

Comment réussir son audit organisationnel ? Une approche sociotechnique.

Alaric Bourgoïn et Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri
Professeurs Adjoints, HEC Montréal, Département du Management

Résumé : L'audit organisationnel - parfois appelé « diagnostic », « revue », « état des lieux », « portrait de la situation » ou « bilan organisationnel » - est un instrument privilégié des gestionnaires dans les organisations. Pourtant, les littératures scientifique et professionnelle sont restées discrètes sur la façon de mener à bien ce genre de démarche. Basé sur trois ans d'observation des meilleures pratiques dans deux cabinets de conseil en management français et canadien, ce court texte expose les facteurs clefs de succès d'un audit organisationnel. En particulier, il propose des éléments de méthode qui permettent à la fois de produire des préconisations efficaces et de garantir l'assentiment des parties prenantes autour de la démarche. L'intérêt de cette analyse est qu'elle dépasse l'opposition classique entre enjeux techniques et enjeux sociaux, pour présenter l'audit organisationnel comme une performance collective tournée vers l'action et l'amélioration des situations.

Mots clefs : audit organisationnel, conseil en management, gestion du changement

L'audit organisationnel est un instrument privilégié des gestionnaires dans les organisations contemporaines. Inefficacité des processus, conflits interpersonnels ou simplement manque de visibilité sur les activités en cours – les dirigeants ont souvent recours à des consultants internes ou externes pour évaluer le fonctionnement de leur organisation. Le phénomène dépasse les frontières des entreprises privées : nous vivons dans une « société de l'audit » où les « rituels de vérification » sont omniprésents, et où chaque individu se trouve soumis, à un moment ou un autre, à l'examen formel de son activité (Power, 1999). Si la fonction de contrôle de l'audit est dominante, il peut aussi être utilisé comme un outil plus souple et moins « dramatique », pour mieux cerner une situation de gestion avant d'y apporter des modifications.

Étymologiquement, le terme audit vient du latin *audire* qui signifie écouter. L'audit doit se comprendre comme un travail « d'écoute active » mené par un praticien qui cherche à rendre compte du fonctionnement d'un système particulier. La démarche impose l'observation directe, l'analyse de la documentation existante, mais surtout le recours à des méthodes de collecte d'information plus ou moins formelles (sondages, entrevues, discussions informelles, etc.) pour capter la perception des internes sur une situation de gestion.

Il existe des audits comptables, financiers, techniques, sociaux, environnementaux, de qualité, etc. Nous traitons ici de *l'audit organisationnel* qui renvoie spécifiquement aux enjeux de

gouvernance, de stratégie, de structure, de processus, de systèmes et d'outils, de modes de management et de ressources humaines que l'on rencontre dans l'entreprise. L'audit organisationnel doit toujours répondre à une question simple : « comment améliorer le fonctionnement de l'organisation audité » ? La démarche consiste à produire une « photographie » claire et organisée de la situation, un « état des lieux de l'existant » à partir duquel seront bâties des propositions d'amélioration concrètes et circonstanciées. Notre définition de l'audit organisationnel ne se limite donc pas à la phase de diagnostic, elle intègre également la phase de préconisation.

L'audit organisationnel poursuit généralement (mais pas exclusivement) l'une des trois grandes finalités suivantes : évaluer la *cohérence* entre deux ou plusieurs des dimensions de l'organisation, évaluer la *conformité* des processus vis-à-vis d'un référentiel externe (normes, standards, meilleures pratiques) ou évaluer la *performance* d'une organisation vis-à-vis d'un pair (*benchmark*). Les audits les plus fréquents sont les audits de conformité et ceux visant à aligner les structures, les compétences, les processus et les systèmes d'une organisation. Il arrive aussi que des audits portent sur des dimensions plus intangibles de l'organisation, telles que la capacité à changer d'une unité ou le degré d'intégration culturelle de deux unités à la suite d'une fusion.

La portée de l'audit organisationnel varie en fonction des unités considérées (un groupe, une/des entités juridiques, une/des directions, un/des départements, un/des services, un/des équipes, etc.), des tâches que l'on souhaite auditer (domaine, activité, processus) et du degré de focalisation du commanditaire sur un sujet précis. Par exemple, au moment de leur prise de poste, certains dirigeants souhaitent brosser un portrait d'ensemble de leur unité (raison d'être, forces, enjeux, défis, singularités culturelles ou politiques, risques à gérer, etc.) par souci d'ancrage ou de légitimation.

