

## La peur comme ressource à cultiver

Être inquiet est bien sûr difficile à vivre. De nombreux auditeurs considèrent néanmoins que leur peur de se tromper est une ressource à cultiver, parce qu'elle est la condition d'un travail bien fait (1.) et qu'elle peut parfois s'étier (2.). De ce point de vue, leur savoir-faire consiste en partie en un « savoir s'en faire », et certains utilisent *de facto* certaines techniques pour se maintenir inquiets lorsqu'ils risquent, pensent-ils, de ne plus l'être assez (3.).

### 1. La peur, condition du travail bien fait

Un superviseur avec qui nous discutons de la peur ressentie par les auditeurs nous livre la réflexion suivante :

*La peur dont tu parles, il est vrai qu'on la ressent tous plus ou moins, et c'est elle, sans doute, qui nous tient en alerte. Ce métier, si tu le fais en dilettante, tu vas forcément finir par passer à côté d'un truc grave. Ça te pend au nez. Avoir peur de se tromper, c'est maximiser ses chances d'être efficace.*

Bien des individus que nous avons accompagnés soulignent l'existence de ce lien entre efficacité et peur d'échouer. Leur peur, estiment-ils, est ce qui les pousse à faire de leur mieux pour ne pas passer à côté d'une erreur significative. Si bien qu'en audit, celui qui n'a pas peur inquiète. Ainsi un manager nous dit-t-il au sujet d'un assistant confirmé intervenant sur l'une de ses missions :

*[Untel] est vraiment très brillant. La seule chose susceptible de me faire peur chez lui, c'est son côté trop détaché, zen en toutes occasions. Je le connais bien et je sais pertinemment que c'est un genre qu'il se donne. J'aimerais tout de même parfois qu'il se montre un tantinet plus inquiet. Cela me permettrait, à moi, de l'être un peu moins.*

Pentland (1993), qui centre son analyse sur le confort, dit de cette émotion qu'elle se communique du bas vers le haut de la hiérarchie tel un produit de base : chacun des membres d'une équipe d'audit tire selon lui une partie de son confort de celui de ses subordonnés. En fin d'intervention, peut-être. Mais tel que le suggèrent les propos du manager tout juste cité, quand le confort d'un auditeur arrive trop tôt, il ne rassure pas son

supérieur mais l'inquiète. En effet, comme nous venons de le montrer, l'inquiétude est aux yeux des commissaires aux comptes la condition du travail bien fait. Nous rejoignons ici de nouveau les analyses produites par Dejours (1993, pp.139-143) dans le cadre de ses études relatives aux industries à hauts risques. Selon lui, la peur est un moteur conduisant les sujets à se surpasser. Les auditeurs en ont conscience, et peuvent craindre, en certains cas, de ne pas avoir suffisamment peur.

## **2. La peur de ne pas avoir suffisamment peur**

En audit comme dans les industries à hauts risques, nous l'avons vu, les caractéristiques des situations affrontées et le désir qu'ont les travailleurs de bien faire conduisent presque fatalement ces derniers à éprouver de la peur. Deux facteurs peuvent cependant finir par éroder ce sentiment : l'habitude d'une part (2.1.), et l'ennui d'autre part (2.2.).

### ***2.1. La peur de l'habitude***

Comme le note Dejours, l'habitude, même dans les situations les plus anxiogènes, produit des effets ataraxiques. Ainsi écrit-il (1993, pp.138-139) :

*[...] dans l'une des usines où nous avons fait notre enquête, implantée localement depuis plusieurs dizaines d'années (depuis la Première Guerre mondiale) et qui a connu toutes les générations d'équipements et de processus, il est apparu que la peur atteignait un moins haut niveau. [...] Nous y avons [notamment] retenu [...] :*

- *L'ancienneté de l'usine.*
- *L'ancienneté des ouvriers [...].*
- *La stabilité du personnel.*

Tous ces éléments plaident en faveur du développement d'une sorte de tradition locale gagnée par plusieurs générations. Avec le temps, on connaît l'entreprise et le process. L'usine tue comme, dans le Nord, tue la mine. Mais la peur a fait place à une moindre tension, l'habitude a pris le dessus.

