

**Luc BOYER**

Université de Paris Dauphine

<http://lucboyer.free.fr>

**Aline SCOUARNEC**

Maître de Conférences, HDR, Université de Caen

4 Impasse les Baronnie 14540 Soliers

Tél : 06 08 95 86 11

[aline.scouarnec@unicaen.fr](mailto:aline.scouarnec@unicaen.fr)

**Antoine VENIARD**

Professeur, Ecole de Management de Normandie,

ESC LE HAVRE, 30 rue de Richelieu, 76600 LE HAVRE

Tél. 02 32 92 70 80 / 06 70 48 04 66.

[A.VENIARD@ecole-management-normandie.fr](mailto:A.VENIARD@ecole-management-normandie.fr)

## **LE « MÉTIER » D'AUDITEUR SOCIAL : RÉALITÉ ET DEVENIR ?**

## **INTRODUCTION**

« Aujourd'hui encore, tout un chacun peut se prévaloir du titre d'auditeur social dans la mesure où la profession n'est pas réglementée et où, pour l'instant, il n'existe pas d'enregistrement de cette profession auprès de la CNCP, Commission nationale de certification professionnelle, rattachée au ministre en charge de la formation professionnelle. Cependant, si le titre n'est pas protégé, le marché de l'audit social existe et c'est seulement à travers lui que l'audit social trouve sa légitimité » (Combemale, Igalens, 2005). Partant de ce constat, qu'en est-il de l'auditeur social ? de ses missions ? de ses compétences ?

L'objet de cet article est précisément - en prenant appui sur une enquête terrain réalisée en février 2005, de nature prospectiviste, basée sur l'avis d'experts (Boyer, Scouarnec, 2002) - , de s'interroger sur la réalité et le devenir de l'auditeur social. Au regard du contexte, des évolutions juridiques, des attentes des clients (externes et internes), il s'agira de définir le champ d'action de l'auditeur social, aujourd'hui et demain ainsi que les compétences mobilisées. La rapide évolution de l'environnement impose de prendre du recul pour imaginer les différents « possibles » de ce qui sera peut-être demain un métier à part entière : l'auditeur social. Dans une première partie, nous poserons le cadre conceptuel et méthodologique de ce travail de recherche, dans une deuxième partie, nous présenterons les premiers résultats obtenus.

### **1. Cadre conceptuel et méthodologique**

Ce travail s'intègre dans une réflexion sur les conséquences de la théorie des parties prenantes sur l'organisation et en particulier sur ses effets sur les activités d'audit social. Nous présenterons donc brièvement le cadre théorique lié aux parties prenantes puis nous montrerons l'intérêt d'avoir recours aux approches dites de « prospective métier » (Boyer, Scouarnec, 2002, 2005), tant d'un point de vue conceptuel que méthodologique.

#### **1.1. Le cadre conceptuel**

De nombreux auteurs ont contribué à la constitution du courant dit des parties prenantes. Nous allons en faire une rapide présentation.

##### **1.1.1. La théorie des parties prenantes**

C'est certainement à Freeman (1984) qu'il revient d'avoir le premier systématisé la notion de parties prenantes. Pour Evan et Freeman (1983), le concept de partie prenante est une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été indûment privilégié par les théories existantes. Pour lui, les parties prenantes comprennent les groupes « qui sont vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise ». La plupart des théoriciens des parties prenantes procèdent à la même distinction et représentent ainsi les parties prenantes dans une grande entreprise. Selon Mitchell et al. (1997), il n'existe pas de désaccord majeur sur la nature des entités concernées : personnes, groupes, riverains, organisations, institutions, sociétés, environnement naturel. Certains auteurs les considèrent comme des participants ou des composantes de l'entreprise.

Dans leur travail de synthèse, Mitchell, Angle et Wood (1997) présentent et analysent vingt-sept définitions des parties prenantes, étalées sur une période allant de 1963 à 1995. Dans la littérature anglo-saxonne en particulier, on distingue les shareholders (actionnaires) et les autres stakeholders. Freeman (1984) les définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Mercier (1999), quant à lui, définit les stakeholders comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. La théorie des parties prenantes propose d'appréhender l'organisation comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Donaldson et Preston, 1995). Elle donne ainsi aux valeurs et à l'éthique une place centrale. Ainsi pour Pesqueux et Biefnot (2002), « c'est alors qu'apparaît la responsabilité sociale de l'organisation et que le modèle de l'organisation en parties prenantes, qui lui sert de support, vient constituer un renouvellement de la représentation du rapport qui s'instaure entre l'organisation et ses partenaires. La question de la responsabilité sociale se concrétise alors autour « du concept de « triple bottom line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. Le débat est ainsi ouvert entre stakeholder (partie prenante), shareholder (actionnaire) et entre stakeholders entre eux » (Pesqueux et Biefnot, 2002).

Comme le précisent Igalens et Joras (2002), « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités industrielles et commerciales. Pour cette raison, on évoque parfois la notion de triple résultat : une bonne performance devient alors économique, sociale et environnementale ». Dans le livre vert de la Commission des Communautés européennes, la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) a été définie comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ». Ce cadre théorique étant ainsi posée, on comprend l'importance grandissante des activités d'audit social et en conséquences, des évolutions à venir en termes d'activités, de formation et de compétences pour l'auditeur social.

### **1.1.2. Les travaux sur le devenir des métiers**

Ayant posé le cadre théorique relatif aux parties prenantes et à la responsabilité sociale, nous présentons maintenant les fondements des approches dites de prospective métier. Comme le souligne Boyer (2002), la prospective métier ou plus généralement la réflexion sur le devenir des métiers « est un thème qui intéresse par définition de nombreux acteurs :

- les salariés qui exercent leurs talents dans un ou plusieurs métiers et qui souhaitent connaître les compétences qui leur seront demandés à l'avenir.
- les responsables hiérarchiques de ces mêmes salariés soucieux de s'assurer que les compétences requises par les activités futures de l'entreprise seront bien détenues par leurs collaborateurs.
- les directions des ressources humaines qui ont en charge la régulation du personnel de l'entreprise et notamment l'évolution des salariés.

