

LOGIQUES D'AUDIT ET RATIONALITES SOUS-JACENTES

Pierre LOUART

Professeur des Universités – IAE de Lille.

Directeur de l'IAE de Lille.

Président de l'AGRH.

Christel BEAUCOURT

Maître de Conférences – IAE de Lille.

Synthèse

En construction progressive depuis une trentaine d'années, l'audit social est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui demande des objectifs très divers :

- le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;
- la vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;
- l'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) ;
- la gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

L'audit social peut ainsi se mettre au service d'une limitation de risques ou d'objectifs de développement. Il peut couvrir la gestion des emplois ou celle du travail. Il peut toucher conjointement :

- à des aspects juridiques (conformité, usages tactiques) ou budgétaires (solvabilité, rentabilité) ;
- à des dimensions opérationnelles (efficacité, efficacité technique) ou stratégiques (pertinence par rapport aux buts affichés) ;
- à des enjeux politiques (possibilités de négociation, accords établis) ou moraux (clauses d'équité).

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

Au-delà de sources qui paraissent objectives, une fois installées dans le discours commun, l'audit est avant tout une construction d'acteurs. Il importe donc de regarder en quoi les logiques dont il fait état correspondent à des rationalités sous-jacentes ? Desquelles s'agit-il ? En quoi est-il possible de les discerner, d'en tenir compte et de les faire évoluer si besoin ?

Par exemple, en quoi l'audit social s'appuie-t-il sur la coutume, la rationalité des buts ou la rationalité des valeurs (voir Weber) ? En quoi est-il un mélange instable des trois ? En quoi faut-il tenir compte du « roi clandestin des raisonnements » (cf. Simmel), à savoir de certaines focalisations idéologiques ou de certains affects souterrains qui modifient le jeu collectif et les pratiques observées (en particulier le soupçon, la haine, le ressentiment, la vengeance, etc. – et, bien entendu, le syndrome du contrôleur jaloux) ?

1. Un processus intersubjectif

Comme le souligne M. Power (1994), l'audit est un processus actif visant à rendre les choses susceptibles d'être auditées. Cela passe par la négociation d'une base de connaissance légitime et institutionnellement acceptable. Et par « la création d'environnements réceptifs ». Celle-ci « repose sur des négociations qui aboutissent (provisoirement) à délimiter ce qui doit être audité et comment il faut s'y prendre » (J. Igalens, 2004).

Le système de référence lui-même est composé :

- de connaissances officielles, de procédures connues et opposables ;
- de systèmes de transmission du savoir (lieux de formations ou de rencontres, de socialisation ;
- de rapports d'audit validés par les cabinets officiels et reconnus ; plus généralement de pratiques diffusées (avis publiés, débats, confrontations, rationalisations qui puissent donner confiance aux utilisateurs).

La négociation est surtout basée sur l'applicabilité des techniques. L'audit en ce sens est donc une sorte de mise en scène, où l'auditeur joue un spectacle (d'acteur sérieux, d'agent de contrôle, d'expert en conformité). Au pire, c'est le thème du Revizor de Gogol, réactualisé d'ailleurs, cet été 2005, par un théâtre anglais. Au mieux, c'est un processus de légitimation qui s'apparente à celui de la traduction (dans le domaine des sciences), à la différence qu'ici les formes sociales en jeu sont en construction réelle, et qu'on peut donc émettre des prophéties créatrices en contrôlant par avance ce qu'on veut faire émerger.

Il ne faut pas rêver de fondement absolu (il n'y a pas d'objectivation sans acteurs pour la dire et l'imposer), tout est affaire d'intersubjectivité. Mais les écarts sont énormes entre « l'homme, mesure de toute chose », au sens des sophistes qui jugeaient du vrai comme d'une affaire d'imposer sa raison (d'« avoir raison », de battre l'autre par toutes formes possibles de rhétorique et d'argumentation), et l'homme accédant au vrai par une raison dialectique de la preuve (une « justesse des faits », tirée de la matière empirique ou discutée entre des modèles de perception et des modèles d'explication à la fois concurrentiels et cumulatifs).

