

الدكتورة: نجوى بوزيد. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة بجاية

:audit social et climat organisationnel

Résumé:

En tant qu'outils de pilotage de gestion des ressources humaines l'**audit social** est une démarche d'observation qui ; à l'instar de l'audit financier dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une organisation à maîtriser les problèmes sociaux ou humains qui lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.

Il permet d'identifier des problèmes induits par l'emploi du personnel. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes majeurs décelés, à en évaluer les risques sociaux et économiques, et en fin à aboutir à la formulation de recommandations.

Les objectifs de cette démarche peuvent se résumer comme suit :

- Assurer un meilleur contrôle ou autocontrôle par le diagnostic des causes et des conséquences des problèmes.
- Assurer une bonne préparation des décisions.
- Permettre, d'une manière prévisionnelle, d'éviter des situations de risque pour le futur.
- Contribuer à évaluer la performance et l'efficacité générale.

L'audit social est un 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.

La communication complète

L'audit social et le climat organisationnel ; quel apport?

Introduction : les ressources humaines un facteur de réussite

L'invention de la machine à vapeur a bouleversé en touchant ses différentes variantes et dimensions y compris monde du travail. Avant son invention, seul le travail manuel artisanal

était une source de satisfaction des besoins en objets des produits manufacturés mais, suite à son implication dans la production, toutes sortes de machines ont été développées et ont amené les regroupements de salariés dans des usines.

La révolution industrielle permis, après l'apparition des premières villes industrielles, de fabriquer en plus grande quantité et à plus bas prix, mais elle a changé la nature du travail. Avec l'implantation de la machine, qui remplace l'homme, les tâches requéraient peu de capacités et deviennent répétitives et effectuées dans un environnement de travail malsain.

Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, les employeurs ont pris conscience des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation et ont offert une aide aux employés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de « secrétaire au bien être » ou secrétaire social dans les usines.

Les secrétariats sociaux s'occupaient du bien être des employés dans le dessein de décourager la naissance des syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers services spécialisés en GRH.

Avec le développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont changés en services de Ressources Humaines. L'année 1912 apparait comme étant la date probable de la naissance de « service du personnel » dans le sens moderne du terme.

Les tâches principales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, voir à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération, et de communication.

De 1927 à 1934, des expériences menées par Elton Mayo aux usines Hawthorne sur l'influence des conditions de travail sur la productivité. Celles-ci mirent en cause la motivation au travail et

donnèrent naissance à l'école des relations humaines ainsi qu'au développement d'un programme de formation. Ses études ont eu une influence profonde sur la gestion des ressources humaines.

Tout au long de son évolution, la fonction RH s'est enrichie de diverses disciplines qui représentent chacune une approche différente du facteur humain comme comptabilité et économie, droit du travail, psychologie et sociologie.

La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans le dispositif managérial des organisations. Pour rendre sa mission crédible et pour fonder les choix de politique sociale, la fonction RH doit disposer de données précises. En effet si la FRH est reconnue dans les entreprises, elle ne l'est que partiellement car ses messages restent trop souvent généraux et peu quantifiés. Il est donc indispensable que les gestionnaires des RH puissent se doter d'instruments de mesure capables de rendre compte des impératifs et de l'impact des politiques sociales qu'ils défendent.

L'abandon progressif des standards de production et des normes bureaucratiques, qui avaient l'avantage de lier les résultats à la prescription de la tâche, nécessite d'autres systèmes d'évaluation du travail et des efforts consentis pour le rendre plus performant. Définir actuellement la formation du personnel comme un investissement, c'est admettre que l'on doit se préoccuper du retour sur l'investissement.

Même si on admette qu'il existe une relation entre l'efficience du travail et la satisfaction des salariés, toute entreprise est contrainte à améliorer son efficacité, par conséquent elle se doit d'identifier clairement ses gisements de productivité et d'évaluer précisément la capacité de ses actions à se développer.

