

# **Audit des ressources humaines**

Catherine VOYNNET FOURBOUL

## Bibliographie

- Candeau P., *L'audit social*, éditions Vuibert, 1986
- Humble J., *l'audit social*, Dalloz, 1975
- Igalens J., *Audit des ressources humaines*, ed Liaisons, 2000
- Vatier R., *Audit de la gestion sociale*, les éditions d'organisation, 1988

# Plan

1. Définition audit social, risque
2. Audit de RSE
3. Reporting et tableaux de bord
4. Audit social interne
5. Auditeurs et image de l'audit social

# Définition

- Raymond VATIER

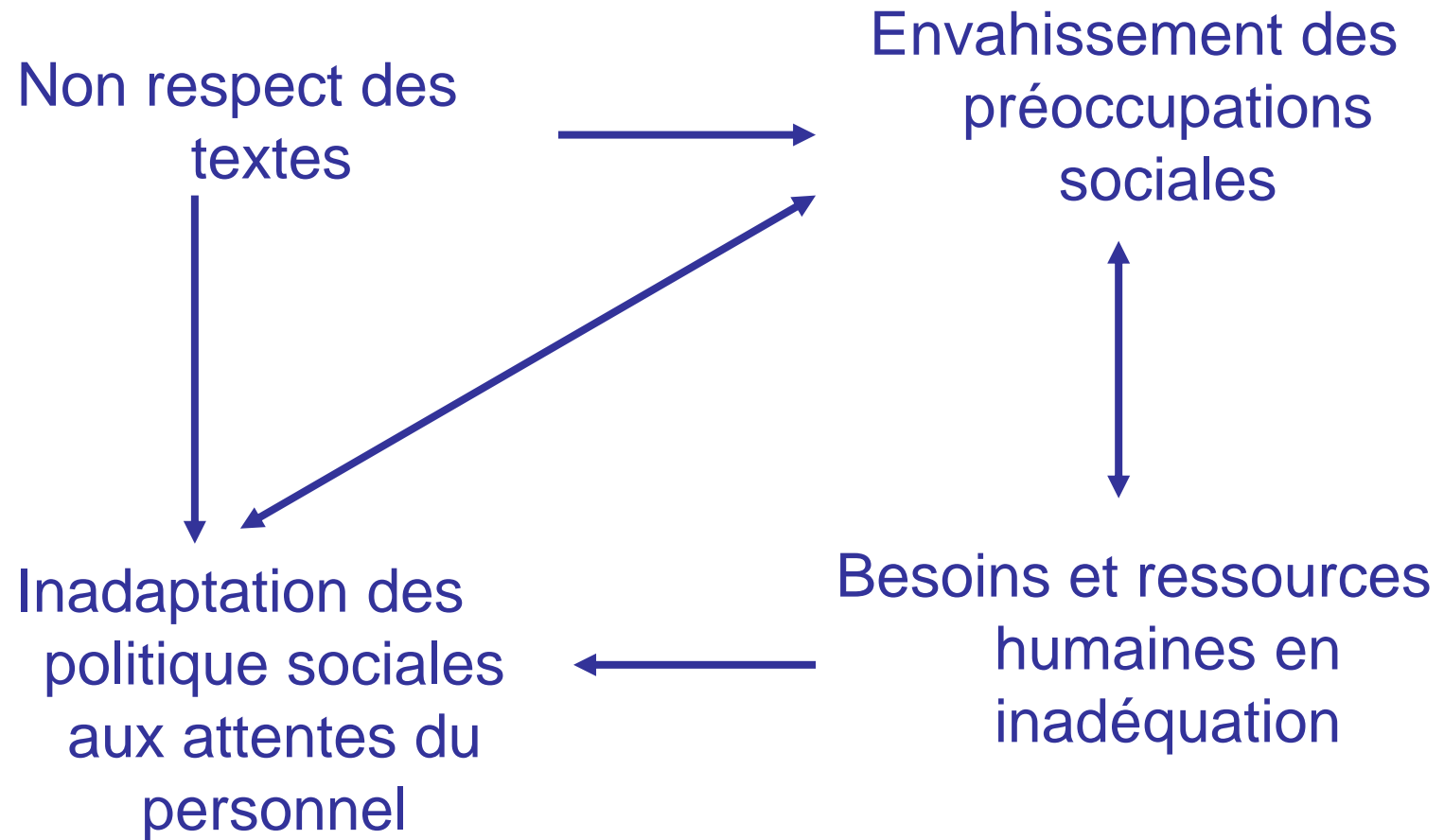
- « l'audit social est un instrument de gestion, une démarche **d'observation** qui tend à **estimer** la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à **gérer** ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité »

# **SIGNAUX D'ALERTE GESTION DES RISQUES**

<b>EMPLOI</b>	<b>CLIMAT SOCIAL</b>	<b>SECURITE – SANTE</b>	<b>COMMUNICATION</b>

# Les risques

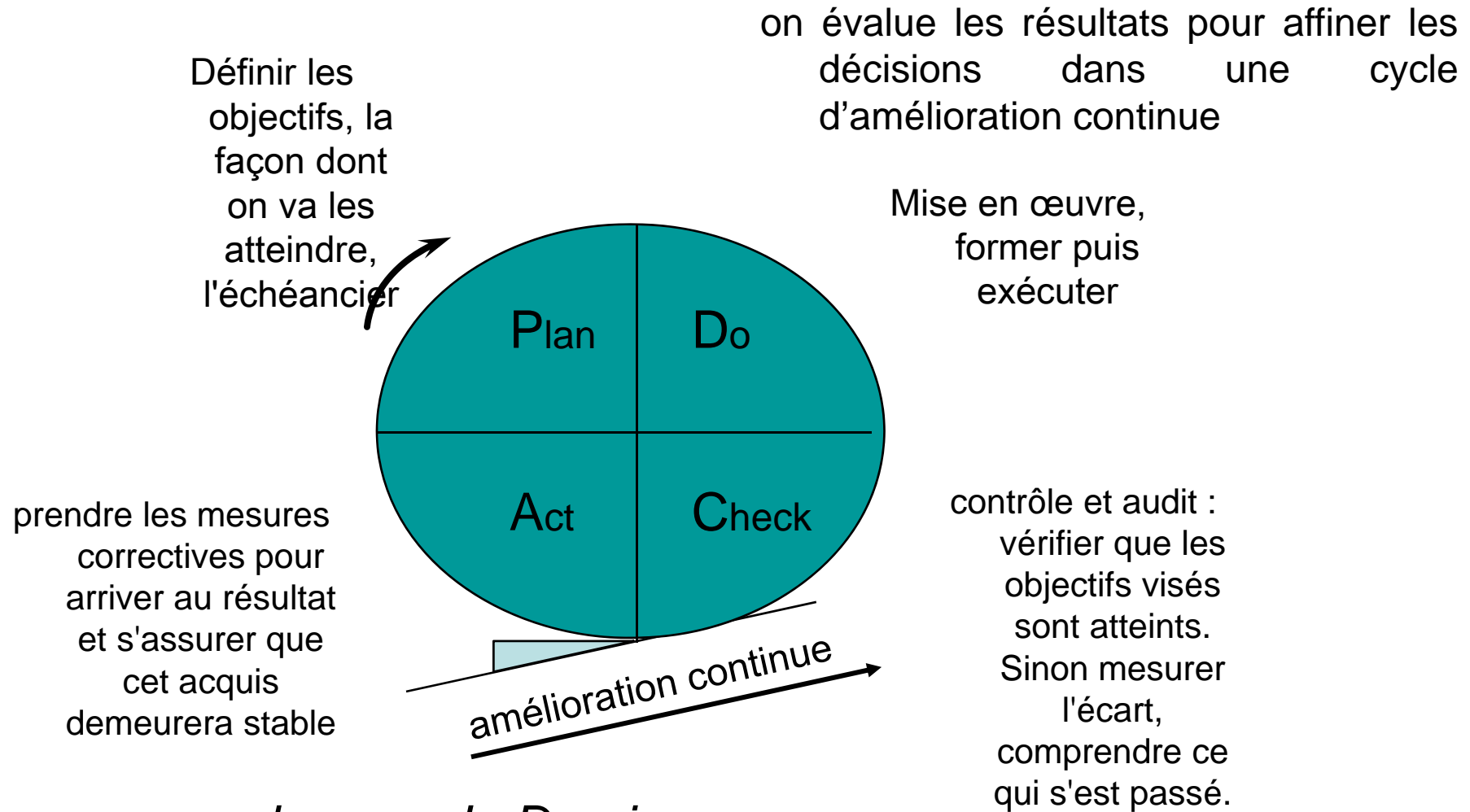
Igalens



# Objectif de principe de l'audit

- se prononcer
  - sur la qualité du système de gestion,
  - sur les risques qu'il encourt,
  - sur les potentialités qu'il recèle et
  - sur sa capacité d'anticipation.
- L'audit donne une garantie d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés.
- assure et augmente la crédibilité de toute information.

