

*L'audit social est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise :*

- *en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles,*
- *en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que :*
  - *le non-respect des textes,*
  - *l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel,*
  - *l'inadéquation aux besoins des ressources humaines,*
  - *l'envahissement des préoccupations sociales.*

*L'audit peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore).*

## 1) Méthodologie

---

### → Les acteurs

**Le Client** (et/ou commanditaire ou prescripteur) demande l'audit. Ses exigences sont définies dans un référentiel.

**L'auditeur** (consultant Menway) a qualité pour mener l'audit. Il s'appuie sur des preuves tangibles, vérifie, examine la valeur des pratiques, des procédures, des plans. Il procède de façon méthodique, vérifie des aspects quantitatifs et qualitatifs, procède à différents travaux d'audit.

Il rédige un rapport écrit. Il fait une restitution orale. Il préconise des solutions.

**L'audité** (ou fournisseur de l'audit) exploite le rapport d'audit pour améliorer le système et remédier aux dysfonctionnements identifiés.

Client et audité souvent se confondent dans les PME.

### → La méthode utilisée par l'auditeur

Une réunion permet de connaître clairement les intentions de l'auditeur sur la conduite de la mission. Les parties en présence (le dirigeant client, ses collaborateurs et l'auditeur) vont se concerter et se mettre d'accord sur le champ d'action et ses limites.

### → Prise de connaissance

L'auditeur va recueillir et inventorier un grand nombre d'informations afin de réaliser la mission.

Parmi les sources d'informations mentionnées ci-dessous de façon non exhaustive toutes ne seront pas examinées, les informations seront recueillies selon le besoin, selon le domaine à auditer et selon ce qui se trouvera dans l'entreprise.

## 2) Examen et consultation

---

- des dossiers d'audit existants
- des notes de service
- du bilan social et des ratios sociaux
- du dossier du personnel

- de fiches de poste
- des procès-verbaux de réunion
- des comptes rendus et rapports (d'assemblées générales, du comité d'entreprise)
- des rapports des commissaires aux comptes
- des documents comptables et financiers
- des statistiques commerciales, techniques et sociales
- des plans de développement
- des budgets
- des manuels de procédures
- de la plaquette d'entreprise
- des catalogues et tarifs
- etc.

### 3) Vérifications à partir

---

- de la Convention collective , d'accords collectifs ou d'accords de branche étendus
- du Code du Travail
- du Code de la Santé Publique
- de la Jurisprudence
- etc.

### 4) Entretiens et questionnaires auprès

---

- de la Direction générale
- de la Direction des ressources humaines
- du Service du personnel
- du Service comptable
- du Service administratif
- etc.

Les données correspondent ici à des faits observables ou que l'on peut raconter (mais le consultant auditeur s'est engagé préalablement à obtenir et respecter la garantie de l'anonymat des personnes avec lesquelles il a à s'entretenir).

### 5) Visite de l'entreprise

---

La découverte sur le terrain est indispensable pour que le consultant auditeur resitue dans leur contexte géographique, culturel des informations théoriques recueillies. C'est le moyen incontournable de comprendre le climat, les conditions de travail de l'entreprise, la circulation des informations et de la communication, les relations des salariés entre eux et avec leur hiérarchie.

## 6) Identification des risques

---

Elle se fait à partir d'une première approche sur le terrain, à partir d'observations nombreuses (risques potentiels).

Elle résulte d'analyses et d'examens de l'activité de l'entreprise, de contacts et d'observations (risques réels)

La taille de l'entreprise et son activité sont 2 facteurs importants pour comprendre le type de risques encourus.

## 7) La collaboration et la co-production entre l'auditeur et l'audité

Du début à la fin de l'intervention le client ou audité garde un contrôle sur la mission. Auditeur et audité définissent ensemble le référentiel, décident de l'étendue du champ d'action de l'audit, discutent des constats effectués par l'auditeur.

Les travaux d'audit (les questionnaires et entretiens, l'observation des faits, la détection et la vérification des écarts, l'enregistrement et la validation des réponses, les tests, le rapport écrit et oral) sont conduits avec rigueur, méthode, clarté, transparence et qualité.

La réussite de l'audit est soumise à la volonté de l'audité (client) de mettre en oeuvre les recommandations de l'auditeur.

Si l'auditeur constate, détecte et identifie les problèmes, l'audité apporte la solution !

En conduisant par exemple un entretien l'auditeur va avoir un comportement anticipatif pour obtenir ses informations.

L'objectif est de connaître ce qu'un constat sur document ne permet pas de savoir ou de comprendre.

L'entretien doit permettre d'aborder des informations d'ordre qualitatif, d'obtenir des précisions sur des dysfonctionnements, ou des anomalies.