Certains des commissaires aux comptes que nous avons suivis ont, sans que nous abordions nous-mêmes le sujet, clairement identifié dans l'habitude un danger, une sorte de sédatif de la peur de se tromper. Selon leurs dires, ce sédatif menace entre autres les auditeurs de mandats « historiques » (2.1.1.), et les sujets les plus expérimentés (2.1.2.).

### 2.1.1. L'habitude sur les missions « historiques »

Selon certains de nos interlocuteurs, intervenir sur une mission depuis plusieurs années fait naître des habitudes susceptibles « d'anesthésier » la peur de se tromper, donc la vigilance que celle-ci permet de nourrir. Ainsi un superviseur nous dit-il :

*Je travaille sur cette mission depuis que je suis entré dans le cabinet. Cela va bientôt faire cinq ans. Donc aujourd'hui, dans cette société, je suis un peu comme chez moi. Les premières années, je ressentais une sorte de tension nerveuse quand je venais ici. Maintenant, c'est devenu la routine. C'est naturel je crois. Ça a d'ailleurs énormément d'aspects positifs [...]. Mais en même temps, c'est peut-être là que réside le plus grand danger. J'ai entendu à la radio à propos des accidents de voiture que beaucoup se produisent tout près du lieu d'habitation. On se sent en terrain connu, on baisse la garde, et voilà ce qui arrive. Idem pour les accidents domestiques, qui tuent massivement – je n'ai plus les statistiques en tête, mais c'est ahurissant. Bref, quand on est à la maison, on se sent en sécurité, et c'est ça qui est dangereux : la vigilance est comme anesthésiée. Sur les missions « historiques », c'est la même chose.*

A la longue, ce superviseur se sent au sein des entreprises auditées un peu comme chez lui, et pense que cela nuit à son état d'alerte. A ses yeux, l'habitude qui s'installe sur les missions récurrentes porte ainsi surtout sur l'environnement de travail. Mais elle peut aussi concerner la manière de penser les travaux à accomplir. Ainsi comme le remarque un autre auditeur du même grade :

*[Lorsque tu intervies pour la première fois dans une organisation], tu essaies de bien sentir les choses, de bien comprendre le business et les processus de l'entreprise, et de ne pas te tromper sur les orientations à suivre et sur les tests à effectuer. Tu pars totalement ignorant, c'est stressant, mais au moins tu bénéficies d'un regard vierge. Parce qu'après, tu te retrouves très vite enfermé dans ton idée préconçue, tu es pris dans ce carcan, dans l'idée initiale que tu t'es forgée de la société et de ce qu'il faut y faire, et je dirais qu'au bout de trois ou quatre ans, tu ne vois plus rien. En plus, les gens te connaissent bien : pour eux, tu fais partie des meubles et ils ne vont pas te réexpliquer chaque année ce qu'ils t'ont dit à ton arrivée. Tu ne peux donc plus avoir d'œil novateur sur ce qu'ils font et sur ce que tu fais. Tu as pris l'habitude de penser les choses d'une certaine façon et tu es prisonnier de cette habitude-là. Ça, j'en suis persuadé.*

Avec ses mots à lui, ce superviseur souligne les dangers d'une forme particulière d'habitude connue sous le nom de *fixation fonctionnelle* (Euske, 1983, cité par de Geuser, 2005). De Geuser (2005, pp.239-240) définit la fixation fonctionnelle comme la tendance

à s'accrocher aux outils historiquement jugés efficaces (ici certains schémas de pensée), sans se demander s'ils s'appliquent encore. « C'est – poursuit de Geuser – *ce qu'Audia, Locke et Smith (2000) appellent le paradoxe du succès : ils constatent que les entreprises ont tendance à persister dans les stratégies qui ont été gagnantes dans le passé, même lorsque l'environnement externe a radicalement changé.* » Ce paradoxe, équivalent au paradoxe d'Icare (Miller, 1992), peut aussi menacer les auditeurs les plus expérimentés.