- les organismes de formation interne ou externe aux entreprises soucieux de proposer des programmes pédagogiques visant à faire évoluer dans le sens attendu par le marché de l'emploi les compétences des participants, qu'ils soient en formation initiale ou continue.
- les autorités politiques très sensibles à l'évolution de la compétitivité du pays dont ils ont la responsabilité. »

De plus en plus, les réflexions de prospective métier et en particulier les activités liées à l'observation des métiers constituent un véritable savoir actionnable au sens d'Argyris (2003) pour les équipes RH (Boyer, Scouarnec, 2005). En effet, les trois principes suivants semblent être respectés :

1. Il y a correspondance entre les intentions des acteurs et les résultats effectifs : ceci semble possible car la mission d'analyse et d'anticipation a comme objectif de réduire les asymétries d'information et donc l'incertitude entre les différents acteurs intéressés par les problématiques métiers.

2. d'une manière telle que les effets perdurent : la mission de veille et de communication remplit cet objectif. L'observation des métiers ne peut se concevoir que dans une vision dynamique du temps. En partant des travaux de Méric (2001), nous posons les quatre attitudes possibles à l'égard du temps :

la rétrospection : c'est la prise en compte du passé

la prospective : c'est la prise en compte du futur ou plus exactement des futurs possibles

la réaction qui consiste à réagir après un événement

la proaction qui consiste à anticiper, à agir avant.

Nous considérons à ce niveau qu'elle permet de réconcilier le temps de la réflexion et le temps de l'action.

3. sans dégradation du niveau existant d'efficacité dans la résolution des problèmes ». Le « terrain » ne se conçoit donc pas comme un espace de simple observation mais comme un espace de co-conception de l'action collective. C'est dans ce cadre que se conçoit l'observation des métiers. Un observatoire des métiers est une instance technique d'aide à la décision. Il est chargé de fournir toute information utile concernant la gestion de l'emploi et des compétences. Cette mise à disposition de l'information suppose une dimension de veille sociale. En effet, un observatoire des métiers doit se concevoir comme un lieu d'échange, de confrontation d'idées et de construction des « possibles ». Dans ce cadre, l'observatoire est donc chargé de mener des travaux d'analyse ou de coordonner des études relatives aux métiers concernés et de les projeter dans l'avenir.

Dans un contexte où « avoir un métier, ce n'est plus être libre au sens où l'entendait Proudhon (j'ai un état, je peux aller partout, je n'ai besoin de personne), mais c'est être détenteur d'un patrimoine dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur un marché du travail qui transcende celui de l'entreprise (Piotet, 2002), on comprend alors l'enjeu tant individuel que social, voire sociétal que représente le devenir des métiers. L'observation des métiers se trouve ainsi légitimée en ce qu'elle se pourvoit comme réductrice d'incertitude, d'asymétries d'information et qu'elle permet une meilleure appréhension de l'espace-temps. La problématique d'une prospective des métiers peut prendre diverses orientations :

- Il s'agira pour l'organisation et l'individu de s'intéresser à l'évolution des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité, d'un métier.
- Il y aura lieu de prendre en compte les relations entre le devenir d'un métier individuel et le métier de l'entreprise auquel il se rattache. Les articulations entre l'un et l'autre sont souvent plus complexes qu'il n'y paraît : par exemple, ce n'est pas parce qu'un métier d'entreprise est stagnant ou décroît même sensiblement qu'il ne peut procurer des débouchés intéressants

compte tenu parfois du taux de renouvellement des effectifs, qui peut être plus important que celui de la décroissance elle-même.

– Pour chaque métier, on pourra au moins se poser trois types de questions. S’agit-il :

- D’un métier « perdu » pour lequel, quel que soit l’effort de formation, la certitude de l’abandon est acquise ?
- D’un métier en survie positive pour lequel les compétences nécessaires à son exercice doivent évoluer avec les formations correspondantes ?
- D’un métier naissant, au contenu pas toujours facile à cerner ?

L’évolution des diverses composantes d’un métier n’est pas homogène : de nombreux facteurs devront être pris en compte :

- les variables contextuelles d’organisation, de filières, de métier d’entreprise ;
- les mutations technologiques, tel l’impact considérable des TIC ;
- les changements économiques comme la mondialisation, les vagues de concentration et fusions ;
- les évolutions juridiques et institutionnelles, comme celles relevant de l’écologie, des conditions de travail ;
- les mutations sociologiques comme les changements de comportement du consommateur, des acteurs.

Il convient, en permanence, de placer toute réflexion sur le contenu des métiers individuels dans une dimension rétrospective et prospective. En effet, un historique des métiers permet une meilleure compréhension de la construction du métier individuel. Il conduit à relativiser parfois l’importance du présent dans la détermination du futur, ce que Michel Godet (Godet, 1997) appelle « l’illusion des nouveaux métiers ». La capacité d’un métier individuel à supporter plusieurs périodes de mutation doit nous inciter à être plus circonspects quant à l’impact de mutations répétées ou anticipées.

## 1.2. La méthodologie mise en œuvre

Pour cette étude sur le devenir de l’auditeur social, nous avons utilisé la méthode nommée P.M pour Prospective Métier, qui comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans le tableau ci-après :

Les étapes	Leurs caractéristiques
<b>1. L’appréhension contextuelle</b>	Etat de l’art théorique sur le sujet, choix de l’échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d’un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.
<b>2. La pré-formalisation</b>	Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d’un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
<b>3. La construction</b>	Organisation d’une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
<b>4. La validation</b>	Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d’un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

Encadré 1 : La méthode PM

Nous allons faire une rapide présentation de la façon dont se déroule cette étude.

### 1. L’analyse documentaire

Dans un premier temps, nous avons réalisé un état de l’art sur le sujet. Pour ce faire, nous avons constitué une base documentaire à partir de données provenant de journaux

académiques français ou anglo-saxons, de revues de presse ou d'études réalisées sur l'audit social en général. Nous avons ensuite sélectionné un ensemble d'acteurs-experts (20 au total) de par leurs expériences et parcours.

## 2. Les entretiens d'acteurs-experts

Nous avons en effet réalisé 20 entretiens en profondeur auprès de ces acteurs-experts. Ces entretiens ont tous été réalisés de la même manière autour de trois thèmes essentiels :

- Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)
- Quelles sont les principales mutations internes que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle)
- et enfin, quels sont vos souhaits de changements prioritaires quant aux compétences ou métiers liés à l'environnement.

