

Les compétences d'un Auditeur Social

BELALIA Zohra

Doctorante à l'ESC d'Alger

Maitre Assistante à l'Université d'Alger3

Résumé :

Cet article traite de la question des compétences requises d'un Auditeur Social pour mener à bien sa mission. En effet, être auditeur social, c'est exercer une fonction. Il s'agit d'une fonction qui requiert des qualifications et des compétences de niveau élevé et s'accompagne de contraintes parfois lourdes. Cela suppose qu'il doit présenter un certain nombre de qualités qui pourront lui servir dans sa mission. Ces qualités ne doivent pas être extraordinaires, ce qui est vrai de tout auditeur ne l'est pas moins d'un auditeur social mais avec plus d'exigence vue les spécificités de son domaine d'intervention (l'Homme, son environnement et sa gestion), une composante qui se considère comme la pierre angulaire dans toute entreprise et un avantage dans la main de celles exerçant dans un environnement concurrentiel.

Mots clés : Audit social ; Auditeur Social ; Mission d'audit social, GRH, Compétences de l'auditeur social ;

ملخص :

يعالج هذا المقال موضوع كفاءات المراجع الاجتماعي، حيث أنّ مهنة المراجعة الاجتماعية تتطلب كفاءات ذات مستوى عال كما ترافقها في غالب الاحيان العديد من العوائق. هذا ما يحتم على المراجع ان يتحلى بمجموعة من الخصائص التي ليس من الضروري ان تكون خارجة عن العادة فكل ما هو مطلوب من أي مراجع ليس بالهين بالنسبة للمراجع الاجتماعي لكن بالكثير من الدقة و الخصوصية نظرا لخصوصية مجال التدخل الذي يخص الافراد داخل المؤسسة، وهو عنصر يعتبر حجر الزاوية في أي مؤسسة وميزة في أيدي تلك التي تنشط في محيط تغلب عليه التنافسية.

الكلمات المفتاحية : المراجعة الاجتماعية، المراجع الاجتماعي، مهمة مراجعة اجتماعية، تسيير الموارد البشرية، كفاءات المراجع الاجتماعي.

Introduction

Dans un environnement concurrentiel, seule l'activité humaine est réellement créatrice de la valeur. La différence entre l'entreprise performante de celle non performante se sont les Hommes, leur enthousiasme, leur créativité. A la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

A cet effet, les entreprises cherchent, avant tout autre avantage concurrentiel, à assurer et améliorer la qualité de la GRH. C'est là où le recours à une méthode rigoureuse devient nécessaire.

L'Audit Social, démarche d'examen et d'évaluation d'une grande utilité grâce à son rôle joué dans le domaine est devenue une démarche de plus en plus sollicitée. L'audit social est un audit qui s'opère dans l'environnement du facteur humain qui est considéré comme la pierre angulaire de toute entreprise. Il évoque un pont jeté entre deux rives, la rive de la rigueur, de l'évaluation, de l'audit et la rive des Hommes, de la générosité, du social. Vue ces spécificités, l'homme de la mission « Auditeur Social », doit présenter un nombre de qualités et compétences pouvant lui servir dans sa mission.

La principale question qui guide notre réflexion dans ce papier est celle relative aux compétences requises d'un auditeur social mais avant d'y répondre, nous essayons d'éclaircir la vision pour comprendre la notion de l'audit social à travers un rappel de ses origines et son évolution, un exposé d'un nombre de ses définitions et ses principaux objectifs. Cette revue de littérature, nous servira de base afin de comprendre les spécificités de la mission d'audit social qui nécessite des compétences et qualifications spécifiques de la part de son praticien.

I. L'Audit Social : notions et objectifs

Pour comprendre le succès et la dynamique nouvelle de l'audit social, sans perdre de vue sa substance, il est nécessaire de rappeler ses origines, de présenter son évolution durant une vingtaine d'années, puis de préciser certains nombre de définitions indispensables à sa compréhension.

