

# CONTRIBUTION DE LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS A L'AUDIT SOCIAL

## Henri SAVALL

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Directeur de l'ISEOR.

## Véronique ZARDET

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Co-Directrice de l'ISEOR.

---

## Introduction

Quinze années de participation régulière aux Universités de l'Institut International d'Audit Social nous ont conduit à constater une évolution considérable de la conception de l'audit social et de ses pratiques. L'objet de cette communication est d'explicitier dans un premier temps quelques fondements conceptuels et praxéologiques de l'audit social, puis de positionner le processus de changement socio-économique issu de la théorie socio-économique des organisations comme une forme spécifique d'audit social, comportant quelques spécificités majeures par rapport à l'acception usuelle d'audit social. Cette seconde partie résulte de notre pratique de recherche conduite au sein de l'ISEOR depuis une trentaine d'années.

### 1. L'audit social en évolution et en débat

Historiquement, on peut considérer l'audit social comme une émanation de l'audit financier, l'objectif consistant à transposer une méthode du champ des pratiques comptables et financières au champ des pratiques sociales et de gestion des ressources humaines.

Nous étudions dans un premier temps l'évolution du périmètre et de l'objet de l'audit social (1.1) ; puis nous soulevons la question des clients potentiellement bénéficiaires d'un audit social (1.2). La genèse et l'essence conceptuelle de l'audit social sont ensuite étudiées (1.3), en mettant en évidence son paradigme *interactionniste*, ainsi que ses rapports dialectiques entre le social et l'économique.

#### 1.1. Périmètre et objectifs évolutifs de l'audit social

L'audit social *lato sensu* dans sa conception originelle, se décompose en trois familles correspondant chacune à un objectif différencié.

L'audit social de **conformité normative** consiste à repérer les écarts entre les pratiques sociales d'une entreprise et la réglementation : lois, conventions, normes. L'audit d'**efficacité** consiste à analyser le degré d'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, soit encore le degré d'atteinte des objectifs que s'est fixés l'entreprise. L'audit social **stratégique** vise à identifier la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale, par exemple entre sa stratégie de développement commercial, sa politique et ses pratiques de rémunérations.

Très récemment, le développement au niveau international du mouvement dit de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), assorti notamment en France de sa traduction

réglementaire et normative a impulsé une dynamique nouvelle de l'audit social, les auditeurs sociaux étant au premier plan pour analyser les pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. On peut donc considérer qu'actuellement, l'audit social recouvre désormais quatre familles.

La conception méthodologique dominante de l'audit social consiste à établir un diagnostic, un constat, formulé par l'auditeur après recensement des pratiques de l'entreprise, puis à recommander un plan d'actions, le tout étant consigné dans un "rapport d'audit".

### **1.2. Une question troublante : quel engagement de l'auditeur social et pour quel(s) client(s) ?**

Qui est le client de l'auditeur social ? Qui fait appel à lui ? A qui répond-il ? Quel est son degré d'engagement ?

En effet, et particulièrement dans le domaine social, "le" client n'est pas uniforme : on pourrait parler d'un client élargi, multi-têtes, ayant des objectifs partiellement contradictoires.

L'audit social peut-il intéresser toutes les parties prenantes pour leur permettre de négocier une plate-forme bâtie à partir d'une base d'informations, l'audit, qui constitue une représentation ou une "modélisation" qualitative de la situation "réelle" à étudier, afin que chaque partie prenante se découvre des marges de manœuvre stratégique : gouvernance, dirigeants, encadrement, personnel de base, syndicats de salariés, organisations professionnelles, ainsi que d'autres partenaires "externes" tels que clients, fournisseurs ou encore institutions environnantes ?

Or, l'audit social aujourd'hui, dans son acception dominante est davantage considéré par certains théoriciens et praticiens comme ayant une vocation de « secourisme » au service des acteurs opprimés, l'auditeur social étant animé par la tentation du justicier au profit d'une ou de certaines catégories d'acteurs. De surcroît, les contours et la composition interne de l'objet audité sont complexes et incorporels. Non seulement sa nature est multidimensionnelle, mais elle se caractérise aussi par une instabilité temporelle et une dynamique interactive. Ces interactions sont **interspatiales**, entre les acteurs, dans leur espace de jeu, et **intertemporelles**, du fait des séquences successives du jeu économique et social.

