PETIT GUIDE IMPERTINENT À L'USAGE DES AUDITEURS INTERNES



Yvon MOUGIN – Serge GUILLEMIN – Mathias ROBERT



Copyleft : cette œuvre est libre, vous pouvez la copier, la diffuser et la modifier selon les termes de la Licence Art Libre http://www.artlibre.org

Le Petit guide impertinent à l'usage des auditeurs internes est la troisième édition de l'ouvrage du même nom éditée en décembre 2009 et rédigée par Yvon MOUGIN, Serge GUILLEMIN, et Sylvie VERMOT svermot.mfq@bourgognefranchecomte.cci.fr

La première édition a été rédigée par Yvon MOUGIN, Serge GUILLEMIN et Sylvie VERMOT en octobre 2007.

Cette troisième édition est rédigée par Yvon MOUGIN yvon.mougin@ymca.org, Serge GUILLEMIN serge.guillemin@grandbesancon.fr et Mathias ROBERT mathias.robert@grandbesancon.fr.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif et doit le demeurer. Il est ainsi autorisé et même conseillé de l'utiliser, le copier, le corriger, le modifier, l'améliorer pour en faire profiter l'ensemble des utilisateurs. Faites-nous partager votre talent en postant vos œuvres aux auteurs.

S'agissant des illustrations, elles sont l'œuvre de Serge GUILLEMIN et ne peuvent pas être utilisées dans un autre cadre que cet ouvrage sans autorisation spécifique de l'auteur. Contact : serge6425@gmail.com

Il n'est donc pas possible de s'emparer de cette œuvre pour en court-circuiter le processus créatif et en avoir une jouissance exclusive.

Janvier 2019

Avant-propos

Si cette troisième édition est écrite à six mains, elle est d'abord le fruit de quelques mille cerveaux.

Imaginée il y a plus de dix ans, cette approche nouvelle de l'audit bienveillant est une pratique qui s'est déployée dans de nombreuses régions françaises, mais aussi en Belgique, au Luxembourg, en Suisse, dans des structures publiques et privées qui ont compris que la pratique de l'audit croisé entre organisations est une réelle source de progrès. Que le partage, la transparence, la participation et la coopération font le lit de l'excellence.

N'en déplaise aux quelques auditeurs isotériques de stricte obédience ancrés dans les procédures et faisant une poussée d'endorphine devant une non-conformité potentielle, nous avons choisi la voie de la bienveillance et l'audit interne devient un outil de reconnaissance et doit favoriser le bien-être au travail.

Ici, nous n'apprenons pas à qualifier les écarts mais à faire verbaliser des pistes de progrès par les organisations.

Si le ton de cet opuscule se veut parfois décalé, il appelle néanmoins à la rigueur, à l'empathie, au profond respect du métier des autres. « C'est celui qui fait qui sait », l'auditeur n'est certainement pas un « sachant ». Sa valeur ajoutée réside en sa capacité à devenir le miroir de l'autre, qui lui permettra d'avoir une vision détachée de son propre travail, de l'impact de son travail sur celui des autres et sur la capacité d'enchantement de ses clients ou usagers

Yvon, Serge & Mathias

10/01/2019

Table des matières

1. Petite mise en bouche : n'est pas auditeur interne qui veut 7

Auditeur : le métier d'une élite 7

Auditeur : aventurier des temps modernes 7

Auditeur : agent du changement 8

2. Qui n'avance pas recule : un métier en pleine évolution 9

Dans les temps jadis 9

Audits internes et externes, même combat 9

La qualité devient un vrai métier 10

Et les auditeurs internes dans tout cela ? 10

Jouons un peu… Selon vous, quelle sont les qualités nécessaires à un auditeur ? 11

3. Un petit rappel et après on n'en parle plus : les pratiques classiques d'audit 12

X ou Y, that's the question 12

Ah bon, on est X ? 12

Maintenant, la technique. 13

Va voir ailleurs si nous y sommes 14

Jouons un peu… Faits ou opinions un horrible dilemme 14

4. Un divorce consommé : audits tierces parties et audits internes 15

On était déjà mal partis 15

On a les normes avec nous 15

La qualité nouvelle vient de sortir 16

La conformité, on s'en fiche (un peu) 17

Jouons un peu… Quelles sont les bonnes attitudes d'écoute ? 18

5. On ne rigole pas avec les contraintes économiques : performance et PDCA 21

Efficacité et efficience sont dans un même bateau 21

On veut des résultats durables 21

Le cycle PDCA est mort, vive le PDCA 22

Le cycle PRDCA, c'est nouveau, ça vient de sortir 23

Le fil rouge, la ligne de vie de la roue de Deming 24

Jouons un peu…Comment identifier un fil rouge dans un questionnement ? 26

6. Je veux être comme papa (ou maman). On a toujours besoin de modèle 27

La performance ne peut se passer de modèle 27

Les modèles internes ne sont pas les vrais modèles 27

Les métamodèles sont les vrais modèles 28
Les modèles internes peuvent se cacher derrière les chefs 29
La roue tourne 30
Jouons un peu… Do It Yourself ton PDCA 31
7. On n'est pas là pour se faire engueuler : la bienveillance 34
L'oubliée de l'ISO 19011 34
De ton attitude, ton altitude dépendra 35
Ton questionnement est le miroir de ta bienveillance 35
Les rapports bienveillants tu connais ? 36
Jouons un peu. Saurez-vous être bienveillant dans la rédaction de votre rapport ? ... 37
8. Les matins qui chantent dans un avenir triomphant : QVT et audits internes 38
Quand j'entends parler de QVT, je sors mon petit guide 38
De Thomas d'Aquin à Proudhon, le principe de subsidiarité entre dans les audits 39
Les étapes du questionnement d'un audit orienté QVT 40
Jouons un peu… Les questions orientées QVT 43
9. Un café et l'addition : et les normes dans tout cela ? 45
L'ISO 19011 45
L'ISO 9001 46
Jouons un peu… Mais on trouve ça où dans la norme 48
10. Annexes 49
Annexe 1 : grille internationale d'autoévaluation des auditeurs croisés (ACID) 49
Annexe 2 : Le Focus groupe : comment ça marche ? 52
Annexe 3 : Solutions des jeux 53
11. Remerciements 60