Même si le problème n'est pas nouveau puisque de multiples tentatives autour de la comptabilisation des RH se sont développées il y a plus de deux décennies, le poids croissant du personnel dans la gestion de l'entreprise souligne que la nécessité d'un véritable contrôle de la gestion sociale se pose concrètement dans les organisations.

L'audit social outil de pilotage de la GRH :

Pour Citeau.J.P le système de pilotage social consiste à :

–maintenir et conserver un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques ;

–analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des procédures correctives. Sa fonction est de contribuer à la gestion des RH dans l'appréciation de leur performance.

Selon l'analyse de Martory et Crozet le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale ne se limite pas à une simple activité administrative d'assistance mais plutôt, une fonction à part entière au service de la stratégie organisationnelle et du management des RH.

Dans le but d'intégrer cette optique stratégique l'audit social est l'un des outils et des moyens sur lesquels se repose le pilotage des RH.

Selon l'expert du domaine, Perretti, l'audit social est un examen professionnel, qui se fonde sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs de l'organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH.

De nombreux auteurs ont mis l'accent sur le caractère évolutif et dynamique de l'audit social, en lui assurant des objectifs divers comme le contrôle d'une réalité sociale, la vérification des aspects réglementaires ou légaux pour les autorités de contrôle, l'évaluation d'une GRH pour les dirigeants, pour les représentants du personnel et la gestion de règles ou de discussions relatifs à la responsabilité sociale et environnementale.

Le rôle de l'audit social est d'accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation en mettant le plus de poids sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et développement les compétences.

Qu'est ce que l'audit social et quelle est son importance ?

Le terme est d'abord apparu aux Etats Unis durant les années quarante avec les travaux de Theodore J Kreps , professeur d'économie des affaires à Stanford. Le rôle initial de type d'audit consiste à mesurer et évaluer la performance sociales des affaires (Bauer 1973), ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises. En 1953, Howard R Bowen conçoit l'audit social comme une évaluation de haut niveau, indépendante, conduite à une périodicité quinquennale.

D'une manière générale, l'audit est une discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante. Limité au début à l'appréciation de l'information comptable et financière, il couvre

actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie marchands et non marchands.

En effet, un peu après, depuis les années soixante, l'idée et la pratique de l'analyse des relations sociales au niveau professionnel ont traversé l'atlantique vers les pays de l'Europe occidentale où il y a aujourd'hui des autorités dans le domaine.

Dans les années 1960, l'Institut International de l'Audit Social a été trouvé par Raymond Vatier à Paris, avec lequel coopèrent les chercheurs et les praticiens de nombreux pays : Luxembourg, Canada, Maroc, Liban, Russe, Algérie, Belgique, etc..

Une série de raisons peut expliquer l'ampleur de l'audit social et son caractère global. Celles-ci résultent, surtout, des tendances sociales qui ont caractérisé le développement de l'économie contemporaines après la deuxième guerre mondiale.

Dans la société industrielle les ressources financières et matérielles définissent les paramètres essentiels de la réussite de l'entreprise, l'audit financier a joué un rôle clé dans la gestion. Quand à la société postindustrielle, le facteur décisif de la réussite porte principalement sur les ressources humaines alors, il est tout à fait évident que les missions d'audit des relations sociales et, aussi, des conditions de travail et de rémunération passent de prime abord.1))l'audit peut utiliser....page 1

Dans une économie de marché l'accomplissement de la fonction économique est conditionné par la fonction sociale et il n'est possible d'obtenir un bénéfice qu'en parallèle avec la réussite à la formation d'un personnel hautement professionnel, recevant un salaire décent, entraîné à la réalisation des objectifs en minimisant les risques sociaux et en envisageant les dépenses

sociales, comme un investissement humain encourageant l'augmentation la valeur ajoutée et non pas en tant que coûts de productions.

En fait, les transformations relatives à l'économie contemporaine– réhabilitation du rôle du facteur humain et social, la complication grandissante de la concurrence et sa transformation– nécessitent le recours incessant à de nouvelles méthodes de management social et à l'utilisation des outils plus pertinents et plus efficaces dans le domaine de GRH. Un de ces outils audit social.