# Place de l'audit dans la gestion des ressources humaines





# L'audit est donc une forme d'observation

vérifier  
qu'une  
institution

a effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait

l'accomplit selon les règles de l'art

est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire

peut connaître et estimer les risques qu'elle court

peut anticiper pour maîtriser les changements

Spécificité de l'audit social

Les circonstances de mise  
en oeuvre d'un audit social

# **Audit de RSE**

# Audit de la responsabilité sociale

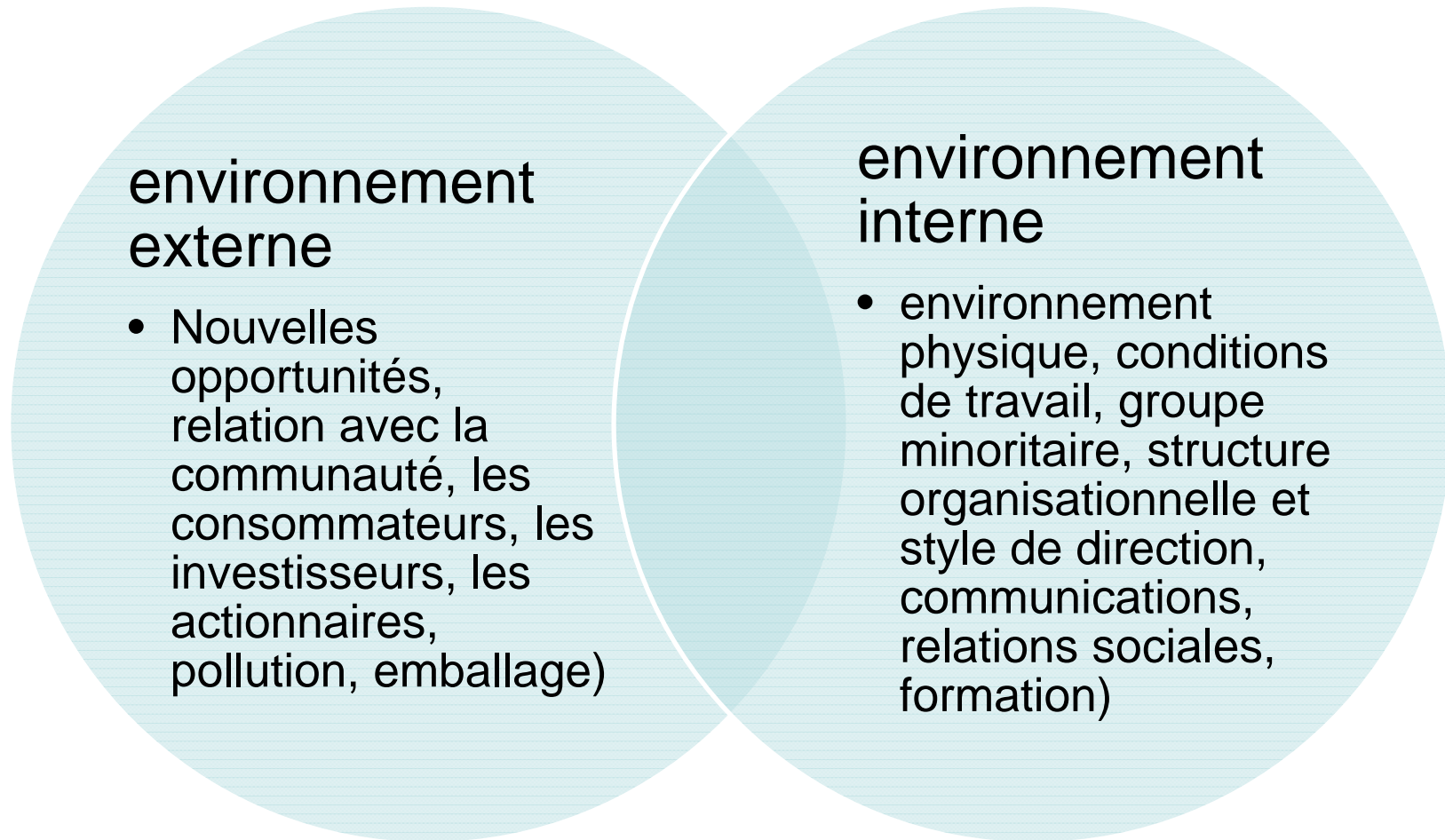
John Humble, l'audit social, Dalloz, 1975 social responsibility audit

- Des objectifs à définir selon Drucker :
  - Entreprise, profit, innovation, part de marché, productivité, ressources financières et physiques, efficacité des dirigeants et des travailleurs,