La notion de **valeur sociale** qu'il s'agit d'étalonner fait appel aux critères de confort/inconfort, de satisfaction/insatisfaction, de bien-être/mal-être. Le résultat de l'audit social dépend de sa fonction : est-elle plutôt contemplative (statique) ? curative ? préventive ? Ainsi, un audit à vocation préventive évaluera davantage la non-production de satisfaction potentielle, un audit à vocation curative, la destruction de satisfaction existante. L'audit social **statique** produit des photographies, des constats, des inventaires d'écarts, conclut par des recommandations. L'audit social **dynamique** produit aussi un constat, mais davantage sous la forme d'un film, en construisant l'évolution souhaitée et en accompagnant un processus d'apprentissage de l'entreprise. Finalement, on peut se demander si l'objectif de l'audit social est le contrôle exogène ou au contraire l'aide aux acteurs en présence ? De la réponse à cette question, dépend l'accès plus ou moins facile de l'auditeur aux informations.

### **1.3. La genèse et l'essence conceptuelle de l'audit social**

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychosociologique historique de l'**Ecole des Relations Humaines**. Dans les années 1930, la réaction à la crise économique et aux excès du taylorisme-fordisme aboutit à évacuer la dimension économique à la fois du modèle de

comportement humain de l'homme au travail et de celui de l'évaluation de la satisfaction au travail. A l'Ecole des Relations Humaines, l'essence **psychosociologique** prend le pas, affichant ainsi sa revanche théorique sur l'impérialisme de la motivation financière de l'homme au travail, qui sous-tend l'idéologie techno-économique dominante aussi bien dans l'univers de l'économie capitaliste que dans l'univers concentrationnaire des régimes d'économie planifiée. Rappelons, en effet, que Lénine introduisit le taylorisme, importé des Etats-Unis, dès la création de l'URSS en 1917.

L'essence ergonomique et environnementale transparait aussi avec la prise en compte des risques sur la "santé durable", c'est-à-dire celle que l'on évalue à court, moyen et long termes. L'audit social d'essence "socio-juridique" s'effectue par rapport à un référentiel de normes exogènes aux acteurs, qui tendent à les rejeter, faute de pouvoir se les approprier, les assimiler, les intérioriser (Savall, Zardet, 2005). Si cette conception présente des insuffisances, l'audit social ne constitue pas moins l'antidote, la réparation, voire les soins palliatifs des méfaits de l'approche dominante technico-économique. Il représente ainsi, quoiqu'implicitement, un **référentiel de bonnes pratiques sociales**, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques subrepticement "impulsées" par l'auditeur.

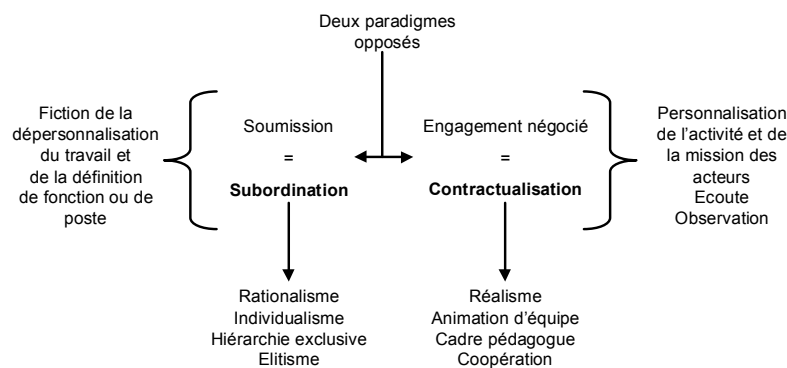
La fonction **préventive** de l'audit social consiste à prévenir des risques qui peuvent se situer à différents niveaux, sur une échelle des différents espaces concentriques des acteurs, au niveau micro, prévention des risques sociaux internes à l'entreprise, au niveau meso, celle des risques sociétaux, au niveau macro, enfin, celle des risques environnementaux, propulsée par le mouvement du développement durable.

#### 1.4. Le paradigme interactionniste de l'audit social

L'audit social admet le principe de subordination des acteurs les uns aux autres au sein d'une organisation structurée, ce qui est conforme à l'édifice socio-juridique bâti en droit social (contrat de travail) et en droit de la fonction publique (statut du personnel). L'audit social se pratique dans le cadre de ce que l'on peut appeler un **équilibre social de soumission** tel que l'ont bâti les fondateurs de l'Ecole classique de l'organisation (triptyque : Taylor - Fayol - Weber).

Or, le paradigme de la soumission s'oppose à celui de **l'engagement négocié, contractuel**. Ces deux paradigmes sont présents dans le fonctionnement des organisations et s'y affrontent, au détriment de la qualité de son management et de son niveau de performance globale durable (figure 1).

Figure 1 : Les deux paradigmes du management



Le paradigme de la *soumission* considère que certains hommes sont subordonnés à d'autres dans l'entreprise, et qu'ils doivent donc, ipso facto, obéir aux ordres et instructions de ceux qui les dirigent. Ce paradigme débouche sur la *dépersonnalisation* dans la relation de subordination, fonde le rationalisme, la suprématie de la hiérarchie et de la règle qui s'impose *sui generis* et, *in fine*, une certaine forme d'élitisme.