Dans ce court texte, nous exposons les facteurs clefs de succès d'un audit organisationnel, c'est-à-dire des éléments de méthode qui remplissent une double fonction : d'une part, permettre la collecte efficace d'informations dans le système-client et la production de résultats, d'autre part, assurer l'assentiment des parties prenantes autour de la démarche. Notre approche périmé l'opposition courante entre les enjeux « techniques » et les enjeux « sociaux » du travail d'audit. Par nature, l'audit organisationnel est un processus *sociotechnique* : créer une relation de confiance avec les personnes interrogées, une forme de connivence avec elles, est une condition nécessaire à la maîtrise des enjeux techniques de l'organisation.

Notre objectif est d'apporter aux gestionnaires et aux consultants des clefs de compréhension facilitant l'intervention dans les organisations. Car s'il existe un nombre considérable d'études sur l'audit comptable, la question de l'audit organisationnel est plus rarement traitée dans la littérature. Nous fondons notre argument sur les résultats d'une recherche qualitative, menée dans deux cabinets de conseil au Canada et en France sur les méthodes d'audit organisationnel. Nos conclusions sont étayées par la littérature en développement organisationnel, en consultation, et par notre expérience de praticiens. Après avoir traité distinctement des trois phases de l'audit organisationnel – lancement, diagnostic et résultats – nous revenons sur quatre leçons centrales qui assurent le succès de la démarche.

Les clefs de l'audit organisationnel en trois étapes

Les phases de l'audit organisationnel peuvent varier selon les méthodes mais elles restent similaires, avec des séquences de lancement (cadrage, préparation, analyses préliminaires, études d'opportunité, communication initiale, etc.), de diagnostic (collecte des données,

interviews, cartographie des processus, *focus group*, *benchmark*, etc.) et de restitution des résultats (état des lieux, recommandations, plan d'actions, etc.). Les remarques qui suivent ne sont pas exhaustives : elles ont pour but de pointer, à chaque étape, certains éléments clefs favorisant la réussite de l'audit organisationnel.