Et

- responsabilité publique ou sociale

# Responsabilité sociale

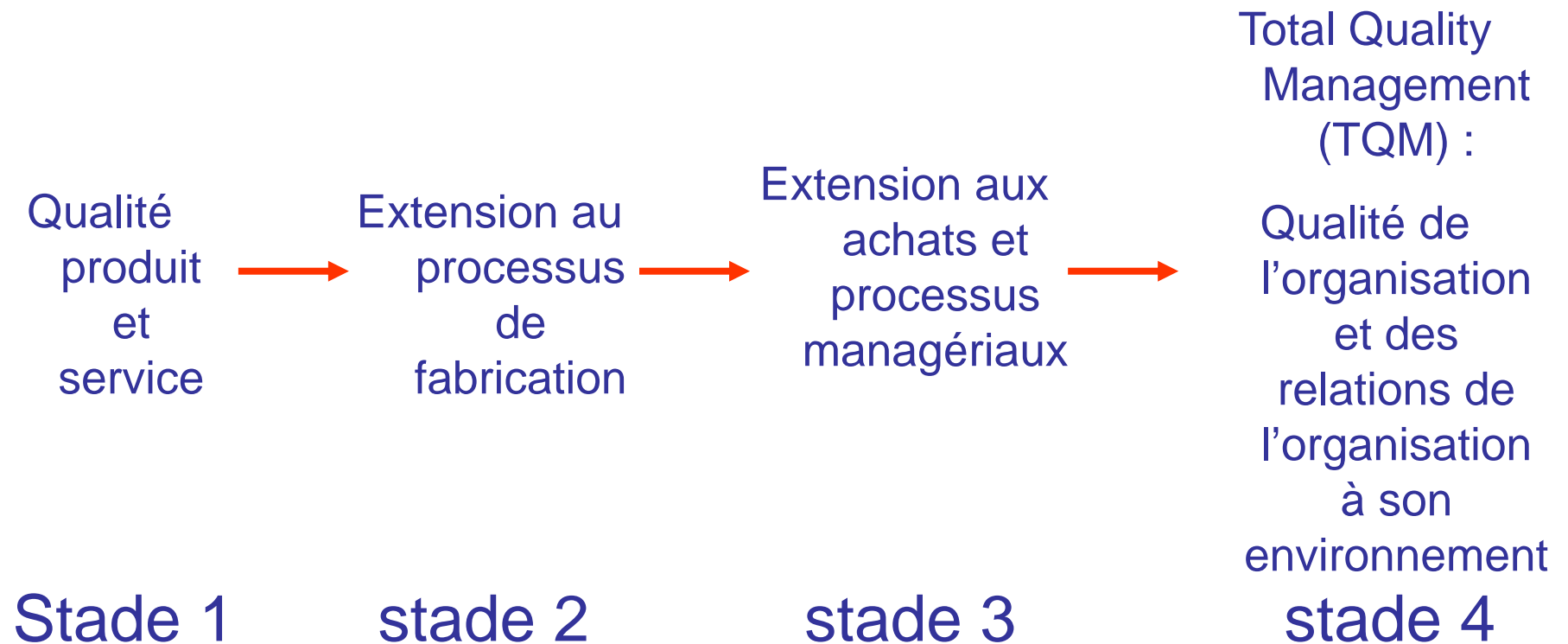


## **Limites de l'audit en responsabilité sociale**

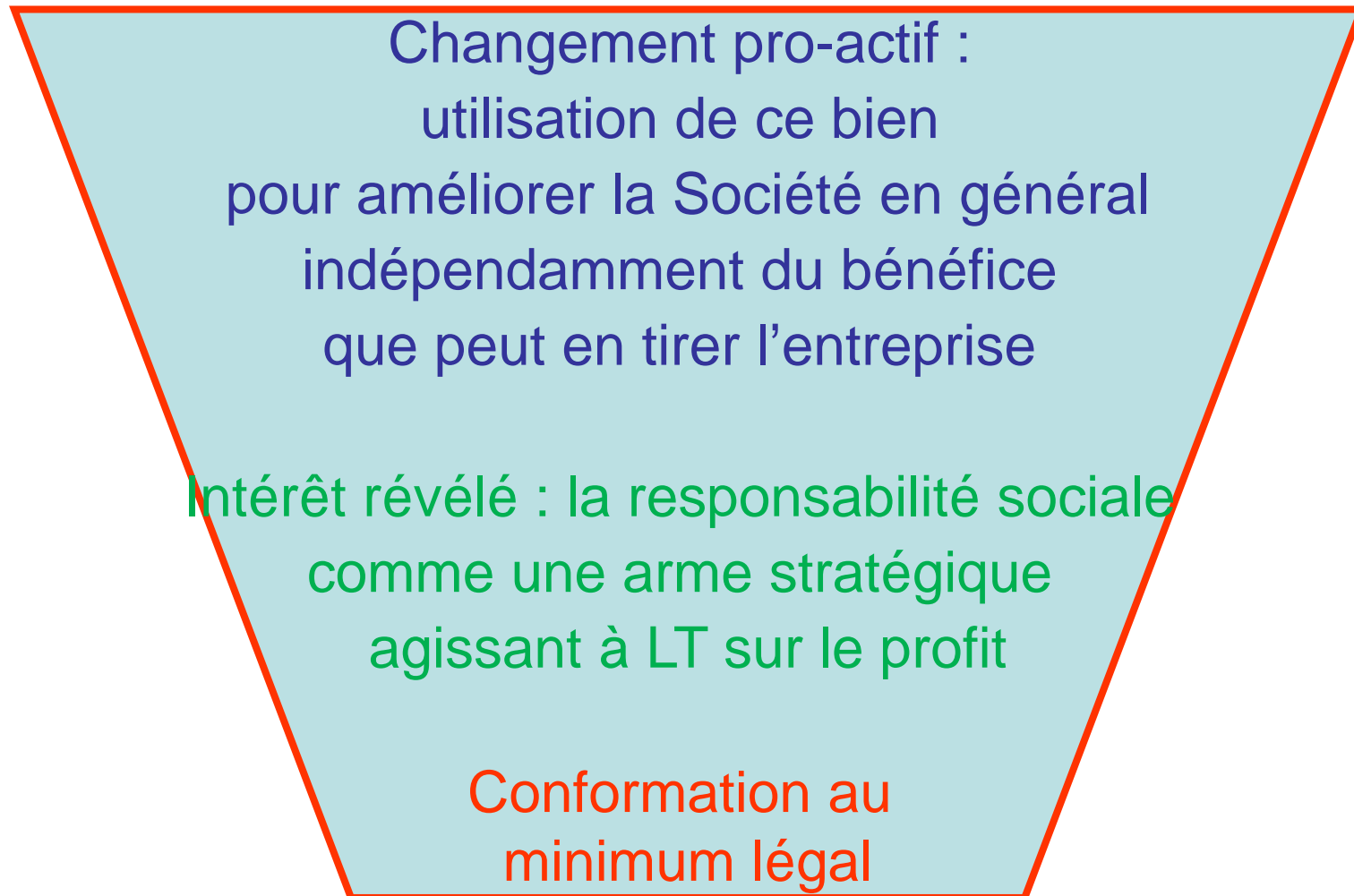
- Pas de moyen précis et automatique de mise en œuvre
- Critères de réussite valables difficiles à trouver
- L'engagement des dirigeants n'est pas significatif de celui de l'encadrement intermédiaire

# Comment on en vient à la responsabilité sociale

## Évolution du concept de Qualité



# Les 3 niveaux de la responsabilité sociale



# L'image éthique et son contrôle

- The Body Shop International reçoit un oscar (71 magasins dans 49 pays) 1995-1997
- La fondatrice Anita Roddick "Auditing shouldn't just be for accounting. A company should open its heart as well as its books."
- Méthodologie développée par ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) : entretiens, discussion de groupe et enquête avec les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs)



## A contrario : les peurs

- Déstabilisation des entreprises par des campagnes médiatiques
  - GAP 1995, National Labor Committee dénonce les conditions de travail des sous-traitants du Salvador
  - NIKE 1996, Développement et Paix, et groupement d'investisseurs religieux dénoncent les conditions de travail en Indonésie
  - LEVI STRAUSS 1996, Développement et Paix
  - TRIUMPH, se désengage en Birmanie

# Principaux outils de pilotage de la RSE

		Niveaux d'application		
		Planification	Pilotage	Audit et Reporting
Nature	Environnementale	EMAS ISO 14000 Eco-conception		Bilan environnemental EMAS
	Sociale	OHSAS 18 000 Norme SA 8000		Bilan social
	Globale	Sustainability Balanced Scorecard ISO 26 000 Navigateur Skandia AFS AA 1000	Sustainability Balanced Scorecard SD 21000 Navigateur Skandia AFS	GRI Bilan sociétal AA 1000 Comptabilité sociétale

<http://www.management.free.fr/publications/Contenu/theses/Essid.pdf>

# RSE Normes

- SA 8000 **responsabilité sociale**

- un standard défend des conditions de travail décentes.. Il s'agit d'un code de conduite pour les entreprises, orienté sur les aspects sociaux du développement durable : Principes BIT : travail forcé, liberté association, droit à contracter collectivement, travail des enfants, CERTIFICATION (pas écologie pas corruption)

- ISO 9001 : **l'assurance qualité 2008**

- Les exigences : Responsabilité de la direction, Système qualité ; gestion des processus et Amélioration continue

- ISO 14000 : **management environnemental** (1996)

- meilleure maîtrise des questions environnementales ; donne un outil de gestion pour intégrer ces questions dans le management global de l'entreprise au même titre que la qualité, la sécurité. Mais si une entreprise est certifiée ISO 14001, cela ne signifie ni qu'elle ne pollue pas ni qu'elle respecte les réglementations environnementales, mais seulement qu'elle a fait le nécessaire pour tenter d'atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés dans son plan d'action.

- ISO 26000 - **responsabilité sociétale des organisations**, (2010)

- c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Bien que la démarche RSE soit souvent volontaire, la normalisation ISO 26000 permet de l'encadrer et rendre opérationnels et cohérents les efforts des entreprises engagées.
- Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ( développement durable) par dialogue avec parties prenantes

# SA 8000

- Social Accountability : responsabilité sociale
- Principes BIT : travail forcé, liberté association, droit à contracter collectivement, travail des enfants
- Difficulté de réalisation des audits sociaux ds des pays à niveau de développement différent
  - Nike : des centaines d'audits sociaux par PwC + 16 étudiants visitant 32 sites pour vérification (visite impromptue, flexibilité du temps passé sur le site, collaboration avec ONG FLA pour meilleure connaissance des cultures, traçabilité des informations, confidentialité des entretiens)

# La Notation sociale

## GRI – origine / objectif

La GRI "Global Reporting Initiative" fondée en 1997 par l'ONG américaine CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en collaboration avec le programme des Nations Unies pour l'environnement.