Ces entretiens, d'une durée de deux heures environ, ont tous été retranscrits intégralement.

## 3. L'analyse de contenu et la rédaction d'un questionnaire

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu. Cette analyse de contenu a été réalisée par codage thématique. Ce travail nous permet actuellement de construire un questionnaire qui sera envoyé d'ici l'été aux acteurs-experts. Après l'analyse de ce questionnaire, une journée de travail sera organisée afin de faire travailler ensemble des acteurs-experts et de pouvoir ainsi déployer la méthode PM dans sa globalité. Les résultats présentés ci-après sont donc à considérer comme des résultats intermédiaires ou des premières pistes de réflexions.

## 2. Réalité et devenir de l'auditeur social

Afin de présenter les premiers résultats de ce travail de recherche, nous allons dans un premier temps apporter quelques précisions de vocabulaire relatives à l'audit et à l'auditeur, puis nous mettrons en évidence les principales mutations d'ordre juridico-normatives qui commencent à impacter l'activité de l'auditeur social, puis nous terminerons par la présentation de quelques premières pistes de réflexion quant au devenir de l'auditeur social.

### 2.1. Définitions

L'IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social : « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation 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 et sait évaluer les risques qu'elle court* ». L'Audit Social sert à repérer et quantifier les risques liés au personnel dans le but de les réduire. Pour mener un audit social complet, il faut s'intéresser au cadre juridique (audit minimum = audit de conformité), aux ressources humaines (politique managériale et application de celle-ci) et pour aller au bout, audit de la RSE (la question est de savoir jusqu'où va cette responsabilité sociale de l'entreprise, fournisseurs et sous-traitants directs et indirects ?). L'audit social porte sur :

- la structure : droit des salariés, condition de travail, qualité du management (formation, pression sur les équipes de travail...), organisation,....

- l'environnement de l'entreprise : fournisseurs, les sous-traitants, (distribution ?), la qualité de vie des employés de l'entreprise...

Le tableau ci-après présente les acteurs de l'audit social :

Qui	Pourquoi	Comment	Thèmes associés
Entreprises en tant qu'entités morales	Bonne image auprès des clients et actionnaires / Pression de l'environnement	Adhésion à des normes, création de chartes	Développement Durable et performances économiques
DRH	Améliorer les performances managériales de l'entreprise Evaluation du capital humain et de l'organisation/ Evaluation des politiques RH mises en place	Audit externe par rapport à des référentiels pour augmenter la qualité du management, + contrôle interne	Sécurité professionnelle : employabilité  Bilan social
Investisseurs	S'assurer que leurs investissements sont faits sur des valeurs sûres. Limiter les scandales qui pourraient déprécier la valeur	S'assurer du respect des lois et normes par des agences de notations (VIGEO)	Actualité : scandale ENRON
Président d'entreprise	Se prémunir de toutes sanctions pénales au vu de sa responsabilité	Audit externe pour certifié la conformité aux normes et audit interne de contrôle	Responsabilité pénale du chef d'entreprise : loi Perben 2
Clients Entreprises et Particuliers	Pour s'assurer que les fournisseurs respectent bien les engagements pris 20% des consommateurs finaux se disent prêts à payer un produit plus cher s'il est garanti éthique.	Mandat d'auditeurs internes chez les fournisseurs	RSE, pratiques d'achat responsable  Limites de l'audit
Syndicats et ONG	Parce que le dialogue est toujours plus riche quand il prend en compte toutes les parties	S'appuient sur les cabinets de notation et les études menées par certaines associations	Représentativité du personnel Prise en compte de l'environnement extérieur des salariés.

#### Encadré 2 : Les acteurs de l'Audit Social

Bien sûr parmi les parties prenantes, il faut citer les auditeurs sociaux eux-mêmes. Pour le moment, il n'existe pas de façon officielle de métier d'« Auditeur Social ». Tout juste certains organismes certifient-ils des compétences que doit posséder un Audit Social, ou encore existe-t-il des formations initiales permettant de le devenir (ex : Master Audit social à l'IAE de Lyon). L'Institut d'Audit Social lui-même propose un référentiel de compétences de l'auditeur social.

Aussi, peut-on aujourd'hui trouver différentes formes d'exercer ce métier : les auditeurs indépendants, les cabinets Anglo-Saxons, les auditeurs internes, les cabinets de notation.

Le métier d'auditeur social prend place et dialogue avec des métiers émergents, acteurs de notation sociale, acteurs de développement durable, déontologues, certificateurs, analystes en tout genre. Ces acteurs ont besoin d'informations pour répondre aux entreprises dans leur préoccupations nouvelles issues notamment tant des réglementations et normes nationales (type loi NRE) qu'internationales (type ISO 9000). Au total, le champ social pris en compte par l'audit social est très large : gestion des ressources humaines et des organisations, éthique, rating social, responsabilité sociale, développement durable, gouvernance de l'entreprise avec ses partenaires, environnement.

Les différentes pressions qui pèsent sur l'entreprise sont de plus en plus contraignantes et participent à l'évolution de l'audit social. Les contradictions du management s'accumulent et en disent la complexité :

- Triomphe de la mesure et du quantitatif contre les besoins d'affectif, le vécu émotionnel et l'attachement charnel des acteurs à leurs organisations.

- La prolifération de procédures, de règles et de normes contre les logiques d'autonomie et les appels à la créativité.
- La victoire de l'utilitarisme, de l'instrumentalisme contre les besoins de sens, de valeurs, et la montée des questions éthiques.

Ces contradictions posent problèmes, laissent trop souvent perplexes les auditeurs sociaux et invitent donc à construire un modèle de référence. Nous tenterons d'y contribuer et proposerons en fin d'article différentes pistes d'évolutions possibles pour l'auditeur social.