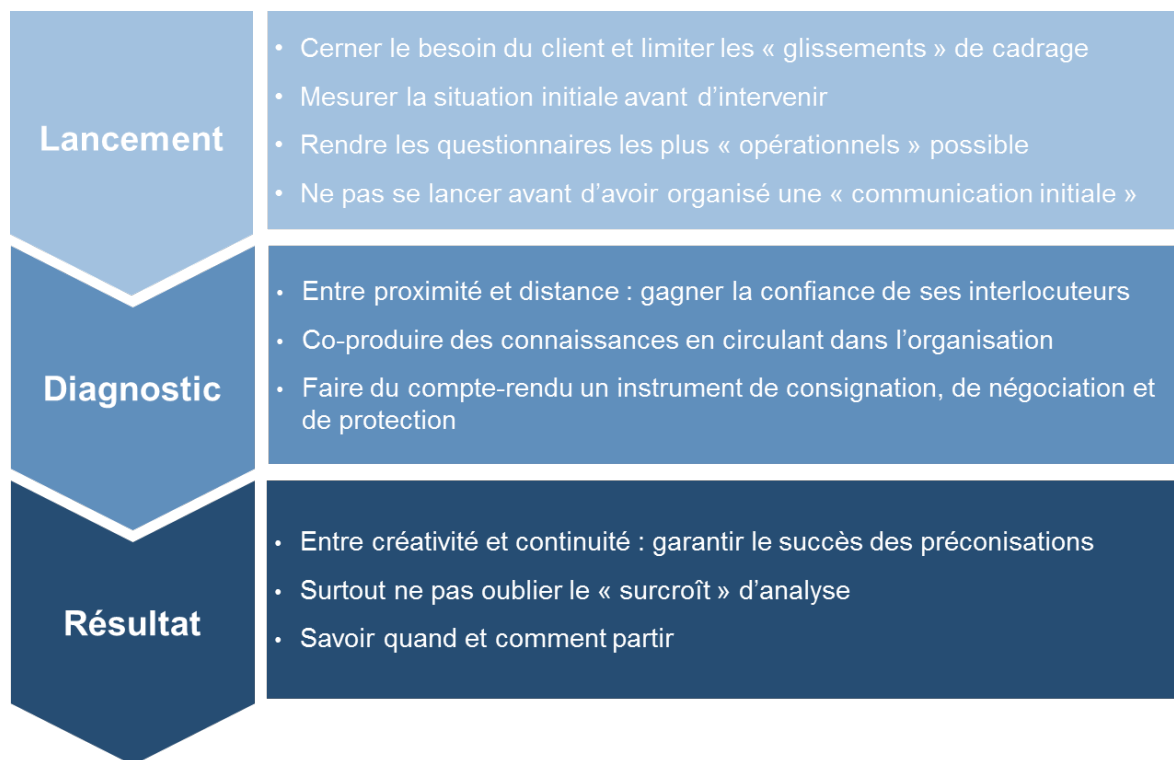


Figure 1 : Les facteurs clefs de succès de l'audit organisationnel

La phase de lancement

Cerner le besoin du client et limiter les « glissements » de cadrage

La majorité des efforts de transformation échouent des suites d'un défaut de cadrage et de préparation (Block, 2011). Plusieurs questions essentielles doivent être traitées en amont de l'intervention : *Qui est le commanditaire/sponsor du projet, a-t-il une vision claire de son besoin et une coalition solide pour avancer (client) ? A quoi va servir l'audit organisationnel, pour qui et dans quel contexte (buts) ? Quels sujets précis doivent être abordés avec les personnes interviewées (contenu) ? Quels sont les résultats attendus, sous quelle forme et dans quels délais (effets) ?*

Le commanditaire de l'audit correspond, dans une logique client-fournisseur, au « client final » de l'auditeur. D'autres personnes dans l'organisation sont néanmoins parties prenantes, qu'elles soient interrogées au cours de la démarche ou impactées par ses résultats. On parle donc plus volontiers d'un « système-client » composé d'individus ou de groupes ayant des objectifs et des intérêts particuliers. L'auditeur doit cerner avec précision les enjeux de ce système, même si son objectif reste la satisfaction du client final. Bien cadrer la démarche est une condition de sa légitimité et donc de son succès, c'est donc une étape essentielle !

Ceci dit, le travail de cadrage n'est pas toujours facile et les dangers de « glissement » sont nombreux. A ce stade de la démarche, l'auditeur peut être tenté d'aller au plus pressé,

notamment en acceptant la définition parfois réductrice que le client s'est fait du problème, de ses causes, des dimensions à explorer en priorité, etc. Certains clients, sûrs d'eux et autoritaires, poussent les auditeurs dans ce que nous appelons des « audits de complaisance ». La fonction du praticien devient dès lors de légitimer une décision prise au préalable. Ce genre d'intervention présente des risques pour deux raisons. D'une part, le fait qu'un client soit convaincu de connaître parfaitement les problèmes de son organisation est souvent le symptôme d'une responsabilité dans ces dysfonctionnements. D'autre part, il est difficile de légitimer un audit de complaisance auprès des autres membres du système-client. A court terme, refuser ce genre de démarche peut entraîner des frictions avec le client-final ; c'est une position inconfortable, en particulier pour les jeunes auditeurs. A moyen-terme néanmoins, la posture d'indépendance joue toujours en faveur du praticien, car les clients (même autoritaires) apprécient l'indépendance d'esprit.

Un autre glissement de cadrage consiste à se borner à l'utilisation d'un modèle d'analyse générique, sans chercher à l'adapter aux particularités de l'organisation étudiée. Un enjeu central de l'audit consiste à s'assurer de l'identification prudente, et jamais totalement figée, des dimensions organisationnelles à explorer. Cela exige parfois de négocier la demande initiale du client ou de s'accorder avec lui sur la réalisation d'une pré-exploration, afin d'en valider les termes. D'un point vu commercial, il arrive aussi que le client fasse pression pour limiter au maximum le temps consacré à la démarche. Si l'auditeur, dans un souci de ne pas s'aliéner le client ou de ne pas perdre le mandat au profit de la concurrence, accède trop facilement aux exigences du client, il court le risque de devoir intervenir dans des conditions sous-optimales (temps insuffisant, méthodes employées inadéquates, étapes importantes escamotées, zones pertinentes inexplorées, absence de rentabilité, etc.).