Un groupe d'entreprises travaille à la définition d'indicateurs de reporting dans la perspective du développement durable.

---

Objectif la GRI vise à créer une grille universelle d'évaluation des impacts humains et écologiques des activités des entreprises.

---

Transparence, communication, confiance et réputation = valeur de la performance sociale.

---

l'initiative GRI préconise des indicateurs sociaux communs soucieux d'"homogénéité" de comparabilité et de concordance des pratiques devant éviter de la concurrence inutile.

---

# La Notation sociale

## GRI - grille

- Sustainability Reporting Guidelines (2 juin 2000) = approche multilatérale des rapports de performance
  - critères environnementaux, économiques sociaux, intégrés pour la durabilité
  - critères liés à des groupes d'indicateurs (96)
- La GRI fournit un outil pour collecter et présenter les informations.
- 62% des entreprises de fortune G250 publiant un rapport de RSE recourent à la GRI
- Plus le CA est important, plus l'entreprise est à haut risque industriel, plus le territoire est européen à orientation "parties prenantes" plutôt qu'"actionnaires" : plus l'application du cadre est forte ainsi que le recours à des audits

# Reporting et tableaux de bord social

# L'importance du contrôle de gestion sociale

Bernard Martory



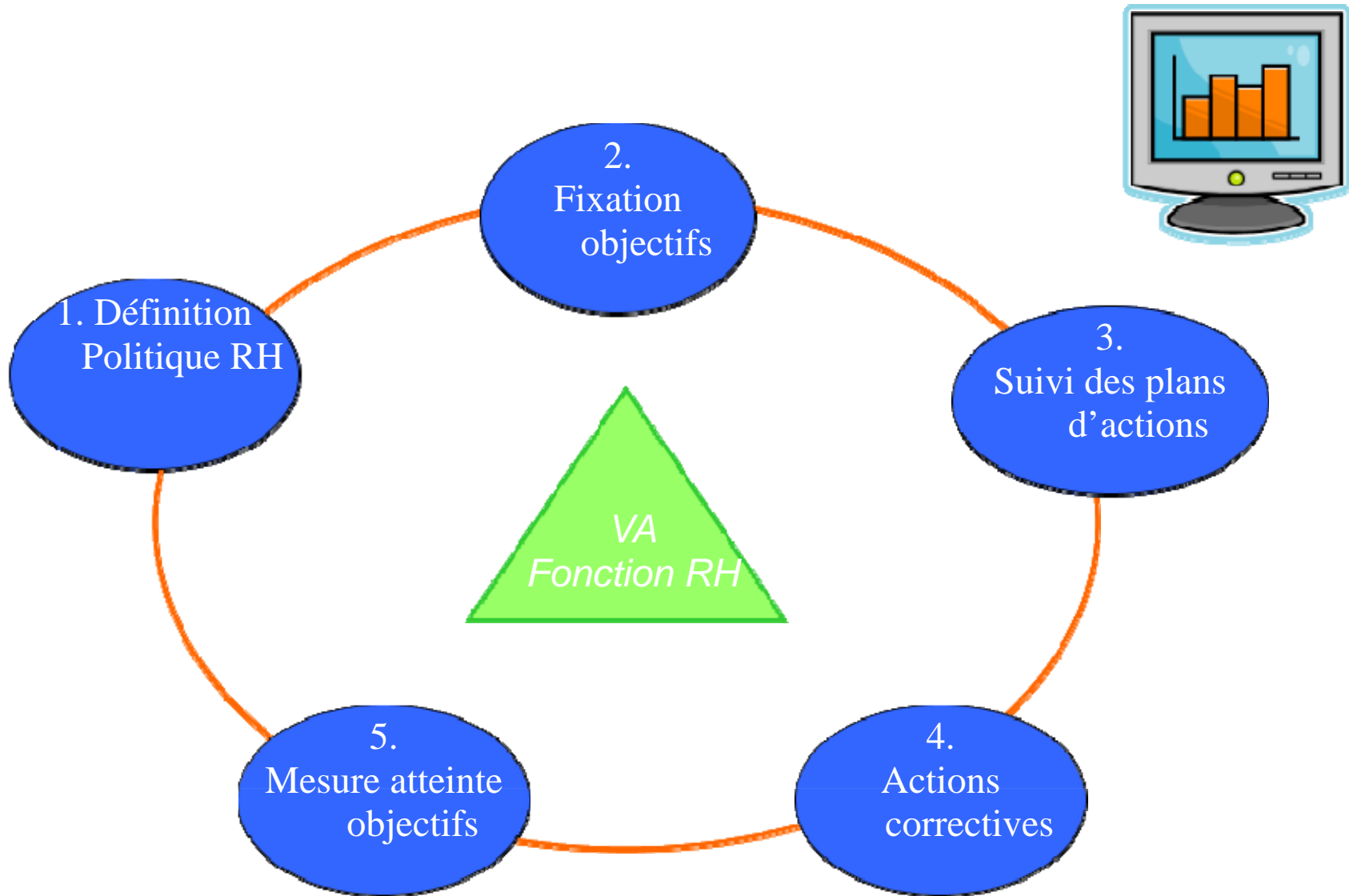
- Il permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés
- Il met en évidence la contribution de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise.



*Valeur ajoutée  
Fonction RH*



# Les principes du contrôle de gestion de sociale



# Reporting et tableaux de bord sociaux



---

Les outils  
du  
contrôle  
de  
gestion  
sociale

Les  
indicateurs /  
tableaux de  
bord sociaux

Les objectifs RH doivent être traduits en indicateurs chiffrés pour en mesurer l'évolution et l'efficacité

---

Thèmes fréquents : effectifs, emploi, temps de travail et absentéisme, rémunération, formation, sécurité

---

Les SIRH

contiennent de multiples informations individuelles ou collectives, historisées pour certaines.

---

La richesse de la base de données permet donc de développer et d'alimenter les tableaux de bord sociaux

---

# Bilan social et tableau de bord RH



## 1. Recenser les sources d'information

### a. Les informations du bilan social

- Emploi
- Rémunération
- Conditions de travail, etc.

### b. Autres sources de données

- Enquêtes
- Évaluations

## 2. Définir les objectifs du tableau de bord

### a. Identifier les finalités du tableau de bord

### b. Définir l'usage et les destinataires du tableau de bord

### c. Le tableau de bord, outil de diagnostic

### d. Engager des actions pertinentes grâce au tableau de bord

## 3. Élaborer le tableau de bord

### a. Critères de pertinence des indicateurs

### b. Les indicateurs

### c. Automatiser au maximum sa réalisation

### d. développer l'analyse qualitative des constats

# Indicateurs sociaux : catégories

(Naro 2006)

Catégories	Objectifs	Exemples
Indicateurs économiques et financiers	Mesurer la contribution économique des ressources humaines et de la fonction RH.	- Ratios de productivité - Ratios de dépenses RH - Ratios de gestion financière
Indicateurs structurels	Caractériser la structure des effectifs de l'organisation et <i>benchmarker</i> les centres de responsabilité	- Ratios de la pyramide des âges - Ratios d'encadrement - Ratios de productifs directs
Indicateurs recrutement	Mesurer la performance des processus de recrutement de nouveaux salariés	- Délai d'embauche - Qualité de recrutement (nombre de candidat restant au bout d'un an) - Coût moyen de recrutement
Indicateurs de formation et de gestion des compétences	Mesurer la performance des processus de formation et de gestion des compétences	- Effort financier de formation - Ratio de salariés formés - taux de couverture des postes à compétences stratégiques
Indicateurs de rémunération	Contrôler les politiques de rémunération et la masse salariale	- Ratio de rémunération moyenne - Ratio d'accroissement des rémunérations - Ratio de progression du pouvoir d'achat
Indicateurs de climat	Mesurer le niveau du climat social se trouvant au sein de l'entreprise	- Turnover - Taux de démission - Taux d'absentéisme
Indicateurs de mesure du risque professionnel	Mesurer les risques professionnels et la santé au travail	- Taux de fréquence d'accidents avec incapacité permanente - Taux de gravité des accidents de travail

# **Audit social interne**

# Audit des ressources humaines

- L'audit est un mode d'investigation consistant à **comparer** grâce à des **indicateurs pertinents**, une situation réelle à une situation prescrite ou souhaitée (le référentiel), à mettre en évidence les **écarts**. Il cherche à **expliquer** les écarts, à apprécier les risques encourus. Il peut aboutir à des recommandations sur un référentiel plus pertinent.