Le Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés (CCIAS) a été développé dès 1992 au sein de l'IAS<sup>1</sup>. Son rôle consiste à mener des recherches et des expériences dans le domaine de la certification des auditeurs sociaux. Le centre est organisé et fonctionne selon les prescriptions de la norme internationale NF EN 45013 prochainement remplacée par la norme NF EN ISO 17024. Ces deux normes fixent les principes à respecter et les dispositions à prendre pour assurer la qualité et la fiabilité du processus de certification, l'impartialité des évaluations et l'égalité de traitement des candidats. Il entretient des rapports de partenariat avec l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et avec l'Association Nationale des Directeurs et cadres de la fonction Personnel (ANDCP) ; il est en relation suivie avec la chambre des employés privés de Luxembourg, l'institut de l'Audit Interne (IFACI), l'association Portugaise des ressources humaines (APG) ainsi que des organisations d'auditeurs sociaux au Maghreb. Le CCIAS délivre actuellement des certificats d'auditeur social dans deux spécialités : l'audit GRH et l'audit RSE, en conformité avec les normes internationales. Le CCIAS délivre depuis plusieurs années des certificats d'auditeur social et d'auditeur social chef de mission en référence :

\*A la norme internationale ISO 19011 pour ce qui concerne les principes généraux d'audit, la qualification générale et les qualités personnelles des auditeurs.

\*Aux référentiels spécifiques de l'audit social établis par l'IAS, fondateur de la discipline, au sein d'un groupe représentatif de personnalités issues des différentes parties prenantes de la RSE.

Les certificats délivrés par le comité de direction du CCIAS attestent de la capacité de leurs titulaires à pratiquer des missions d'audit social conformément aux règles professionnelles et à la déontologie de la spécialité. Le certificat obtenu est valable dans « tout pays » du fait de la reconnaissance réciproque des accréditations délivrées par les organismes internationaux compétents. Sa validité est de trois ans à compter de la date de sa délivrance. Il est renouvelable, après examen, pour des périodes successives de 3 ans. L'accréditation des organismes de certification permet d'assurer aux milieux économiques et sociaux que les organismes détenteurs d'une accréditation opèrent au niveau de la qualité fixée internationalement. En France, l'accréditation est délivrée par le COFRAC. Pour un organisme certificateur, une telle accréditation n'est pas obligatoire. Elle présente cependant des avantages importants pour les auditeurs et pour leurs clients. Elle incite l'organisme certificateur à des efforts permanents de maîtrise et d'amélioration de son dispositif. Elle assure donc les auditeurs certifiés et leurs clients de la valeur du certificat délivré et du maintien de cette valeur dans le temps. Elle permet aux auditeurs certifiés de faire valoir leur professionnalisme hors des frontières nationales.

## 2.2. L'évolution du contexte

---

<sup>1</sup> Institut d'Audit Social, qui a été créé par Raymond Vazier il y a 20 ans pour répondre à un besoin grandissant des entreprises, à savoir celui d'audit social et de pratiques méthodologiques pertinentes. Cet institut anticipe les évolutions du champ de l'audit social.

Les entreprises et organismes sont de plus en plus soucieux de l'éthique et des valeurs morales dans leur fonctionnement et leurs relations avec les parties intéressées (stakeholder). La prise en compte des problématiques liées au développement durable et au respect des travailleurs et des fournisseurs devient un facteur de différenciation auprès des actionnaires et de l'opinion publique. Les critères d'évaluation de notation, de loi et de normes sont multiples et variables, comme le précise le tableau ci-dessous :

Loi/Normes	Caractéristiques
<b>La loi NRE :</b>	<p>un décret d'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques -NRE- rendant obligatoire pour les sociétés cotées sur un marché réglementé la fourniture, dans leur rapport annuel, d'informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités, vient d'être publié au <a href="#">Journal Officiel du 21 février 2002</a>. L'information environnementale fournie par les sociétés cotées est rendue plus accessible, plus cohérente et plus complète. Devront ainsi figurer dans le rapport annuel les consommations de ressources en eau, en matières premières, en énergie, les rejets affectant gravement l'environnement, notamment les gaz à effet de serre, objets d'un arrêté complémentaire qui sera publié dans les prochaines semaines. En outre, dans une perspective dynamique de responsabilisation des acteurs et d'amélioration progressive des conditions de production pour l'environnement, les sociétés devront indiquer : mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces, les démarches internes pour mieux former et informer les salariés sur l'environnement, pour réduire les risques ou promouvoir le recours aux énergies renouvelables.</p> <p>Les entreprises devront également faire figurer au rapport annuel des informations sur la manière dont elles prennent en compte l'impact territorial de leurs activités. Les relations avec les populations riveraines et les associations devront être traitées, conséquence légitime de l'importance acquise par les questions de localisation de sites, de risque industriel et de débat public. Le rapport indiquera également l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des conventions fondamentales de l'Organisations Internationale du Travail (OIT), ainsi que des informations quant à l'impact sur le développement régional et les populations.</p>
<b>Normes ISO 9000 et ISO 14000 :</b>	<p>Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO ait jamais publiées. Elles sont mises en œuvre par quelque 760 900 organisations dans 154 pays. ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de management de la qualité dans les relations interentreprises et ISO 14000 devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en permettant aux entreprises de relever leurs défis en matière d'environnement.</p> <p>La famille ISO 9000 traite principalement du "management de la qualité". Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux exigences qualité du client et - aux exigences réglementaires applicables, tout en visant,</li> <li>- à améliorer la satisfaction du client, et</li> <li>- à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.</li> </ul> <p>La famille ISO 14000 traite principalement du "management environnemental". Ce terme recouvre ce que l'organisme réalise pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, et</li> <li>- réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales.</li> </ul>
<b>Norme ISO 19011</b>	<p><a href="http://www.vnorm.lu/modules.php?name=News&amp;new_topic=4C">http://www.vnorm.lu/modules.php?name=News&amp;new_topic=4C</a> est une norme d'audit commune pour les systèmes de management de la qualité et environnemental qui vient de paraître. A l'heure où l'entreprise concentre ses efforts en matière de qualité et d'environnement, les chefs d'entreprise doivent être informés sur les démarches qui la conduiront vers la réussite des audits menés dans ces domaines. La norme ISO 19011 "<i>Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental</i>", permet d'atteindre cet objectif. Elle signe ainsi de façon officielle l'entrée dans l'ère du Management Intégré en introduisant les notions d'audit conjoint et d'audit combiné. Elle donne des conseils sur le management de programmes d'audit, la réalisation d'audits internes ou externes de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, ainsi que sur la compétence et l'évaluation des auditeurs.</p>
<b>La norme SA 8000</b>	<p>La norme SA 8000 est le guide de référence pour construire un système de management permettant d'assurer le respect des exigences liées à la responsabilité sociale. Ce système peut s'intégrer aux systèmes de management existants dans l'entreprise (qualité, environnement...).</p> <p>Quelques critères de la norme SA 8000 :</p> <p>Travail des enfants : travailler en deçà d'un âge minimum / Travail forcé : punir physiquement ou confisquer des biens personnels / Santé et sécurité : prévention des risques / Discrimination / Discipline / Heures de travail / Rémunération...</p> <p>- Quels bénéfices attendre de la SA 8000 ?</p> <p>Bénéfices pour l'entreprise : Transformation des valeurs sociales de l'entreprise en actions concrètes, Valorisation de l'image sociale de l'entreprise, Motivation et fidélité du personnel, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Bénéfices pour le personnel : Volonté d'organiser l'expression collective dans l'entreprise (syndicats et partenaires sociaux), Sensibilisation des collaborateurs à leurs droits</p>

