

Évaluation L'AUDIT SOCIAL, POUR QUOI FAIRE ?

Terre inconnue pour nombre de PME et d'ETI, l'audit social repose sur une exploitation de données diverses au service de la performance. Le plus souvent utilisé en vue d'une acquisition, cet outil est peut-être sous-employé...

Masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social, gestion des compétences, sécurité au travail... Ces divers éléments ont un impact mal connu en PME sur le développement de l'entreprise. Or c'est à cela que peut servir un audit social. Outre l'évaluation de la conformité des pratiques internes, il facilite la compréhension d'un climat social dégradé ou de démissions, et permet de tirer des enseignements correctifs ou de prévenir la répétition. Pourtant, il est surtout utilisé en préalable à une situation de changement lourd (réorganisation, négociation d'un accord collectif), essentiellement en vue d'une acquisition ou d'un investissement de type LBO. « Cela représente 90 % des cas où nous avons recours à l'audit social », estime M^e Valérie Blandeau, avocate



« L'audit social sert à déterminer l'impact économique et financier sur l'entreprise de tous les éléments sociaux, avec un but : améliorer la performance. »

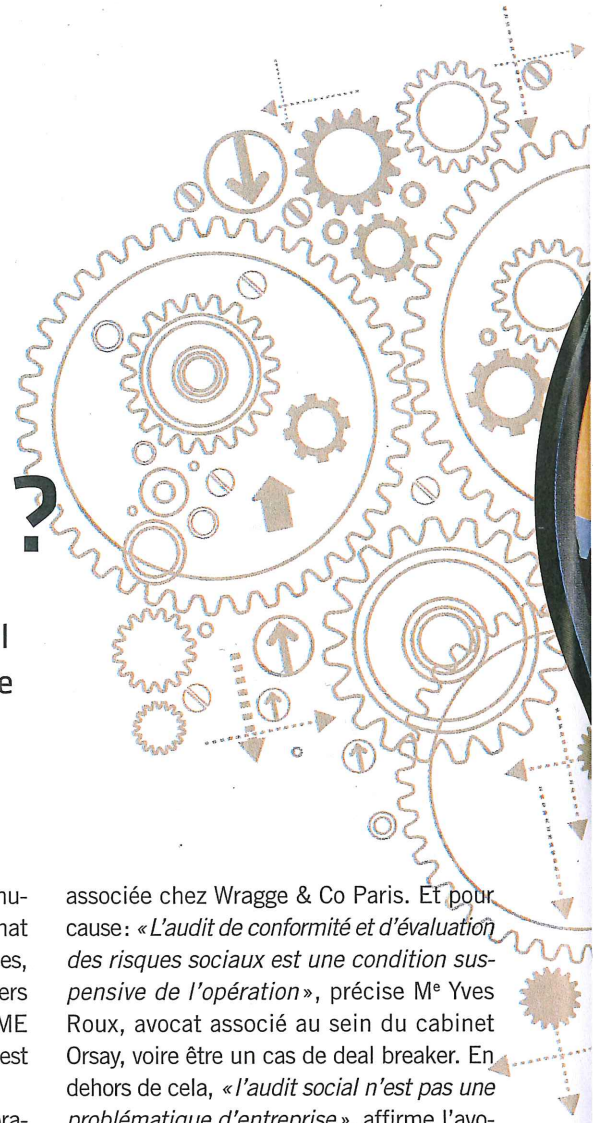
GUILAIN VANDAELE, CONSULTANT FORMATEUR
CHEZ CSP FORMATION

associée chez Wragge & Co Paris. Et pour cause : « L'audit de conformité et d'évaluation des risques sociaux est une condition suspensive de l'opération », précise M^e Yves Roux, avocat associé au sein du cabinet Orsay, voire être un cas de deal breaker. En dehors de cela, « l'audit social n'est pas une problématique d'entreprise », affirme l'avocat. Ce que le professeur Jean-Marie Peretti, président de l'Institut de l'audit social, explique comme suit : « Qui dit auditeur dit celui qui pointe les problèmes et qui facture du temps pour des constats qui ne serviront pas. »

CE QU'EST L'AUDIT SOCIAL...

