

Chapitre introductif

Vers l'audit de la soutenabilité pour un management et une société durables

Guillaume FLAMAND¹

Introduction

Le périmètre de l'audit social, et celui du management qu'il a pour fonction d'éclairer, ne cesse de s'étendre. Depuis son émergence, l'audit social a mis en lumière l'enjeu et l'utilité d'un audit de l'extra-financier (Igalens et Peretti, 2016). Ses praticiens comme ses théoriciens ont souligné que la performance des organisations – et donc de l'économie – ne peut être assimilée à celle de leurs seules finances. Cela a aussi rappelé que l'action managériale ne saurait trouver la source de son discernement uniquement dans les dimensions financières. L'audit social s'inscrivait alors dans des changements similaires à ceux qui faisaient passer la Gestion des Ressources Humaines (GRH) d'une activité principalement administrative et technique à une dimension stratégique pour toutes les organisations (Besseyre des Horts, 1988). Au sein de cette dynamique de changements, l'audit social devait s'enrichir progressivement d'autres thématiques afin d'accompagner les nouveaux enjeux identifiés, tels que ceux du bien-être au travail, de la santé au travail et, en somme, de la qualité de vie au travail, comme le soulignaient Carpentier, Bachelard et Peretti en 2010. Au-delà de la prise en compte continue de thématiques additionnelles, l'intégration de l'audit « sociétal » a été un reflet du phénomène mondial de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). En effet, même si la RSE n'est pas exempte de lacunes, elle a entraîné une transformation en profondeur des préoccupations managériales (Igalens, 2023) que l'audit social, désormais aussi sociétal, ne pouvait ignorer. Elle a ainsi conduit l'audit extra-financier à s'intéresser, par exemple, à l'audit de la RSE. Aujourd'hui, alors que des « limites planétaires »

1. Enseignant-chercheur à l'ISC Paris.

sont franchies chaque année et que des tendances telles que la digitalisation s'entrechoquent avec la recherche d'un monde durable (Creutzig *et al.*, 2022; Delaye-Habermacher, 2025), la soutenabilité doit venir se positionner au cœur de l'audit et du management des organisations. Ainsi, les organisations et leurs leaders pourront répondre positivement aux appels des Nations Unies à mettre en œuvre les Objectifs de Développement Durable (ODD) afin de construire collectivement l'avenir.

Cet ouvrage veut marquer cette étape clé pour l'audit social et le management. Ses contributions montrent qu'intégrer la soutenabilité au diagnostic organisationnel et à l'action managériale est tout sauf optionnel : les organisations et la société se porteront d'autant mieux que leurs parties prenantes prennent la soutenabilité en compte. Les sept chapitres considèrent des sujets aussi variés que la « CSRD », la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (c'est-à-dire la directive européenne portant sur le *reporting* en matière de soutenabilité), la transformation du rôle des auditeurs à l'ère des questions de soutenabilité, ou encore les effets de l'intelligence artificielle (IA) dans ce contexte. Cette combinaison originale d'écrits révèle ainsi l'ampleur et la diversité des enjeux de l'audit et du management de la soutenabilité pour notre monde. Cette production collective appelle donc les acteurs de l'audit social à procéder à un nouvel élargissement du périmètre de leurs préoccupations et de leurs démarches, la soutenabilité devant désormais trouver dans les activités managériales une place de choix.

L'ouvrage matérialise des réflexions construites et partagées à l'occasion de la 26^e Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social et Sociétal (IAS) qui fédère une communauté d'experts – académiques ou praticiens – de cet audit extra-financier. La variété des contributions résonne avec la myriade de facettes de cet audit révélée par l'ouvrage issu de la précédente Université de printemps de l'IAS (Bachelard *et al.*, 2025). En continuant à les enrichir de dimensions cruciales, telles que la soutenabilité, et de tendances d'actualité, telles que l'IA, cet opus conduit aussi à un constat : la pratique et la théorie de l'audit du social – qui est riche, complexe et évolutif – et de son management gagnent à être exposées à une diversité de phénomènes, de concepts et de champs.

1. La soutenabilité : nouvelle extension du périmètre de l'audit social

La soutenabilité étant un enjeu considérable pour la société, nos organisations doivent y répondre (Acquier *et al.*, 2024). Certes, l'invention puis la très forte diffusion de pratiques telles que le bilan social et la RSE rappellent que le monde organisationnel n'a, fort heureusement, pas attendu l'époque actuelle pour se soucier de questions de soutenabilité. Certes, l'extension de l'audit social à l'audit sociétal marquait déjà, d'une certaine façon, l'intégration de l'enjeu de soutenabilité à cette activité de nos organisations. Néanmoins, une analyse et une formalisation de cette nouvelle extension du périmètre de l'audit social et

sociétal étaient nécessaires. Cet ouvrage tente cet exercice en proposant deux parties complémentaires.