1. Origine et évolution de l'audit social

Bien que discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine au début des années cinquante.

Historiquement, on peut le considérer comme émanation de l'audit financier, qui a pour finalité la certification des comptes, notamment depuis la loi de 1966 qui précise le rôle des commissaires aux comptes de vérifier les documents comptables et de contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur.

Financier au départ, l'audit est progressivement étendu à tous les processus avec des méthodes et des outils proches de l'audit original mais sans le souci de viser à une certification réglementaire ou normative. Ainsi sont apparus l'audit marketing, informative et bien sûr l'audit social.

Ce dernier était, à l'origine, conçu comme audit appliqué aux modes opératoires des principales chaînes d'opération de la gestion des ressources humaines, audit de la paye,

de la formation, du recrutement, de la promotion, du licenciement du fonctionnement des IRP (Institution représentative du personnel : délégués du personnel, comités d'entreprises et établissements, syndicats...)⁽¹⁾.

C'est dans les années quarante, aux **États-Unis**, avec Théodore J. Kreps, professeur d'économie des affaires à Stanford, que le terme est apparu⁽²⁾. Selon cet auteur « l'audit social consiste à mesurer et évaluer la performance sociale des affaires, ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises »⁽³⁾.

En 1953, Haward R. Bowen conçoit l'audit social comme évaluation de haut niveau, indépendante, conduite tous les cinq ans par un groupe d'auditeurs désintéressés, donc externes de préférence.

Mais c'est en 1973 qu'on situe couramment les prémices de l'audit social, avec la publication de l'ouvrage de John Humble, « **Social Responsabilité Audit** ». **Plus que la traduction française du livre (L'audit social au service d'un management de survie)**⁽⁴⁾, le titre anglais évoque bien la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Une approche davantage stratégique insiste quant à elle sur les caractéristiques particulières de la relation entre d'une part la stratégie d'une entreprise et d'autre part, la gestion de ses ressources humaines, son organisation⁽⁵⁾.

En **France**, Il s'agit des travaux qui, dans les années soixante-dix, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle⁽⁶⁾. Ainsi cet outil est né durant les années 80 et a rejoint la liste des audits au service des entreprises⁽⁷⁾.

À la fin des années 70, début des années 80, apparaît l'audit social, repérable par un double mouvement⁽⁸⁾ :

- du côté des institutions et des pouvoirs publics, différentes initiatives voient le jour :

- En 1979, l'Institut Entreprise et Personnel crée, sous la conduite de R. Vatiez, une cellule de développement et d'expertise et de l'audit social.

1- IGALENS, Jacques, « Audit social », In ALLOUCHE, Encyclopédie Ressources Humaines, Edition Vuibert, Paris, 2003, p 104.

2- CARROL A.B., BEILER G.W.), "Landmarks in the evolution of the social audit", Academy of management Journal, Septembre 1975, n° 18 pp.589-599.

3- BAUER, R.A. DAN, H.F, "What is a Corporate Social Audit? Harvard Business Review, Vol.51, N°1, 1973, pp. 37-48.

4- HUMBLE, John, L'audit social au service d'un management de survie, Edition Dalloz, 1975.

5- DEVANNA, A.M., Fombrun, C., Tichy, N., « Human Resources Management: a Strategic Perspective », In Organizationnal Dynamics, American Management Association, Winter, 1981.

6- PERETTI, Jean.-Marie & Igalens, Jacques, Op.cit, p 14.

7- GALLEGO, Virginie & SAOUD, Lynda, « Le cas de la délocalisation et de la transmission d'entreprise », In Audit social et développement des entreprise et des organisations, Actes de 9ème université de printemps de l'audit social, IAS, Moscou, Mai 2007, p 270.

8- BONNET, Marc & BECK, Emmanuel & ZARDET, Véronique, « Audit social, audit socio-économique : perspectives et positionnements, In Audit social et développement des entreprise et des organisations, Actes de la 9ème université de printemps de l'audit social, IAS, Moscou, Mai 2007, p 72.