	fondamentaux. Bénéfices pour les consommateurs : Assurance d'acheter des produits et services à une entreprise « éthique ».
<b>Le Global Compact</b>	<p>Le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du Pacte Mondial dans un discours prononcé au Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999. La phase opérationnelle du Compact a été lancée dès avril 2003. En adhérant à Global Compact, chacun se doit d'appliquer neuf grands principes :</p> <p>Les Droits de l'homme :</p> <p>Principe n°1, les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.</p> <p>Principe n°2, à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.</p> <p>Normes du travail</p> <p>Principe n°3, les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;</p> <p>Principe n°4, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;</p> <p>Principe n°5, l'abolition effective du travail des enfants ;</p> <p>Principe n°6, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.</p> <p>Environnement</p> <p>Principe n°7, les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement,</p> <p>Principe n°8, à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;</p> <p>Principe n°9, à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.</p> <p>Le Global Compact s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. Pourquoi participer à cette initiative ? Si l'on part du principe que les marchés sont devenus globaux, il doit en être de même pour l'idée d'une citoyenneté d'entreprise et de la pratique d'une responsabilité sociale d'entreprise. Dans cette nouvelle économie mondiale, il est bénéfique aux compagnies d'intégrer ces principes comme éléments constitutifs de leurs stratégies et pratiques d'entreprise</p>

### **Encadré 3 : Les normes**

## **2.3. Les premiers résultats :**

Il convient désormais, à l'issue de la présentation du contexte général, de présenter les premiers résultats. Quelques pistes peuvent dorénavant être posées :

### **1° Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Judiciarisé »**

Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à des pressions émanant de toutes les parties prenantes du jeu économique. Aux côtés des comités de direction des actionnaires, des employés et de leurs organes représentatifs, des clients, agissent des groupes de pression comme des ONG, des associations de consommateurs, des associations de riverains, la presse, les Pouvoirs Publics. Chacune de ces parties possède son propre intérêt au développement de l'entreprise et se pose comme contre-pouvoir dès lors que l'entreprise néglige le bien général. Face à ses différentes pressions externes et internes, les entreprises ressentent un besoin accru de protection et de justification. C'est un besoin d'autant plus important que les organisations évoluent dans un contexte juridique de plus en plus strict et sévère. La prolifération des lois en terme de responsabilité des entreprises (loi NRE, Sarbanes-Oxley, GRI...) est à l'origine de la confusion qui règne autour d'elles. La capacité à raisonner en terme de risques juridiques va amener les entreprises à faire appel à des experts extérieurs en droit social afin de leur garantir une conformité et ainsi réduire les risques pénaux et les coûts inhérents à toute action en justice. Dans cette optique, on imagine un auditeur social avocat capable d'avertir l'entreprise sur les risques qu'elle court en matière de droit social, sociétal et environnemental. Une analogie peut être faite avec les cabinets anglo-saxons qui réalisent des audits de conformité pure. Nous pourrions donc envisager que pour les entreprises soumises à la loi NRE, le commissaire aux comptes soit lui-même habilité à faire cet audit de vérification du rapport annuel, tant sur les parties comptables et financières que sur les parties sociale, sociétale et environnementale. En effet, il s'agit simplement de vérifier l'existence de documents.