Ainsi, la première partie de l'ouvrage, constituée de trois chapitres, porte sur les raisons pour lesquelles il faut auditer et manager la soutenabilité. Dans le premier chapitre, Jacques Igalens considère ces raisons et des effets de la normalisation de la durabilité (qui appelle et encadre son audit). En soulignant en quoi les enjeux de la CSRD, progressivement mise en place dans le contexte européen, sont organisationnels mais aussi sociétaux, il révèle la profondeur des changements potentiellement induits par cette normalisation de l'audit et du management de la durabilité et donc la nécessité d'y réfléchir et de les prendre en compte. Dans le deuxième chapitre, Alexandre Guillard et Jean-Marie Peretti s'intéressent aux conséquences pour l'audit social et sociétal et pour la GRH de l'arrivée massive des IA génératives dans les organisations. Ils donnent à voir l'ampleur, ici aussi, de la transformation qui résulte de ces nouveaux outils et montrent que l'audit social et la GRH – qui sont, dans les organisations, des acteurs clés de la soutenabilité – devront également se repenser en profondeur, tout en s'assurant de concilier la technique et l'humain, au risque sinon de ne plus exister. Dans le troisième chapitre, Amal Laalou et Ahmed Abihassou se penchent sur un outil historique et structurant de l'audit social : le bilan social. Ils mettent en avant l'articulation entre cet outil et la RSE, pratique tout aussi historique et structurante du management de la soutenabilité des organisations. Cela indique en quoi les différents moyens de gérer la soutenabilité peuvent, voire doivent, être associés pour produire les meilleurs effets possibles. Cette première partie souligne donc que des tendances sociétales et des pratiques de gestion expliquent cette nouvelle nécessité d'un audit et d'un management de la soutenabilité, dont la mise en œuvre interroge cependant inévitablement.

Alors, une deuxième partie, qui comporte quatre chapitres, poursuit la réflexion en apportant des perspectives sur les moyens d'auditer et de manager la soutenabilité. Dans le quatrième chapitre, Gounavady Sambassourédy, Virginie Moisson, Nathalie Duran et Jean-Marc Duhé Grondein analysent les effets de l'entrée en vigueur de la CSRD pour les cabinets spécialisés d'audit. Ils attirent l'attention sur l'étape stratégique qu'elle marque pour ces professionnels. Ces derniers doivent repenser leurs pratiques, développer des compétences et restructurer leur écosystème avec leurs parties prenantes afin de pouvoir assurer au mieux les nouvelles missions complexes qui découlent de cette normalisation. Dans le cinquième chapitre, Oumaima Ouachtou et Amal Laalou mettent aussi en lumière le rôle stratégique que peut jouer l'audit de la soutenabilité, mais cette fois-ci pour les organisations où il est réalisé. En soulignant l'utilité stratégique, certes assortie de nombreux enjeux opérationnels, de cet audit quand il dépasse la logique de conformité, elles indiquent en quoi les dirigeants peuvent en faire un levier puissant de management et de pilotage. Dans le sixième chapitre, Arnaud Lacan et Jean-Marie Peretti cherchent comment aider les acteurs des organisations à justifier les programmes de diversité, équité et inclusion

(EDI) qui sont aujourd'hui en recul malgré leur contribution à la pérennité organisationnelle comme sociétale, et donc à la soutenabilité. Ils soulignent que les praticiens pourront d'autant mieux justifier ces programmes EDI qu'ils pourront s'appuyer sur des outils de mesure que l'audit social et sociétal peut offrir. De plus, ils proposent une première formalisation de métriques, à mettre à l'épreuve de la pratique. Enfin, dans le septième chapitre, Otman Chahbi, Mohamed Belafhaili, Taoufik Benkaraache et Imane Rabhi étudient l'impact de pratiques de durabilité sur la compétitivité des entreprises. Ils présentent les résultats d'une analyse quantitative indiquant que de telles pratiques peuvent renforcer la performance d'organisations marocaines à l'exportation, là où la compétitivité des organisations qui n'ont pas recours à ces pratiques se détériore. Ainsi, ils illustrent les bénéfices d'une telle démarche au-delà de son utilité sociétale et ils indiquent, encore autrement, l'intérêt d'auditer la soutenabilité afin d'encourager un management lui donnant une place stratégique. En somme, la deuxième partie de l'ouvrage offre des pistes pour mettre en œuvre ce nouvel enjeu stratégique pour les organisations qu'est la soutenabilité, un domaine qui appelle l'action et l'éclairage par une multitude d'acteurs.