Mesurer la situation initiale avant d'intervenir

Il est intéressant de faire une mesure/évaluation de « point zéro » ou de « situation initiale » durant les phases de cadrage de la démarche. Les organisations étant des systèmes complexes, les résultats de l'audit organisationnel (diagnostic et recommandations) sont souvent difficiles à saisir. Bien souvent, aucun élément factuel ne permet de déterminer si la démarche a eu un quelconque effet positif. Nombre d'interventions sont progressivement abandonnées ou « laissées à pourrir » dans les organisations, puis décrétées après coup comme des succès à l'issue de négociations politiques. Au contraire, un succès ne se décrète pas : il s'observe, il se mesure, il s'appuie sur des éléments concrets. L'auditeur doit donc s'assurer de « factueliser » les situations en amont de son intervention pour déterminer avec précision une éventuelle incidence positive. On peut trouver assez facilement des mesures de performance financière ou opérationnelle (encore que la définition d'indicateurs pertinents et la collecte de données chiffrées fiables soit un art subtil dans certaines organisations). Quand les sujets traités sont plus ambigus, ou que les problématiques sociales sont exacerbées, un questionnaire sur des points précis peut être utile. Les mêmes questions seront posées aux salariés à intervalles réguliers, afin d'évaluer l'évolution des impacts dans le temps.

Rendre les questionnaires les plus « opérationnels » possible

Si l'adaptation de la démarche au contexte est primordiale, ce que nous appelons « l'opérationnalisation » des questionnaires est aussi une condition du succès de l'audit organisationnel. Elle implique un effort de pertinence, mais surtout un travail de standardisation et de mise en forme pour rendre l'information collectée directement réutilisable dans des livrables. Ainsi, préparer minutieusement les questions que l'on va poser, en amont de la démarche et en relation étroite avec le client, est indispensable (« tester » les questions auprès du client est judicieux). Certains praticiens considèrent que leur longue

expérience les dispense de ce travail. D'autres affirment que la formalisation d'un canevas bride les personnes interrogées qui devraient pouvoir s'exprimer librement. Sur le terrain, on constate le phénomène inverse : plus le canevas d'audit est préparé, plus l'auditeur est à l'aise pour s'en éloigner au cours de l'entretien. La préparation ne limite en rien l'adaptation et l'improvisation ; au contraire, elle la libère !

Les premiers entretiens d'audit sont souvent exploratoires, et il est fréquent que les thèmes abordés se décalent ou gagnent en précision au fur et à mesure des découvertes de l'auditeur. Néanmoins, un effort de standardisation des questionnaires doit être fait, à un moment ou un autre, pour différentes raisons. D'un point de vue purement technique, la standardisation facilite l'analyse comparative. De plus, elle accroît la légitimité de la démarche auprès des internes, qui n'ont de cesse (eux aussi) de comparer le traitement qui leur est réservé. Les différences trop marquées peuvent être perçues comme un manque de rigueur de la part de l'auditeur ou le signe d'une inégalité. Enfin, standardiser les questionnaires dans un format qui permette facilement de reporter leur contenu dans des livrables est un moyen de gagner du temps et d'éviter les déformations. Il est utile, parfois, d'intégrer explicitement ses modèles d'analyse dans la formulation des questionnaires.

Ne pas se lancer avant d'avoir organisé une « communication initiale »

Trop fréquents sont les audits *top down*, décidés en chambre par quelques cadres dirigeants, et découverts par les salariés le jour des entretiens. Communiquer sur la démarche est un moyen sûr d'enrôler les internes et de capitaliser sur leur expérience. C'est un principe fondamental du travail de l'auditeur : pour que les audités collaborent, il faut parler à leur bon sens, à leur intelligence, quels que soient les buts ultimes de la démarche. Même un projet de licenciement est mieux compris et adopté si les principes qui le gouvernent sont expliqués de façon transparente. Pour cette raison, il est nécessaire de faire précéder toute intervention d'une « communication initiale » *auprès du plus large cercle possible de parties prenantes*. Elle établit clairement les objectifs de la démarche, son dispositif de gouvernance, la liste des personnes interrogées et les délais de production de ses résultats. Surtout, la communication initiale pose d'emblée les jalons d'une « communication finale » au cours de laquelle seront discutés les effets de la démarche (en lien avec la mesure du point zéro). Le format de communication peut varier en fonction des besoins : grand-messe ou communication ciblée, supports écrits ou non, à l'initiative du commanditaire ou de l'intervenant, etc.