1. Petite mise en bouche : n'est pas auditeur interne qui veut

Auditeur : le métier d'une élite

Tu es très certainement une fille ou un garçon entreprenant (sinon tu n'aurais pas envie de devenir auditeur, si tu ne l'es pas déjà) et naturellement curieux (sinon tu n'aurais pas ouvert cet opuscule).
Ce sont là deux excellentes qualités dont tu peux t'enorgueillir. Dans un monde qui bouge, il faut construire afin de générer le changement et tenter de ne pas trop le subir. Et en ce qui concerne la curiosité, nous irons à l'encontre d'un des proverbes qu'affectionnait la chère grand-mère d'Yvon (qui est une de ses références préférées) quand elle affirmait que la curiosité était un vilain défaut. C'est faux, il s'agit là d'une des aptitudes de base d'un bon auditeur. Il faut être curieux de tout. Il faut être fureteur mais pas inquisiteur. Il faut être un questionneur mais discret et probe.
En parlant des qualités dont doit faire preuve un auditeur, nous allons te rappeler celles qui sont citées dans notre bible à tous, que personne à part nous ne lit jamais. Tu auras ainsi acquis une petite connaissance de ce référentiel ISO 19011 sans en ouvrir la première page. Bref, à l'article §7.2.2 « Comportements personnels » (ne t'endors pas, nous te promettons de ne (presque) plus parler de norme ISO par la suite) tu pourrais découvrir qu'un auditeur (ou une auditrice) doit être : intègre, ouvert d'esprit, diplomate, observateur (j'ai déjà évoqué la curiosité quelques lignes avant), perspicace, polyvalent, tenace, capable de décision, autonome, efficace avec les autres, ouvert aux améliorations, ouvert aux différences culturelles et acteur en équipe. Tu te reconnais parfaitement dans ce portrait n'est-ce pas ?

Auditeur : aventurier des temps modernes

Ces qualités sont indispensables car le métier d'auditeur n'est pas toujours une sinécure. Lorsque tu pars à l'aventure à l'occasion d'une mission, tu vas vivre quelques heures en terrain inconnu, surtout si tu es un auditeur croisé, autrement dit si tu es un vrai auditeur. Je ne dis pas bien entendu que les auditeurs internes qui pratiquent dans leur propre entreprise ne sont pas compétents. Je dis simplement que le jeu de l'audit (cela peut être aussi un jeu) est faussé du fait que dans cette situation, l'auditeur connait bien son entreprise et de ce fait, il n'est pas candide. Il audite avec des à priori sur ce qui ne fonctionne pas bien (et surtout sur les causes de ces problèmes) et il audite avec des idées préconçues à propos des solutions à mettre en place. C'est pour cette raison que l'auditeur ne doit pas donner de conseil et lorsqu'il est un croisé, il ne prendra pas de risque en ce sens. Nous en profitons pour te rappeler un principe de base qui te permettra de connaitre les limites de ton métier.
Un auditeur interne n'audite JAMAIS une pratique professionnelle.
Nous laissons cette phrase en gras afin que tu puisses la retrouver facilement lors de ta relecture de cet ouvrage de référence. Tu n'as pas les compétences pour cela puisque par principe d'indépendance, tu n'audites pas un domaine dans lequel tu exerces des responsabilités. Si tu audites un processus relatif à la gestion des ressources humaines, tu n'es pas du métier et par conséquent, tu ne pourras pas évaluer les capacités professionnelles des personnels qui y travaillent. Idem pour une cuisine, tu n'es pas un chef trois étoiles et tu ne jugeras point de la qualité des préparations culinaires des personnes auditées.

Pardon, que dis-tu ?
À quoi sers-tu alors ?
C'est une bonne question et nous allons y répondre.
Tu sers à faire prendre conscience aux personnes auditées des incohérences de leur organisation. Tu poses des questions pour que tes interlocuteurs comprennent (si ce n'est déjà fait bien entendu) qu'ils sont au service des autres, les clients internes et aussi les vrais clients, ceux qui achètent ou qui profitent des prestations fournies. Par exemple, en ce qui concerne le cuistot évoqué un peu plus haut, tu ne mets pas en doute ses qualités professionnelles mais tu t'assures qu'elles répondent à des attentes de ses clients (s'il se soucie de la qualité de ses prestations) ou bien encore qu'elles répondent à des normes d'hygiène (s'il se soucie de sécurité) ou les deux à la fois.

Auditeur : agent du changement

Deuxième principe de base :
Un auditeur est un poseur de questions.
Tu ne connais pas les réponses aux questions que tu poses mais tu attends que tes interlocuteurs t'en proposent une. Le fait qu'ils soient capables de répondre à tes questions signifie qu'il existe des dispositions en ce sens et ce sera plutôt rassurant.
Si je reviens au cuisinier de tout à l'heure, si tu lui demandes quelles sont les réglementations qui concernent son métier, il doit te répondre.
Et si tu lui demandes comment il s'assure qu'il les connait toutes, il doit te répondre.
Et si tu lui demandes comment il peut être certain que les réglementations qu'il connait sont bien les dernières parues, il doit te répondre.
Et s'il a des collaborateurs et que tu lui demandes comment ses collaborateurs peuvent connaitre les réglementations en question, il doit te répondre.
Tu as compris que s'il hésite ou s'il ne sait pas répondre, c'est qu'il y a quelque chose à faire en ce sens.
Une amélioration.
Troisième principe de base :
Un audit est une pratique qui génère de l'amélioration.
Bon, mais je m'égare de notre sommaire (arrête-moi quand nous partons en live) mais cette introduction doit d'abord te faire toucher du doigt la complexité de ce nouveau métier et le fait qu'il faut se débarrasser des vieilles pratiques d'audits qui sont largement dépassées aujourd'hui.

En résumé : un auditeur ignore tout des pratiques professionnelles des personnes qu'il audite et cette ignorance est son plus grand atout. Son expertise (oui il en a une) réside dans ses techniques de questionnements et dans son habileté à générer de l'amélioration au bénéfice de ses interlocuteurs.

2. Qui n’avance pas recule : un métier en pleine évolution

Dans les temps jadis

Si les vieilles normes ISO 9001, 9002 et 9003 n’avaient pas été adoptées en 1987 par la commission européenne en tant que seul modèle d’assurance qualité pour les entreprises, tu exercerais certainement un autre métier. En effet, la pratique d’audit interne étant une exigence de ces normes, il a fallu y répondre et de ce fait disposer d’auditeurs formés en ce sens. On distinguait à l’époque (et encore aujourd'hui) plusieurs catégories d’audits.
Il y avait d’abord les *audits seconde partie* c'est-à-dire ceux réalisés chez toi par tes clients à leur convenance et avec leurs référentiels. Tu imagines le niveau d’impartialité de ces audits. S’ils voulaient avoir prise sur toi, ils pouvaient à cette occasion trouver quelques problèmes qu’ils transformaient alors en arguments de négociation.
« *Vous n’êtes pas très bons et de ce fait, inutile d’envisager une seule seconde une augmentation de vos prix de ventes cette année* ».
Comme aurait dit la chère grand-mère d’Yvon (hé oui encore elle), qui veut se débarrasser de son chien l’accuse de la rage.
Il y avait aussi les *audits internes*, c'est-à-dire des audits commandités par ton patron pour son propre compte. On pouvait là aussi douter parfois de leur impartialité. En effet l’auditeur étant sous la responsabilité du directeur général, celui-ci ne voit pas toujours d’un très bon œil que tu mettes au grand jour tout ce qui déconne chez lui. Et comme c’est lui qui te paie, tu m’as compris, tu m’as. Tu rends de jolis rapports sans grand intérêt avec des écarts documentaires qui feront plaisir à l’auditeur tierce partie et qui n’empêcheront pas ton patron de dormir.
Et puis, à propos de tierce partie, il y cette dernière catégorie d’audits qui doivent en principe être impartiaux car effectués par des tiers sans relation commerciale ni hiérarchique avec ta boutique. Cependant, tu peux en douter un peu car l’organisme tierce partie est bien un de tes fournisseurs non ?
Bon mais enfin nous n’allons pas épiloguer sur les *audits externes* (tierce partie) car ils n’ont pas une importance essentielle, sauf pour toi peut être si tu confonds qualité et certification. Mais ceci est une autre histoire que nous aborderons un peu plus loin.