2. L'audit social : un domaine pour tous

Cette nouvelle extension amène aussi à insister sur un constat important concernant les connaissances pouvant servir de point d'appui à l'audit social et au management à qui il apporte de précieuses informations. L'audit social est un audit du social, qui est riche et évolutif, et cet audit doit alimenter une action managériale qui ne peut faire l'économie d'une prise en compte de la complexité du social. Par conséquent, ses spécialistes doivent pouvoir bénéficier de toutes les réflexions permettant de le comprendre. L'intégration continue de nouveaux enjeux, tels que celui de la soutenabilité, ne peut que renforcer encore ce besoin.

Tous les théoriciens qui documentent le fonctionnement des organisations enrichissent donc la compréhension et la pratique de l'audit social, même lorsque leurs travaux ne portent – en apparence – pas directement ou entièrement sur cet audit extra-financier et sur les actions qui en découlent. Les contributions de cet ouvrage, mais aussi les nombreuses autres communications partagées lors de l'Université de printemps 2025 de l'IAS dont il résulte, montrent que la compréhension du social est d'autant plus riche qu'elle combine des perspectives variées sur les organisations. Ainsi, les chercheurs en audit, en comportement organisationnel, en finance, en théorie des organisations, en GRH, en RSE, en marketing, en comptabilité, ou encore, au-delà des sciences de gestion et du management, en économie, en sociologie, ou en sciences du langage, peuvent utilement alimenter la réflexion. Enfin, la diversité des profils des auteurs de cet ouvrage et des communications de l'Université de printemps 2025 rappelle également l'intérêt de combiner les apports de ceux qui sont davantage praticiens

et de ceux qui sont davantage théoriciens – beaucoup étant souvent à la fois praticiens et théoriciens.

En somme, la communauté de l'audit social a vocation à accueillir toutes les perspectives, toutes les spécialités et tous les profils qui souhaitent dialoguer entre acteurs du social organisationnel afin de le transformer pour le meilleur.

Conclusion

Auditer et manager la soutenabilité peut sembler étonnant. Cet ouvrage veut démontrer qu'il s'agit aujourd'hui, au contraire, d'une nécessité. La variété des auteurs, des thématiques et des cadres de pensée des sept chapitres le composant offre de multiples perspectives complémentaires qui convergent vers un même constat : l'audit et le management de la soutenabilité peuvent bénéficier aux organisations et à la société. Ses différentes contributions donnent à voir pourquoi et comment. Cet enrichissement de l'audit social, puis social et sociétal, désormais également audit de la soutenabilité, renouvelle ses missions et affirme sa volonté de contribuer au développement d'un monde durable.

Nul doute que l'audit social, dans cet avenir soutenable qu'il peut donc contribuer à créer, repoussera encore une fois ses frontières académiques et pratiques. Nul doute encore qu'il continuera à se transformer pour accompagner judicieusement le management dans ses nouvelles pratiques, les organisations dans leurs nouvelles approches et la société dans ses nouvelles aspirations. La tendance à l'élargissement de l'audit social n'a pas vocation à s'interrompre. L'intégration de la soutenabilité n'en est qu'une étape importante.

Pour aller plus loin

ACQUIER, A., MAYER, J. et VALIORGUE, B. (2024). Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 50(315), 11-36.

BACHELARD, O., SILVA, F., IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (Dir.) (2025). *Audit social, Audit sociétal, état des lieux et nouveaux champs*. Management Prospective Éditions.

BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Éditions d'organisation.

CARPENTIER, S., BACHELARD, O. et PERETTI, J.-M. (2010). Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 52-57.

CREUTZIG, F., ACEMOGLU, D., BAI, X., EDWARDS, P.N., HINTZ, M.J., KAACK, L.H., KILKIS, S., KUNKEL, S., LUERS, A., MILOJEVIC-DUPONT, N., REJESKI, D., RENN, J., ROLNICK, D., ROSOL, C., RUSS, D., TURNBULL, T., VERDOLINI, E., WAGNER, F., WILSON, C., ... ZUMWALD, M. (2022). Digitalization and the Anthropocene. *Annual Review of Environment and Resources*, 47(1), 479-509.

DELAYE-HABERMACHER, R. (2025). L'IA qui dure... au détriment du durable ? Une question de management. In J.-M. Peretti (Dir.), *Regards croisés : Le changement et l'IA, Question(s) de management*, 56(4), 161.

IGALENS, J. (2023). *Splendeurs et misères de la RSE*. Éditions EMS.

IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (2016). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*. Éditions Eyrolles.