# Les différents audits

Alain Meignant, manager la formation, ed liaisons, 1997

Audit de conformité	Ce qui est observé est-il conforme à ce qui est souhaité et / ou prescrit ?
Audit de pertinence	Le référentiel est-il pertinent ?
Audit d'efficacité	Le système mis en place a-t-il produit les résultats escomptés ?
Audit de cohérence	Le référentiel est-il cohérent avec les autres ?
Audit d'efficience	Le système mis en place a-t-il produit les résultats escomptés dans le meilleur rapport qualité / coût ?

## Un audit à trois niveaux

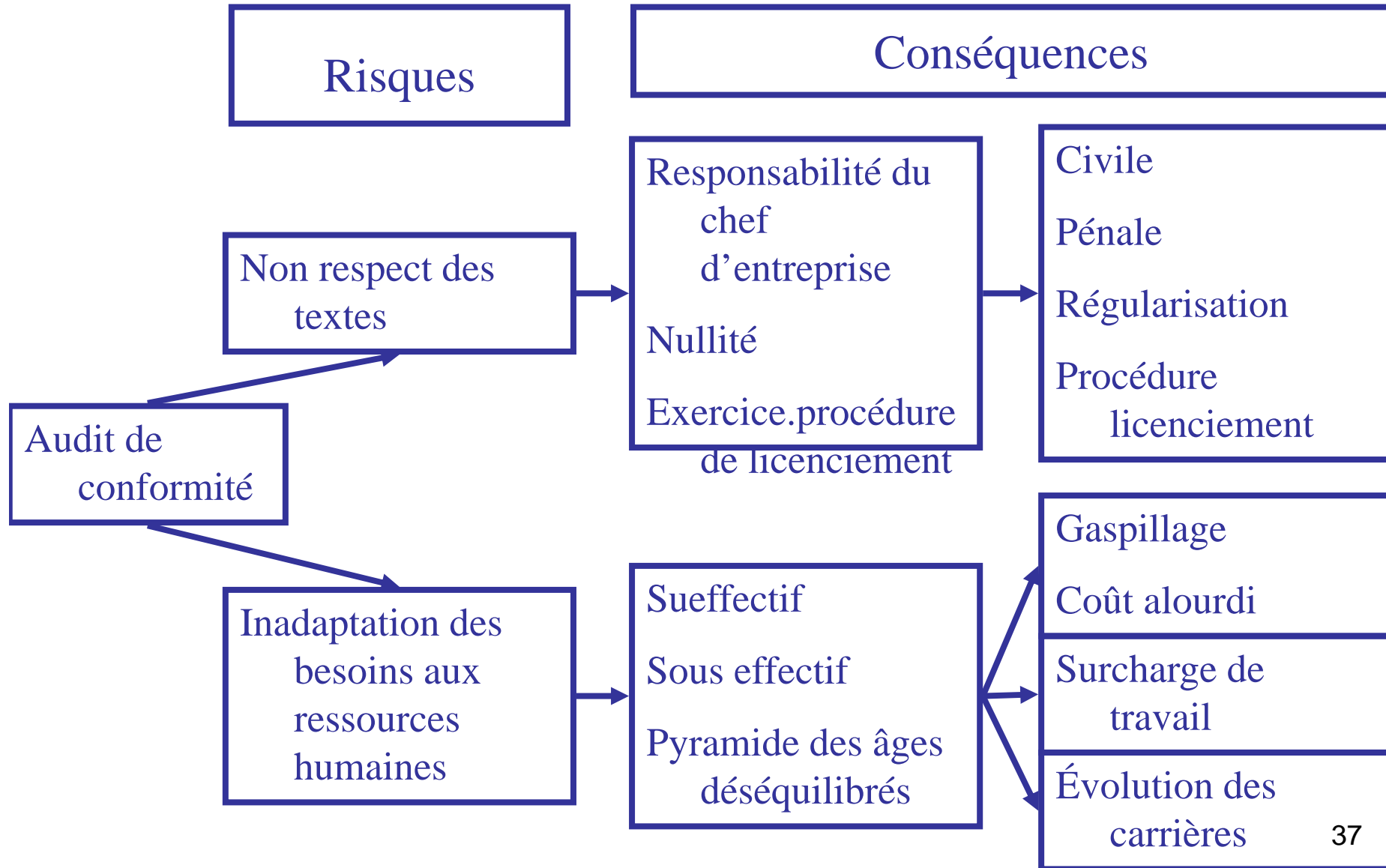
- Audit de conformité
- Audit de la valeur et des risques
- Audit de l'efficacité de la gestion sociale



# Audit de conformité

- si règles légales externes à l'entreprise : l'audit portera sur la fiabilité et la validité des informations sociales et sur la conformité légale des résultats obtenus.
- Exemple de mission d'audit de conformité
  - 1 obtenir des données valides, concernant le personnel d'une entreprise ; vérifier le respect des normes internes.
  - 2 vérifier le respect des obligations légales
  - 3 mesurer l'incidence économique de modification de la réglementation

# Audit de conformité



# Audit de la valeur et des risques

- apprécie la valeur immatérielle que représentent les hommes et les risques associés à leur présence ou à leur départ
- révéler les coûts cachés, actuels et futurs, (absentéisme exagéré)
- apprécier les risques : coûts futurs + probabilité. (pertes de clientèles associées au départ d'un cadre commercial).
- identifier les valeurs actuelles ou futures que représente le personnel. Apprécier le potentiel de compétence d'une équipe technique