On peut comparer les outils d'audit selon leur degré de puissance. On peut comparer les auditeurs selon leur degré d'expertise, de distance critique ou de sagacité par rapport aux faits (du moins, ce que l'on appelle des « faits »). Mais on ne peut pas déterminer, a priori, la valeur des choses analysées (la pertinence des objectifs escomptés, la conformité des règles suivies, la qualité des processus choisis, l'amplitude des performances réalisées). Ces derniers points sont relatifs à des conventions d'acteurs, aux valeurs singulières qui s'y sont mêlées, aux attentes humaines et sociales que tout cela reflète.

2. Il y a des bases de réflexion ou d'interaction à l'origine des normes sociales et du travail d'audit

Diverses bases de réflexion peuvent contribuer à la structuration de l'audit. Chacune de ces bases doit être testée dans sa capacité à produire des normes, bref à se servir de rationalités pas toujours explicites pour en tirer des logiques d'audit formalisées.

La plupart d'entre elles sont des constats de fait ou des normes établies qui servent de référence aux évaluations.

Peut-on s'appuyer sur des modèles scientifiques, étayés par des constats généralisables ? Est-ce vraiment possible ? Dans quel cadre et jusqu'où ? En étant plus réaliste, ne vaut-il pas mieux se contenter de justifications conventionnelles ? Dans ce cas, faut-il s'en tenir à des accords partiels, locaux, ou peut-on chercher à obtenir des raisons plus générales, des bases de contractualisation plus larges, à l'échelle d'un pays, d'un secteur d'activité ou d'une décision

mondialisée (par le BIT, l'ONU et la pression d'accords multinationaux) ? Peut-on accepter que les normes soient façonnées par les entreprises (avec des accords internes servant à mettre en valeur une activité sociale ou responsable) ? Faut-il en demander la construction aux instances politiques et aux systèmes de régulation ? Faut-il en laisser l'élaboration à des tiers qui, au nom d'une expertise propre ou d'un droit d'antériorité, diffusent des référentiels de certification, d'accréditation ou de rating, avec une valeur qui s'obtient, après coup, grâce au nombre ou à la puissance des adhérents ?

Il faut accepter ce mélange de bases « positives » (qui s'appuient sur des constats, des objectivations de pratiques ou des normes d'évaluation) et de bases « conventionnelles » (qui émergent d'expériences locales, d'opportunités techniques ou d'accords entre acteurs). Après tout, c'est le sort de bien des pratiques sociales appuyées sur la science que de mêler savoirs, habitudes et convenances locales. Comme le souligne Georges Gusdorf, « toute science est l'œuvre de l'homme, elle se trompe et elle nous trompe si elle l'oublie et prétend obtenir par elle-même une autorité quelconque » (cité dans l'ouvrage de l'ISEOR, 1994, sur l'audit social).

3. L'audit dépend des domaines que l'on considère (à tort ou à raison) comme susceptibles d'être audités

Il y a des territoires mobiles (à géométrie variable) dont on doit tester la structure et la plausibilité. On doit être attentif aux points suivants :

- comment se déterminent les domaines ou les champs susceptibles d'être audités (du risque social à la responsabilité sociale et environnementale, en passant par les modèles ad hoc en GRH : pertinences locales ou critères transnationaux, références conjoncturelles ou logiques quasi-intemporelles) ?

- comment s'organise (se justifie, se facilite ou non) l'accès aux données requises (avec le problème qu'il est toujours plus simple de s'appuyer sur des informations simples, accessibles et quantifiables que sur des données complexes, cachées pour partie et trop complexes pour être homogénéisées en chiffres ou en valeurs) ? Il ne faut pas, pour reprendre Habermas, que la technique arraisonne la société en la soumettant à ses propres raisons.

4. Enfin, l'audit s'appuie sur des méthodes à la fois rationnelles et dialectiques, liées aux acteurs en présence

Les méthodes de l'audit sont à la fois d'enregistrement et d'évaluation (par comparaison avec des normes, d'autres acteurs, etc.). On doit donc réfléchir aux points suivants :

- quelles sont les méthodes de calcul, d'interprétation ou de diffusion qui permettent de faire le lien entre les modèles et les données ? De quels moyens se sert-on pour débattre, de quelles méthodes d'interprétation et de valorisation des calculs ?

- quels sont les moyens de contrôle, de surveillance, de réclamation par rapport aux données interprétées lorsqu'elles exigent des réformes, des transformations, des aménagements de l'existant ? Comment mesurer avec justesse ce qu'on juge être des décalages de conformité, de pertinence, d'efficacité, de justice, etc. ?