L'audit social, en vue d'une fusion, se pratique au regard d'un référentiel : Code du travail, convention(s) collective(s) et accords d'entreprise. Il vise à contrôler le temps de travail et à s'assurer que la pratique de la rémunération est conforme aux minima conventionnels, aux exigences de non-discrimination... Les évaluations et préconisations qui en sont issues, surtout en cas d'échec de l'opération, ne sont pas communiquées à l'entreprise cible qui a pourtant été bousculée. D'où une assimilation de l'audit social à un dérangement inutile...

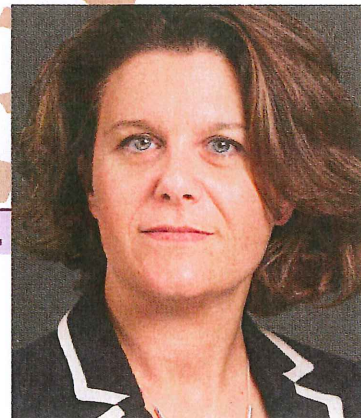
À l'heure actuelle, l'audit social est « une réponse à une problématique précise », souligne M^e Yves Roux, et même « une réponse à un risque identifié », surenchérit le professeur Jean-Marie Peretti.





TROIS QUESTIONS À...

M^e VALÉRIE BLANDEAU,
avocate associée chez Wragge & Co Paris



Léo Paul Ridet / REA

« L'évaluation du social devrait relever d'un processus continu »

Bref, les entreprises sont dans une démarche plutôt réactive, à l'instar des sous-traitants automobiles qui, après le suicide d'un ingénieur chez Renault, se sont inquiétés de la santé mentale de leurs collaborateurs. Toutefois, depuis quelques années, émerge une motivation nouvelle: les exigences des clients, des fournisseurs et autres parties prenantes de l'entreprise. « *Ce sont bien souvent les grands groupes, labellisés, qui réclament une telle démarche à leurs fournisseurs. Mais des PME anticipent cela pour fidéliser leurs réseaux et les élargir* », constate le professeur Peretti. Il relève aussi que certains secteurs d'activité sont très demandeurs: « *Ceux qui emploient beaucoup de jeunes et qui souhaitent se rendre attractifs. C'est la preuve d'un contrat social fort.* »

... ET CE QU'IL DEVRAIT ÊTRE

Externe, l'audit social peut répondre à des hypothèses spécifiques. M^e Yves Roux le conseille pour toute entreprise qui a absorbé régulièrement de petites structures via des cessions de titres: « *Il y a là un empilement de statuts, de conventions, de provisions, de mutuelles, qui mériteraient un audit préventif et curatif.* » Guilain Vandaele, ancien ►►

Quelle est votre pratique opérationnelle de l'audit social ?

Quelle qu'en soit la raison, c'est bien souvent le Daf qui est le référent dans les entreprises comptant entre 100 et 500 salariés. Côté grandes entreprises, ce sera le DRH, avec des interventions de la direction juridique ou de la direction financière. Et si la data room électronique est une évolution marquante dans ce domaine, je remarque aussi une évolution dans les demandes d'audit: il y a dix ans, l'auditeur devait fournir des éléments descriptifs et exhaustifs; désormais, on nous demande d'analyser des risques très spécifiques et de faire un travail d'analyse de risques. Cela démontre une meilleure compréhension de cet outil et une volonté d'utiliser ces éléments au service de la performance de l'entreprise.

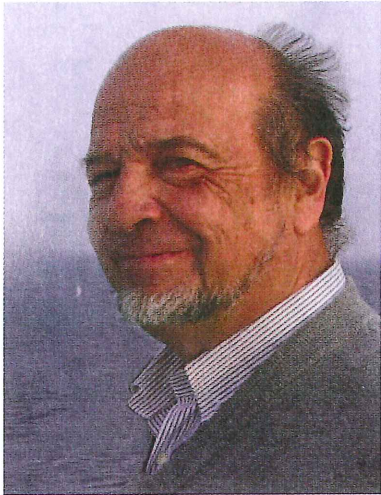
Côté contenu, quels sont les éléments les plus fréquemment examinés par un audit social ?

Les problématiques d'application de conventions collectives, la durée du travail pour évaluer le risque de rappel de salaires, le temps de travail avec les heures supplémentaires, la mise en

œuvre et l'application des outils de prévoyance ou d'épargne salariale. Sans oublier la délicate question du cumul entre mandats sociaux et contrats de travail en cas d'acquisition, si les membres de l'équipe dirigeante de la cible sont à la fois salariés et gérants. S'il n'y a pas de différence de fonctions entre le mandat et le contrat de travail, il peut y avoir un vrai risque quant à la couverture Assedic, après leur départ.