Audits internes et externes, même combat

Ah, nous allions oublier une autre catégorie d’auditeurs qui est à l’origine de bien des confusions sur les pratiques d’audits internes. Nous voulons parler des auditeurs de gestion, communément dénommés également auditeurs internes. Ces gens-là ne parlent que d’argent (c’est important bien sûr mais il n’y a pas que cela dans la vie) et de réglementation relative à la finance. Ce sont des professionnels de ces activités. Ils doivent connaitre plus de méthodes, d’outils, de techniques que les pauvres comptables et autres employés aux écritures de chiffres. Ils épluchent tout à l’instar des commissaires aux comptes par exemple qui viennent vérifier si ton patron ne met pas de la caillasse sur un compte numéroté au Lichtenstein ou aux iles Caïman là où les yachts sont amarrés juste en face de banques dont tu ne connais même pas l’existence, ni nous non plus d’ailleurs.
Ce qui a accentué cette confusion entre les auditeurs internes et les auditeurs internes (non ce n’est pas une redondance, tu vois, tu t’y perds aussi) c’est que les

pratiques d'audits internes ont été copiées sur celles des auditeurs tierce partie. Ben oui, au début, dans les années quatre-vingt-dix, personne ne savait comment réaliser ces fameux audits internes exigés par la norme. Alors on a copié les pratiques des auditeurs externes, qui eux avaient des protocoles très précis et très standardisés. Il s'agissait de pures approches de contrôle de conformité aux exigences des référentiels. C'était assez logique puisque les auditeurs étaient des spécialistes des normes et de ce fait devenaient tout aussi logiquement des experts en certification. La ressemblance des pratiques internes et externes se justifiait sans se poser de question.

La qualité devient un vrai métier

Et puis les années ont passé. La qualité qui concernait uniquement les entreprises fabriquant d'objets matériels a commencé à intéresser les activités produisant des services immatériels. Et puis, la concurrence aidant, la qualité intrinsèque des produits pour laquelle tous les fabricants avaient fait beaucoup d'efforts durant une vingtaine d'année, la qualité intrinsèque disions-nous, n'était plus un facteur différenciant. Tous les produits existant sur le marché présentaient le même niveau de qualité (pour un prix équivalent il va sans dire). Si tu mets 10000 euros pour te payer une (petite) bagnole, toutes celles que tu peux t'offrir à ce prix-là montrent des performances semblables en termes de durabilité ou de fiabilité ou bien encore de consommation. Et du coup, les entreprises se sont penchées sur la qualité collatérale, celle des services annexes comme le délai, la réactivité, l'accueil. On est passé tout doucettement de l'assurance de la qualité au management de la qualité. Tout ce qui pouvait mécontenter le client était pris en compte dans ces démarches.
Ces évolutions ont influencé les métiers des qualiticiens qui, de techniciens spécialistes du produit, sont devenus des spécialistes des organisations orientées clients. Ils ne faisaient plus rien de leurs petites mains fragiles. Ils ont laissé le contrôle à la production, les enquêtes clients au marketing, les réclamations aux commerciaux, la gestion documentaire aux pilotes de processus, ainsi que bien d'autres tâches aujourd'hui comme la prise en compte des risques et opportunités, le souci de l'efficience et de l'amélioration continue. Leur rôle est désormais d'aider à « faire faire ». Ils sont devenus des communicants et des coaches (pourrions-nous dire).

Et les auditeurs internes dans tout cela ?

Oui, tu fais bien de nous faire revenir à nos agneaux. Les auditeurs internes ont également changé leurs pratiques ; mais hélas, cela ne s'est pas fait de manière officielle. La première révolution du métier fut celle de la naissance des clubs d'audits croisés. Les auditeurs internes classiques se fatiguaient un peu de travailler dans leur propre milieu (nous l'avons évoqué un peu plus haut) ; ils ont eu le désir de sortir de leur cadre et de leur routine et d'aller voir ailleurs ce qu'il s'y passait. Les clubs d'audits croisés sont nés il y a plus d'une dizaine d'années, à l'initiative de certains MFQ régionaux (Mouvement Français de la Qualité) et en Franche-Comté, nous sommes fiers d'avoir été parmi les premières régions à croire dans l'intérêt et l'efficacité de ces dispositifs.
Au début, le croisement d'audit a été difficile car les pionniers avaient la crainte de ne pas être efficaces, en raison justement de leur méconnaissance des métiers des entreprises dans lesquelles ils missionnaient. Et puis, ils se sont aperçus que tous les organismes fonctionnent avec la même logique organisationnelle. Ils ont tous des clients (des bénéficiaires) qu'ils doivent écouter et satisfaire. Ils doivent par conséquent maitriser leurs activités de production et de support. Les

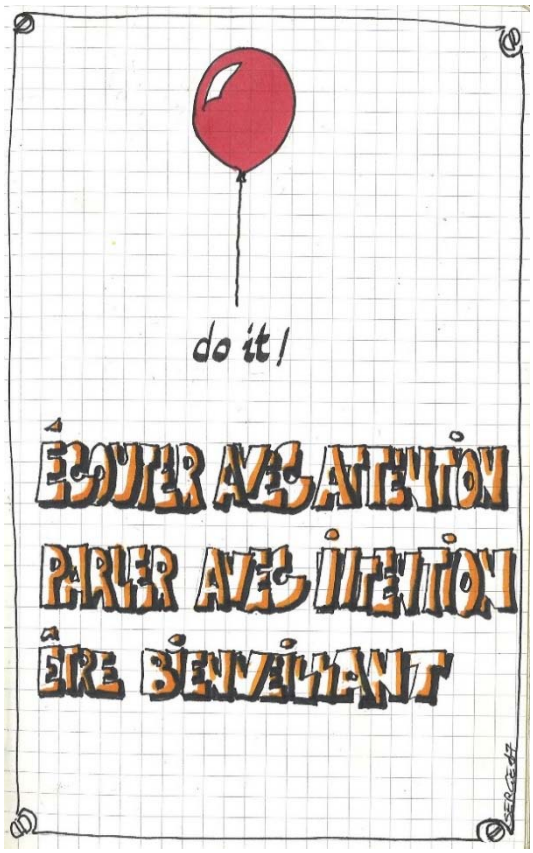
managers doivent être engagés dans ces démarches. Ils doivent améliorer en permanence la qualité de leurs prestations, etc.
Et ce qui facilitait également les premiers échanges d'audit étaient que les demandes concernaient essentiellement des entreprises engagées dans des démarches qualité, ou environnementales c'est-à-dire basées sur la satisfaction des exigences des référentiels relatifs à ces modèles. Ils étaient plus ou moins appelés à des évaluations de conformité à ces modèles. C'est vrai encore aujourd'hui mais tu verras un peu plus loin que l'auditeur doit s'écarter de plus en plus de cette fonction de contrôleur.