La phase de diagnostic

En proximité et distance : gagner la confiance de ses interlocuteurs

Créer les conditions d'une relation de confiance, non seulement entre l'auditeur et son client (Schein, 1990 ; Block, 2011), mais aussi entre l'auditeur et les personnes interrogées est une des clefs du succès de l'audit organisationnel. Ce n'est pas toujours facile, car beaucoup d'audits commandités par les directions aboutissent à des changements drastiques dans l'organisation, si bien que le terme « audit » en lui-même peut faire peur (Ghadiri, 2014). On lui préfère d'ailleurs le terme « revue » lorsqu'il est réalisé dans un esprit de prise de recul plus que de contrôle et d'arbitrage. Contrairement au droit ou à la médecine, le management n'est pas régi par des règles déontologiques qui garantissent la confidentialité des échanges entre le praticien et les personnes interrogées. Afin de créer malgré tout un cadre propice à la discussion, l'auditeur peut exposer en début d'entretien les principes d'éthique qui gouvernent sa pratique (notamment en matière de validation des données).

Ceci étant dit, c'est d'abord dans l'interaction directe que se façonne la relation de confiance avec les audités. Il n'existe pas de recette miracle ; la littérature scientifique nous enseigne qu'elle se joue quelque part sur la frontière ténue *entre proximité et distance* (Sturdy et al., 2009). Sans effort de rapprochement, le praticien peine à faire preuve d'empathie, à établir un langage et des références techniques partagés avec ses interlocuteurs. Symétriquement, sans distanciation, il est incapable de formuler une contribution distinctive, de garantir un transfert de connaissances, et il encourage les mécanismes de dépendance (cf. Schein, 2002). Car si l'auditeur doit éviter les audits de complaisance, il doit aussi se méfier des entretiens catharsis, et veiller à maintenir des conditions favorables au travail normatif qui est le sien. Pour cette raison, un cadre temporel souple mais précis est indispensable aux interviews : les audités ne sont pas sur le divan de leur thérapeute !

Co-produire des connaissances en circulant dans l'organisation

Les internes ont une connaissance expérientielle et souvent exhaustive des problèmes auxquels ils sont confrontés. L'auditeur, lui, profite d'un regard neuf, de points de comparaison et de capacités formelles professionnelles – d'analyse, de modélisation et de rédaction. Savoir associer ces deux faisceaux de compétences est la clef du succès de l'audit. Au stade du diagnostic, le travail de l'auditeur consiste souvent à *emprunter* de l'information aux personnes interrogées, à comparer et tester les solutions qu'ils proposent, et à les reformuler pour répondre aux besoins spécifiques de l'audit. Par sa position structurelle souple, l'auditeur est à même de mener une forme d'enquête collective qui intègre et formalise les représentations locales et transcende les logiques de silo. Le travail de *brokering* entre firmes, que la littérature considère comme la raison d'être des consultants, *opère aussi à l'intérieur de l'organisation*, entre ses différents membres.

Il est donc indispensable de confronter les regards sur une situation. Par exemple, si l'audit organisationnel porte sur des fonctions support, les « clients internes » de ces fonctions doivent être systématiquement interrogés (relations support/métier). Si c'est un outil qui est au cœur de l'audit, le point de vue des utilisateurs doit être pris en compte (relations concepteurs/utilisateurs). Si c'est au siège que les problèmes sont posés, aller enquêter dans les services déconcentrés peut s'avérer judicieux. Dans ce travail de co-production, le rôle de l'auditeur est loin d'être passif : il doit poser les bonnes questions, pousser ses interlocuteurs à s'exprimer en détail sur des problèmes précis, à formuler des propositions d'amélioration, etc. Il doit aussi faire un exercice préalable pour rendre ses outils d'analyse pertinents (par exemple, les SWOT fourre-tout n'ont pas grand intérêt ; un travail préalable de qualification des facteurs clefs de succès de l'organisation est indispensable).

Faire du compte-rendu un instrument de consignation, de négociation et de protection

Le compte rendu d'entretien joue un rôle fondamental dans la démarche d'audit organisationnel. Pour devenir un facteur clef de son succès, il doit remplir une triple fonction. D'abord, celui d'un instrument de *consignation* de l'information. Une fois le questionnaire standardisé, il est facile de produire une trame type pour les comptes-rendus dont le contenu, là encore, sera repris dans des livrables plus sophistiqués. Plus le document est rédigé « à chaud », plus l'information qu'il contient est riche et fidèle aux propos des personnes rencontrées. Ensuite, le compte-rendu doit être utilisé comme un support de *négociation* collective du sens à accorder aux situations. C'est à l'issue d'un travail itératif de formalisation que peut émerger un consensus stable sur la situation, à partir duquel les membres du système-client pourront s'aligner et s'engager. Il est donc important de bien choisir ses termes (le fameux *wording* des consultants) et de respecter scrupuleusement les circuits de validation. C'est ce qui fait dire à certains consultants que « celui qui rédige le

compte-rendu est indirectement celui qui prend les décisions ». Finalement, faire valider le compte-rendu avant d'utiliser son contenu dans des livrables permet d'en faire un instrument de *protection* du praticien (en plus de rassurer les internes). Le travail d'audit est une prestation de service largement silencieuse et soumise à d'importantes contestations. L'auditeur doit donc entretenir un *culte de la trace* (Lewit, 1981) et s'assurer qu'il dispose de jalons formels opposables à ses détracteurs. Pour ne pas retarder la démarche, un délai de validation peut avoir été fixé au préalable.