Alors, l'audit social est un outil de pilotage de la GRH et il peut permettre :

*la détection des menaces des tensions sociales en vue de prendre les mesures préventives nécessaires de minimisation des risques sociaux ;

*la création d'un climat de travail sain, en réduisant le risque d'une mise en œuvre de méthodes compétitives mais qui sont inacceptables sur le plan social et sociétal ;

* une vision plus objective du climat social des entreprises ;

*la contribution à la croissance de la capitalisation de l'entreprise en donnant une image plus attrayante aux yeux des clients et des consommateurs et alors augmenter ses capacités concurrentielles.

Cependant, il faut savoir qu'à présent il n'y a pas une définition unanime et courante de ce type d'audit, malgré l'accord relatif aux différents aspects de sa pratique. Mais d'une manière générale l'audit, tout court, peut être défini comme « l'ensemble des techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes des entreprises plus simplement, l'audit c'est mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, textes réglementaires,

code de travail) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, d'efficacité...

Au départ, appliqué dans le cadre des méthodes financières et comptables, l'audit s'est décliné dans plusieurs domaines. L'audit social fait partie des diversifications impliquant les facteurs humains comme composantes importante des organisations.

La commission européenne le définit en tant qu' « une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certains normes et attentes ».

Une autre définition proposée par GUERRERO :« une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la GRH ».

« Dans une perspective de stratégie d'entreprise, on peut en dire c'est une technique de veille, c.-à-d. c'est un moyen d'observer les mouvements flux et reflux du contenu des programmes de gestion ».

Les anglo-saxons, pionniers en la matière, disent que l'audit est une revue critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé, après analyse et investigation des domaines et des publics intéressés. Les données recueillies servent à corriger et infléchir les politiques d'entreprise examinées ».

Claude Robert fondateurs de l'association informations et collectivités et chef de service de la communication interne d'une multinationale, persuadé que les techniques psychosociales donnent à l'entreprise les moyens de laisser s'exprimer en toute objectivité ses salariés, d'établir un diagnostic précis sur le climat social organisationnel et en fin d'en déduire des programmes de gestion efficace.

Raymond Vatier–IAS– l’ avait défini comme « instrument de direction et de gestion et une démarche d’observation qui tend à estimer la capacité d’une entreprise ou d’une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu’elle suscite elle-même par l’emploi du personnel nécessaire à son activité ».

J.R.Ravalec le voit en tant que « une démarche de diagnostic pour appréhender les problèmes issus de l’emploi du personnel, apprécier leur impact sur la gestion, il constitue une aide à la décision, un moyen de contrôle pour les gestionnaires et responsables du personnel, une base pour la prévision stratégique » parce que l’inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l’inadéquation aux besoins des ressources humaines, l’envahissement des préoccupations sociales peuvent mettre en péril l’entreprise.

J .M.Peretti était arrivé à la définition suivante : « l’audit social est une forme d’observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l’entreprise avec ses parties prenantes :

- Qu’elle a effectivement réalisé ce qu’elle a 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.

Raymond Vatier créateur de l’IAS s’exprimait en posant un ensemble de questions ;

- Pourquoi y a-t-il de rebuts ici que là ?

–Pourquoi l'absentéisme ou le turn-over est t-il plus important à l'usine Aqu' l'usine X ?

–Qu'est ce qu'un bon ou un mauvais climat social ?

–Pourquoi les secrétariats sont-ils rebelles aux nouvelles méthodes ?

–Est-il vrai que la formation pourrait rapporter plus ?

–Pourquoi les délais ne sont pas respectés ?

En cherchant des réponses pour ses questions deux découvertes ont été faites :

* la gestion d'une entreprise forme un tout, il ne peut y avoir de gestion cloisonnée. Le pilotage de l'entreprise prend en compte aussi bien les données commerciales que les faits sociologiques, les évolutions technologiques et la situation de la concurrence ;

* en matière de personnel comme en tout autre, on a besoin de se donner des objectifs, de les traduire en décisions et d'en vérifier la réalité d'application par la consultation d'indicateurs de résultats.