En résumé : le monde change de plus en plus vite, le concept de qualité évolue et il faut absolument pousser les auditeurs à faire évoluer leurs pratiques d'audits à rechercher à harmoniser leurs manières de travailler. Ils doivent désormais abandonner leur rôle de contrôle pour s'intéresser à l'efficience d'une organisation et adopter une approche globale et systémique.

Jouons un peu… Selon vous, quelle sont les qualités nécessaires à un auditeur ?

Intègre	❑ Oui ❑ Non
Ouvert d'esprit	❑ Oui ❑ Non
Diplomate	❑ Oui ❑ Non
Observateur	❑ Oui ❑ Non
Suspicieux	❑ Oui ❑ Non
Perspicace	❑ Oui ❑ Non
Polyvalent	❑ Oui ❑ Non
Tenace	❑ Oui ❑ Non
Capable de décision	❑ Oui ❑ Non
Autonome	❑ Oui ❑ Non

Solutions page 53



3. Un petit rappel et après on n'en parle plus : les pratiques classiques d'audit

X ou Y, that's the question

Le premier jour, ISO créa les audits internes. On était à l'aube du management de la qualité qui d'ailleurs ne portait pas ce titre à l'époque. Nous étions donc en 1987 (si tu as suivi ce qui est écrit quelques lignes plus haut) et les entreprises de la Communauté Européenne découvraient les subtilités des référentiels 9001, 9002 et 9003. Si ton patron voulait que son entreprise perdure, il devait mettre en place (pas tout seul tu t'en doutes) des dispositions conformes aux exigences de ces normes. Et puis, lorsque cette belle organisation fonctionnait (enfin, à peu près), il devait s'assurer qu'elle obéissait auxdites exigences. Pas facile, car en ces temps reculés, le principe même du contrôle exigeait que cette activité soit exercée par un tiers. Ah ben oui, la confiance ne régnait pas dans le monde du travail. Il était établi que chaque tâche devait être surveillée par une autre personne en qui on avait toute confiance (un employé blanchi sous le harnais). C'est ainsi qu'il existait dans les ateliers des contrôleurs qui vérifiaient la conformité des objets fabriqués par les ouvriers. Ceux-ci étant considérés par la hiérarchie comme des fraudeurs en puissance, enclins à la paresse et à l'arnaque. La plupart des entreprises étaient structurées en accord avec la théorie X de Douglas Mac Gregor présentée dans l'ouvrage qu'il a publié en 1960 « The human side of enterprises ». Nous te résumons cette théorie afin que tu puisses montrer l'étendue de ta culture managériale à ton supérieur. Mac Gregor était un sociologue américain ayant observé que le type de management d'une entreprise dépendait des croyances du manager. Si celui-ci pensait que les employés et ouvriers n'aimaient pas le travail et essayaient de l'éviter quand ils le pouvaient, ne fournissaient des efforts que sous la contrainte ou pour de l'argent, préféraient être dirigés et fuyaient les responsabilités, étaient motivés s'ils craignaient pour la sécurité de leur emploi et manquaient de créativité sauf pour contourner les règles, alors tu pouvais le classer dans les patrons de type X. Son entreprise fonctionnait par conséquent avec un encadrement sévère, tatillon, copieux et omniprésent. Si celui-ci pensait en revanche que les individus pouvaient atteindre des objectifs qu'ils avaient acceptés, pouvaient s'intéresser à leur travail et l'aimer, pouvaient chercher et accepter des responsabilités, pouvaient être motivés par leur désir de se réaliser et s'auto discipliner, alors tu le classais dans la catégorie de patrons de type Y. Son entreprise fonctionnait plutôt sur un mode libéral, ouvert et bienveillant.

Ah bon, on est X ?

Hélas pour nous autres employés, la plupart des entreprises et des organismes ont adopté le mode X. Pourquoi ? Nous allons te le dire. Nos concepts de management sont nés aux USA il y a deux siècles quand se sont développées les grandes sociétés américaines et en ce temps-là, la main d'œuvre était composée essentiellement d'immigrés de fraiche date, ne parlant pas tous la belle langue anglaise et sortant d'on ne sait quelles contrées inconnues, obscures et lointaines. De ce fait, tu te doutes que la confiance n'existait pas beaucoup entre les dirigeants de ces entreprises et la main d'œuvre qui attendait du boulot à leurs portes. L'organisation qui s'est construite alors était très encadrée. Il y avait les ingénieurs qui décidaient la manière d'accomplir le travail, les ouvriers qui effectuaient le travail en question et les contrôleurs qui vérifiaient que les ouvriers avaient effectivement fait ce qu'on leur avait demandé. Et dans les bureaux, il y avait la

hiérarchie qui décidait du travail, des règles et des consignes, des employés qui effectuaient les tâches en question et des auditeurs qui s'assuraient que les employés respectaient les procédures qu'on leur avait assignées.
C'est dans cet état d'esprit que les audits internes ont été abordés lorsqu'il a fallu répondre aux exigences des référentiels ISO. Tu te rends compte de l'hérédité que tu as dans tes gênes d'auditeur interne ? Tu comprends mieux maintenant les types de questions ou de commentaires que posent ou que font les auditeurs encore aujourd'hui. Nous parlons bien entendu de ceux qui n'ont pas bien saisi les évolutions de notre monde. Tu n'appartiens pas à cette catégorie.

- Je voudrais vérifier que …
- Je voudrais m'assurer que …
- Je pense que vous avez trop de … et pas assez de …
- Avez-vous une procédure pour…
- Pourquoi contrôlez-vous trois pièces seulement par lot ?

Et en plus, ces mauvais auditeurs sont des faux culs (pardonne l'expression) car lorsqu'ils démarrent un audit, ils annoncent souvent à la cantonade : « Nous ne sommes pas là pour contrôler votre travail ».
L'esprit dans lequel se passent les audits est fortement connoté « contrôle » tu l'as deviné.

Maintenant, la technique.