### 1.5. Les rapports dialectiques entre l'économique et le social

Nous l'avons vu, l'économique a un statut très affaibli dans la conception de l'audit social. En effet, l'objectif prioritaire de celui-ci est clairement la performance sociale, la performance économique étant considérée comme une **contrainte "nuisible"** pour le développement social. Aujourd'hui, ne convient-il pas de dépasser cette vision dichotomique social/économique, qui conduit à la **dialectique d'opposition** ce qui provoque des coûts de régulation (coût humain, social et économique) **destructeurs** de la **valeur ajoutée** nécessaire au bien-être durable des parties prenantes ? Une **dialectique de synthèse**, de nature synergétique et intégrative n'est-elle pas plus pertinente, efficace et efficiente ? La théorie des micro-pouvoirs multiformes, issue de la théorie socio-économique des organisations (Savall, Zardet, 2005), propose en effet une vision moins dichotomiste de la relation économique/social.

## 2. Positionnement de l'analyse socio-économique quant à l'objet et au périmètre de l'audit social

L'analyse socio-économique serait une des méthodes d'audit social dont voici les principales caractéristiques. Celles-ci correspondent aux options choisies par l'analyse socio-économique par rapport aux questions qui se posent à l'audit social. Elles sont à considérer comme des propositions de la théorie socio-économique des organisations à la discipline de l'audit social.

### 2.1. Du paradigme interactionniste dichotomique au paradigme intégrationniste et contractualiste du couple social/économique

Pour passer d'un paradigme à l'autre, il convient de modifier simultanément la **valeur sociale** et la **valeur économique**.

Les théories psychosociologiques « pures » apportent des ingrédients au couple intégré socio-économique. Ces ingrédients éclairent la connaissance des phénomènes mais sont à leur tour questionnés par l'observation scientifique de la **réalité intégrée** social/économique qui interpelle la pertinence des théories monodisciplinaires, à savoir les théories psychosociologiques élaborées hors de la problématique de la gestion des ressources rares .

Dans cette note de réflexion, l'analyse socio-économique, par souci de rapprochement avec l'audit social, sera dénommée « audit socio-économique ». L'audit socio-économique est un audit social explicitement ENGAGÉ vers l'atteinte d'un résultat.

L'observation scientifique rigoureuse des pratiques montre que la neutralité de l'audit social, porteur d'une injonction « cachée » ou implicite, est **impossible** ; en effet, le référentiel constitue l'idéal-type tacitement recommandé par l'auditeur. François Perroux (1972) nous a d'ailleurs appris à dénoncer la fausse neutralité des conceptualisations implicitement normatives.

### 2.1.1. L'audit socio-économique comme « objet de valeur » sociale

Son objectif explicite et sa raison d'être est d'accroître la **valeur socio-économique** pour l'ensemble des parties prenantes et consiste donc à développer la taille du "gâteau" que les parties prenantes auront à se partager, au travers de leurs jeux de conflit-coopération, à dosage variable et fluctuant et ce, dans une dynamique de progrès social et économique intégré. L'accent est mis sur la production de valeur plus que sur la répartition, celle-ci étant laissée au libre jeu de négociation des parties prenantes sous le regard, empreint d'injonctions plus ou moins efficaces, des pouvoirs publics.

L'apport de l'audit socio-économique consiste à accompagner les principales parties prenantes dans un processus de **création de valeur ajoutée** ayant vocation à être partagée. L'audit socio-économique a pour objectif de récupérer de la valeur ajoutée qui s'est « perdue dans les sables », c'est donc un processus de récupération des énergies humaines, celle de la créativité en action, source précieuse de progrès social et économique durable.

Le référentiel fondamental de l'audit socio-économique n'est pas le paradigme de la soumission des acteurs mais, au contraire, celui de leur **capacité d'autonomie** congénitale et inaliénable.

Le paradigme de la soumission est une fiction qui nie la théorie de la désobéissance organisationnelle spontanée. L'*engagement négocié, contractuel* reconnaît, *a contrario*, l'existence du phénomène de la désobéissance organisationnelle spontanée et permet de mieux la gérer. Il nécessite l'écoute du subordonné, son observation, sa connaissance et, partant, la personnalisation de la relation. L'acteur qui négocie, au lieu d'être supposé fictivement obéir, est reconnu dans son identité spécifique (objectifs, attentes, contraintes, personnalité), en contrepartie de quoi sa force d'engagement est plus grande. La personnalisation encourage le passage d'une **stratégie cachée** de l'individu ou de l'équipe à une **stratégie visible** et **négociée**. Lors de la contractualisation, le plaisir dans l'activité professionnelle provient de la discussion et de l'engagement sur la base d'une **considération** à l'égard de l'acteur.