- En 1980, l'ordre des Experts Comptables crée un groupe de travail sur les coûts et les avantages sociaux ; le ministère du Travail se dote d'une ligne de crédits budgétaires dédiés à l'audit social.

- En 1982, Raymond Vatieur fonde l'Institut International de l'audit social (IAS) en France, qui a donné naissance à d'autres instituts comparables, notamment au Maroc et en Tunisie, ainsi qu'à une activité, aujourd'hui indépendante, de certification des auditeurs sociaux; en même temps, différents enseignants-chercheurs écrivent des ouvrages consacrés à l'audit social (J.M. Peretti, J. Igalens, A. Couret, P. Candau.....) ou créent des enseignements qui lui sont dédiés.

Sous l'influence d'une évolution des préoccupations sociales dominantes, l'audit social a pris une place nouvelle dans les années 90 avec les impératifs de la maîtrise de coûts, la recrudescence des problèmes d'emplois, les reconversions professionnelles, le développement de nouvelles formes organisationnelles ...

Deux nouvelles orientations de l'audit social se font jour depuis quelques années, à la suite de la globalisation de l'économie. Ces orientations ne se substituent pas aux anciennes tendances mais s'ajoutent aux audits sociaux traditionnels. D'une part, la mondialisation de l'économie a entraîné de nombreuses délocalisations et il apparaît de plus en plus nécessaire de disposer de « normes » de travail à l'échelle de la planète. D'autre part, les fonds de pension à orientation éthique ou sociale se développent⁽¹⁾.

Aujourd'hui, le champ de l'audit social se caractérise par une variété de niveaux d'observations, de domaines et d'activités à auditer: risques sociaux? Catégories professionnelles spécifiques? Enjeux particuliers de reconversion, motivation, communication, rémunération ?...

2. Définitions

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certains d'entre elles émanent d'organismes officiels, et d'autres ont été les fruits, d'une part des années de l'évolution de cette discipline et d'une autre de la contribution de plusieurs experts et chercheurs à développer le concept de l'audit social.

Tout d'abord, **Raymond Vatieur**, le père fondateur de l'audit social et le président d'honneur de l'institut international d'audit social (IAS) considère que « l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité »⁽²⁾.

Pierre Candau a défini l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur »⁽³⁾.

1- IGALENS, Jacques, Op.cit, p 105.

2- VATIEUR Raymond, Op.cit, p 205.

3- CANDAU, Pierre, Op.cit, p.51.

L'auditeur social examine des résultats pour déceler à l'aide d'indicateurs des écarts par rapport à des normes ou standards, issus de référentiels formalisés (écrits), déterminer les points forts et les problèmes actuels et futurs (risques), en diagnostiquer les causes, et proposer des recommandations qui seront mises en œuvre par les audités.

Alain Couret et Jacques Igalens (1988) ont proposé la définition suivante « L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire. »⁽¹⁾

Selon la norme ISO 9000 version 2000, l'audit social est défini comme étant « un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir les preuves d'audit et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfait. »

En 2006, L'IAS, institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social comme : « un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ».

Si dans cette définition, le champ du social est bien défini, en revanche « audit » est défini par « audit », ce qui n'est pas suffisamment explicite.

Evidemment, la tentation de coupler les deux dernières définitions est forte : l'une définit l'audit, mais pas le « social » et l'autre définit le social, mais pas l'audit.

PERETTI, Jean-Marie, de son côté, a défini l'audit social comme : « un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de 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 (GRH) »⁽²⁾.

En se basant sur les différentes définitions précédemment citées, nous proposons de définir l'audit social comme suit :

« Une démarche professionnelle d'observation et d'examen appliquée à la gestion du facteur humain dans l'entreprise, reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques et des outils permettant, par rapport à des référentiels pertinents et explicites, d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la gestion des ressources humaines et la participation de cette dernière à la réalisation des objectifs d'une organisation, et d'identifier, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin à aboutir à la formulation, des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la Gestion des Ressources Humaines, ou des propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur mais par l'audité ».