Le principe d'un audit interne est la confiance. Enfin pas trop, nous l'avons vu un peu plus haut. Cependant, cette confiance modérée se traduit par le fait que les audits doivent être programmés. L'effet de surprise n'est pas de mise. Les personnes auditées doivent être informées à l'avance de la date, du champ et des objectifs. Il faut donc un programme, c'est-à-dire une planification de tous les audits à réaliser dans une période donnée à venir (6 mois, un an, deux ans, etc..) ; et ce programme doit être formalisé (comme tout planning d'ailleurs soit dit en passant). Il faut donc un plan d'audit c'est-à-dire un programme de tes activités d'auditeur durant le laps de temps consacré à une opération. Tu dois donc expliquer à quelle heure tu commences, à quelle heure tu termines, à quelles heures tu conduis les entretiens avec les diverses catégories de personnes que tu dois auditer, à quelle heure tu prévois de démarrer ta conclusion (la présentation des résultats de tes investigations (mince, nous aussi nous parlons comme des commandants de police). Tu transmets ce plan au responsable du secteur à auditer afin qu'il s'arrange pour que tu puisses rencontrer les représentants des métiers du domaine concerné dans les meilleures conditions. Et vous vous mettez d'accord sur le contenu de ce plan.
Ensuite, tu questionneras les personnes que tu as prévu de rencontrer. Pour l'instant, l'auditeur lambda pose des questions inquisitrices de mauvais aloi et l'audité lambda essaie de planquer ce qui ne va pas dans son domaine d'activité. C'est le fameux jeu du chat et de la souris, du gendarme et du voleur. Tu comprends bien qu'il n'est pas dans l'intérêt des audités de montrer ce qui ne va pas chez eux, ce qui n'est pas conforme à ce qui devrait être. Chaque fois que tu relèves un écart, tu signifies à la ronde que l'audité est incompétent car il ne respecte pas les bonnes pratiques de travail qu'il devrait connaître. Tu aimerais toi que l'on écrive dans un rapport que tu fais mal ton travail ? Et tu peux t'échiner à clamer que le relevé de tes non conformités est une source d'amélioration, tu préfèrerais que cela soit adressé à quelqu'un d'autre. Il faut donner au monde une belle image de soi et du secteur dont tu es responsable (le cas échéant). C'est dans notre culture. Chaque fois qu'une critique est émise – et un écart dans un audit est un jugement négatif à l'encontre de l'audité – elle dévalue celle ou celui à qui

elle est adressée. Et de plus, ce jugement est porté à la connaissance de toute l'entreprise via la diffusion des rapports.
Bref, nous reviendrons plus tard sur ces mauvaises pratiques qu'il est essentiel d'abandonner à leur passé révolu. En résumé, lors de l'audit sur le terrain, tu récolteras des informations qui te permettront de rédiger tes conclusions et ton rapport.

Va voir ailleurs si nous y sommes

Nous ne nous étendrons pas sur ces pratiques de travail qu'une norme décrit plus complètement que ce que nous pourrions faire. Nous te conseillons par conséquent d'aller y jeter un œil. Il s'agit, tu l'as deviné, du référentiel ISO 19011 qui a été révisé au mois de juillet 2018. Et peut-être as-tu déjà été formé à ces usages. Pour toutes ces excellentes raisons – et surtout parce que nous n'avons pas très envie de décrire une énième fois ces étapes – nous réitérons notre conseil d'apprendre par cœur le contenu de cette norme. Bon ben non, nous déconnons bien entendu. Cependant, essaie de la lire au moins une fois. Tu sauras programmer les audits, préparer un audit (étape que nous avons oublié d'évoquer ci-dessus, preuve de notre intérêt forcené pour expliquer la succession des opérations, tu sauras rédiger un plan d'audit tu sauras (pas toujours très bien) discuter avec les audités, tu sauras (pas toujours très bien) préparer et animer une réunion de clôture, et tu sauras (pas toujours très bien) rédiger un rapport d'audit. Le « pas toujours très bien » nous parait nécessaire parce que le référentiel en question, malgré un descriptif détaillé de toutes les bonnes qualités dont doit faire preuve un auditeur, ne fait pas la promotion de la bienveillance et des comportements et attitudes qu'elle doit induire. C'est pour cette bonne raison que nous nous efforçons d'y apporter un complément sous la forme de ce petit guide.

En résumé : La norme ISO 19011 qui a fait l'objet d'une révision publiée en juillet 2018 est très certainement plus pénible à lire que ce fabuleux petit guide mais il faut que tu en prennes connaissance pour découvrir ou redécouvrir l'architecture d'une pratique d'audit. C'est l'aspect technique de ce métier et il est inutile que l'on produise une littérature redondante avec le contenu de ce référentiel.

Jouons un peu… Faits ou opinions un horrible dilemme

Pour chacune des phrases déterminez si selon vous il s'agit plutôt de faits ou plutôt d'opinions.

Cette nouvelle machine tombe souvent en panne.	❑ Fait ❑ Opinion
Je n'y arrive plus, il faut embaucher du personnel.	❑ Fait ❑ Opinion
Les clients ne veulent pas de ce produit.	❑ Fait ❑ Opinion
Il y a beaucoup de réclamations ce mois-ci.	❑ Fait ❑ Opinion
En général, nous tenons toujours nos délais.	❑ Fait ❑ Opinion
Souvent, les dossiers ne sont pas rendus à temps dans ce service.	❑ Fait ❑ Opinion
Mon atelier est trop petit, je suis obligé d'entreposer des pièces dans la cour où elles s'abîment très vite.	❑ Fait ❑ Opinion

Solutions page 53

4. Un divorce consommé : audits tierces parties et audits internes

On était déjà mal partis

Nous t'en avons déjà parlé un peu plus haut. Une des grandes malédictions qui a empêché les audits internes de devenir plus rapidement et plus tôt une belle machine à générer de l'amélioration réside dans le fait qu'au départ, les qualiticiens ont pris modèle sur les audits tierce partie. Il y en a une autre (de malédiction), c'est que les qualiticiens (et leurs managers) ont souvent confondu qualité et certification. Le souci majeur d'un qualiticien est encore aujourd'hui la trouille de ne pas obtenir la sacro-sainte certification ou de rater son renouvellement. Il n'est que de voir les discussions sur les forums et les réseaux professionnels. L'auditeur tierce partie est le roi du pétrole. Il veut un manuel qualité pour comprendre l'organisation qu'il va auditer, alors on conserve le manuel qualité pour lui faire plaisir. Il juge qu'il y a trop de processus, alors on en réduit le nombre même si cela ne correspond pas à l'organisation existante. Le qualiticien veut absolument caresser l'auditeur dans le sens du poil et pour en revenir aux pratiques d'audits internes, non seulement il s'est inspiré des méthodes de l'auditeur tierce partie parce qu'il n'en connaissait pas d'autres mais de plus, cela faisait plaisir à cet important personnage de trouver dans les organismes qu'il audite les mêmes pratiques que les siennes. On connait tous les fâcheuses tendances de certains auditeurs à vouloir trouver sur le terrain les mêmes dispositions que celles qu'il a connues dans sa propre entreprise. Il le dit souvent d'ailleurs.