- **L'équilibre de l'échange contractuel ou théorie du client généralisée**

En effet, les nombreuses recherches-interventions (1150 cas d'entreprises et d'organisations dans 32 pays) qui ont permis de construire la théorie socio-économique des organisations ont démontré la **relativité** de la notion de hiérarchie, dans les **pratiques observables** des acteurs au sein des organisations.

L'audit socio-économique considère donc le lien de subordination comme une fiction stimulante, très importante dans le champ juridique et mobilisable dans les situations litigieuses, mais parfaitement **IRREALISTE** dans le fonctionnement observable du jeu des acteurs au sein des organisations.

### 2.1.2. La théorie des micro-pouvoirs multiformes

Elle montre que les acteurs réputés « opprimés » ont, de fait, un **pouvoir économique** réel et potentiel important. En effet, la totalité des acteurs dans une organisation est dotée de micro-pouvoirs multiformes, dont certains sont visibles et explicites, alors que d'autres sont cachés. Loin d'être un espace binaire où certains auraient du pouvoir, et les autres pas, l'entreprise est constituée d'acteurs qui disposent chacun d'une gamme de modalités pour exercer une

certaine influence vis-à-vis des autres et **créer ou détruire** de la valeur ajoutée. Ainsi, par nos travaux sur les coûts cachés, nous avons montré qu'un acteur considéré « sans pouvoir », selon "la" théorie classique de l'organisation, c'est-à-dire dénué de tout pouvoir hiérarchique formel, a *de fait* un pouvoir important, en interaction avec d'autres acteurs, de génération consciente ou inconsciente de coûts cachés, c'est-à-dire de destruction réelle ou potentielle de valeur ajoutée. Ces micro-pouvoirs multiformes sont préjudiciables pour la « communauté entreprise » (autre fiction stimulante) et se manifestent sous forme de comportements d'absentéisme et de rotation du personnel excessifs, d'accident du travail, de défauts de qualité et d'écarts de productivité directe (pannes, lenteurs ...) excessifs, par ailleurs, signes de malaise social et organisationnel.

- **Jeu de mot éclairant**

Le mot **commande** (commander) se prête à un jeu de mot qui peut éclairer l'ambiguïté ou l'ambivalence des relations humaines et sociales dans les organisations. La commande désigne, tantôt, un ordre hiérarchique reposant sur le postulat de la subordination consacré par le droit du travail, tantôt un ordre d'un client sur un marché, d'un lieu d'échanges de ressources multiples et variées (cf. ci-dessous l'éventail anthropologique des besoins humains fondamentaux).

L'observation scientifique approfondie au sein des organisations (Savall, Zardet, 2004) montre, en effet, que les **acteurs internes** peuvent échapper à la commande hiérarchique sous forme de divers comportements « d'évasion » : absentéisme (hors maladie « authentique »), rotation du personnel, non qualité du travail et des produits, sous-productivité chronique et notoire.

Les **acteurs externes**, quant à eux, peuvent s'échapper de leur relation avec le partenaire fournisseur en ne renouvelant pas leurs commandes en tant que clients. Les comportements de soumission ne correspondent pas aux pratiques que l'on peut observer dans les organisations chez les acteurs en chair et en os.

- **Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines**

L'audit socio-économique préconise explicitement de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines qui constituent une part essentielle de son référentiel. Il recommande, en particulier, un mode de commandement **plus pédagogique** au sein des organisations.

Ainsi, la **formation intégrée** qui accompagne un processus d'audit socio-économique consiste à faire découvrir, par les cadres et les agents de maîtrise, puis à développer, au moyen de méthodes comportant des outils concrets de management, leur fonction de **pilote pédagogique** d'une équipe de personnes et de leurs activités.

Cela conduit à améliorer, c'est-à-dire développer et entretenir fréquemment, les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée ou adéquation formation-emploi et la mise en œuvre stratégique.

## **2.2. Un périmètre configuré par la gouvernance, le management et les relations sociales « internes » de l'organisation**

L'audit socio-économique a privilégié, jusqu'à présent, l'évolution des situations construites au sein des organisations par le jeu dialectique des acteurs, sans référence focalisée sur les normes juridiques exogènes.