De cela vient l'importance d'avoir des auditeurs c.-à-d. des hommes et des femmes, dotés de compétences et d'une solide méthodologie d'observation. Des auditeurs attentifs aux réalités, qui écoutent pour entendre, regardent pour voir et mesurent pour comprendre.

Alors, l'audit social apparaît comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :

–l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des organisations.

–l'essor considérable de l'audit et le souci de l'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès.

En lui attribuant l'objectif de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une organisation et d'apporter les mesures correctives nécessaires afin de les résoudre, l'audit social peut fournir des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, en faisant apparaître des dysfonctionnements de différentes natures comme :

- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel ;
- l'envahissement des préoccupations sociales :
- le non respect des textes réglementaires ;
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines.

Alors, il s'agit d'une vérification à partir :

- de conventions collectives, d'accords collectifs ;
- du code de travail ;
- du code de la santé publique.

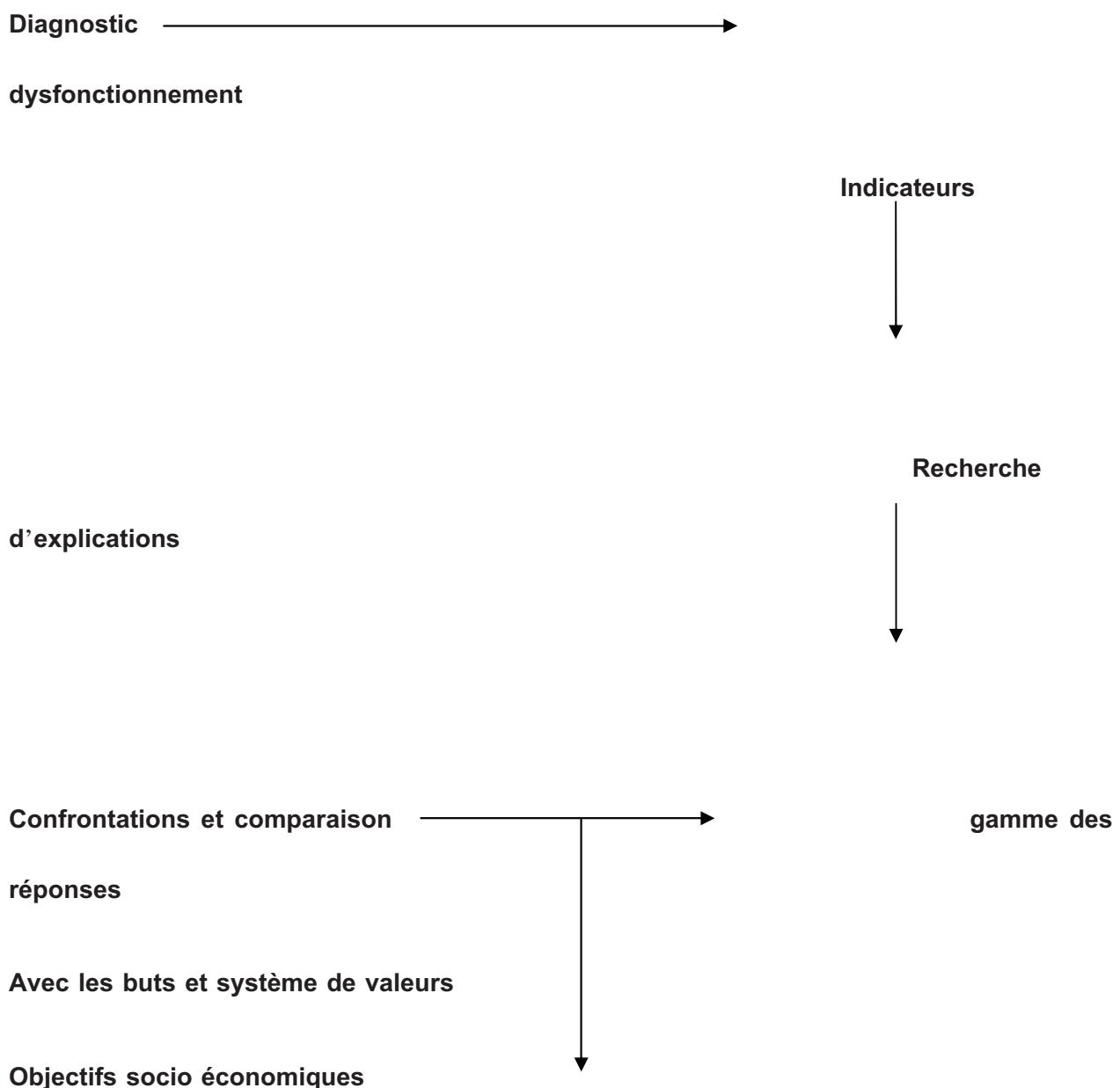
Le champ de l'audit social se caractérise par la variété des niveaux, des domaines et des activités à auditer. Vatier distingue trois paliers de l'audit social comme suit :