### *2.1.2. Habitude, expérience et paradoxe d'Icare*

L'habitude, évidemment, n'est pas que négative. Elle est nécessaire à l'élaboration du savoir-faire et a pour synonyme l'expérience. Mais celle-ci n'est pas non plus que positive, notamment lorsqu'elle fait naître chez le sujet qui la détient une trop grande confiance en soi. Un associé nous dit à ce propos :

*Prendre en charge l'audit des comptes d'une entreprise, c'est un peu comme s'attaquer à l'escalade d'un haut sommet. On se retrouve confronté à quelque chose de gigantesque, muni d'outils qui, compte tenu de l'ampleur de la tâche, sont forcément tout à fait dérisoires. Pour réussir dans ce type de situations, il faut beaucoup d'expérience et conserver coûte que coûte la conscience du danger. Or cela ne va pas forcément de pair. D'excellents alpinistes en viennent à se tuer pour avoir perdu cette conscience-là à mesure qu'ils gagnaient en savoir-faire. Pour nous autres auditeurs, il en va de même. Plus nous accumulons d'expérience, plus nous devons cultiver notre humilité, sans quoi nous sommes également condamnés à chuter. Quand on est associé, la suffisance ne pardonne pas. C'est l'interprétation personnelle que je fais de la perte d'Andersen, au-delà des possibles problèmes d'indépendance : un savoir-faire énorme, mais un manque d'humilité.*

Ce que cet associé met ici en relief, c'est le paradoxe d'Icare (Miller, 1992) dont peuvent être victimes les auditeurs expérimentés. Icare, selon la mythologie grecque, tient de son père Dédale deux ailes faites de plumes collées à la cire et peut ainsi voler. Dédale l'exhorte cependant de ne pas s'élever trop près du soleil, car la cire – prévient-il – n'y résisterait pas. Mais grisé par son pouvoir, Icare oublie le conseil paternel : sa prodigieuse capacité anesthésie sa peur du danger. Il vole haut, toujours plus haut, et la cire finit par fondre. Sa chute est vertigineuse ; il n'y survit pas. Le paradoxe, bien sûr, est que sa perte soit causée par son principal avantage. Comme Icare, tout auditeur doué d'une forte expérience peut, aveuglé par son savoir-faire, chuter d'un manque d'humilité.

## 2.2. La peur de l'ennui

Comme l'habitude, l'ennui peut endormir la peur de se tromper. Or, l'audit possède la réputation d'être une pratique parfois ennuyeuse. Ainsi Power (1999, p.38) écrit-il :

*Audit opinions also emerge from the « lonely monotony of backroom adding and subtracting » (Stevens, 1981:11) and a prevailing image of the financial auditing field is one of boredom, of waiting to move on to higher things, of “ticking and bashing”, [...] and of long hours to finish the job.*

Selon nos observations et nos entrevues, il est en fait relativement rare que les auditeurs s'ennuient. Cela arrive toutefois, notamment aux assistants débutants qui, sur de grosses interventions, peuvent se voir assigner des tâches particulièrement répétitives. Ainsi un assistant confirmé que nous questionnons sur le sujet nous dit-il :

*Me suis-je déjà ennuyé en mission ? Pas souvent, mais oui, quand même. L'année dernière par exemple, on auditait les comptes d'un groupe constitué d'une multitude d'entreprises. Mon travail consistait à contrôler les rapprochements bancaires de l'ensemble des sociétés : un job de pur pointage, effectué dix heures par jour et deux semaines durant. Un vrai travail à la chaîne. Inutile de te dire que j'en garde un assez mauvais souvenir. En plus, vérifier les rapprochements bancaires, c'est super important, ça se fait au centime près, ça permet parfois de détecter des fraudes, donc tu dois vraiment faire gaffe. On nous le répète tout le temps. Mais quand tu en es à ton dixième rapprochement de la journée, et que tout est toujours OK, tu n'es plus au top de ta concentration. Tu finis forcément par adopter un comportement un peu mécanique, voire à ne plus être du tout à ce que tu fais, et c'est ça qui est dangereux. [...] Tu dois [donc] absolument te trouver des moyens pour rester concentré.*