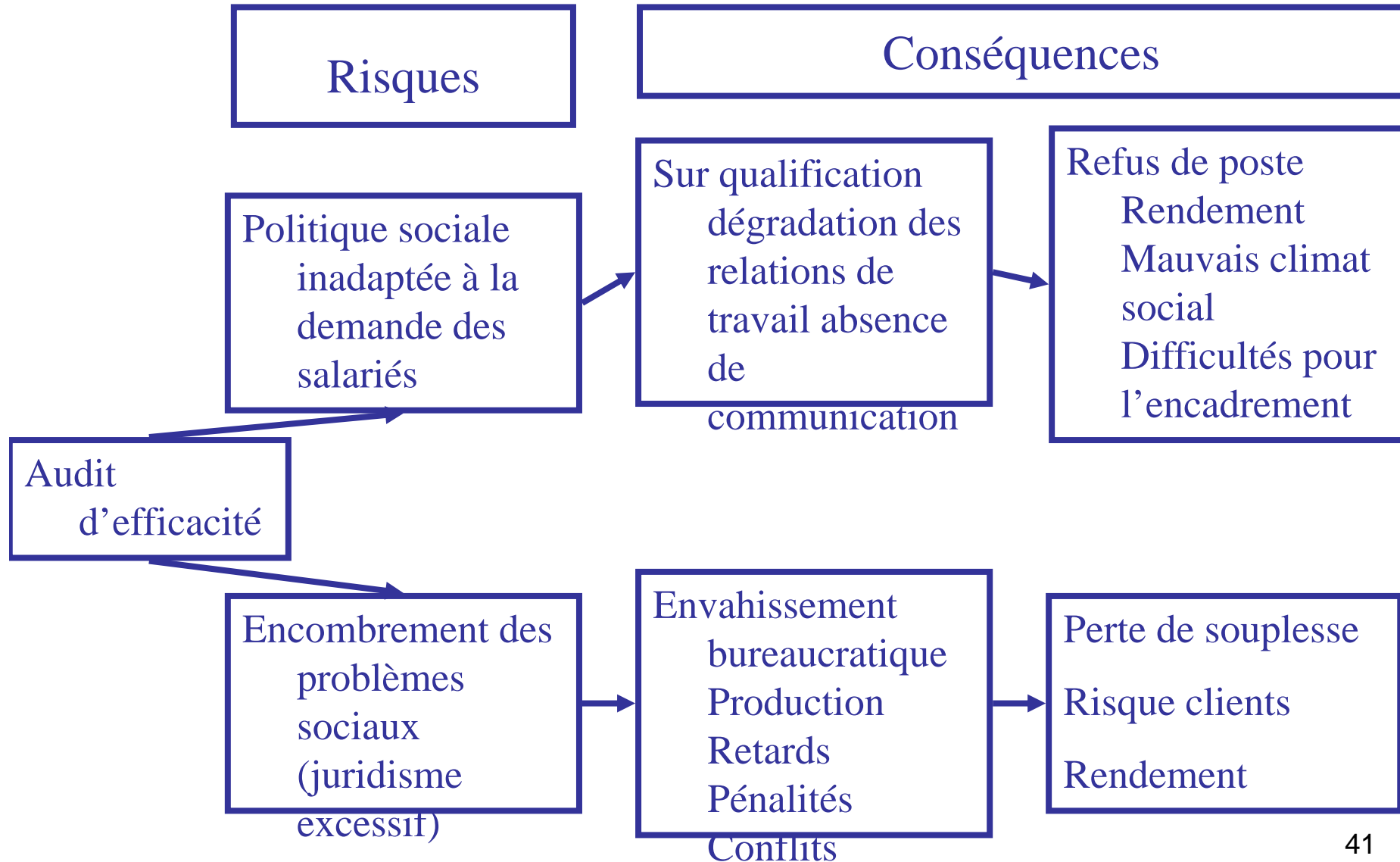
# Audit des risques sociaux

- Analyse des relations sociales
  - Relations avec les partenaires sociaux
  - Relations avec le CE
  - Analyse de la communication
- Analyse du climat social
  - Motivations et attentes du personnel
  - Conditions de travail
  - Analyse des relations humaines
  - Création, suppression de postes
  - Analyse des régulateurs sociaux

# Les risques RH à surveiller

HYGIENE & SECURITE	SANTE	PAYS (EXPATRIES)	RISQUES CLIMATOLOGIQUES	TRANSPORTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidents mortels ou graves</li> <li>• Impacts familiaux</li> <li>• Impacts sociaux</li> <li>• Impacts humains</li> <li>• Impacts financiers : cotisations – arrêts – taux AT</li> <li>• Impacts en termes d'image</li> <li>• Risques d'arrêts de chantier</li> <li>• Inspection du Travail</li> <li>• CRAM</li> <li>• Droit de retrait en cas de danger grave et imminent</li> <li>• Risques juridiques</li> <li>• Responsabilité pénale</li> <li>• Responsabilité civile : faute inexcusable</li> <li>• Inaptitude – invalidité</li> <li>• AT :</li> <li>• Prise d'acte de la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur</li> <li>• Plans et exercices d'évacuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epidémie</li> <li>• Risques + ou – importants d'arrêts maladie avec impact sur l'activité de l'entreprise</li> <li>• Cellule de crise</li> <li>• Organisation du travail</li> <li>• Mesures d'hygiène</li> <li>• Communication</li> <li>• Stress</li> <li>• Augmentation des arrêts</li> <li>• Risque de suicides</li> <li>• Augmentation des démissions</li> <li>• Risque de prises d'acte de la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur</li> <li>• Impact sur le climat général</li> <li>• Impact sur l'image de l'entreprise</li> <li>• Risques sociaux</li> <li>• Arrêts maladie (+ ou – longs)</li> <li>• Déficiences managériales</li> <li>• Non respect des visites médicales</li> <li>• Mauvaise organisation des secours</li> <li>• Addictions</li> <li>• Prévention</li> <li>• Détection</li> <li>• Suivi médical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlèvements, agressions, vols</li> <li>• Guerres, soulèvements</li> <li>• Crises politiques</li> <li>• Environnements médicaux défectueux :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médecins</li> <li>• Hôpitaux</li> <li>• Vaccinations</li> </ul> </li> <li>• Suivi des VIE</li> <li>• Plans d'évacuation inexistant ou insuffisants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule de crise</li> <li>• Numéros indispensables = sécurité – ambassades</li> </ul> </li> <li>• Manque d'informations</li> <li>• Localement</li> <li>• Dans les pays d'origine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouragans, tempêtes, inondations</li> <li>• Plans d'organisation des secours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité et sécurité des compagnies aériennes</li> <li>• Risques de circulation :</li> <li>• Etat des routes</li> <li>• Non respect des règles de sécurité et des consignes affichées</li> <li>• Non suivi des procédures</li> </ul>

# Audit d'efficacité



# Audit de l'efficacité de la gestion sociale

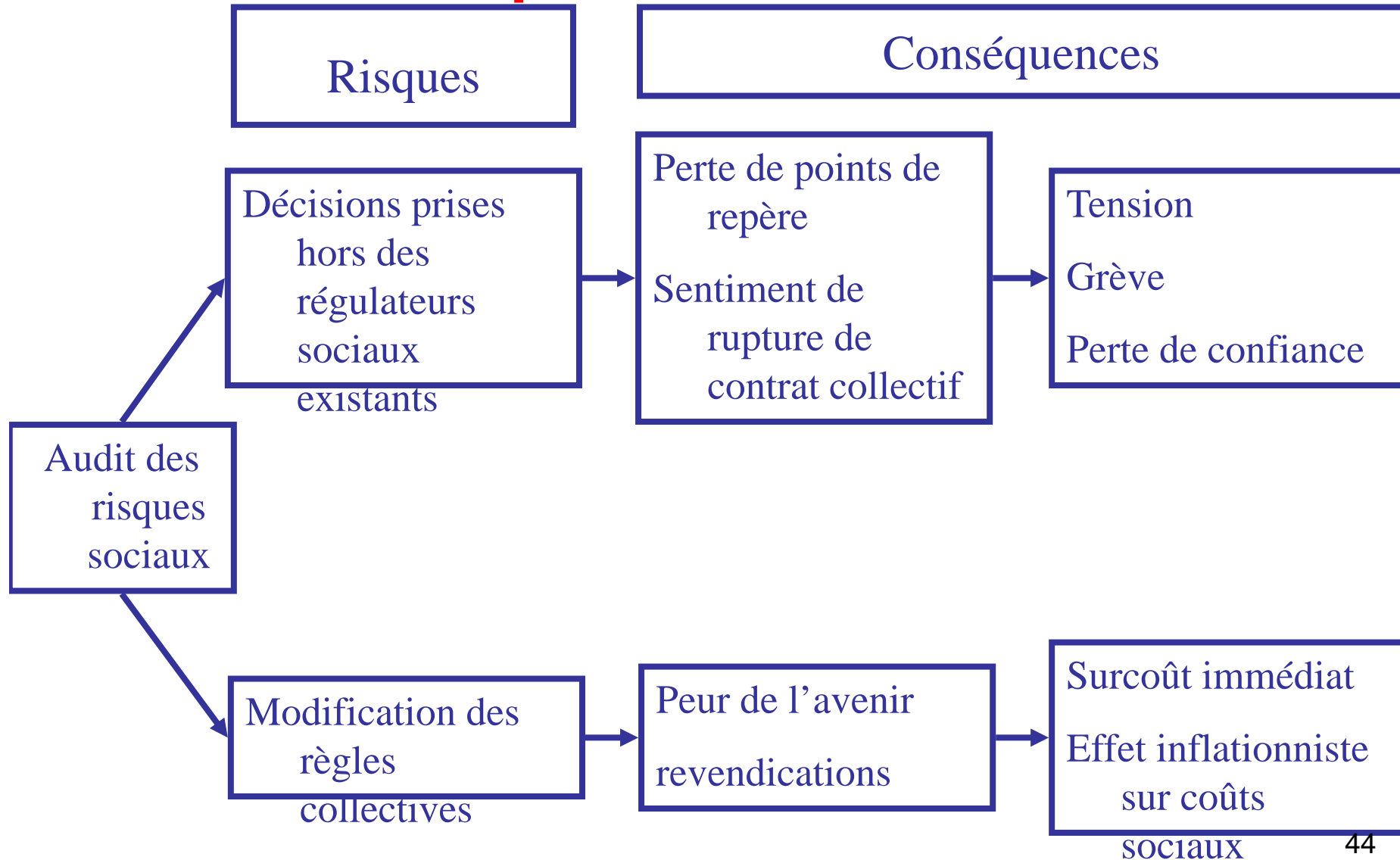
- Le plus ambitieux et plus éloigné des procédures classiques d'audit.
- deux objectifs
  - les résultats sociaux ou socio-économiques sont-ils conformes aux objectifs fixés ? écarts entre les prévisions et les réalisations périodiques
  - les résultats obtenus l'ont-ils été au moindre coût ?  
Les missions d'audit consistent alors à fixer les principes puis à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales et des performances socio-économiques.