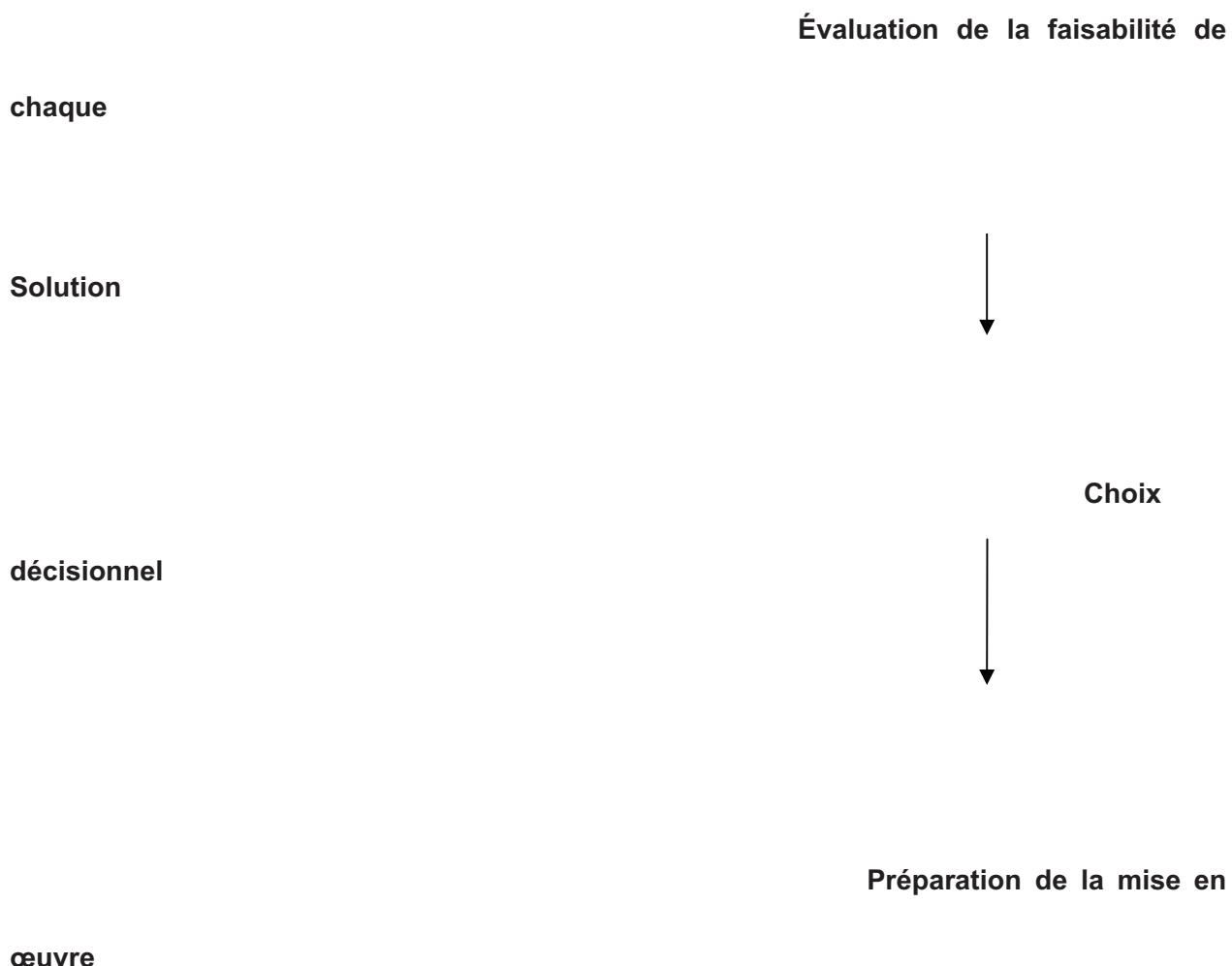
***l'audit de conformité** : qui vérifie les données élémentaires et à authentifier les chiffres concernant les faits sociaux. Le bilan social peut y être utile. Ce type d'audit contrôle l'application faite des dispositifs réglementaires, conventionnels et légaux.