Le parallèle entre la situation décrite par cet assistant et celle des conducteurs de trains automatisés est tout à fait saisissant. Notre auditeur sait devoir rester vigilant et cela, manifestement, lui tient à cœur. Mais sa tâche est monotone et « *tout est toujours OK* ». Aussi lui arrive-t-il de ne « *plus être à ce qu'il fait* », d'être physiquement présent mais mentalement ailleurs. Sa peur de passer à côté existe toujours, mais elle est, dans ces moments d'absence, comme endormie, et « *c'est ça, dit-il, qui est dangereux* ». Aussi s'applique-t-il à « *trouver des moyens pour rester concentrer* » et maintenir sa peur en état d'éveil. Les techniques inventées par les auditeurs pour cela constituent leur « savoir s'en faire ». En voici quelques exemples.

### 3. Le « savoir s'en faire » des auditeurs : quelques exemples

Comment les auditeurs se maintiennent-ils inquiets en situation d'habitude et d'ennui ? Chacun en la matière possède ses propres « ficelles » que Clot qualifierait de catachrèses centripètes. Lors de notre étude, cinq techniques de cette nature ont particulièrement retenu notre attention.

#### 3.1. Le « proverbe menteur »

Après nous avoir dit que l'habitude qui s'instillait sur les « *missions historiques* » risquait toujours « d'anesthésier » la vigilance des auditeurs, le premier des superviseurs cités en page 186 poursuit par les propos suivants :

*« Missions historiques, missions anesthésiques ! » [...] C'est un proverbe que je me suis inventé et qui me vient à l'esprit dans ce genre de situations. Un proverbe menteur. Quand je l'ai en tête, cela m'encourage à la vigilance, ce qui le fait mentir puisqu'alors l'anesthésie ne prend pas.*

C'est ici grâce à l'invention d'une forme langagière bien spécifique que l'auditeur parvient à cultiver sa peur lorsque l'habitude pourrait endormir cette dernière. La forme langagière en question est un proverbe à la propriété remarquable. Ainsi son auteur le qualifie-t-il de « *menteur* », parce qu'y songer dans son contexte de validité le change paradoxalement en une contre-vérité. Il s'agit d'une prophétie qui n'est pas auto-réalisatrice (Watzlawick, 1988) mais autodestructrice, d'un langage non pas performatif (Austin, 1970) mais contre-performatif. Un instrument psychologique de toute beauté.

#### 3.2. « Travail banal, pari de Pascal »

Notre second exemple de « technique d'entretien de la peur » nous est fourni par un assistant confirmé lors de la discussion suivante.

*Nous : Il y a quelques jours, tu auditais les comptes d'immobilisations de cette entreprise. Si je ne me trompe pas, tu les avais déjà contrôlés l'année dernière, tout comme il y a deux ans quand tu étais stagiaire. On peut donc dire que ce travail relevait pour toi de la routine, de l'habitude. En outre, de tels comptes sont ici, comme dans bien des sociétés, qualifiables de non risqués. Dans ces conditions, on aurait pu s'attendre à lire dans ta manière de faire les signes d'une certaine désinvolture. Mais pas du tout : tu y mettais visiblement beaucoup de sérieux, paraissais très concentré, fronçais souvent les sourcils, comme si quelque-chose te préoccupait...*