« Vous devriez faire comme ceci ou comme cela (sous-entendu, c'est comme ceci et cela chez moi) ».

Comme quoi, les habitudes sont vite prises sans pour autant se justifier par un raisonnement logique.

On a les normes avec nous

En effet, si l'on réfléchit un tant soit peu (nous sommes des pratiquants assidus), et si on lit attentivement le paragraphe de la norme ISO (la dernière publiée en 2015 il va de soi) consacré aux audits internes, qu'apprend-on ?

Nous te la jouons courte pour t'épargner une lecture fastidieuse. Mais d'abord, un mince extrait de ce paragraphe 9.2 « *Audits internes* » :

« *L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité :*

a) est conforme aux :

1) propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité ;

2) exigences de la présente Norme internationale ».

Nous t'entendons déjà ricaner depuis ici.

Ah, ah (c'est un ricanement). La norme veut des audits de conformité !!

Oui c'est vrai. Elle demande une conformité à ses exigences mais pas seulement. Elle demande aussi en premier lieu une conformité aux exigences de l'organisme. Hélas, on a un peu oublié cette ouverture qui laisse libre champ à notre

imagination. Ben oui, si tu veux que ton système de management de la qualité produise de l'amélioration pour générer de la performance durable, il faut bien que les audits internes y contribuent. Ils peuvent aller dans ce sens en identifiant par exemple une absence de dynamique d'amélioration dans les secteurs audités ou en étant eux-mêmes des vecteurs d'amélioration permanente par la manière de conduire les activités d'audit interne. Nous verrons cela plus tard. Nous sentons bien que tu es un peu perdu par cette démonstration. Elle n'est pas terminée.

La qualité nouvelle vient de sortir

Accroche-toi ! Aujourd'hui, le système de management de la qualité n'est plus une verrue qui pousse sur un organisme et qui gêne tout le monde et l'empêche de travailler vite et mal. Le management de la qualité fait partie intégrante de l'organisation et se manifeste par des attitudes positives dans toutes les fonctions et à tous les niveaux. Pour parodier Pascal qui décrivait l'infini comme une sphère dont le centre est partout et la circonférence nulle part, nous pourrions dire que la qualité est du même tonneau. Elle est omniprésente. De plus, dans le monde en perpétuel changement qui nous entoure, la recherche de la qualité vise toujours à satisfaire toutes les parties intéressées et en premier lieu les clients et usagers mais elle vise maintenant à rechercher la performance durable c'est-à-dire la pérennité des organismes. La norme ISO 9004 dont la nouvelle version a été publiée en 2018 l'affirme d'ailleurs dans son intitulé qui est : « *Management de la qualité – Qualité d'un organisme – Lignes directrices pour obtenir des performances durables* ». Autrement dit, il ne suffit plus de se contenter de produire des objets ou des services conformes à des attentes du moment. Il faut que l'organisme acquière des capacités d'adaptabilité. Cela passe par un développement de l'implication des personnels, par la mise en place de structures qui font la part belle à l'apprentissage, à l'innovation, à la souplesse. Cela passe par l'existence d'une stratégique qui volontairement, s'engage dans l'avenir et prend en compte toutes les contraintes supposées et les opportunités offertes par un futur incertain. Si l'on comprend cette qualité nouvelle, on attend alors des audits internes qu'ils soient partie prenante de cette dynamique de survie. Il ne s'agit plus, tu l'as compris depuis longtemps, de réaliser des pauvres audits qui se limitent comme c'est le cas hélas encore trop souvent à des vérifications de conformité en regard des exigences des référentiels. Il est possible, et cela constitue cette ouverture fantastique que nous évoquions précédemment, d'orienter des audits dans de multiples directions. Par exemple, des audits sur des thématiques telles que l'amélioration permanente (l'organisme dispose-t-il de structures qui agissent en ce sens ?). Ou bien aussi des audits sur la réactivité (l'organisme dispose-t-il de structures qui favorisent l'agilité ?). Ou bien encore des audits relatifs au Lean management (l'organisme dispose-t-il de structures qui apportent un maximum de valeur ajoutée ?). Ou bien enfin (il y en a d'autres mais nous ne voulons pas tirer à la ligne avec des listes fastidieuses) des audits

concernant l'innovation (l'organisme dispose-t-il de structures qui permettent de générer de l'innovation tous azimuts ?).
Tu entrevois les possibilités infinies et la richesse potentielle de cet outil de management (ben oui l'audit interne, tu dors ou quoi !).

La conformité, on s'en fiche (un peu)

Et puis, comme tu es une fille ou un garçon courageux qui n'a pas peur de prendre quelques risques, nous te proposons la chose suivante. Si ton organisme est certifié depuis plus de six ans (deux cycles de certification) ou plus, nous pensons que l'organisation en place répond parfaitement aux exigences des référentiels qui te servent de modèles. Ton système de management de la qualité ou système de management intégré QSE (nous évoquons souvent la qualité mais notre discours s'applique tout aussi bien aux autres systèmes de management) a été audité par un organisme accrédité chaque année soit six fois en tout (au moins). Par conséquent, la probabilité que, lors de prochain audit (le septième, le dixième ou le treizième), l'auditeur tierce partie détecte un écart majeur (une non-conformité) est très mince. Tu peux donc prendre le risque (c'est permis par la norme ISO 9001, profites-en) de concentrer tes audits internes sur les exigences de ton propre système de management (innovation, apprentissage, agilité, amélioration, etc.) et prendre un peu de distance avec les vérifications de conformité. Laisse cela aux auditeurs tierce partie. Nous les chahutons un peu mais il faut reconnaitre que la majorité d'entre eux sont des gens emplis de bon sens et d'expérience et qu'ils feront ce travail très consciencieusement. Ils pratiquent les référentiels souvent depuis plus longtemps que toi. Cette suggestion s'adresse bien entendu d'abord au service qualité qui programme les audits mais aussi toi auditeur interne de bonne tenue. Tu devras discuter des objectifs des audits que l'on te demande de réaliser. Si ton responsable qualité ou ta direction te demandent des audits de conformité ISO, propose-leur de réfléchir sur la pertinence (la valeur ajoutée) de ces opérations si leur boutique est certifiée depuis cinq ou six ans.
Toutes ces considérations nous ont entrainées un peu loin des exigences de la norme ISO 9001 en ce qui concerne les pratiques d'audits internes. Revenons à nos agneaux comme le dit Bobby Lapointe dans sa chanson « Aragon et Castille » (c'est culturel comme littérature tu ne peux pas le nier). Dans le texte qui suit l'extrait de la norme ISO 9001 cité plus haut, il est question de planification, d'actions correctives, d'informations à la direction, etc. Toutes choses classiques que tu connais déjà et que tu as intégrées dans tes pratiques d'audits internes. Il est question aussi, et cela confirme nos propos de ce chapitre, de : « *Définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit* ». Tu vois que tu peux faire preuve d'imagination dans le choix des thématiques à auditer.
Cependant - tu peux chercher toi aussi si tu ne nous crois pas - il n'est pas d'exigence quant à l'utilisation d'un vocabulaire particulier ni quant à la méthode

à utiliser. Tu es libre et en ce qui concerne la formation, il n'y a pas plus d'exigences que pour n'importe quel métier de ton entreprise.
Tu es prêt pour la suite ?
L'imagination au pouvoir !
Il nous semble avoir déjà lu cela quelque part, il y a fort longtemps.