# Audit d'efficacité

- Examen des politiques sociales :
  - Politique de l'emploi
  - Politique de gestion des compétences
  - Politique des rémunérations
  - Politique d'amélioration des conditions de travail
  - Politique de formation
  - Politique de relations avec les partenaires sociaux
  - Politique de communication...



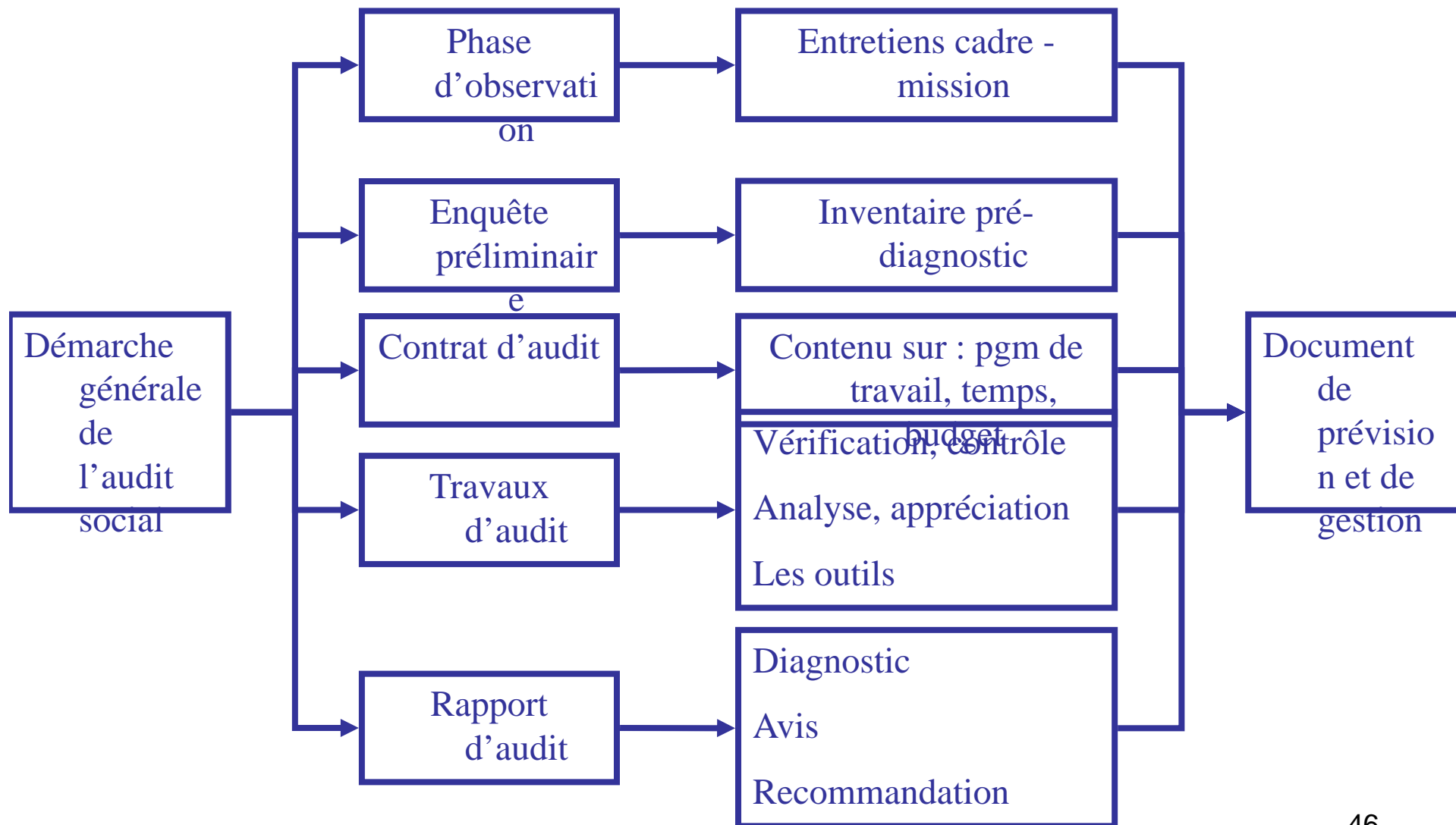
# Audit des risques sociaux



# La démarche générale de l'audit social

- Schéma de la démarche générale
- Principales étapes et outils
- Sources d'information
- Présentation des travaux

# Schéma de la démarche générale



# Les principales étapes et outils relatifs à l'audit social

- L'enquête préliminaire
- Le programme de travail
- Les travaux d'audit

# Les sources d'information

- la base de données paye personnel
- les documents des représentants du personnel : l'ensemble des PV, des CR mis à la disposition des représentants
- les tableaux de bords sociaux et le bilan social
- Les données financières, et les données du contrôle de gestion
- la réalisation d'enquête
- Les dossiers de procédure de gestion des ressources humaines

# À quoi sert l'auditeur ?

- L'audit est un outil d'investigation qui se termine par :
- un constat de fonctionnement de l'unité observée et de la qualité de sa gestion
- une indication des risques courus par l'organisation de leur importance
- les préconisations tendant à la prémunir de ses risques.
- Par la mise à plat d'une situation, par la détection des risques et par les comparaisons auquel il procède, l'audit est un instrument de préparation de décision.

## Les types d'intervention

- l'intervention préventive
- L'audit, check-up bonne santé
- L'audit, base d'un diagnostic
- L'audit général, partiel ou à thème
- Audit interne ou externe ?