***l'audit de pertinence** : relatif à l'appréciation de la cohérence entre les objectifs et les moyens affectés à leur réalisation, il s'agit d'évaluer réellement la capacité d'une action, d'une procédure à produire les résultats attendus.

***l'audit d'efficacité** : qui détecte les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectifs d'une action, d'une politique.

En se basant sur un ensemble d'étapes, l'audit social est réalisable selon ce schéma :





Le tableau suivant résume les cinq étapes de l'audit social :

	étapes	Exemples d'outils
1	Pré diagnostic	Guide d'entretien, analyse documentaire Contrat de consultation
2	Recueil de l'information	Guide d'entretien, analyse documentaire, Questionnaire, guide d'observation

3	Analyse de l'information	Analyses statistiques, analyse de contenu
4	Validation et vérification des Informations	Comparaison à des normes internes/externes Triangulation des données, présentation des Résultats
5	recommandations	Rapport final

Afin d'arriver aux résultats tracés et attendus de l'audit social, les informations nécessaires peuvent être retirées de :

-la consultation et l'examen : des dossiers d'audits déjà existants, des notes de service, du bilan social et des ratios sociaux, du dossiers du personnel–des fiches de poste–des pv de réunion–des comptes rendus et des rapports–des rapports aux commissaires aux comptes–des statistiques commerciales, techniques et sociales–des catalogues et tarifs–des plans de développement.

-entretiens et questionnaires auprès : de la direction générale– de la direction des RH– du service du personnel–du service comptable–du service administratif.

-visite de l'entreprise : (surtout pour les auditeurs externes).La découverte et la visite sur terrain est importante pour que l'auditeur situe les informations recueillies dans leurs contexte géographique et culturel. C'est pour comprendre de proche et concrètement, le climat, les relations de travail, la circulation des informations et de la communication, les relations des salariés entre eux et avec leurs chefs hiérarchiques.

Les interviews et les entretiens jouent un rôle trop important et leur conduite constitue peut être le volet essentiel de l'audit social. Ils consistent à mener des discussions avec les différentes composantes et fournissent à l'auditeur la possibilité de communiquer avec le personnel. Elles représentent la source la plus directe d'informations et, lorsqu'ils sont exploités

convenablement, ils donnent une vue panoramique détaillées et fiable sur les conditions de travail et sur le climat social au sein de l'organisation.

La formation pluridisciplinaire des auditeurs sociaux :

D'après ce qui a été expliqué, on peut déduire que l'audit social permet la comparaison d'une réalité à des normes définies par l'organisation, d'établir une analyse de l'existant par rapport à des normes et des règles que l'on s'est fixées.

L'intérêt fondamental de cette fonction teint dans la préoccupation de l'image de l'organisation en protégeant des salariés ,en assurant la promotion des compétences dans les postes et en respectant les règles de la diversité. Il permet la disposition d'un diagnostic de l'organisation par une mesure d'une situation à un temps t.