Cette définition permet de préciser les points suivants :

- L'audit est une forme d'observation, c'est-à-dire que l'auditeur part du terrain, de ce qu'il constate, de ce qu'il entend. Certes les constats en provenance du terrain sont analysés, recoupés et comparés.- le caractère professionnel de l'audit social découle de la rigueur des démarches et des outils utilisés et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

1- COURET, Alain & IGALENS, Jacques, Audit social, PUF, Paris 1988.

2- PERETTI, Jean-Marie, Ressources humaines, 2002, Op.Cit , p 25.

- Le champ de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. Au-delà des salariés, l'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs et les parties prenantes...).
- comme tout autre audit, l'utilisation de référentiel pertinent et explicite est essentielle. Ce référentiel constitue la base de comparaison permettant l'identification des écarts entre ce qui est constaté et ce qui doit être.
- La qualité et la faisabilité des recommandations assurent le succès de la mission réalisée.

Ces différentes définitions mettent l'accent sur le but (objectif) de l'audit social qu'il semble souhaitable d'approfondir.

3. Objectifs de l'audit social

Pour définir les objectifs de l'audit social, nous nous appuyerons tout d'abord sur la contribution de J. Igalens. Il rappelle que l'audit social poursuit cinq (05) objectifs⁽¹⁾. Il tend à vérifier que l'organisation :

- a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait. Cette partie de la mission concerne au premier chef la qualité de l'information sociale produite, en terme de réalité et d'exactitude ;
- Utilise au mieux ses moyens, conserve son autonomie et son patrimoine. On trouve à ce stade l'analyse de l'efficience des systèmes de GRH ;
- est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire. L'analyse de la pertinence et de l'efficacité peut concerner aussi bien les outils que les politiques de GRH ;
- Respecte les règles de l'art, le droit quelles qu'en soient les sources mais aussi les règles internes ;
- peut connaître et évaluer les risques qu'elle court et anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements.

L'audit social vise aussi à :

- Identifier et réduire les risques sociaux. Ces derniers peuvent être regroupés comme suit :⁽²⁾
 - Risque de non-respect des textes et engagements (RNRT) ;
 - Risque d'inadaptation des politiques ressources humaines aux attentes de tout ou partie du personnel (RIPA) ;
 - Risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines (RIBR) ;
 - Risque d'envahissement des préoccupations sociales (REPS) ;
 - Risque d'inefficacité et d'inefficience des pratiques ressources humaines entraînant un handicap compétitif ;
 - Risque de non adaptation des politiques et pratiques RH aux évolutions du contexte ;
 - Risque d'image (image employeur, image commerciale) ;

1- IGALENS, Jacques, In ALLOUCHE, Op.cit, 2003, p 104

2- IGALENS, Jacques., Le risque social de la PME, Travaux de recherches de l'IAE. p 33.

- Risque de non amélioration (l'audit social est source d'amélioration et de progrès).
- Vérifier la cohérence entre les stratégies et les pratiques de la gestion des ressources humaines ;
- Optimiser l'emploi des ressources humaines ;
- Analyser les coûts de personnel et leurs variations ;
- Evaluer les dépenses liées à l'emploi ;
- Garantir la qualité des informations traitées dans la fonction ressources humaines, permettre la maîtrise des coûts sociaux et vérifier l'application des choix stratégiques de la direction⁽¹⁾

II. L'auditeur social et sa qualification

« Etre auditeur, c'est exercer une fonction. Il s'agit d'une fonction qui requiert des qualifications de niveau élevé et s'accompagne de contraintes parfois lourdes.⁽²⁾ ». Cela suppose que l'auditeur doit présenter un certain nombre de qualités qui pourront lui servir dans sa mission.