# Différents types d'audit

Jacques IGALENS, *Audit des ressources humaines*, 3ème édition, ed. Liaisons, 2000

<b>Temps</b>	<b>Passé</b>	<b>Présent</b>	<b>Futur</b>
<i>Niveau</i>			
<i>Entité</i>	Audit du climat social		
<i>Individu</i>	Audit des performances		Audit des potentiels



# Le référentiel

- Exprime la politique sociale, se décline en fonction du domaine social (compétence, formation, relation sociale...)
- Un bon référentiel est auditable, vérifiable
- Mais il est souvent flou, incomplet dans la pratique
- Il peut être externe (audit juridique)
- Audit interne : aide au management ; « A quoi voit-on que ce que vous avez décidé se réalise effectivement ? »

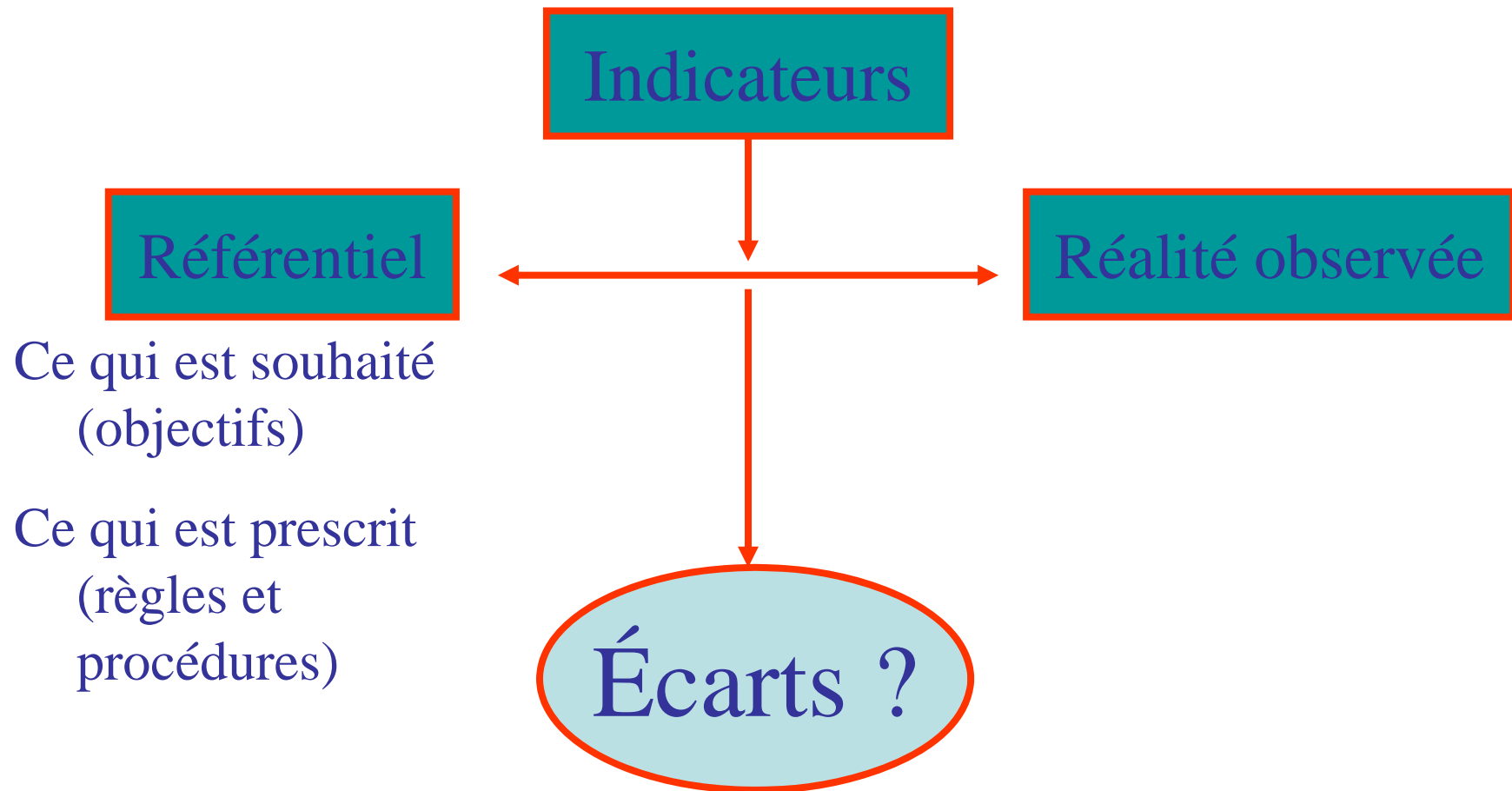
# Les indicateurs

- Un indicateur est un indice permettant de mesurer une progression ; il permet une comparaison dans le temps et dans l'espace entre une situation observée à un moment donné et une valeur prescrite.
- Cette valeur de référence peut être
  - Un objectif (réduire de 30% en 1 an les annulations de stage)
  - Une procédure (toute formation doit faire l'objet d'une évaluation 8 semaines après pour vérifier la mise en pratique des connaissances)

## Un bon indicateur

- Donne une représentation fidèle et fiable du phénomène étudié
- Est cohérent avec les normes institutionnelles en vigueur (cohérence dans la périodicité de la saisie des données)
- Cohérent avec la culture d'entreprise
- Utile aux acteurs (leur permet de décider)

# Procédure générale



# Résultats de l'audit social

## ➤ Rapport d'audit

- Remise d'un rapport à la DG, constatation, formulation d'une opinion
- Présentation destinée à un public élargi et aux acteurs mobilisés par l'audit

## ➤ Les préconisations :

- Propositions opérationnelles visant une amélioration de la dimension sociale

## ➤ La réussite de l'audit social

- Dépend de la volonté de la DG et du suivi des actions

## Conclusion

- Outil du pilotage social
- sert de base à une politique sociale efficace
- marketing interne ou marketing social

# **Auditeurs et image de l'audit social**

# Les auditeurs

- Audit = une étape d'un parcours professionnel
- formation à l'audit non systématique (seuls 58 % sont formés)
- expérience professionnelle (90 %) peu de débutants
- Les qualificatifs de l'auditeur :
  - Consultant, observateur, intervenant
  - poète juge et commercial sont les plus éloignés de la pratique d'audit



# Image de l'audit (vu par les DRH)

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

# les qualités de l'auditeur

## Ecoute

Capacité d'écoute : pas comme un thérapeute, écouter ce qu'il faut, piloter, écoute dirigée, savoir mettre les gens à l'aise, confiance, compréhension, ouverture, comprendre vite, avoir le charisme nécessaire pour que les personnes se livrent, se confient. Les femmes sont plus douées que les hommes, elles parviennent mieux à faire parler les gens, a priori, disponibilité

## Jugement

Capacité de jugement, fiabilité : ni langue de bois, ni contresens, exigeant, rigoureux, qui ne me serve pas ce que je veux, ni me faire prendre des vessies pour des lanternes, adopte une éthique d'auditeur, pas un effet miroir, absence d'approche idéologique sur le sujet traité, neutre, discrétion, indépendance : On est dans l'investigation, il ne faut pas avoir des idées préconçues, pas de schéma idéaliste, l'auditeur dévide l'écheveau, objectivité

## Analyse

Capacité d'analyse, connaît les instruments de mesure, la quantification, une démarche analytique stricte, rigueur, curiosité (pour ne pas s'intéresser qu'à la superficie des choses, voir plus loin. Il faut qu'il sache regarder, y compris ce qu'on ne lui montre pas.), ne se réfugie pas derrière les outils, capacité d'analyse qualitative, finesse d'analyse, précision

## Subtilité

Capacité à gérer la complexité, être subtil devient essentielle, intelligence des situations, capacité de synthèse, clarté, maturité ou expérience avérée.

## Préconisations et créativité

Capacité de participation à l'élaboration des normes, de préconisations utiles, intelligence du contexte dans la formulation des recommandations, sens pratique. Les préconisations s'appuient sur une bonne compréhension des systèmes, l'esprit de synthèse permettant de rendre les choses compréhensibles, sur la hiérarchisation des thèmes de travail, la proposition d'indicateurs et de tableaux de suivi.

## Communication

La communication peut signifier savoir dire les choses en les rendant intelligible, savoir mettre l'accent sur la restitution en faisant preuve de pédagogie.

# L'image de l'audit social

- L'audit social : peurs et faiblesses inhérentes aux conditions même de sa réalisation
- Manque d'adéquation aux attentes très concrètes des DRH,
- Difficulté à proposer des préconisations pertinentes
- Manque de transparence dans la communication des résultats, d'action et de décision à l'issue de l'audit et d'effets concrets.
- Besoin de créativité (mobilisation des techniques qualitatives) ;
- L'audit de climat social : passer des enquêtes de défoulement anonyme à l'expression véritable des salariés.
- Compétences des auditeurs : vers la professionnalisation de la fonction