Le rôle de l'audit social peut être conçu au delà de la conception traditionnelle du contrôle des bonnes pratiques, du respect de la législation sociale, du droit de travail, de la sécurité de sociale, portant sur l'observation et la préconisation.

L'image de l'audit est meilleure quand la partie sensible que constituent les préconisations donne satisfaction, chose qui n'est pas facile, parce que la matière est neuve, se cherche d'où vient la nécessité de la formation dans le domaine.

La pluridisciplinarité du domaine de l'audit social provient du fait qu'il permet l'évaluation du climat social et de discerner ses impacts sur la performance individuelle ainsi que collective. L'atteinte du niveau d'excellence optimale, ne dépend pas uniquement de la rationalité , elle nécessite aussi l'implication émotionnelle des membres.

Etre un auditeur social, c'est aussi évaluer le nombre de collaborateurs qu'ont la certitude de progresser dans métier et leur accomplissement personnel et la formation sur l'audit permet d'anticiper la préparation et la prévention de situation de nature à placer l'organisation en situation de vulnérabilité. Elle apporte aussi des solutions opérationnelles adaptées au contexte professionnel de l'organisation.

Cette formation est centrée, essentiellement, sur une appropriation méthodologique. les apports théoriques sont nécessaires aussi, surtout les concepts fondamentaux.

L'Institut américain des Auditeurs sociaux a toujours défendu l'idée que les auditeurs sont des professionnels. Une profession, comme celle des médecins, des avocats, des experts comptables...etc suppose un ensemble de plusieurs conditions comme l'acquisition de connaissances et d'aptitudes au travers une formation, le plus souvent longue, complétée par une formation continuée et sanctionnée par des examens mais aussi par une pratique. Une profession, un métier, est aussi caractérisé par l'adhésion à une déontologie, qui intègre certains principes et certaine attitude.

	auditeurs				Auditeur Social
	Sayle	Sawyer	APEC	IFACI	
1- CONNAISSANCES:					
-méthodologie de l'audit		*			*
-statistique/méthode quantitative		*			*
-comptabilité		*			*
-économie		*			*
-stratégie		*			*
- Finances		*		*	*

-Informatique		*			*
-Management		*	*		*
-Théorie des organisations			*		*
-Droit du travail					*
-Gestion du personnel					*
-Pratique –expérience					*
2-APTITUDES:			*	*	
Capacité d'observation	*			*	*
Capacité d'analyse			*		*
Capacité de synthèse	*		*		*
Capacité d'écoute					*
Capacité de communication à tou	*				
Niveaux					*
Capacité de rédiger		*			*
Résistance physique	*				*
Sobriété					
ATTITUDES :			*		
Esprit de critique					
Honnêteté					
Respect des autres					
Diplomatie	*	*			
Loyauté					
Sociabilité		*			
Indépendance	*				

Dynamisme					*	
Flexibilité		*		*		*
Ouverture d'esprit						*
Objectivité	*					*
Création–innovation	*	*				
Rigueur	*	*				
Ouverture d'esprit						

La bibliographie:

–Christian Plisson et Yves Chamussy : **Le social, enjeu de l'entreprise**, Eska, 1997.

–Jean Marie Perretti : **Ressources Humaines**, 7 ème édition, Edition Vuibert, 2002.

–J.M.Perretti et Jacque Igolens : **l'audit social**, meilleures pratiques, méthodes, outils,

Edition Eyrolles, 2008.

-Cooper et Lybrand : **La nouvelle pratique du contrôle interne**, édition organisation,

1994.

-Jean-Pierre Citeau : **gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, Paris, 2002.

-P.Candau : **audit social, méthodes et techniques de management efficace**, éditions Vuibert, paris, 1985.

-Sekiou Lakhdar et autres : **GRH**, édition De Boeck, Québec, canada, 1993.

-ISEOR : **l'audit social au service du management : professionnalisme des consultants**, éditions Economica, paris, 1994.

-Collins L et Valin G : **audit et contrôles internes**, éditions Dalloz, paris, 1986.