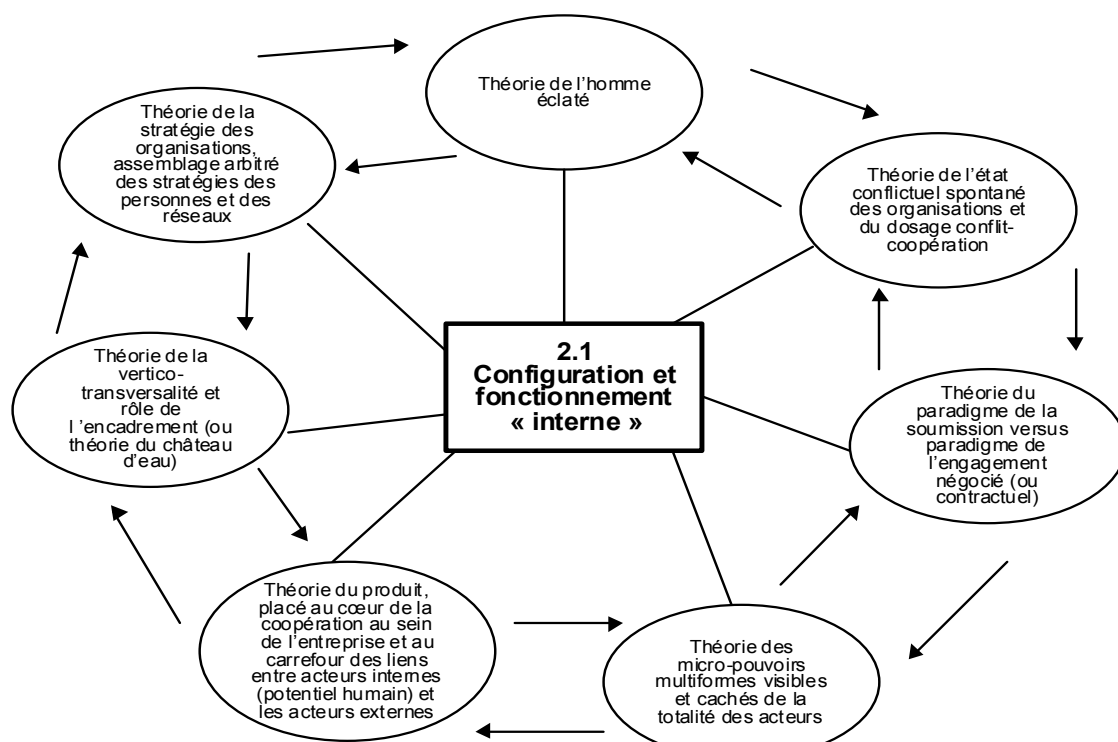
Ce périmètre a privilégié l'analyse et l'évaluation du jeu des parties prenantes en s'affranchissant de la production de normes législatives imposées aux organisations. Entretemps, une avalanche de normalisations en tous genres s'est abattue sur les acteurs et les organisations, exacerbées par les dynamiques de la mondialisation. Il importe désormais de définir un vaste programme de recherches pour les dix prochaines années comportant un **observatoire des pratiques** macro-sociales de la **tétranormalisation** (Savall, Zardet, 2005).

Le périmètre de l'audit socio-économique comprend principalement, trois des quatre domaines de l'audit social, signalés dans le point 2.1.1. : les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, l'audit stratégique et l'audit élargi de responsabilité sociale et environnementale. Ces trois domaines, privilégiés par l'audit socio-économique ont été structurés à partir d'un idéal-type, référentiel construit au moyen d'un processus des recherches-interventions, à partir d'une hypothèse fondamentale sur l'origine de la destruction de valeur socio-économique dans le fonctionnement observable des organisations.

En revanche, l'audit de conformité aux normes sociales, n'a pas été au cœur de la démarche d'audit socio-économique. C'est pourquoi l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations a lancé depuis deux ans son programme de recherche sur la tétranormalisation, en réseau avec des équipes de l'AFC, l'AGRH, de l'AIMS et de l'ADERSE, en France, ainsi qu'au plan international, en particulier la Division *Social Issues in Management* de l'*Academy of Management* des Etats-Unis.

Ainsi, la synthèse des **quatre** domaines de l'audit social conduit au concept de **responsabilité sociale durablement supportable** (RSDS), proposé par la théorie socio-économique des organisations, comme une version réaliste et, partant, porteuse de progrès, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Figure 2 : Configuration et fonctionnement interne



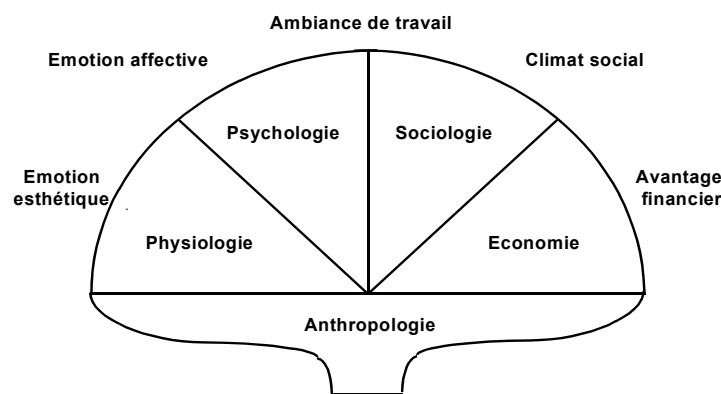
### 2.3. Concepts de valeur et de rationalité socio-économiques

L'audit socio-économique consiste, somme toute, à accroître la valeur socio-économique que se partagent les parties prenantes.