## **2° Piste de réflexion : l’Auditeur Social « Certificateur »**

La complexification et la judiciarisation du système entraîne, comme nous avons pu le mentionner, un besoin de sécurité accru face au risque pénal. Aussi, un des moyens les plus sûrs actuellement de se protéger, d’un point de vue national et international, est la certification. En effet, il semble important pour les entreprises de pouvoir communiquer leur fiabilité sur des domaines tels que la qualité, le management, l’environnement. Le domaine social est déjà évoqué dans certaines certifications, toutefois, il n’en existe pas de spécifique. Au niveau international, après les normes ISO 9000 et 14000, la norme dont on entendra parler dans les entreprises pourrait bien être la norme SA 8000. La SA (Social Accountability) 8000 a été élaborée en 1997 par un organisme américain le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), aujourd’hui appelé SAI (Social Accountability International), afin de répondre à la demande des associations de consommateurs. Elle s’appuie sur des grands textes de référence en matière des droits de l’homme dont la déclaration universelle des droits de l’homme de l’ONU, les conventions du Bureau International du Travail et la convention de l’ONU sur les droits de l’enfant. La certification SA 8000 garantit des conditions de travail sûres et décentes. En France, peu d’entreprises ont souhaité se faire certifier SA 8000 (3 recensées à ce jour). Le plus grand nombre de certifiés se trouvent en Asie. En Europe, c’est l’Italie qui en compte le plus. Toutefois, si la SA 8000 a le mérite de donner un cadre dans des pays où les lois sociales sont inexistantes, peu contraignantes ou faciles à détourner, elle n’est peut-être pas adapté aux exigences des clients qui évoluent dans des états où ces principes sont un minimum déjà dépassé par le plus grand nombre. Il est à noter qu’actuellement, l’ISO examine la possibilité d’élaborer des normes internationales touchant à la responsabilité sociale des entreprises et qu’il ne serait pas étonnant de voir un certain nombre de normes en matière sociale se créer. C’est un marché qui va prendre forme avec l’apparition de certificateurs professionnels, activité envisageable dans le portefeuille de l’auditeur social. C’est un niveau d’audit plus avancé que l’audit de conformité dont nous parlions dans le scénario précédent, toutefois il s’agit simplement d’attester d’une conformité par rapport à une norme, et ce n’est pas un audit des causes. Il reste purement descriptif et non explicatif. On peut voir une amélioration dans le passage de la loi à la norme, c’est qu’une entreprise est obligée de respecter la loi alors qu’elle choisit – l’environnement concurrentiel l’oblige presque autant que la Justice – d’adhérer à une norme. C’est un pas en avant qui laisse présager un contrôle de l’auditeur facilité puisque plus volontaire de la part de l’entreprise. En plus, si les lois sont différentes selon les pays, les normes n’ont pas de frontières. Il y aura aussi une communication de cette accréditation qu’obtiennent les entreprises, aussi l’auditeur certificateur devra lui-même être certifié (ce peut être là le rôle d’organismes comme le CCIAS), pour évaluer l’éligibilité d’une entreprise à la norme. Ces auditeurs ne pourraient être qu’externes par souci de crédibilité des entreprises. Le besoin en normes des entreprises fait pressentir l’industrialisation de l’audit. En effet, les audits deviennent des démarches normalisées. Les entreprises préfèrent une démarche basée sur les outils, le diagnostic que des audits sur-mesure, souvent considérés comme un investissement trop lourd. Si les process ne sont pas industrialisés, l’auditeur ne sera pas rentable, malgré le retour sur investissement possible. En effet, un audit social permet souvent des zones d’économies plutôt que des zones de coûts en faisant ressortir des gaspillages. Et les PME dépensent souvent plus d’argent que ce qu’elles ne devraient par une mauvaise maîtrise des sources de coûts. Toutefois, il n’y a pas de métier au monde qui ne subisse pas la loi de la productivité, et l’audit social comme n’importe quelle activité va certainement passer par une phase de standardisation des outils. Dans le cadre d’un audit

d'efficacité ou d'amélioration, cette standardisation se fera naturellement par la multiplication des audits sociaux.

### **3° Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Communicateur »**

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise repose sur « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Toutefois, cette définition n'a pas la même dimension dans une PME et dans une multinationale. Dans un contexte de mondialisation, en demandant à leurs fournisseurs et à leurs sites de production d'être certifiés SA 8000, les sociétés internationales soucieuses de leur image veulent ainsi éviter d'avoir leur nom associé à des pratiques inadmissibles. L'intérêt fondamental de l'audit social tiendrait au souci de l'image externe de l'entreprise. L'audit trouve alors sa légitimité dans la question du contrôle des engagements, et notamment chez les fournisseurs ou au sein des filiales dans des pays où le droit social local ou l'Etat est défaillant. On peut effectivement parler de marketing social. Sur certains points tels que l'hygiène et la santé, les audits se sont montrés efficaces. Les limites de ces audits tiennent à l'inexistence d'un système unique mis en place pour respecter les codes de conduite. Les groupes internationaux créent et signent des chartes avec les représentants des salariés et leurs partenaires commerciaux, mais la signature de tels accords globaux doit être contrôlée et surtout ces bonnes intentions ne doivent pas être annihilées par des pratiques d'achat irresponsables de la part des donneurs d'ordre. Si la plupart de ces audits de RSE sont essentiellement des audits de conformité aux référentiels issus de chartes ou de normes, toutes les entreprises ne veulent pas que du contrôle et sont demandeuses d'actions correctives à mettre en place, de préconisations. Une qualité essentielle de l'auditeur sera donc l'empathie, il lui sera demandé d'être capable de prendre en compte les réalités d'un pays, sa culture, son économie, sa religion, sa politique pour accompagner des entreprises dans le domaine des RH et de l'organisation. Concernant les plus petites entreprises, l'audit social est plutôt un outil de communication interne, parce qu'il est plus utilisé comme outil de pilotage de la politique RH. L'audit permet de passer de la déclaration aux pratiques. En effet, dans une logique d'anticipation de mutations de l'environnement, les dirigeants se doivent de connaître le climat social afin de prendre en compte les attentes de leurs employés en matière de ressources humaines. La consultation du personnel permet de le sensibiliser à tout changement social et d'adapter ces changements à ses attentes. Un audit du climat social s'attache à des points de préoccupations clés de la gestion sociale des organisations comme la perception générale de l'entreprise par les employés, à la définition des métiers, aux relations internes avec la hiérarchie, à la gestion de l'information en interne, à la pertinence des systèmes de rémunération, à la formation professionnelle, à la mobilité et la vision de l'avenir de l'entreprise. Sur ce marché, il existe une place évidente pour des auditeurs sociaux externes dont la principale qualité est la neutralité ; qualité nécessaire si l'entreprise veut communiquer légitimement ses résultats. Pour faire valoir son image d'organisation socialement responsable, l'entreprise cliente d'un audit social recherche des auditeurs reconnus en la matière. Toutefois, si le souci de l'efficacité est prépondérant, plus que la reconnaissance, ce sont des critères d'expertise qui seront recherchés, des experts du social plus que des experts de l'audit. Dans les grandes entreprises, on peut envisager la création de cellules internes spécialement dédiées au contrôle du respect des engagements de l'entreprise, comme c'est le cas par exemple au sein de Décathlon. Les PME qui n'ont pas les moyens ou les compétences nécessaires à ce type de démarche n'auront pas d'autres choix que de faire appel à des auditeurs externes, ceux-ci ayant tout de même pour mission finale d'impulser un dialogue social et une prise en compte

des enjeux par la mise en place d'outils de quantification. Ces outils sont un moyen de placer l'audit social dans un continuum et non comme une action « one shot ».