En résumé : Les pratiques d'audits internes ont été développées en reproduisant celles des audits tierces parties. Celles-ci devant par nature se consacrer à vérifier la conformité des dispositions en place en regard des exigences des référentiels de management, les audits internes se sont souvent restreints à cette tâche en oubliant de s'occuper des propres exigences de l'organisme. Celles-ci s'orientent de plus en plus vers la recherche d'une organisation devant faire preuve d'adaptabilité face aux changements de notre monde ; aussi les audits internes ont toute leur place pour contribuer à cette recherche d'une performance globale et durable.

Jouons un peu… Quelles sont les bonnes attitudes d'écoute ?

Vous : « comment retrouver à partir de quel lot de composants un article a été fabriqué ? »
Audité : « il n'y a aucun problème : il suffit de lire ce qui est écrit sur l'étiquette collée sur le capot. À partir de là, toutes les références des composants utilisés figurent sur un cahier en fonction du numéro d'ordre dans la série et du jour de fabrication »
Vous :
☞ ❑ 1 : Bon, passons au point suivant, maintenant…
✋ ❑ 2 : Voyons comment nous pouvons rendre encore plus fiable ce système
☼ ❑ 3 : Ainsi le numéro d'ordre dans la série et le jour de fabrication figurent sur l'étiquette collée sur le capot et à partir de cela, on peut retrouver les références des composants utilisés, c'est bien ça ?
☜ ❑ 4 : Qui est chargé de remplir ce cahier, s'il vous plait ?
☺ ❑ 5 : Votre méthode de traçabilité est obsolète.
♦ ❑ 6 : Cette recherche est sans doute très difficile à mettre en place…

ꕥ

Vous : « comment exploitez-vous les retours clients ? »
Audité : « Chaque produit en retour est examiné par le service qualité. Tous les mois, une récapitulation et une synthèse sont faites au cours de la réunion programme à laquelle assistent aussi bien les études que les méthodes, la fabrication et tous les autres services»
Vous :
☜ ❑ 1 : Qui préside cette réunion ?

♦ ❑ 2 : Cela correspond à vos exigences, mais passer à une réunion par quinzaine serait une amélioration sensible.
☼ ❑ 3 : Ainsi les retours clients collectés par le service qualité font l'objet d'une présentation mensuelle systématique auprès de tous les services ?
✋ ❑ 4 : Vous n'émettez donc pas d'indicateur qualité sur les retours clients ?
☺ ❑ 5 : Votre méthode de traçabilité est obsolète.
☞ ❑ 6 : Je ne suis pas très préparé sur ce sujet, vous êtes certainement plus compétent que moi dans ce domaine, abordons les achats…

ꕥ

Vous : « Que se passe lorsqu'une pièce contrôlée est non-conforme ? »
Audité : « Eh bien, le contrôleur joint immédiatement le responsable qualité après avoir consigné les résultats de ses mesures sur la feuille de relevés. »
Vous :
☜ ❑ 1 : Arrête-t-il la fabrication avant d'avertir le responsable qualité ?
✋ ❑ 2 : Autrement dit, si le contrôleur n'écrit pas vite ou a du mal à joindre le responsable qualité, la production peut se poursuivre un certain temps tout en étant défectueuse !
☼ ❑ 3 : Ainsi lorsqu'un contrôleur constate qu'une pièce est défectueuse, il commence par reporter les résultats sur la feuille de relevés puis avertit le responsable qualité afin que celui-ci prenne une décision, c'est cela ?
♦ ❑ 4 : Sur ce point, je vous conseillerai de prévenir également l'agent de maîtrise responsable.
☞ ❑ 5 : Tiens, vous utilisez presque la même procédure que chez Peugeot, bien que chez eux le contrôleur est aussi le responsable méthode. Ce qui est un avantage et un inconvénient.
☺ ❑ 6 : Cette procédure me parait saine…

ꕥ

Vous : « est-il est possible que les tôles s'altèrent entre le moment où elles sont réceptionnées et le moment où elles sont utilisées ? »
Audité : « Cela m'étonnerait beaucoup qu'elles puissent se détériorer, étant donné la façon dont elles sont emballées. Bien sûr, on peut toujours imaginer qu'un accroc soit fait dans l'emballage mais pour ça, il faudrait un choc d'une certaine violence qui ne passerait certainement pas inaperçu, ou alors un acte de malveillance… »
Vous :
✋ ❑ 1 : En fait vous refusez de mettre en place un système parfaitement verrouillé.
☞ ❑ 2 : De toute façon, c'est un point qui concerne plus mon collègue. Passons à autre chose.
♦ ❑ 3 : Oui, je vous l'accorde, s'il fallait envisager tous les actes de malveillance, les accidents aériens, les volcans, les guerres, etc.…
☺ ❑ 4 : Vous êtes très léger sur ce point.

☜ ❑ 5 : Où sont-elles stockées ?