#### 2.3.1. La valeur socio-économique

Selon la théorie socio-économique des organisations, elle consiste, d'une part, à produire des avantages dits sociaux, de nature qualitative, touchant à la physiologie, la psychologie, la sociologie, bref à l'anthropologie, et d'autre part, des avantages dits matériels ou financiers qui relèvent de la notion d'anthropologie économique (cf. Maurice Godelier).

Figure 3 : Théorie anthropologique des besoins multidimensionnels de l'homme au travail



La valeur socio-économique est donc composite et multidimensionnelle. Elle résulte des interactions qui constituent le jeu dynamique des acteurs, fondé sur le couple dialectique conflit-coopération (Perroux, 1948) dont le dosage est éminemment instable et fluctuant. La valeur socio-économique comprend deux éléments : la valeur sociale et la valeur économique :

- la **valeur sociale** consiste à augmenter la satisfaction des parties prenantes dans les domaines où elles ressentent des besoins permanents non parfaitement satisfaits : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique ;
- la **valeur économique** comporte deux sortes d'avantages : d'une part, le pouvoir d'achat individuel et collectif, à court terme, dénommé **résultat immédiat**, et, d'autre part, un pouvoir d'achat différé, à moyen et long termes, dénommé **création de potentiel**, qui constitue, pour l'essentiel, un investissement incorporel, source de développement durable.

Les acteurs et les organisations étant censés rechercher la **valeur socio-économique** indispensable à leur **survie-développement**, la question se pose de leur rapport à l'audit et à ses suites. S'agit-il d'organiser des actions coercitives ou éducatives ? ou hybrides ? Peut-on mesurer l'efficacité et l'efficacité ? C'est ce que s'est efforcé de faire l'audit socio-économique en proposant un cadre conceptuel et des outils de mesure, abondamment expérimentés dans 1150 entreprises et organisations de secteurs et de tailles très variés, sur quatre continents, depuis une trentaine d'années.



### 2.3.2. Le concept de rationalité socio-économique

La rationalité économique est de nature monodimensionnelle et inspire le calcul économique traditionnel s'exprimant sous forme d'unités monétaires. Au contraire, la **rationalité socio-économique** est **multidimensionnelle** (figure 3) et correspond à un calcul coût-avantage où les coûts sont de nature simultanément physiologique, psychologique, sociologique et économique, de même que les avantages recherchés par les acteurs correspondant à la diversité de leurs besoins fondamentaux. La **décision socio-économique rationnelle** consiste à choisir une combinaison de ces différents éléments qui permette d'atteindre le niveau de satisfaction (multidimensionnelle) recherché avec un coût (multidimensionnel) supportable. Ce modèle (Savall, 1977, 1979) montre qu'il existe un très grand nombre de solutions acceptables par les acteurs et correspondant à leur grande diversité. Le "calcul" socio-économique porte sur des informations qualitatives, quantitatives et financières modélisées dans un **arbre de décision socio-économique**.

| Cas de la stratégie contrainte ou exogène                        | Cas de la stratégie délibérée ou endogène                                   |
|--|---|
| ↓  | ↓   |
| normes exogènes  | mécanisme de décision décentralisée   |
| ↓  | ↓   |
| tendance au rejet  | repose sur l'intérêt "élargi" des acteurs (rationalité socio-économique)    |
| ↓  | ↓   |
| coûts cachés, non comptabilisés, de résistance (extériorisation) | tendance à l'appropriation  |
|  | ↓   |
|  | performance cachée, non comptabilisée, liée à l'intériorisation stratégique |

### 2.4. L'Audit socio-économique, processus structuré de changement, délibéré et à impacts mesurés

L'analyse socio-économique, objet éminemment dynamique, en perpétuel mouvement, comme la vie humaine et sociale ..., constitue aussi un processus d'accroissement de la valeur socio-économique.

Le rôle de l'« auditeur » socio-économique n'est **pas** « neutre ». Son objectif engagé est explicite : il reconnaît qu'il est un acteur parmi les acteurs de l'organisation audité, dans laquelle il pénètre, pour apporter sa modeste mais réelle contribution à l'accroissement de valeur socio-économique repérée dans l'organisation. La prestation de « l'auditeur socio-économique » comporte une sorte d'**obligation** d'un certain **résultat** qualitatif, quantitatif et financier, consistant à accroître **simultanément** la performance ou valeur sociale de l'organisation et sa performance ou valeur économique, à deux détenteurs : résultat immédiat et création de potentiel à moyen et long termes.