Nous présentons ci-après, un nombre de principes et devoirs communs entre tous les auditeurs quelque soient leurs domaines d'intervention.

Tableau n° 1: Les principes et devoirs de l'auditeur

Indépendance	- Indépendant par rapport au sujet, à l'égard des responsables, - Etre impartial (juste, droit,...), - Rester ferme dans ses conclusions malgré les pressions
Objectivité	- Etre objectif (donner une représentation fidèle) ; - Examiner une même question sous différents aspects ; - Recueillir avec la même attention les informations et avis ; - Dégager ses conclusions des faits eux même et non d'une thèse à priori.
Discrétion	- Garantir la confidentialité ; - Obligation de l'auditeur de ne pas porter de jugement affectant la vie privée des personnes (limite compétence - personnalité).
Devoirs ou obligations	- Respecter les obligations édictées dans sa lettre de mission ; - Obligation de moyens.

Source : Joras, Michel, Op.cit, pp 58-63.

L'auditeur doit disposer aussi d'un ensemble de compétences d'ordre professionnel et relationnel que nous pouvons regrouper autour de 10 grandes lignes nécessaires, dans ce qui suit :

1- MARTORY, Bernard, Op.cit, p 9.

2- VATIER, Raymond, 1988, Op.cit, p 205.

1. La capacité d'écoute :

une bonne capacité d'écoute sert à aider l'auditeur pour obtenir des informations lors des entretiens de prise de connaissance du domaine d'activité et obtenir l'accord des audités à différents stades de la mission.

Pour un auditeur, Ecouter, c'est⁽¹⁾

- Entendre, comprendre, reformuler ;
- Observer l'autre et se rapprocher de son mode de fonctionnement se mettre à sa place ;
- Ne pas interrompre l'interlocuteur, surtout lorsque l'on n'est pas d'accord avec lui ;
- Ecouter sans le filtre de ses propres opinions ;
- Ne pas juger ;
- Poser des questions pour bien comprendre ce que veut dire l'autre ;
- Bien comprendre le point de vue de l'autre et les raisons qui le sous-tendent.

Bien que la capacité d'écoute nécessite beaucoup de flexibilité, Il est à noter qu'un auditeur ne doit en aucun cas abonner ses propres points de vue et être toujours d'accord avec les autres.

2. La clarté d'expression :

pour bien expliquer quelque chose et obtenir l'accord de son interlocuteur, un auditeur doit bien s'exprimer. Cela ne veut pas dire faire de belles phrases, mais d' :⁽²⁾

- Employer des mots justes et des mots univoques dont il va expliciter le sens afin que l'autre lui comprenne ;
- Eviter le jargon ;
- S'assurer que l'interlocuteur a bien compris ;
- Répondre clairement aux questions posées ;
- Bien articuler ;
- Revenir sur un point si on a le sentiment de ne pas avoir été clair ;
- Structurer ses entretiens ;
- Eviter de noyer son interlocuteur dans des détails.

3. La confiance en soi :

avoir confiance en soi, c'est :⁽³⁾

- Se donner à soi-même assez de crédit pour intervenir dans une relation à deux ou en groupe ;

1- IFACI & CPE, SONATRACH, « Réussir les écrits de la mission d'audit », Séminaire 1.4, Algérie, 2008.

2- Ibid.

3- Ibid.

- Avoir une représentation positive de ce que l'on va pouvoir apporter aux autres en étant conscient de ses ressources et de ses limites ;
- Etre capable d'afficher ses positions sans anxiété excessive ;
- Regarder les autres quand on leur parle.

L'ensemble de ces points permet l'auditeur d'écouter les audités; remettre en cause ses propres certitudes et présenter un point de vue différent de celui de son interlocuteur. Mais, cela ne l'autorise pas de dominer les autres et d'être toujours sûr de soi et surtout de ne pas avoir le doute.