La phase de restitution des résultats

Entre créativité et continuité : garantir le succès des préconisations

Le travail de restitution des résultats, et en particulier la phase de préconisation, n'est pas le cœur de la démarche d'audit organisationnel. Il vient, au contraire, parachever une dynamique collective préalablement partagée et jalonnée d'éléments concrets de production. Beaucoup de praticiens font des efforts considérables pour produire des recommandations pertinentes, qui finissent par manquer leur cible parce qu'elles sont trop complexes pour supporter la prise de décision ou n'ont pas été « déminées » au préalable. Les bonnes préconisations répondent à trois critères. D'abord, elles sont distinctives, c'est-à-dire qu'elles témoignent de la dimension créative et contributive du travail de l'auditeur – nous reviendrons sur ce point dans la section suivante. Ensuite, elles n'introduisent pas de rupture par rapport au travail effectué et, en un sens, *ne surprennent personne*. La tension créativité/continuité est difficile à maîtriser, mais les deux notions ne sont pas contradictoires. Par exemple, lors d'une intervention menée dans une grande banque internationale, des consultants ont préconisé avec succès le regroupement, au sein d'une filiale autonome, de la gestion de l'ensemble des flux documentaires et logistiques (éditique, numérisation, archivage d'imprimés, etc.). La proposition était créative, car les commanditaires de l'audit n'avaient jamais perçu ces activités comme faisant partie de leur cœur de métier bancaire. Pour éviter la rupture, les intervenants ont néanmoins su coupler leur démarche avec une étude probante de l'évolution de la « filiale éditique et routage » à l'extérieur de l'entreprise, et multiplier les « rencontres bilatérales » préalables avec les dirigeants, pour insister sur l'importance de ces flux. Finalement, les préconisations doivent être tournées vers l'action, et donc être réalistes, formatées et précises. Là encore, les mécanismes de co-production, comme un séminaire de définition/validation conjointe des recommandations, sont utiles. La hiérarchisation par ordre temporel et degré d'impact rend les préconisations plus opérationnelles (quick win/transformation structurelles). L'usage de verbatim (c'est-à-dire des commentaires de personnes interrogées, dans leur formulation originale, dont la précision ou la force d'illustration est remarquable) peut finalement « faire passer des messages » forts, en marge d'une analyse générale plus policée.

Surtout, ne pas oublier le « surcroît » d'analyse

Au stade du diagnostic, l'analyse se déploie en toile de fond de la collecte d'information par un effort de formulation et de mise en ordre ; au stade des préconisations, l'auditeur doit mettre en avant sa contribution distinctive avec plus de force. Certains praticiens survolent cet exercice et se contentent de « tourner à l'envers » les conclusions de leur diagnostic. C'est pourtant dans ce surcroît d'analyse que se révèle la valeur-ajoutée de l'auditeur.

Chez McKinsey, les consultants mettent davantage l'accent sur la structuration des données que sur l'utilisation d'un modèle d'analyse particulier. Ils utilisent notamment le concept « MECE » pour guider la production de leurs livrables : les catégories utilisées dans la décomposition des problèmes et des solutions sont « mutuellement exclusives, mais

collectivement exhaustives » (Rasiel et Friga, 2002). En d'autres termes, prises séparément, ces catégories sont spécifiques et non redondantes; prises ensemble, elles couvrent l'ensemble des phénomènes identifiés comme significatifs. La « pensée MECE » de McKinsey met en lumière les enjeux classiques du travail analytique qui consiste, au grain le plus fin, à identifier les similitudes et les différences d'une situation pour produire des systèmes de classification et de sériation. Si l'analyse peut donc être relativement simple, elle inclut généralement un travail de comparaison et de « mise en calcul » au sens large. L'importance de la structuration s'explique aussi par le fait que le management s'appuie sur une base de connaissances ambiguë et sur des critères de professionnalisation souples qui obligent les praticiens à compenser ; c'est par le contenu même de leur travail que les auditeurs produisent leur légitimité : schémas, démonstrations causales, études quantitatives, modélisations, etc.