#### 2.4.1. Question de la durabilité des effets des prestations de l'audit social et de l'audit socio-économique

Les deux types d'audit ont un objectif commun, à savoir instaurer de bonnes pratiques durables au sein des organisations, compatibles avec le développement humain ;  
 - établir des liens entre les horizons temporels à court et moyen termes, pour obtenir des résultats immédiats (RI) plus importants ;

- susciter la création de potentiel (CP), principalement sous forme d'investissement incorporel permettant de consolider l'avenir de l'organisation.

Selon la théorie socio-économique des organisations, l'accroissement de création de potentiel  $\Delta CP (t_i)$  augmente la probabilité du maintien ou de l'accroissement  $\Delta RI_{(t_i+1)}$  du niveau de résultats immédiats de la période suivante.

La baisse des dysfonctionnements constitue une source première et directe d'accroissement de la satisfaction des parties prenantes : personnel, managers, gouvernance, clients/fournisseurs, en particulier. La réduction des dysfonctionnements produit simultanément une baisse de la destruction de valeur ajoutée et produit ipso-facto un accroissement de la performance économique. Ainsi se constitue une spirale de progrès successifs, grâce à l'**effet d'apprentissage** de « bonnes pratiques sociales » durables de la part des acteurs, parties prenantes.

L'audit socio-économique s'inscrit donc aussi dans une des familles de l'audit social, l'audit stratégique. En effet, l'objectif principal est d'accroître la **cohérence stratégique** de l'organisation, ce qui a pour effet d'accroître son niveau d'efficacité et d'efficience économique, mesurée par l'accroissement du ratio de **valeur ajoutée par heure d'activité**. La performance sociale, quant à elle, se mesure par les bilans de réalisations d'actions d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée, de la mise en œuvre stratégique, à partir d'entretiens avec les acteurs, l'étude de documents et, à titre complémentaire, l'observation directe.

Le rôle de l'auditeur socio-économique est celui d'un intervenant accompagnant un processus de mise en cohérence de la stratégie des acteurs, telle qu'ils l'ont définie par négociation entre eux, c'est-à-dire au moyen d'un jeu de conflit-coopération évolutif et itératif, créateur de valeur sociale et de valeur économique.

## Conclusion

L'audit social s'est construit progressivement au cours des trente dernières années. Or, les pratiques qui sont l'objet d'analyse d'un audit social constituent un objet complexe et incorporel, que l'auditeur, l'observateur, le chercheur, ne peuvent observer directement et en temps réel. Ils sont donc contraints à transiter par les discours des acteurs de l'entreprise ou de l'organisation sur leurs propres pratiques. Pour obtenir du sens à partir de ces discours, nous avons élaboré et expérimenté trois concepts, qui constituent aussi des techniques d'analyse et de traitement des informations (Savall, Zardet, 2004) qui constituent la matière des discours d'acteurs :

- le principe de *contingence générique*, reconnaît à chaque situation analysée son caractère contingent ET sa contribution à une connaissance générique sur le fonctionnement et les pratiques des organisations, réfutant par là même la traditionnelle opposition entre contingence et universalisme ;

- le principe d'*intersubjectivité contradictoire* consiste, face à l'impossibilité d'accéder à une "objectivité" des discours, à confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé. Une collecte d'informations est ainsi organisée auprès d'acteurs variés, tant du point de vue du métier que du niveau hiérarchique, puis ces acteurs sont réunis pour obtenir un "effet-miroir"

quant à leurs représentations respectives et les mener à une discussion contradictoire. Cette technique utilisée par notre équipe dans plus d'un millier d'organisations représentant plus de 100 000 personnes interviewées permet de faire jaillir des connaissances nouvelles, affinées, produites grâce au principe d'intersubjectivité contradictoire ;

- le principe *d'interactivité cognitive* repose sur l'hypothèse selon laquelle la connaissance a une consistance incorporelle, volatile et non stockable. La connaissance naît donc de la rencontre de deux ou plusieurs acteurs qui par leurs échanges produisent une connaissance "utilisable" : perceptible, formulable, produisant des effets sous sa forme de compétence mise en œuvre. La technique de l'interactivité cognitive consiste à organiser des processus d'interactions entre les acteurs de l'entreprise, ainsi qu'entre eux et le tiers externe - auditeur, intervenant-chercheur -, desquels découle une connaissance nouvelle et différente des *germes* de connaissance portés par chacun des acteurs pris isolément. L'intersubjectivité contradictoire est l'une des modalités de l'interactivité cognitive.