4. L'esprit d'équipe et sociabilité :

de par la nature du métier d'audit qui nécessite beaucoup de contact et un travail d'équipe, un auditeur doit être sociable et avoir l'esprit d'équipe pour pouvoir entrer facilement en contact avec les audités et installer un climat de coopération ainsi pour pouvoir collaborer avec ses collègues et éviter les conflits. Donc, il doit : ⁽¹⁾

- Aimer travailler avec d'autres;
- Contribuer à la bonne entente et à la cohésion du groupe ;
- Insuffler un climat de coopération ;
- S'adapter aux situations et aux personnes ;
- Chercher à comprendre les autres ;
- Privilégier l'intérêt général au sein du groupe ;

Il est à signaler qu'avoir l'ensemble de ces compétences et caractéristiques, n'impose pas à un auditeur d'être toujours d'accord avec les autres et néglige ses propres intérêts.

5. L'ouverture d'esprit et créativité:

l'ouverture d'esprit et la créativité sont essentiel pour aborder une situation sous différents angles et faire des recommandations à valeur ajoutée.

Avoir l'esprit ouvert et être créatif, c'est :

- Aimer affronter le problème complexe ;
- Être attiré par les idées novatrices mais sans avoir des idées farfelues ;
- Être curieux ;
- Sortir des schémas habituels mais sans négliger de tenir compte de la réalité ;
- Trouver des solutions innovantes;
- Savoir remettre en question ses points de vue ;
- S'intéresser aux opinions différentes des siennes sans disperser son attention.

1- Ibid.

6. L'indépendance d'esprit :

pour ne pas se laisser manipuler, pouvoir vendre des recommandations et préserver les intérêts de l'organisation, un auditeur doit faire preuve d'indépendance d'esprit, ce qui signifie :

- Oser avoir des avis différents des autres ;
- Avoir un esprit critique ;
- Refuser le « prêt à penser ».

Mais cela ne l'autorise pas à contester systématiquement les idées des autres et refuser de changer d'avis, surtout de ne pas penser qu'il a toujours raison.

7. La persévérance :

pour un auditeur, la persévérance est essentiel pour pouvoir mener une mission jusqu'à son terme avec une énergie et une implication constantes. Aussi pour bien boucler ses dossiers et faire face aux difficultés rencontrées.

Faire preuve de la persévérance, c'est :

- Etre tenace mais ne pas s'entêter ;
- Aller jusqu'au but des choses mais ne pas être pointilleux.
- Ne pas baisser les bras devant les difficultés ;
- S'atteler aux problèmes dans leurs moindres détails mais être vigilant de ne pas se noyer dans ces détails.

8. La capacité d'analyse⁽¹⁾ :

c'est parmi les plus importantes qualifications pour un auditeur, elle lui sert à :

- Bien comprendre le contexte et les problèmes éventuels des audités;
- Analyser les causes des dysfonctionnements observés ;
- Faire des recommandations appuyées sur une bonne analyse.

Un auditeur disposant une capacité d'analyse est sensé de:

- Savoir prendre du recul sans tergiverser ;
- Réfléchir avant d'agir mais pas craindre agir ou ne pas agir.
- Rechercher des informations pour comprendre ;
- Regarder un problème sous différents angles ;
- Structurer sa pensée.

1- Ibid.

9. La capacité de synthèse :

pour bien structurer ses rapports et rédiger des feuilles de constats qui vont à l'essentiel, un auditeur doit monter des capacités de synthèse, c'est-à-dire être capable de :

- Structurer sa pensée sans être simplistes ;
- Faire des liens entre différentes informations ;
- Distinguer l'essentiel du détail sans négliger ce dernier.
- Présenter un problème de façon claire, cohérente et synthétique.

10. La capacité d'organisation :

Savoir s'organiser, pour un auditeur, c'est être capable de structurer son activité et gérer les priorités mais sans être un obsessionnel du classement et du rangement. Cette compétence est essentielle pour travailler en équipe et pouvoir classer ses documents de travail ; ainsi pour permettre aux autres de s'y retrouver dans ses documents et surtout de gagner du temps.