En réalité, tout dépend des caractéristiques des acteurs influençant l'audit (les politiques, les managers, les experts, les représentants des institutions). Si on les analyse en termes de parties prenantes, il y a :

- les salariés, qui cherchent une plus grande clarté en matière de pratiques RH, et plus d'équité en matière d'emploi ou de responsabilités sociales ;

- les clients, eux-mêmes en conflit entre des logiques de coût et de qualité, avec une position ambiguë où ils se savent aussi salariés (ou dirigeants) et la crainte de cautionner des pratiques sociales condamnables ;
- les investisseurs, qui cherchent à relier les politiques RH, les conformités sociales et les conventions internationales à des prédictions en matière de performance financière ; certains à court terme, d'autres avec des visées plus ouvertes au développement durable ;
- les vendeurs de technologie ou les auxiliaires de gestion, qui relaient, orientent et renforcent la production d'informations, de critères et de systèmes de mesure ; ils proposent des instrumentations de support, des contrats fournisseurs, des modèles d'interprétation et de mesure d'un réel qui convient à leurs expertises (toujours partiales et partielles) ;
- les évaluateurs, agences de rating ou de notation ; les « bien-pensants » de la gestion ; les politiques assoiffés de contrôle (ou de précaution) ; les ONG ou associations de morale collective ; tous ceux qui cherchent à mettre de l'ordre social avec des présupposés sur le bien, le mal, la justice et la « bonne société ».

5. Les enjeux d'une analyse des raisons sous-jacentes

S'il y a un ordre par l'audit (un recul de ce que les affaires peuvent offrir de « jungle », de chausse-trappes, de pièges, de désordres organisationnels ou sociaux), encore faut-il que ce ne soit pas une dérive au profit de choses ou d'acteurs mal « reconnus », ou un détournement des jeux économiques produisant, par là même, des blocages, des enlisements, des stagnations, bref des effets pervers faisant pire que bien.

Face à l'audit social, il faut avoir la même attention inquiète que certains écologistes par rapport aux tendances des entreprises, des consultants et même des parties politiques à confisquer les valeurs d'environnement au profit de stratégies commerciales ou électorales.

Les fondements ne sont que des « universels en contexte », ou des « universels potentiels » si on en croit Ricoeur (1990). Autrement dit, leur caractère universel n'empêche pas leur mise en condition historique, leur discussion « au niveau des convictions insérées dans la vie concrète ». Comme l'ont montré historiquement les jésuites, toute norme, tout principe a besoin de casuistique. C'est dans cette capacité à maintenir la règle, au plus profond de ce qu'elle veut dire, tout en l'adaptant aux circonstances, que se trouve la qualité essentielle de l'auditeur. Il ne doit en rien renoncer à ses principes, il doit les faire valoir au mieux d'une réalité changeante et diffractée.

Par ailleurs, entre « le relatif et l'universel » (Delmas-Marty, 2004), à travers les superpositions des niveaux de droit, il faut tâtonner ensemble, de manière active, afin que « l'incomplétude des idées » soit un moyen d'échanges constructifs, dans la souplesse, dans l'ouverture et la créativité. On ne doit pas lui opposer « une force des choses » aux relents dogmatiques et forcément partiels. On doit aussi produire de l'audit prospectif, comme on le propose dans un autre article.

Sur les liens entre auditeurs (ou analystes) et stratégies sociales des entreprises, on pourrait avoir la même approche que celle de Le Maux (2005). Celui-ci préconise la transparence des analystes, considérant, après Jensen, que la place trop importante accordée aux analystes financiers avait renversé les rôles. Les dirigeants s'appuyaient sur les prescriptions des sociétés d'analyse, afin d'atteindre les précieuses estimations de bénéfices, plutôt que de prendre une vraie responsabilité stratégique. « L'analyste n'est pas là pour ordonner ou commander une stratégie, mais pour comprendre celle mise en place et évaluer sa pertinence, son efficacité ». Si on renverse le jeu, tout devient irrationnel. D'où l'idée de rendre disponibles a posteriori leurs recommandations à tous les acteurs du marché. Cela permettrait de juger sur pièces, ex

post, des pertinences ou non des analyses réalisées, voire d'en tirer un rating des analystes eux-mêmes.