### **3° Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Explicatif »**

La norme est un passage obligatoire pour donner un cadre à ce que l'on traite. L'audit social en général traite de nombreux domaines particuliers. Toutefois on a du mal à envisager un audit totalement normalisé. A tel point que l'auditeur n'aurait plus besoin de compétences dans le domaine social mais se contenterait de remplir les grilles d'un référentiel. Et on a encore plus de mal à l'imaginer dans le domaine du social. Il s'agit plus de penser la situation en considérant les parties prenantes dans leur globalité avec leurs valeurs, leurs enjeux, leur affect, en travaillant avec les intéressés à l'identification de zones de convergence d'intérêt pouvant servir de base à des contrats gagnant-gagnant. Un postulat de départ est que la responsabilité sociale d'une entreprise n'est pas la même suivant le type d'entreprise (sa taille, son secteur d'activité, sa localisation, sa culture...). Il paraît donc légitime de construire un référentiel d'obligations minimales délimitant un cadre, un garde-fou, qui pourra être renforcé par les obligations issues du droit du pays si celui-ci est plus fort, dans lequel les acteurs pourront effectuer un travail de personnalisation, notamment au niveau des indicateurs. Il faut leur laisser une certaine marge de manœuvre dans la construction de ces indicateurs si on veut qu'ils se les approprient. Ils ne seront peut-être pas ceux que chaque partie aurait individuellement choisis mais une réponse de groupe. Dans cette logique du référentiel contractuel, le métier d'auditeur social prend tout son sens. En effet, dans ce type d'audit, la dimension humaine et sociale se retrouve à la fois à l'ordre des ressources, et de l'ordre des finalités. Il faut donc des auditeurs expérimentés dans le domaine social, formés à la culture d'un secteur d'activité, d'une entreprise et avec de l'expérience. Ce niveau d'audit qu'on appelle explicatif, par opposition à déclaratif, répond à une volonté d'efficacité des pratiques managériales et pas seulement à du marketing social. On s'intéresse au résultat en terme d'efficacité plus qu'en terme de conformité à des règles. Ce volet de la conformité n'est pas négligé, mais cette première étape de contrôle, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante. Il s'agit de soulever où sont les problèmes mais surtout de comprendre pourquoi ils existent. C'est le rôle de l'auditeur social que de rechercher les causes des problèmes, faire un diagnostic social afin que la direction puisse prendre les bonnes décisions. Cet audit n'est réalisable qu'en recueillant les informations de toutes les parties prenantes. Et il est parfois difficile de convaincre une entreprise du bénéfice qu'elle peut réellement tirer d'un audit social. La peur du jugement des pratiques des dirigeants, le devoir de remise en question et la peur du changement après l'audit restreint la demande. L'audit social n'est pas forcément impulsé par la prolifération des lois mais surtout par la réalité complexe d'un marché en complexification constante. Les entreprises vont devoir prendre nécessairement le social en compte car il participe de la bonne santé de son économie. Dans ce cadre, l'audit social est envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par-là même sa performance. Il est certain que la dimension externe de l'audit social ne peut être remise en cause. D'une part parce que la conformité appelle la neutralité de celui qui la certifie et d'autre part, parce que les entreprises n'ont pas toujours les moyens et/ou les compétences en interne et préfèrent faire appel à un expert pour réaliser une telle démarche. Toutefois comme nous l'avons vu, il y a un travail après l'audit ; d'ailleurs, du point de vue des associations, « le vrai travail commence après l'audit » et les DRH insistent sur le fait que l'auditeur doit faire des préconisations. Se pose alors la question, de jusqu'où ? Jusqu'où doivent aller les préconisations ? La frontière entre audit et conseil est très mince et mérite d'être débattue dans la prospective du métier d'auditeur social.

#### **4° Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Spécialiste »**

Si l'avenir de l'audit social se situe dans une démarche globale, il peut aussi être envisagé, la spécialisation d'auditeurs sur certaines grandes questions du social, telles que les compétences, la formation, l'environnement, le recrutement, la discrimination, l'absentéisme ou la rémunération, et cette liste n'est pas exhaustive. Nous avons pu noter qu'il existait aussi une demande de ce genre. A savoir une évaluation du risque et de la performance d'une entreprise dans un domaine particulier et notamment en cas de fortes mutations des contraintes liées à l'environnement direct de l'entreprise. Pour de nombreuses entreprises, l'audit social est un outil de pilotage de la politique RH. En fonction de l'évolution de la demande, l'audit social va être amené à se développer dans des disciplines existantes ou dans de nouvelles disciplines. Au cours de nos entretiens avec les acteurs-experts nous avons noté l'émergence de nouveaux types d'audit. Premièrement un audit d'aptitude plus qu'un audit de compétence, cet audit consisterait à évaluer les aptitudes du personnel afin de l'employer à un poste qui correspond pleinement à ses capacités de manière à optimiser sa performance au sein de l'entreprise. L'auditeur social devra posséder des compétences RH et également des compétences en psychologie. Ces deux qualités permettront à l'auditeur de positionner les collaborateurs dans des postes qui correspondront à leurs aptitudes. Deuxièmement, un audit de vérification du rapport annuel, depuis l'apparition en 2001 de la loi NRE, les entreprises cotées en bourse sont tenues de présenter chaque année un rapport annuel qui reprend les données économiques mais qui dressent également un bilan sur son comportement social. Aujourd'hui les informations concernant le social, contenues dans ce document sont purement déclaratives, il n'y a aucune obligation de vérifier ce qu'il contient. L'émergence de fonds de placement, se basant sur ces fameux rapports pour investir dans les sociétés concernées, crée une nouvelle demande. En effet les personnes en charge de chercher les entreprises qui répondent à une certaine éthique sociale souhaitent savoir si ces informations sont pertinentes, d'où l'apparition d'auditeurs sociaux qui auraient pour mission de vérifier si les informations avancées sur ces documents sont bien réelles et appliquées au sein de la société. Les cabinets de notation sociale type VIGEO se sont notamment positionnés sur cette demande. Leur travail consiste en l'analyse de la documentation que l'entreprise donne, croisée avec des informations des parties prenantes. L'émergence d'un audit de la formation ne saurait plus tarder. En effet, depuis la réforme sur la formation professionnelle tout au long de la vie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de financer des formations à leurs collaborateurs afin que ceux-ci puissent maintenir leur employabilité et leurs compétences en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. Les masses d'argent engagées sont très conséquentes et une prise de conscience peut amener de nombreuses entreprises à faire appel à des auditeurs sociaux pour savoir si les sommes engagées dans le DIF et la formation en générale ont une répercussion positive au sein de l'entreprise et si elles permettent d'améliorer soit la productivité soit la qualité du travail. L'audit de spécialités ne se réduit à ces trois citées. Il concerne tous les points de préoccupations de la politique RH de l'entreprise. Peut-être que ces besoins d'audit de spécialités sont un premier pas vers une démarche plus globale, les auditeurs sociaux auraient alors un moyen de justifier leurs compétences avant d'entrer dans l'audit social au sens large.