Quand conseilleriez-vous à une entreprise de recourir à un audit social ?

L'évaluation du social devrait relever d'un processus continu interne à l'entreprise. Avec des points de vigilance particuliers sur la durée du travail, par exemple dans le cadre de la mise en place d'un compte épargne temps ou d'une remise à plat des 35 heures. Le fonctionnement des IRP, calendriers et accords de méthodes compris, devrait aussi être audité. D'autant que selon l'accord interprofessionnel du 11 janvier dernier, les entreprises vont devoir constituer des bases de données qu'elles devraient mettre à disposition de leurs IRP. L'audit social peut être intéressant pour préparer ces bases de données.



« L'interlocuteur de l'auditeur doit être capable de se remettre en cause. »

PROFESSEUR JEAN-MARIE PERETTI,
PRÉSIDENT DE L'INSTITUT DE L'AUDIT SOCIAL

►► DRH, aujourd'hui consultant formateur pour CSP Formation, le préconise aussi *« lorsque l'entreprise est en phase de croissance interne. Il s'agit alors d'un audit de période de rupture: passer de 100 à 200 salariés rompt une situation établie ».*

Surtout, les entreprises doivent s'approprier cet outil. Face à la complexité de la réglementation sociale, aux obligations de sécurité, mais aussi face à certains automatismes comme de *« mettre en forfaits jours des salariés qui ne doivent pas l'être, ce qui expose l'entreprise à un risque de rappel d'heures supplémentaires »*, illustre M^e Yves

Roux, l'audit complet, donc de conformité et de valeur, est un outil pertinent. Car *« l'audit social sert à déterminer l'impact économique et financier sur l'entreprise de tous les éléments sociaux et à évaluer son climat général, avec un but: améliorer la performance »*, avance Guilain Vandaele. Cet outil d'amélioration, voire d'optimisation des coûts, devrait relever d'un processus continu, permettant dans certaines situations de déclencher un audit externe portant souvent sur le climat: *« En cas de dégradation de la situation, laquelle sera identifiée via des indicateurs sur les arrêts maladie ou la charge de travail »*, illustre le formateur.

MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT: INTERNE ET EXTERNE

Côté audit interne, il faut penser pilotage RH, gestion prévisionnelle des effectifs et instaurer un processus continu et simple, reposant sur une collecte des données (pyramide des âges notamment). *« Certains points sont déjà très bien suivis en interne, dont la partie conformité au regard d'un référentiel »* assure le professeur Peretti. Et s'il vaut mieux solliciter un conseil externe pour se faire expliquer un texte, reste que *« pour le suivi du*



À LA LOUPE

AUDITER EN 2013 LES RÉGIMES SUPPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET L'ÉPARGNE SALARIALE

Mercer, acteur du conseil et des services en ressources humaines, publie chaque année sa liste de préconisations retraite. Voici les dix éléments identifiés pour 2013 :

- 1- Mettre en conformité, d'ici au 31 décembre 2013, les **régimes à cotisations définies**, en termes de **catégories objectivement définies** (décret du 9 janvier 2012).
- 2- Prendre en compte l'augmentation du **forfait social** (régimes à cotisations définies et Perco).
- 3- Analyser l'adéquation des modalités et du niveau d'alimentation du régime avec les **besoins à terme des salariés**.
- 4- Analyser les **performances des supports financiers** et l'exposition aux risques de chaque dispositif.
- 5- Passer en revue les **différents supports d'investissement** proposés pour s'assurer qu'ils sont bien adaptés aux attentes

des salariés adhérents et leur présenter les performances des fonds.

6- Vérifier les **coûts de la gestion financière des dispositifs** (analyse des taux de frais sur encours réellement constatés), fonds par fonds.

7- S'assurer que les **coûts supportés par un salarié adhérent** au titre de la gestion administrative sont compétitifs au regard des services rendus par le gestionnaire.

8. Vérifier si les **adhérents au dispositif sont intéressés et motivés**: sont-ils bien informés des économies et des bénéfices qu'ils pourront en tirer?

9- S'interroger sur la **gestion des fins de carrière** (compte épargne temps, mise en place d'un abondement en jours ou de dispositifs à temps partiel).