Il est mené de façon libre et favorise l'écoute active et flottante de l'auditeur. Son interlocuteur doit pouvoir s'exprimer le plus largement possible soit à partir de questions ouvertes, soit en exposant brièvement sur le sujet et les problèmes en cause. L'auditeur, cependant, n'hésitera pas à le ramener au sujet en cas de digressions.

Laisser l'audité s'exprimer librement mais pour formuler ce qui est attendu de lui !

L'auditeur doit savoir éviter certains écueils :

- **LE RISQUE SILENCE** : l'auditeur s'est bien documenté pour pouvoir poser une multitude de questions.
- **LE RISQUE CAMOUFLAGE** : l'auditeur risque de passer à côté de l'essentiel si les personnes interrogées dissimulent trop dans leurs réponses.
- **LE RISQUE DE COMPLAISANCE** : l'auditeur doit s'en tenir à son questionnaire afin que les personnes interrogées ne cherchent dans leurs réponses à lui être agréables.

L'exposé oral en fin de mission permet de mettre en valeur certaines limites de la mission, d'explicitier un rapport écrit souvent concis.

Dans le cas de l'audit de conformité notamment, l'auditeur peut faire apparaître des faits pénalement sanctionnables, il n'est pas toujours souhaitable que cela fasse l'objet d'un développement écrit.

La restitution orale est tout particulièrement nécessaire. Elle est le moyen de :

- respecter et privilégier la transparence des informations. C'est le gage de la qualité de l'audit. Rien ne sera écrit qui n'a été préalablement commenté.
- d'informer en premier l'audité avec lequel les informations sont validées.
- de classer les constats à partir de l'analyse des conséquences. Les recommandations sont présentées et classées selon leur importance et leur degré d'urgence.
- d'encourager l'audité, dès qu'il est informé, à prendre des mesures correctives immédiatement ou dès que possible.

Signalons aussi les différentes facettes de la personnalité et du comportement du consultant auditeur ! Selon que son intervention correspondra à la phase de l'audit, il devra montrer une distanciation avec son client, gage de déontologie, d'objectivité et de réussite de sa mission ; ou selon qu'il participera à la mise en place du changement, il travaillera en étroite collaboration, échange, réflexion avec son client !

Le consultant doit savoir quand dans le cadre de son intervention il peut déjeuner avec son client ou non !

### 8) A la fin de l'audit quels sont les résultats ?

---

L'audit a permis de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise.

Le consultant auditeur a établi un diagnostic fiable, objectif, motivé à partir duquel il a pu établir avec son client (et commanditaire et audité le plus souvent) une hiérarchie des risques et une hiérarchie des recommandations.

L'équipe dirigeante est maintenant en possession d'indicateurs, qu'elle a validés avec l'auditeur et qui vont lui permettre d'éviter certains risques ou contre-performances : ainsi par un suivi et une administration satisfaisants des effectifs, l'entreprise va éviter des risques de litiges (ou de fraude) avec certains salariés, une perte d'efficacité en cas de départ ou d'absence d'un responsable !

Néanmoins, l'audit reste une photographie de la situation et des pratiques de l'entreprise à un instant T !

### 9) Et après l'audit, qu'en est-il du changement?

---

Si des remarques ont été faites, des non conformités signalées, des recommandations effectuées, il reste encore à réagir et à prendre les mesures nécessaires pour mettre en place le changement de façon efficace et durable !

La mise en oeuvre du changement va se faire avec l'aide du consultant et auditeur, mais elle dépend de nombreux facteurs externes comme :

- La volonté de l'entrepreneur audité
- L'adhésion du personnel concerné par le changement
- La culture de l'entreprise
- Les moyens humains, matériels, financiers de l'entreprise.

Rappelons que la mission du consultant auditeur ne s'achève qu'une fois les mesures correctives établies et leur mise en oeuvre entamée !

Depuis la remise du rapport d'audit et des recommandations, le dirigeant a fait un choix et fixé des priorités, mais il est aussi capital de déterminer les modalités des responsabilités et du suivi.

Ainsi pour une mission consacrée au droit d'expression directe des salariés, il sera important de veiller à l'organisation régulière de réunions, à l'implication suffisante de l'encadrement, à la circulation des informations sur le nouveau système mis en place. La mise en place de groupes de travail inter hiérarchiques est un moyen privilégié pour utiliser la dynamique de changement créée par le diagnostic.

Le consultant auditeur va assister étroitement le dirigeant dans cette phase de changement, il va s'assurer que les outils et méthodes de travail retenus sont bien en adéquation avec les objectifs de départ.

*L'audit n'est pas une fin en soi, c'est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par le consultant auditeur.*