#### **Conclusion/Discussion : Vers une professionnalisation de l'Auditeur Social ?**

Aujourd'hui l'audit social explicatif qui permet de trouver les causes de dysfonctionnement d'ordre social dans les entreprises et de proposer des pistes de réflexions

est encore peu développé et cela pour de diverses raisons. La première de ces raisons est le manque de visibilité des auditeurs sociaux sur le marché. Ce manque de visibilité engendre des réticences des entreprises à faire appel à l'audit social. Il fait peur ; d'une part, il traite de sujets sensibles avec des partenaires sensibles, d'autre part, il n'existe pas de métier d'auditeur social. Les auditeurs avouent souvent se faire leur clientèle « audit social » grâce aux relations qu'ils ont construites. Il n'y a pas d'appel d'offre en la matière.

L'IAS a un rôle à jouer en ce sens qu'il doit être un vecteur de communication de l'audit social. Il doit non seulement assurer la promotion de l'audit social en sensibilisant les entreprises sur ces vertus en terme d'évaluation mais de surtout de maîtrise du risque social dans un environnement en constante mutation. Cela peut éventuellement passer par exemple par une communication portant sur le travail effectué et les résultats obtenus par les auditeurs mandatés. Il faudra aussi clarifier le positionnement de l'audit social par apport à tous les audits existant, notamment pour anticiper le développement des normes spécifiques de l'audit social (ISO travaille actuellement sur le sujet). L'IAS, en partenariat avec le CCIAS, a un rôle à jouer dans la standardisation des outils des auditeurs. Les entreprises ont une vraie demande en terme d'efficacité même dans le domaine social. Et c'est effectivement en terme d'efficacité que doit être envisagée cette standardisation, elle permettra notamment de diminuer le temps d'audition des entreprises. Et c'est là un moyen de faciliter la diffusion des audits aux PME qui n'ont pas les moyens financiers de réaliser des études longues et par conséquent coûteuses.

L'évolution du métier d'auditeur social reposerait-il uniquement sur une extension de son champ d'application ? Tous les audits sociaux deviendront-ils des démarches normalisées et ce de façon internationale par les normes ? Voici quelques questions, entre autres, qui méritent d'être approfondies dans la suite de la recherche.

Si l'on considère qu'un métier se définit par son utilité sociale reconnue, par une technicité spécifique et par une déontologie, le métier d'auditeur social a toutes les chances de s'imposer car :

- L'audit social a une utilité sociale et sociétale reconnue (audit d'efficacité et de conformité dont nous avons parcouru la diversité),
- Sa déontologie doit être renforcée comme tous les métiers d'auditeurs en créant et en professionnalisant le métier d'auditeur social (développer les formations d'auditeurs sociaux, développer le principe d'auditeurs agréés, certifiés, garantir l'indépendance et de neutralité des auditeurs)
- Sa technicité doit être elle aussi renforcée par la création de concepts et de méthodologies spécifiques<sup>2</sup>. L'auditeur social c'est quelqu'un qui doit disposer d'une méthodologie et d'une expertise dans le domaine social, un savoir-faire d'évaluation qui est pratiquement normalisé via ISO 19000. L'audit social devient dès lors une discipline qui s'appuie sur des faits et qui vérifie quels sont les dangers et les opportunités qui sont les conséquences des actions et des décisions de l'entreprise.

Pour ce faire, un besoin de valorisation et de communication sur les résultats des audits semble nécessaire. L'avenir sera très largement lié à la capacité des professionnels à valoriser leurs activités à communiquer sur les résultats et sur la création de valeur de l'audit social. Des institutions comme l'IAS ou d'autres doivent jouer le rôle de promoteur de

---

<sup>2</sup> Or aujourd'hui n'importe qui peut faire de l'audit social.

l'image de l'audit social comme un instrument fondamental créateur de valeur qui doit convaincre les clients potentiels que cela vaut la peine d'investir dans un audit car cela va leur permettre de progresser fortement. L'objet de cet article était de dresser les premières pistes issus du travail de recherche de nature prospective sur le devenir de l'auditeur social. Nous attendons des prochaines étapes de la démarche PM (Prospective Métier) un enrichissement de ces premières pistes afin de pouvoir réellement dresser les « possibles » du métier d'auditeur social.

### **Bibliographie :**

- Argyris C. (2003), *Savoir pour agir*, Dunod, Paris
- Argyris C. (2003), « A life of Full of Learning », *Organizational Studies* 24(7) : 1178-1192, Sage Publications, London
- Boyer L.(2002), « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, n°140.
- Boyer L., Scouarnec A., (2005), *L'Observatoire des métiers*, EMS
- Boyer L., Scouarnec A. (2002), "Job prospective : definition, interest and methodology", working paper, DMSP.
- Combemale M., Igalens J. (2005), *L'audit social*, Que sais-je ?, PUF
- Donaldson T., Preston L.E.(1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implication », *Academy of Management Review*, Vol 20, n°1.
- Evan W.M. et Freeman R.E. (1983), « A Stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.), *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman R.E.(1984), « Strategic management : a stakeholder theory », *Academy of Management Journal*, Vol.24, n°2.
- Igalens J., Joras M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisation.
- Godet M. (1997), *Manuel de Prospective Stratégique*, Dunod.
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, ED La Découverte, Paris.
- Méric J. (2001), « Temps de la connaissance, temps de l'action : vers une réconciliation », *Revue Française de Gestion*, n°132, pp.95-102.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.(1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4).
- Pesqueux Y., Biefnot Y.(2002), *Ethique des affaires*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Piotet F., *La Révolution des métiers*, (2002),