

POUR UN AUDIT PROSPECTIF

Christel BEAUCOURT

Maître de Conférences – IAE de Lille.

Pierre LOUART

Professeur des Universités – IAE de Lille.

Directeur de l'IAE de Lille.

Président de l'AGRH.

Synthèse

I.

Indépendamment des lieux où il se stabilise (pour des raisons de comparaison, de contrôle et de cohérence relative des décisions), l'audit social doit continuer à **tester activement de nouvelles mesures ou de nouveaux indicateurs, afin de déplacer ou de réorganiser les interprétations possibles des systèmes audités.**

Concrètement, il s'agit de faire varier les bases des diagnostics et des dispositifs de mesure, sachant que ces derniers sont toujours subjectifs et construits socialement. Pour partie, les modes d'analyse, les critères choisis et l'importance des pondérations mises en œuvre sont le fruit de facteurs eux-mêmes changeants. En particulier :

- les confrontations entre acteurs (en incluant les rapports de forces qui les lient),
- l'évolution des risques (dans l'absolu, mais aussi en fonction des priorités politiques, économiques ou sociales),
- les circonstances particulières qui influencent, globalement, la décision.

En fonction des glissements de diagnostic, les conséquences des mesures effectuées sont différentes. La structure d'attention portée sur certains aspects du réel évolue : le pointage de ce qui est important ou non, la prise de conscience de certaines questions, leur appréciation en bien ou mal. L'aspect conjoncturel des mesures est d'ailleurs amplifié par certains effets de cristallisation ou de dramatisation, compte tenu de la tendance populiste des acteurs de communication (ils activent la peur ou la colère, en préférant les tapages de court terme aux dossiers plus fondamentaux).

II.

Un audit social doit donc toujours être **un audit qui organise, par prudence, une gamme de scénarios et de glissements d'appréciation sur les critères qu'il apporte**, en permettant de juger ou de préconiser, mais aussi de rester prudent sur les résultats. Il doit aussi montrer des tendances, des inflexions ou des signaux faibles qui pourraient infléchir le sens. Ces moyens d'analyser autrement doivent interpeller les praticiens, en leur montrant des opportunités à saisir, en leur laissant voir des dangers potentiels ou des risques à manager.

Plus profondément, **si l'on admet certains constats, rien n'en garantit tout à fait :**

- **ni la justesse de fond.** Ce qu'on a retenu est-il vraiment le plus important ? A partir de quelle convention d'acteurs a-t-on posé un jugement, à partir de quelles habitudes, de quelle focalisation collective du moment ? Au nom de quoi met-on en place des arbitrages, des propositions ou des sanctions ? N'y avait-il pas autre chose à percevoir, dont on pourrait se mordre les doigts, plus tard, de ne pas l'avoir fait ?

- **ni le poids réel dans les objectifs de l'organisation considérée.** Au fond, ce qu'on mesure n'offre de vérité que celle des convenances ou de la conformité. Cela met en règle avec la

justice, les normes et les certifications admises. Cela cadre avec ce qu'on estime être le mieux, dans l'ordre social ou économique du moment.

Sans doute est-il préférable de s'y tenir que de n'en rien faire, car l'audit apporte avec lui des savoirs accumulés, des rigueurs éprouvées, une certaine lucidité face au risque. Mais le contexte peut changer, en apportant d'autres facteurs qui transforment la nature ou la pondération de ce dont il faudrait tenir compte.

III.

L'audit prospectif peut se donner des challenges actifs, sur le contenu (qu'est-ce qu'on audite) et les méthodes (comment le fait-on), en cherchant des moyens d'innover.

Tout d'abord, au sens de Gaston Berger, être prospectif c'est prendre en compte le plus d'avenir possible. En étant réaliste, on cherche aussi à mettre dans ses choix (toujours aléatoires, toujours liés à un futur qui se construit) la part la plus grande possible d'humanité. Il y a donc des règles d'éthique à faire valoir, ce qui implique **un processus ouvert et intersubjectif dans le choix des enjeux, des critères et des mesures réalisées**. Autrement dit, toute prospective se nourrit de **débats ouverts et délibérés**.

L'audit prospectif accepte les règles, mais se méfie de confier au seul droit, aux seules conventions écrites, les clefs de toute évaluation. Il est dangereux de s'en tenir à des choses figées, crispées, qui préfèrent « la lettre » à « l'esprit ». C'est pourtant la tendance du moment, qui croit qu'on objective les choses à les mettre en textes, alors qu'un texte (un code, une charte, un contrat) n'est qu'un instrument pour fixer des bases et s'en remettre, somme toute, à l'accord en conscience des acteurs d'une situation.