Savoir quand et comment partir

La sortie de la démarche est *une intervention* au même titre que les étapes précédentes – les vrais enjeux de transfert de connaissances, d'appropriation du changement et d'impact de la co-production ne se découvrent qu'une fois l'auditeur parti. Bien gérer cet épisode est donc une des clefs du succès de l'audit organisationnel. Dans le cas des interventions très formelles, la date de sortie est généralement dictée par des contraintes de budget et décidée avant le début des entretiens. Les démarches plus souples laissent quant à elles une certaine latitude au praticien. S'il n'y a, là encore, pas de recette miracle, plusieurs remarques peuvent être faites sur la façon de clôturer un audit organisationnel. La première est qu'il faut *savoir partir*. Certains auditeurs, en particulier chez les consultants externes, usent de la technique du « pied dans la porte » et utilisent leur capacité à occuper le terrain comme un vecteur de colonisation commerciale. Que le travail de diagnostic conduise à celui de mise en œuvre, ou qu'une analyse globale justifie des interventions complémentaires paraît logique. Néanmoins, il est impératif de compartimenter les démarches – par exemple en distinguant les contrats – et de leur fixer un cadre temporel et des objectifs précis, si possible préalables. D'une certaine façon, un auditeur devenu indispensable est un mauvais auditeur, qui a perdu de vue son rôle d'aidant. Ensuite, un auditeur ne doit pas partir avant que deux tâches ne soient réglées : d'une part, la « communication finale » sur les résultats de l'intervention auprès des commanditaires et des personnes interrogées ; d'autre part, la mise en place d'un dispositif permettant d'évaluer l'impact de la démarche dans le temps. Dans cet esprit, il est judicieux de planifier « un retour d'expérience » plusieurs mois après la fin de l'intervention. C'est un bon moyen de faire un suivi des préconisations – et de comprendre pourquoi certaines choses n'ont pas fonctionné.

Quatre leçons centrales pour réussir un audit organisationnel

Les supports écrits sont les vrais instruments du changement

La démarche d'audit organisationnel est rythmée par la production de supports écrits : notes de cadrage, supports de lancement, questionnaires, comptes-rendus d'entretiens, synthèses intermédiaires, présentations graphiques des résultats, rapports d'analyse de l'existant et de préconisations, etc. Le plus souvent, ces « livrables » constituent les résultats tangibles de la démarche. Leur rôle est déterminant et leur production doit faire l'objet du plus grand sérieux. Les supports permettent l'inscription, le stockage et le transport de l'information dans le temps et dans l'espace, c'est-à-dire qu'ils sont les leviers du travail d'analyse. Mais ce sont aussi des espaces formels de négociation qui facilitent l'interprétation collective d'une situation et jouent un rôle cartographique dans la répartition des intérêts (Kaplan, 2011).

Certains auteurs dénoncent les limitations intellectuelles inhérentes au « style cognitif » du logiciel PowerPoint qui appauvrit les contenus et force la linéarité de l'argument (Tufte, 2003). Au contraire, bien utilisés comme des outils modulables au service d'un besoin spécifique, les supports PowerPoint sont des leviers de transformation très importants !

L'audit organisationnel doit être pensé comme un instrument « performatif »

Le cliché du rapport d'audit produit par d'éminents techniciens mais trop abscons, trop abstrait ou trop brutal pour être mis en œuvre, est toujours d'actualité. L'audit organisationnel est un instrument performatif, c'est-à-dire qu'il cherche à *produire des effets* sur un système complexe. Sa vocation est, n'en déplaise aux critiques, d'être mis en œuvre, *de toucher sa cible*, d'améliorer les situations – et non de légitimer un état de fait issu d'un rapport de forces. Pour cette raison, il faut sélectionner et mettre en forme l'information, de telle sorte qu'elle soit utilisable d'un point de vue cognitif, et recevable d'un point de vue politique. Le langage doit être accessible, les recommandations concises et applicables, les livrables facilement transposables. S'il est opportun de « challenger » son client sur des points précis, inutile de préconiser la destruction d'un système ou de stigmatiser certains interlocuteurs. Pour s'assurer de la recevabilité des préconisations, les démarches de *co-production* sont indispensables, tant sur le fond que sur la forme – et ce même si elles sont plus chronophages et conduisent souvent à adoucir certaines recommandations.