Chacun de ces concepts fait l'objet de communications dans cette même Université de l'Audit Social, permettant d'approfondir leurs contributions respectives au développement d'un audit social d'intention scientifique.

Ces difficultés inhérentes au traitement des discours nous permettent de mieux appréhender pourquoi il est si complexe de "mesurer le social" dans les entreprises. En repenser les fondements, pour mieux organiser les processus et les méthodes de l'audit social constitue une voie que nous suivons depuis plus de trente ans.

L'audit social se situe aujourd'hui à un carrefour d'opportunités ; il vit une crise de croissance tout en se confrontant aux risques d'un dévoiement ou d'une contamination. En effet, les attentes des individus, des organisations, des Etats et des réseaux d'acteurs sont fortes, face à des besoins relatifs au développement durable et aux nouvelles normes de responsabilité sociale et environnementale. Ce défi constitue à la fois une opportunité et une menace, à charge pour les acteurs de l'audit social de construire des modèles et techniques rigoureux et pertinents pour l'analyse, l'évaluation et l'action.

La crédibilité à long terme de l'audit social sera probablement davantage servie par des pratiques scientifiques et techniques rigoureuses et inventives de cette discipline que par la générosité et le souci de justice, voire la popularité, qui caractérisent et légitiment ce champ de théories et de pratiques professionnelles.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AILLERET P., Essai de théorie de la normalisation, Eyrolles, 1982.

CAPPELLETTI L., « Audit de la création de valeur organisationnelle », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

CAPRON M., QUAIREL LANOIZELEE F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte, Collection Entreprise et société, 2004, 252 pages.

COLLECTIF, Normes juridiques et régulation sociale, LGDJ, 1998.

CRISTALLINI V., « Le concept d'interactivité cognitive », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1<sup>er</sup> et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

GODELIER M., Rationalité et irrationalité en science économique, Maspéro, 1968.

GONIN F., EMERY Y., Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité, PPUR, 2000.

HUMBLE J., L'audit social au service d'un management de survie, Dalloz, 1975, 76p.(traduction française)

JAVILLIER J-C., Droit du travail, LGDJ, 7e édition, 1999.

JESSUA C., Coûts sociaux et coûts privés, Presses Universitaires de France, 1968.

KRIEF N., « Le rôle du chercheur en services de gestion : éléments pour une "intersubjectivité contradictoire" en audit social », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

PEREZ R., « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? », Revue Française de Gestion, Dossier coordonné par G. Charreaux, 2002.

SAVALL H., Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, thèse Université Paris IX-Dauphine, 1974 ; texte intégral publié chez Dunod, Préface de J. Delors, 1975 ; *Economica*, 4e édition augmentée, 1989, 275p. Traduit en anglais : *Work and people : an economic evaluation of job enrichment*, Oxford University Press, Préface de H.I Ansoff, 1980 ; en espagnol : *Por un trabajo más humano*, Tecniban, Madrid, 1977.

- Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p.

- An update presentation of the Socio-Economic Management model, *Journal of Organizational Change Management*, 2003.

SAVALL H. et BONNET M., How to keep up with high labor standards in industrial companies located in developed nations competing with low wage countries. Results of socio-economic experiments in European firms aimed at implementing new management negotiation methods, Xe Congrès de l'Institut International des Relations Professionnelles, 1995, 25 p.

SAVALL H., ZARDET V., Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, *Economica*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, 1987, 4e édition 2003, 334 p.

- Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés, Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, 399 p.

- « Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ? », *Revue Stratégies Ressources Humaines*, n° 9, 1994, p 30-38.

- Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée, Editions *Economica*, 1995, 517 p.

- « Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances », in *Confiance, entreprise et société*, ouvrage collectif, Eska, 1995, pp 163-179.

- « Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales », *Revue Personnel - ANDCP*, n° 367, 1996, p 44-52.

- « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose » in *Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations*, sous la direction de T. de SWARTE, L'Harmattan, 2001.

- Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, *Economica*, 2004, 432 p.

- Tétranormalisation : défis et dynamiques, *Economica* , 195 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET B., Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, paru simultanément en anglais et en espagnol : Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management ; Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, ILO-BIT, 2000, 180 p.

Etude sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, Rapport à l'ANACT, 2002, 101 p. + annexes.

SERVAIS J-M., Normes internationales du travail, LGDJ, 2004.

SUDREAU P., (février 1975), Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par P. Sudreau, La documentation française, 192 pages.

TEYSSIE B., Les normes sociales européennes, Panthéon Assas, 2000.

V.A., Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, Journal officiel, 2001.

- Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission de l'U.E., 2001.

VOYANT O., «La production de connaissance d'intention scientifique, le principe de contingence générique appliqué à l'audit social », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".