsable, et de quoi il est responsable, afin de relever les dysfonctionnements et permettre à l'entreprise de concevoir une nouvelle attribution des postes, des rôles et des tâches (Voirin, 2002). Le TRR est composé de lignes et de colonnes, on trouve dans les lignes les différentes personnes, opérations, postes et missions, et dans les colonnes on trouve les activités et les processus détaillés relatifs au poste ou à la personne.

3.3.2 Pendant la campagne d'audit

Après avoir préparé la mission, l'auditeur utilise plusieurs outils lors de la mission d'audit social, nous citons ceux qui sont les plus importants, à savoir : l'entretien, Flow-chart et le bilan social

A. L'entretien

L'entretien est une situation où l'auditeur communique oralement avec les personnes concernées. Selon (Alain & Igalens, 1994), l'entretien est soit collectif, dans le cas où il

^{vi} Désigné aussi Tableau d'attribution des responsabilités (TAR)

est confronté à une entité polyvalente dont les réponses se complètent l'une à l'autre, soit individualisé, pour plus de détails et de pertinence.

On distingue trois types d'entretien :

- Entretien non directif : L'expression est libérée autour du sujet proposé par l'auditeur, celui-ci se contente d'écouter et de noter ;
- Entretien directif : l'entretien se base sur un ensemble de questions établies d'avance par l'auditeur, restreignant les formes de réponses ;
- Entretien semi-directif : basé aussi sur un questionnaire préétabli, toutefois, sa spécificité réside dans le fait qu'il permet tout de même une ouverture libérant une certaine expression libre sur les questions abordées.

B. Flow-chart ^{vii}

Est une représentation graphique qui visualise les étapes séquentielles de circulation et traitement de l'information au sein de l'entreprise, ceci afin de dégager les points forts et faibles permettant d'anticiper les risques -exemple d'un document supprimé ou mal placé, qu'elles sont les procédures à faire ? -.

Pour (Alain & Igalens, 1994), ce document permet d'établir le lien entre les différentes fonctions et les centres de responsabilité via des lignes verticales et horizontales, ainsi qu'une cellule destinée aux explications narratives des opérations (Renard J., 2010). Ce document permet de faciliter le travail de l'auditeur et il lui permet de s'entretenir avec les personnes concernées par l'information directement car le flow-chart lui permet d'avoir une vue globale et claire sur les objectifs de la procédure.

C. Bilan social

Le bilan social est un outil très important pour l'auditeur car il lui donne une vue globale sur la situation sociale de l'entreprise, les changements par rapport à l'exercice précédent et de repérer et diagnostiquer les dysfonctionnements sociaux. Le bilan social est constitué des chapitres suivants (Igalens & Peretti, 1997) (Marçay, 2011) :

- L'emploi : le nombre d'emplois, les nouveaux recrutés ainsi que les départs et les changements -promotion ou dégradation- etc.,
- Les rémunérations : visualiser les salaires correspondant à chaque poste dans la hiérarchie et leur mode de calcul,
- Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel : les mesures de sécurité et d'hygiène appliqués, le nombre d'accident de travail, maladie etc.,
- Les autres conditions de travail : déterminer les différentes conditions tel les horaires de travail, le confort des salariés etc.
- La formation : les formations professionnelles effectuées durant cette période, leurs types et objectifs
- Les relations professionnelles : la relation et la communication entre les personnels de l'entreprise
- Autres conditions de vie : comme l'implication dans des actions d'œuvres sociales.

^{vii} Appelé aussi le diagramme de circulation

3.3.3 Après campagne d'audit

Pour finaliser la mission, l'auditeur recourt à plusieurs outils d'analyse pour bien établir son rapport d'audit social, à savoir le Diagramme de PARETO et l'arbre de cause, ainsi que la feuille de révélation et d'analyse du problème.

A. Diagramme de PARETO et l'arbre de cause

Il a été remarqué, lors des entretiens, une forte confusion, chez les personnes interviewées, entre la cause et la conséquence du problème, ou entre un problème du moment actuel et le problème majeur, c'est pour ça que l'auditeur reclasse dans le Diagramme de PARETO les causes selon l'ordre d'importance et chronologique, car des fois l'auditeur se trouve dans une situation où le problème a beaucoup de causes ou de conséquences (Candau P., 1985)

B. Feuille de révélation et d'analyse de problème

FRAP est un document de synthèse que l'auditeur établit chaque fois qu'il rencontre un phénomène pour le détailler et donner son origine, constat, causes, conséquences et recommandations. Ce document permet à l'auditeur une bonne rédaction du rapport final car il lui permet de bien schématiser les dysfonctionnements dans l'ordre chronologique et logique. (Combemale & Igalens, 2012)

4. Conclusion

L'audit social n'est pas une fin en soi. C'est une fonction bien connue du monde, mais pour aboutir à une amélioration et à une progression de l'entreprise il est vital de mettre en application les recommandations de l'auditeur.