L'auditeur doit jouer un jeu « d'équilibriste »...

L'audit organisationnel n'est jamais une démarche neutre : c'est une forme d'intervention qui modifie le système observé – mais aussi l'auditeur. La prétention à l'objectivité est au mieux une chimère, au pire un moyen de substituer ses propres conjectures aux interprétations des membres du système-client. C'est au « jugement exercé » du praticien qu'il faut faire appel, basé à la fois sur un effort d'empathie pour les personnes rencontrées, et sur des mécanismes de distanciation comme les méthodes. L'auditeur se présente donc comme *un équilibriste* (Bourgoin, 2015), qui cherche en permanence à maintenir un point stable entre proximité et distance, entre technique et relation, pour répondre aux besoins identifiés dans l'organisation. Cet équilibre est contextuel, pratique, expérientiel ; on aurait tort de croire qu'il s'épuise dans une recette d'intervention systématique. C'est pour cette raison qu'il faut penser l'audit organisationnel comme une performance, susceptible d'échec et jamais résumable à ses préconditions.

... pour être un expert sociotechnique !

L'expertise technique est parfois secondaire dans la réussite d'un audit organisationnel. Très souvent, nous avons observé des auditeurs produire des préconisations remarquables sur des sujets qu'ils découvraient et avec très peu d'expérience préalable. Avec une pointe de provocation, Schein et al. (2001) considèrent que l'expertise technique est un frein à la compréhension des enjeux locaux dans une démarche d'accompagnement, qui réclame une bonne dose « d'humilité et d'ignorance ». C'est bien que la démarche d'audit organisationnel est aussi (surtout ?) un travail de collecte, de mise en ordre, et de reformulation de l'information existante en fonction de besoins spécifiques. Le surcroît d'analyse n'est pas toujours là où on le cherche. L'argument n'est pas de dire que la contribution distinctive de l'auditeur, sous forme de méthode ou de retour d'expérience, est secondaire. Il est de rappeler que l'audit oblige à prendre en compte des problèmes singuliers, sur lesquels les internes sont souvent les plus qualifiés, et de promouvoir une posture d'écoute active. L'expertise

technique permet de gagner du temps dans le repérage des problèmes et la formulation des solutions. En contrepartie, les experts techniques sont parfois trop sûrs d'eux ; ils limitent les temps de préparation et font de leurs qualités des points aveugles.

Conclusion :

La réussite d'un audit organisationnel passe donc par un travail subtil - à la fois technique et relationnel - permettant de produire des recommandations pertinentes, mais aussi de légitimer la démarche. On aurait tort de considérer ces deux dimensions comme des pôles opposés : le substrat analytique est une condition de l'enrôlement, de même que la connivence avec le système-client permet la production de connaissances techniques. Une conception *sociotechnique* de l'audit organisationnel est tournée vers l'action – elle privilégie la fluidité et l'équilibre, le sens pratique et les micro-ajustements. Il y a toujours une forme de candeur dans le fait de prôner l'équilibre, la rigueur et la transparence ; quand l'audit vise le contrôle et la factualisation d'une décision de rupture, les praticiens peinent souvent à mettre en place des mécanismes de co-production au-delà des commanditaires. Néanmoins, c'est en travaillant dans cette direction que l'auditeur peut porter le mieux un changement positif dans l'organisation.

Références

- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons.
- Bourgoin, A. (2015). *Les équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Presses des Mines.
- Ghadiri, D. P. (2014). « Quand le changement menace l'identité ». *Gestion*, vol 39, n°1, p.38-47.
- Kaplan, S. (2011). “Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making”. *Organization Science*, vol 22, n°2, p.320-346.
- Levitt, T. (1981). “Marketing intangible products and product intangibles”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 22, n°2, p. 37-44.
- Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Rasiel, E., & Friga, P. (2001). *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques*, McGraw Hill.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, vol 24, p.148-157.

Texte pédagogique
finalisé le 7 octobre 2015

Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes ». *Télescope*, vol 14, n°3, p. 1-12.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H., Kahane, A., & Scharmer, C. O. (2001). Humility and ignorance: What it takes to be an effective process consultant. *Reflections*, 3(2), 8-19.

Schein, E. H. (2002). Consulting: what should it mean? *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, p. 21-27.

Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management consultancy: boundaries and knowledge in action*. Oxford University Press.

Tufte, E. R. (2003). *The cognitive style of PowerPoint* (Vol. 2006). Cheshire, CT: Graphics Press.