L'ensemble de ces dix compétences citées ci-dessus est exigé pour tout type d'audit que ce soit comptable, financier, ou social mais en tenant compte de spécificité de chaque domaine. Ainsi, l'audit social, un audit parmi d'autres, une part de l'audit de management. Mais, en raison de ses contraintes particulières, il exige de ses praticiens qu'ils fassent plus d'effort que d'autres auditeurs⁽¹⁾. Donc, ce qui est vrai de tout auditeur ne l'est pas moins de ceux que nous appelons « auditeurs sociaux », mais avec plus d'exigence en tenant compte des spécificités de son domaine d'intervention (l'homme, son environnement et sa gestion...).

Dans ce sens, l'obligation de secret professionnel, à laquelle sont soumis tous les auditeurs, est plus impérative pour l'auditeur social que pour d'autres. Il est détenteur d'un grand nombre d'informations dont il n'est pas propriétaire. Il ne peut les exploiter que dans le cadre de sa mission et pour l'intelligence du problème à traiter, ce qui ne l'autorise même pas, parfois, à les consigner dans son rapport d'audit⁽²⁾.

De même, l'audit social est une activité qui requiert du caractère et de l'équilibre et doit, tout à la fois faire appel au sens des nuances et requérir suffisamment de sérénité pour ne pas se perdre trop facilement dans des « états d'âme ».

Pour Candau, Pierre (1985)⁽³⁾, « un auditeur social devrait, essentiellement, maîtriser la méthodologie et les techniques de l'audit et connaître le droit du travail, les techniques et pratiques de gestion du personnel et des ressources humaines ainsi que les bases de la statistique et de domaines comme la comptabilité, la finance, l'informatique, le management, l'économie. Il devrait également connaître la théorie des organisations, de façon à bien percevoir les caractéristiques des structures des entreprises auditées, les caractéristiques économiques, technologiques et sociales du secteur d'appartenance ou de référence de l'entreprise ».

L'ensemble de ces connaissances ne peut être acquis seulement par une formation théorique initiale : l'expérience pratique individuelle est irremplaçable en ce domaine.

1- VATIER, Raymond, 1988, Op.cit, p 132.

2- Ibid, p 207

3- CANDAU, Pierre, Op.cit, p254.

Pour cette raison il est intéressant pour un auditeur- un auditeur social notamment- d'avoir déjà exercé des activités comprenant des responsabilités d'encadrement, d'organisation et de gestion.

Conclusion

Dans ce papier, nous avons essayé de mettre l'accent sur les différentes compétences et qualifications requises pour un auditeur social pour mener à bien sa mission.

Il a été remarqué qu'un auditeur social n'est qu'un auditeur spécialisé dans un domaine critique : les hommes, leurs activités, les rapports des groupes, l'ensemble des relations établies autour de la production, les aléas et les risques de la gestion sociale, ce que lui exige plus d'efforts et de précisions. Donc, tout ce qui est demandé pour tout auditeur ne l'est pas moins pour un auditeur social mais avec plus d'exigences vue les spécificités de son domaine d'intervention

L'ensemble des qualités et des compétences exigées d'un auditeur et d'un auditeur social en particulier, que ce soient professionnelles ou relationnelles, aboutit à une liste idéale: personne n'est parfait au point de les posséder toutes, mais plus un auditeur en possèdera, plus son action sera estimée efficace. Cela suppose qu'il doit présenter un certain nombre de qualités qui pourront lui servir dans sa mission.