10- S'interroger sur la **révision des dispositifs relevant de l'article 39 du Code général des impôts**, voire sur la possibilité de mise en place d'un régime à cotisations définies pour alléger le financement du régime à prestations définies et les charges des futurs rentiers.



À NOTER

LES LABELS ENTREPRISES DANS LE DOMAINE SOCIAL

Solliciter un audit est une chose, en tirer les conséquences en est une autre, et en dégageant un bénéfice de notoriété, une tierce! C'est surtout à cela que servent les labels. Il en existe de toutes sortes. D'abord des labels publics, décernés par les États, par exemple en France le label Égalité et le label Diversité qui bénéficient d'une certification Afnor: « *Ce sont des process lourds, donc bien trop compliqués pour les PME* », alerte le professeur Jean-Marie Peretti, président de l'Institut de l'audit social. Il en existe des spécifiques, tel celui des centres d'appel ou de l'équivalent du Medef au Maroc, le CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc), avec son label social. D'autres sont des labels privés, sur un mode purement déclaratif, avec un audit social très minime, s'il existe. « *On voit apparaître aussi des systèmes en ligne, tel le label social européen qui vise à mesurer le climat social et qui a reçu une onction patronale et syndicale après de longs échanges* », conclut le professeur Peretti.

référentiel, s'appuyer sur un juriste stagiaire de bon niveau est suffisant», estime Guilaïn Vandaele (CSP Formation).

En cas d'audit externe, la liasse documentaire à fournir, de 2000 à 4000 feuilles, peut rebuter... Moins toutefois que le ressenti des salariés et l'impact sur la structure. Toute-

fois, la transmission électronique est venue bousculer la donne: « *Depuis deux ans, nous conduisons les audits d'acquisition via une data room électronique transmise par l'acquéreur, ce qui facilite notre travail, mais réduit notre ressenti quant au climat social* », déplore M^e Yves Roux, qui lui reconnaît

cependant une autre vertu: cette transmission participe d'une bonne confidentialité.

L'interlocuteur de l'auditeur social peut être le dirigeant d'entreprise, le Daf, le DRH ou un directeur opérationnel, idéalement celui qui a relevé la faiblesse: « *L'interlocuteur de l'auditeur doit être capable de se remettre en cause, pointe le professeur Peretti. Face à un taux d'absentéisme élevé, l'initiative va venir du supérieur et les coûts induits seront évalués par le Daf, lequel peut aussi relever une poussée des contentieux, une mauvaise utilisation des contrats temporaires...* »

« *Mieux vaut commencer la relation par une mission de quatre ou cinq jours et bien définir la mission et les conditions d'accès à l'information de l'auditeur, conseille le professeur Peretti. Qui peut-il interroger? Quelles requêtes informatiques peut-il émettre? Quels documents peut-il réclamer?* » Une définition claire des missions et des accès autorisés favorise le bon déroulement de l'audit. ●

FLORENCE LEANDRI

exenco™

Notre expertise, votre confortSM

COMPTES
CONSOLIDÉS

REPORTING
FINANCIER

CONSEILS
AUX DIRECTIONS
FINANCIÈRES

FORMATION

Infos :

exenco™

Nous contacter :
66 rue Cantagrel
75013 Paris
0821 331 146
accueil@exenco.fr
www.exenco.fr

EXENCO FACILITE VOTRE REPORTING

Le reporting financier est devenu un outil indispensable dans le pilotage de la performance des entreprises et de la communication auprès des différents partenaires de l'entreprise tels que les banquiers, investisseurs ou fournisseurs.

La production d'un reporting de qualité dans un délai très court est fortement dépendante des outils informatiques utilisés et de la bonne connaissance des différentes étapes du processus de collecte et de publication des données.

Forts de leurs expériences et de la maîtrise des principaux progiciels du marché, nos experts apportent et mettent en œuvre au cours des missions qu'ils réalisent des solutions concrètes et opérationnelles.

EXENCO accompagne depuis 10 ans de nombreux groupes Français dans le domaine du reporting financier ; notre implantation à Paris, Lyon et Rennes nous rapproche davantage de nos clients et permet de répondre avec réactivité à leurs besoins.

Notre slogan **Notre expertise, Votre confort** traduit à lui seul l'engagement que nous prenons vis-à-vis de nos clients actuels et futurs.