On doit se méfier aussi de ce que les « théories spontanées », autrement dit les cadres d'analyse, ne soient pas basées sur les instincts humains primaires que sont la peur et la cupidité (Micklethwait, Wooldridge, 1996). Le plus souvent, la peur déforme les risques en accentuant les uns et en minimisant les autres, à partir d'une position souvent très partielle et très subjective. L'avidité fait dire tout et n'importe quoi aux « conseillers » susceptibles d'emporter les marchés du savoir, y compris en introduisant des modes. Il faut se méfier de cinq maux clefs : le manque de fondements, l'incapacité d'autocritique, les terminologies embrouillées, les avis qui ne sont qu'une complication du bon sens et les contradictions dues à une simplification interprétative qui occulte la diversité des contextes.

6. Un moyen très utile : le maintien du débat

Scientifiquement, on sait qu'il est d'impossible d'agrèger a priori les préférences individuelles. Les « théorèmes d'impossibilité » condamnent tout indicateur synthétique venu d'en haut. Pour pondérer les variables qu'on juge utiles et pertinentes à un moment donné, il importe donc de maintenir les échanges entre les acteurs concernés. Rien n'empêche de proposer des règles ou des dispositifs conventionnels. Mais pour constituer des conventions durables, il faut des indicateurs clarifiés (quant aux valeurs qu'ils portent, aux intérêts qu'ils défendent, aux méthodes qu'ils utilisent) et qui se prêtent à l'élaboration de variantes adaptatives qu'on puisse discuter localement, au-delà du cercle plus étroit de leurs concepteurs. Autrement dit, il faut réfléchir à la dynamique sociale autour des indicateurs tout autant qu'à leur conception.

Or, l'exigence du débat, bien qu'invoquée sans cesse, n'a pas assez d'effets pratiques. On le voit en France où, malgré des progrès significatifs, « la population n'est pas consultée suffisamment en amont des projets » (Paillart, Zadjerman, 2005). La concertation préalable est pourtant une méthode de gouvernance en développement dans l'Union européenne. Concrètement, une consultation permet de réunir des points de vue subtils (des variations utiles, des repères multiples) sur des objets sensibles (politiquement) et complexes (techniquement ou opérationnellement). Elle garantit l'expression d'une grande variété d'acteurs, d'intérêts, de valeurs et de représentations.

De fait, « aucun projet industriel, social ou politique ne peut faire l'économie d'une communication de qualité prenant en compte le rôle actif et la variété des récepteurs ». A travers le débat se construit une plus grande capacité de réflexion et d'organisation des individus ou des collectifs. « Le débat est un espace où les certitudes sont bien souvent bousculées, mais c'est ainsi que naît et se propage l'innovation ». L'audit social peut s'appuyer sur des experts, des normes ou des conventions durables, mais il ne peut s'inscrire dans l'action qu'à partir d'une construction et d'une appropriation collective renouvelée. Avec un minimum de sincérité, il faut pouvoir prendre en compte les aléas, les difficultés et les obligations nouvelles de chaque situation économique ou sociale, de chaque collectif organisationnel, en conciliant des obligations générales (sans cesse réévaluées) et des choix spécifiques (pour gérer les contextes et les stratégies locales, en suscitant des accords internes sur la pondération des indicateurs jugés pertinents).

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE

- Delmas-Marty M., *Le relatif et l'universel. Les forces imaginantes du droit*, Paris, Seuil, 2004.
- Igalens J., « Auditer la responsabilité sociale de l'entreprise ou rendre la responsabilité sociale de l'entreprise auditable », in F. Bournois, P. Leclair, *GRH, regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica, 2004
- ISEOR, *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Paris, Economica, 1994.
- Le Maux J., « Les analystes financiers doivent eux aussi être transparents », *Les Echos*, 17 août 2005.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *The Witch Doctors*, London, Random House, 1996.
- Power M., "Auditing and the production of legitimacy", *Accounting, Organizations and Society*, 2003.
- Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.
- Pailliar P., Zadjerman E., « Le débat public, premier principe de précaution », *Les Echos*, 18 août 2005.
- Power M., « Making things auditable », *Accounting, Organizations and Society*, 1996
- Power M., "Expertise and the construction of relevance : accountants and environmental audit", *Accounting, Organizations and Society*, 1997