Certes, l'homme est l'homme et il est difficile de ne pas se protéger d'excès possibles (dans le rapport des forces ou la mauvaise foi, dans le rejet, le déni ou la déformation des accords). Il est donc nécessaire de légiférer, de garantir les contrats et de créer des obligations sociales dont l'audit vérifie le respect. Au-delà, mêmes ces bases là doivent pouvoir évoluer, s'enrichir, s'adapter « en esprit » aux évolutions de la réalité sociale.

Pour le reste, l'audit est aussi un contrôle de la performance collective, un **moyen d'évaluer la pertinence des choix qu'ont réalisés certains acteurs en prenant part à un projet commun**.

Face à ces besoins, l'audit prospectif doit d'abord **mettre en question et en doute les modèles établis**. En faisant valoir les erreurs, les détournements ou les difficultés des choix déjà effectués, il aide à penser autrement l'action collective. Par exemple, il montre qu'on ne peut pas trancher dans certains paradoxes et résoudre, une fois pour toutes, des tensions comme celles de l'emploi et du salaire, de la formation et de l'action, de l'équité pour tous et de la liberté d'entreprendre. Il critique la tendance à détourner l'attention vers des choses mesurables et pas forcément vers les points les plus sensibles de la performance ou de l'action stratégique. Il fustige les excès de certaines décisions dont on dénie le caractère déshumanisant : l'individualisme excessif, l'encouragement à dénoncer les fautes d'autrui au nom d'une transparence qui, à ce niveau, n'a rien d'humain ni de social (toutes les cultures « sérieuses » préservant l'intimité ou le secret).

Parallèlement, l'audit prospectif peut construire **des indicateurs qui réorientent la pensée dominante et introduisent un discours peu à peu adopté par les autres** (bref, en initiant de nouvelles convention). Car beaucoup de conduites opportunes naissent de la réorganisation d'accords anciens à partir d'une position d'innovateur relatif. Cela consiste à enrichir ou à déplacer ce qui deviendra un nouvel audit de conformité (à la fois légal, réglementaire et contractuel – lié à des normes devenues acceptables ou signes de qualité).

Ensuite, il peut aider à repenser, compte tenu des circonstances, ce qui est appelé audit d'efficacité ou de pertinence (par rapport à ce qu'il y a lieu de faire et à la manière dont on l'accomplit). Cette fois, ce qui compte, c'est de **repérer de nouvelles configurations**

d'action et d'y construire des signes de mesure qui s'y adaptent au mieux (en déplaçant les anciennes traces, les anciens critères, les anciennes marques significatives pour l'action et ce qu'il faut en juger).

L'audit prospectif doit **se mettre en contexte** (dans une conjoncture d'effets qui le replace au sein d'une structure interprétative disposant de ses propres indicateurs d'évaluation). Il doit aussi **évaluer les changements de longue durée**, en préparant ses cadres d'analyse, ses indicateurs et ses mesures à l'évolution des représentations, des valeurs et des contraintes de contrôle (par rapport aux règles, aux partenaires de gestion, à la concurrence générale). L'actualité permet d'illustrer ce besoin par de nombreux exemples.

Sans s'opposer à l'audit traditionnel (qui préserve un noyau dur de prescriptions générales, afin de comparer les résultats entre organisations, d'inciter au minimum nécessaire, de servir de garde-fou à une mondialisation plus équilibrée), l'audit prospectif l'aménage, l'ajuste, l'individualise et le conteste : dans ses insuffisances, dans ses contradictions, dans ses excès.

IV.

Concrètement, l'audit prospectif peut s'appuyer sur toutes sortes d'acteurs :

- des experts, certes, mais tout autant les collectifs de salariés, par maillage des compétences ;
- ou encore des médiateurs, des arbitres, des tiers facilitateurs, des gens qui acceptent une certaine incertitude et se fient sur les interactions locales pour construire, en contexte, des modes d'interprétation ou d'évaluation appropriés. C'est contraire au système juridique d'aujourd'hui, qui a tendance à imposer des choix déjà établis, dans une sorte de « trompe l'œil » de fausse objectivité. C'est pourquoi, en France, il faut changer de lois sociales tous les 2 ou 3 ans.

L'audit prospectif doit se servir des **incidents**, des accidents, des situations critiques ou conjoncturelles qui révèlent des problèmes inédits ou mal réglés. Il lui faut les considérer dans l'énergie qu'ils suscitent, mais en se méfiant des excès affectifs ou idéologiques qu'ils véhiculent et de leur portée en général peu durable.

Il doit être sensible aux **péripéties de la représentation collective**, aux **signaux faibles du social**, du sociétal et du politique, dont les effets sont d'éclairer de nouveaux enjeux, de nouvelles perspectives, des risques possibles, bref des émergences qui vont modifier de façon systémique les formes, buts et contenus de l'évaluation sociale en contexte économique.

Il peut s'inspirer du développement du **débat public** et considérer comme un atout la dynamique des tensions d'acteurs qui maintiennent en question (en inachèvement) les problèmes à résoudre.