La consultation des dernières publications scientifiques traitant l'audit social nous permet de constater une multitude de façons de voir et une diversité extraordinaire dans les perspectives et les manières d'appréhender l'impact de ce concept. À titre d'exemple, l'université de printemps de l'audit social, organisée les 28 et 29 août 2014 a choisi d'approcher l'audit social selon son impact sur l'amélioration du management et la garantie de la gouvernance, selon les organisateurs de cet événement, le choix du thème émane de la nature pluridisciplinaire avec laquelle l'audit social doit et peut être approchée.

Si l'audit social et son impact sur un certain nombre d'aspects tels que les ressources humaines, la RSE, la réputation et la compétitivité de l'entreprise ainsi que la performance globale du système, il s'avère que l'aspect de l'impact de cet audit sur la performance sociale a peu été abordé par les chercheurs et reste un domaine intéressant auquel des projets de recherche peuvent s'orienter. Notre volonté est d'essayer d'approcher cet aspect scientifique de manière plus approfondie, afin de définir l'impact de l'audit social comme outil permettant d'optimiser les différents indicateurs conditionnant l'atteinte de la performance sociale.

Bibliographie

- Acquier A, & J. P. Gond (2005, Mars 18-17). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Bowen, H.R. (1978) "Social responsibilities of the businessman- Twenty years later". *La responsabilité sociale de l'entreprise : Réalité, mythe ou mystification CREFIGE Université Nancy 2*.
- Alain, C., & Igalens, J. (1994). *L'audit social*. Paris: Que sais-je ?
- Bertin E. (2017). *Audit interne : Enjeux et Pratique à l'international*. Paris: Edition Eyrolles.
- Candau P. (1985). *Audit social*. Paris: Vuibert.
- Candau P. (1985). *Audit Social méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris: Vuibert.
- Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social*. Que sais-je ?
- Fadriq, M. (2015). <https://fr.scribd.com>. Récupéré sur Scribd: <https://fr.scribd.com/doc/313836744/ISCAE-Audit-2015-pdf>
- Grafen Egg. (2004, Août 26). Audit social et certification d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise », Actes de la 22ème Université d'été, le 26 et 27 Août 2004 au Luxembourg, 6 p. *Actes de la 22ème Université d'été à au Luxembourg*, p. 6.
- Igalnes, J., & Peretti, J.-M. (1997). *Le bilan social de l'entreprise*. Que sais-je ?
- Igalnes, J., & Peretti, J.-M. (2016). «*Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. 2ème édition Eyrolles.
- Jonquière, M., & Joras, M. (2015). *Glossaire de l'audit social*. EMS.
- Lahyani, M. (2007). *L'audit pour tous : Référence et analyses*. Al Madariss.
- Laraoui Houssaini, M. (1999). *IFACI, La conduite d'une mission d'audit d'une mission d'audit interne*. Paris: DUNOD.
- Laraoui Houssaini, M. (1999). *L'audit interne : opérationnel et financier*. Auditor.
- Marçay, A. (2011). *Construire un bilan social : Outil de pilotage et de développement stratégique* (Vol. 200). Dunod.
- Martory, B. (1996). Conduire un audit social. *Revue fiduciaire comptabl.*
- Martory, B. (2001). *Contrôle de gestion sociale*. Paris: Vuibert 3e édition.
- Martory, B. (2006). Audit social. Pratiques et principes. *Revue française de gestion N°147*, 235-246.
- Nabil Bouayad, A., Rouggani, K., & Chahbi, A. (2015). Audit social au Maroc : Quelle mission pour l'expert-comptable ? *17ème Université de Printemps Tours*.
- Obret, R., & Mairesse, M.-P. (2007). *Comptabilité et audit: manuel et applications*. Paris: Dunod.
- O'Donnell, & P. Capblancq (2004, Avril). Mergers and Acquisitions: HR's role prior to integration. *Entreprise et Personnel*.
- Peretti, J.-M. (1981). *Une démarche de lecture du bilan social*. Paris: Éd. d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2012). *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*. EMS.
- Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Peretti, J.-M., & Vachette, J.-L. (1985). *Audit social*. Éd. d'Organisation.
- Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (Vol. 472). Eyrolles.

- Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne*. 10ème Edition, Eyrolles.
- Thiéry-Dubuisson, S. (2010). *L'audit*. La Decouverte.
- Voirin, G. (2002). *Définir les fonctions: 42 fiches-outils*. Ed. d'Organisation.

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).