L'assistant : *Je fais peut-être parfois un peu trop de zèle, mais je ne crois pas. En tant qu'auditeur, on doit toujours demeurer sur ses gardes, et c'est quand on audite durant plusieurs années un compte a priori sans risque que c'est sans doute le plus difficile. Parce qu'on a tendance à penser qu'il n'y a pas d'erreur à trouver, avant même d'avoir fait le moindre contrôle. Du coup, on est attentif à rien et on ne risque pas de déceler grand-chose. Mon astuce à moi, pour rester vigilant dans ces situations, c'est de faire le pari de Pascal, et j'y pense parce que ça rime avec « travail banal ». J'ai toujours adoré la philo et la poésie (rire). Sérieusement, on peut en tirer beaucoup pour sa vie quotidienne [...] Ce que dit Pascal, c'est que personne ne peut savoir si Dieu existe ou pas, mais qu'on a tous intérêt à parier que c'est le cas. Parce que si c'est vrai, on entre dans ses bonnes grâces, et si ça ne l'est pas, après tout peu importe. Moi, je transpose ce raisonnement à l'audit : avant d'avoir contrôlé un compte, on ne peut pas savoir s'il comporte ou non des erreurs, mais notre intérêt est de parier que c'est le cas. Sur les sections auxquelles je suis habitué, sans risque, que je risque donc de traiter avec négligence, je me dis « travail banal, pari de Pascal ». Je pars du principe qu'il y a quelque part des erreurs à trouver, et c'est comme ça que j'arrive à rester aux aguets. Si je détecte effectivement quelque chose, j'ai gagné mon pari et je m'en félicite. Si je ne détecte rien, peu importe : j'ai fait mon job.*

Dans l'exemple précédent, le superviseur utilisait une création verbale de son cru pour maintenir en éveil sa peur de se tromper. Ici, pas de création verbale, mais un acte doublement inventif tout de même : (1) la transformation du pari de Pascal en outil permettant de rester inquiet, (2) qui associé par une rime aux cas qui en réclame l'usage (« travail banal ») se trouve mobilisé chaque fois que nécessaire.

### **3.3. La mnémotechnie par l'hypermétropie**

Le second superviseur que nous citons en page 186 nous disait : « [Quand on audite les comptes d'une société depuis] trois ou quatre ans, on n'y voit plus rien. [...] Tu as pris l'habitude de penser les choses d'une certaine façon et tu es prisonnier de cette habitude-là. [...] ! » Après avoir fait ce commentaire, il ajoute immédiatement :

*Il faut absolument avoir ça en tête, sans quoi, non seulement tu ne vois plus rien, mais en plus tu ne t'en aperçois pas. Et on a tôt fait de l'oublier : ça va vite de se laisser gagner par le train-train. Ceci dit, en ce qui me concerne, je n'ai pas trop de mal à m'en souvenir, je suis hypermétrope. Ça veut dire que j'y vois mal de près. Or c'est ce qui se passe sur les missions qu'on audite depuis longtemps et dont on est trop proche : on n'y voit plus clair. La différence, c'est qu'on croit souvent le contraire. En tous cas quand je suis dans ce genre de situation, mes lunettes sont là pour me rappeler que ma vision doit être un peu déformée, et que je ferais bien de prendre du recul.*

C'est ici un objet physique que l'auditeur institue en instrument mnémotechnique, à savoir ses lunettes. Dans certaines circonstances, celles-ci lui rappellent qu'il risque de ne plus s'inquiéter assez et réactivent ainsi sa peur de ne pas avoir suffisamment peur. Lorsqu'il les regarde, il pense à son hypermétropie, songe par association d'idées aux effets ataraxiques de l'habitude en mission, et se dit alors, comme tout hypermétrope qui veut y voir plus clair, qu'il serait bon pour lui de prendre du recul. Dans l'exemple qui suit, c'est encore un objet qui sert de pense-bête. Il s'agit d'une photographie.