Bibliographie

1. ALLOUCHE, José, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2003.
2. ARDOUIN, T. & LACAILLE, S., L'audit de la formation, Dunod, Paris, 2005.
3. CANDAU, Pierre, Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Edition Vuibert, Paris, 1985.
4. CADIN, Loïc, Gestion des Ressources Humaines, 2007.
5. COHEN, Annick, Toute la fonction ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2006.
IGALENS, Jacques, « Audit social », In ALLOUCHE, Encyclopédie Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 2003.
6. IGALENS, Jacques., Le risque social de la PME, Travaux de recherches de l'IAE, 2005.
7. LE BOTERF, G. & DUPOUEY, P. & VIALLET, F., L'audit de la formation professionnelle, Editions d'Organisation, Paris, 1985.
8. MARTORY, Bernard., Le contrôle de la gestion sociale, 4e édition, Vuibert, Paris, 2003.
9. PERETTI, Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 9ème éditions, Vuibert, Paris 2000.
10. PERETTI, Jean-Marie, Ressources humaines, 7e édition, Vuibert, Paris, 2002.

11. PERETTI, Jean-Marie & IGALENS, Jacques, *Audit social, meilleures pratiques, méthodes et outils*, Editions d'organisation, Paris, 2008.
12. PERETTI, Jean-Marie & JORAS Michel, *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Editions d'organisation, Paris, 1986.
13. PERETTI, Jean-Marie & VACHETTE, Jean-Luc, *Audit social*, Editions d'organisation, Paris, 1987.
14. RENARD, Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 2004.
15. SCHICK, Pierre, *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris 2007.
16. VATIER, Raymond, *Audit de la gestion sociale*, Editions d'organisation, Paris, 1988.
17. www.audit.cfwb.be
18. BONNET, Marc & BECK, Emmanuel & ZARDET, Véronique, « Audit social, audit socio-économique : perspectives et positionnements », In *Audit social et développement des entreprises et des organisations*, Actes de la 9ème université de printemps de l'audit social, IAS, Moscou, Mai 2007.
19. DJOULAH, Samir, « Le marché des GPL : menaces et opportunités », In *Cap sur le changement et la mobilisation*, 4ème conférence nationale des cadres de NAFTAL, Hôtel El-Aurassi, 19 et 20 Avril 2008.
20. ECOTO, François, « L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur du développement durable de l'entreprise et des organisations », In *Audit social et développement des entreprises et des organisations*, Actes de 9ème université de printemps de l'audit social, IAS, Moscou, Mai 2007.
21. EGG, Georges, « Le social dans la grande marmite de l'audit », In *Au fondement de l'audit social*, Actes de 23ème université d'été de l'audit social, IAS, Lille, Septembre 2005.
22. ELEONORE, Marbot & DEJOUX, C. & THEVENT, M., BENDER, F., *Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils*, 2007.
23. FEUJO, Isidore, *Guide des audits : quelles synergies gagnantes pour l'entreprise ?*, Editions AFNOR, France, 2004.
24. GALLEGO, Virginie & SAOUD, Lynda, « Le cas de la délocalisation et de la transmission d'entreprise », In *Audit social et développement des entreprises et des organisations*, Actes de 9ème université de printemps de l'audit social, IAS, Moscou, Mai 2007.
25. GUERRERO, Sylvie, *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, Dunod, Paris, 2004.
26. KHELASSI, Réda, *l'audit interne*, Edition Houma, Alger, 2005.

27. MARTORY, Bernard & CROZET, Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 6 e édition, Dunod, Paris, 2005.
28. PERETTI, Jean-Marie, FAQ Ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2006.
29. PERETTI, Jean-Marie & IGALENS, Jacques, Audit social, meilleures pratiques, méthodes et outils, Editions d'organisation, Paris, 2008.
30. SZYLAR, Christian, « Les fondements de l'audit social dans la perspective de la responsabilité sociale de entreprises », In Au fondement de l'audit social, Actes de 23ème université d'été de l'audit social, IAS, Septembre 2005.
31. IFACI & CPE, SONATRACH, « Réussir les écrits de la mission d'audit », Séminaire 1.4, Algérie, 2008.
32. www.audit-social.com
33. www.auditmrh.com