### **3.4. La « photo-réveil »**

Alors que nous écoutons avec intérêt l'associé qui compare son travail à l'ascension d'un haut sommet, notre regard est irrésistiblement attiré par une photographie sous verre au cadre fin, suspendue relativement haut sur le mur à la droite de son bureau. On peut justement y voir un alpiniste lui-même suspendu dans le vide, seul, non encordé, escaladant la paroi verticale d'une montagne sans piolet, à la seule force de ses mains et de ses pieds. Sa survie, se dit-on, ne peut tenir qu'à un pouvoir presque surhumain de défier les lois de la pesanteur, et à une conscience de tous les instants des limites de ce pouvoir-là. L'associé, qui remarque l'attention que nous portons à ce cliché, nous en livre le commentaire suivant :

*Comme vous le voyez, cette image résume à elle seule tout ce que je viens de vous dire. Je l'ai accrochée ici pour ne jamais perdre cela de vue. Je tourne la tête, je la croise du regard, et en une fraction de seconde elle me le remémore. Je l'appelle ma « photo-réveil ».*

« *Photo-réveil* » : le jeu de mot, plus encore que l'image sur lequel il porte, est saisissant. Il indique de façon merveilleusement condensée la fonction de « radioréveil » que l'associé attribue à cette photographie. Lorsque sa conscience du danger risque d'être endormie par son haut niveau de savoir-faire, le cliché en question fait comme sonner dans son esprit une alarme stridente qui réveille instantanément sa crainte de commettre un faux pas. Avant d'être décoratif, il est ici d'abord opératif, transformé en instrument de maintien de la peur.

### 3.5. La tactique du « tic mark » atypique

Enfin, lorsque nous demandons à l'assistant qui déclare parfois s'ennuyer, la manière dont il opère pour rester à ce qu'il fait, celui-ci nous répond :

*Mon truc, quand je dois me coltiner un travail de pointage à la chaîne, c'est de ne pas utiliser le "tic mark" habituel [✓]. Celui-là, on peut le faire sans avoir à réfléchir une seule seconde ; dans les situations qui rendent la concentration difficile, il ne t'empêche pas de sombrer dans un comportement mécanique. Donc moi, quand c'est nécessaire, j'opte pour un "tic mark" plus alambiqué, dont j'invente la forme selon mon inspiration du moment. Un "tic mark" dont l'exécution va me demander un petit effort, un peu de temps, et qui obligera mon esprit à coller à mes papiers de travail au lieu de se mettre en mode automatique. Et franchement, je trouve ça super efficace. Selon moi, c'est quelque chose qu'on devrait apprendre en formation.*

Pour combattre non pas l'ennui mais ses conséquences narcotiques, et notamment l'endormissement de la peur qui peut en découler, cet assistant s'est donc doté d'une technique. Il substitue au « tic mark » le plus souvent utilisé en audit d'autres tics marks de son invention, dont l'exécution qu'il veut plus laborieuse lui demande de se concentrer. Comme il le dit très joliment, il oblige de la sorte son esprit à « coller à ses papiers de travail », quand celui-ci tendrait plutôt à s'en échapper. Chaque fois qu'il dessine l'un de ses « tics marks », le petit effort qu'il doit accomplir le conduit à se demander s'il a bien effectué en toute conscience son opération mentale de pointage. Ce qui rend à nos yeux ce procédé très intéressant est le point suivant. Alors que l'exécution d'un « tic mark » symbolise souvent tout ce que l'audit peut avoir de répétitif et de monotone, l'assistant en fait, en l'espèce, le cœur même de sa lutte contre les effets de l'ennui. On voit ici, une fois de plus, combien l'analyse de terrain permet de dépasser certaines idées reçues. Les cinq « techniques d'entretien de la peur » que nous venons de présenter ne sont que des exemples parmi d'autres. Nous les avons sélectionnées pour leur caractère marquant. Elles montrent l'ingéniosité dont les auditeurs sont capables pour entretenir leur crainte de se tromper, et jouir ainsi du moteur que celle-ci constitue. Auditer, toutefois, ne consiste pas seulement à savoir s'en faire. Si la peur est bien, aux yeux des auditeurs, une ressource à cultiver, elle est aussi, de manière contradictoire, une émotion qu'il leur faut épuiser. C'est à ce volet fondamental de leur travail que nous allons maintenant nous intéresser.