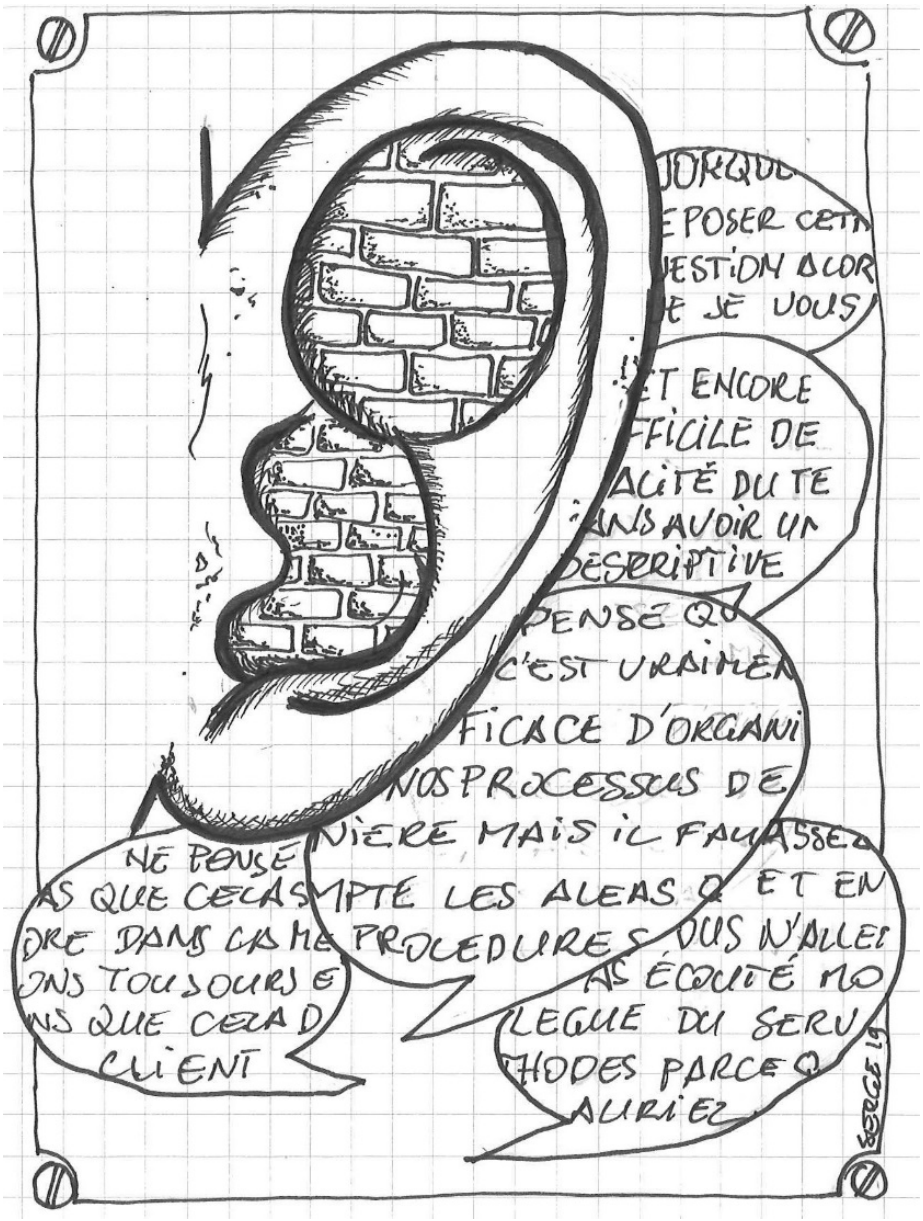
☼ ❑ 6 : En somme, vous pensez que les tôles ne peuvent s'altérer entre le moment où elles sont réceptionnées et celui où elles sont utilisées, bien que vous ne puissiez pas en être certain à 100%, c'est ça ?

ꕥ

Reporte le nombre de symboles correspondant à tes réponses

✋ |___| ♦ |___| ☼ |___| ☜ |___| ☺ |___| ☞ |___|:

Solutions page 53



5. On ne rigole pas avec les contraintes économiques : performance et PDCA

Efficacité et efficience sont dans un même bateau

N'oublie jamais qu'un audit a pour vocation première de permettre aux organisations de s'améliorer en continu de manière à être toujours plus performantes. C'est à travers l'analyse des pratiques, en sachant écouter les employés de tous niveaux que tu permettras de générer des pistes de progrès susceptibles d'augmenter l'efficience de ces organisations. Oui, aujourd'hui il s'agit de parler « efficience » et non plus seulement « efficacité ». Celle-ci n'a plus aucun intérêt. En effet, atteindre des objectifs ou des résultats sans se préoccuper des moyens à mettre en œuvre, ou plutôt sans compter ce que cela coûte, est une ineptie. L'argent, comme disaient nos grands-parents (et en particulier la grand-mère d'Yvon), est toujours et encore le nerf de la guerre. C'est par conséquent la recherche de l'efficience qui doit être le postulat essentiel de tous les managers. Si l'efficacité demeure une contrainte des normes ISO c'est pour une raison simple que tu connais mais qu'il est utile de rappeler pour les autres. Le référentiel ISO 9001, pour prendre l'exemple du plus connu, est universel, c'est-à-dire qu'il s'adresse à tous types d'organismes quel que soit leurs tailles ou leurs métiers. Ses exigences sont par conséquent applicables de manière systématique. Or il se trouve que certaines entreprises fonctionnent uniquement en mode projet. Par exemple celles qui exercent dans les métiers du génie civil. Quand elles construisent un barrage, un hôpital ou une école, elles fabriquent un seul objet, une seule fois. De ce fait, il est quasiment impossible de savoir si l'objet en question aurait pu être réalisé avec moins de moyens. Pour savoir si l'on est efficient, il faut produire de la série (au moins deux objets). Dans le cas du barrage, l'entreprise aura été efficace si elle a atteint ses objectifs de tenue de délais et de budget et si, à la réception de l'ouvrage d'art, il n'a pas été constaté de non-conformité. Elle aurait été plus efficiente au second ouvrage (le même) si celui-ci avait été construit avec autant d'efficacité ET s'il avait été réalisé avec un moindre budget. Tu as compris, à la lecture de cette éclatante démonstration, que le référentiel ISO 9001 ne peut exiger une disposition qui n'est pas applicable universellement, autrement dit, il ne peut pas exiger l'efficience et se contente de le faire avec l'efficacité.

On veut des résultats durables

Pour rester sur cette norme ISO 9001, qui est en quelque sorte notre guide de management à tous, et pour te confirmer, s'il en était encore besoin, que la recherche de la performance est à l'ordre du jour, nous y trouvons par exemple 38 fois le mot « résultats », si notre mémoire est bonne. Tu compteras toi-même pour en être sûr si tu ne nous fais pas confiance. Un organisme fonctionne pour avoir des résultats et pas n'importe quels résultats. Il faut produire de la quantité (efficience oblige) mais aussi de la qualité (satisfaction du client oblige). C'est logique nous diras-tu mais c'est nouveau dans cette norme. Par conséquent, tu nous feras plaisir, quand tu auditeras, de ne pas te cantonner dans le « système de management de la qualité ». Tu auras la curiosité et surtout le devoir de mettre ton nez dans toute l'organisation afin de permettre d'en améliorer la performance globale. Nous te signalons entre parenthèses que nous ne comprenons d'ailleurs pas très bien cette expression « système de management de la qualité ». Le « système de management de la qualité » (permets-nous de conserver les

guillemets pour montrer notre peu d'appétence pour cette formule) ne peut être une entité à part. Il est partie intégrante de l'organisme. Il est partout et nulle part. D'ailleurs, à ce propos, et toujours dans l'espoir d'améliorer ta culture en matière de qualité (et aussi pour t'épargner une lecture attentive de la révision d'un autre référentiel, l'ISO 9004 en l'occurrence) tu pourras expliquer à ton entourage la révolution qui se cache dans le titre même de ce document. Cette norme qui propose des lignes directrices pour ce que l'on appelait avant la « qualité totale », cette norme, disions-nous, est intitulée « *Management de la qualité – Qualité d'un organisme – Lignes directrice pour obtenir une performance durable* ». Tu saisis la métamorphose du concept de management de la qualité ? Non ? Ah ben cherche un peu ! Nous n'allons pas sans arrêt faire le travail à ta place.
Parce que nous t'aimons bien, nous allons t'aider un peu. Avant la qualité concernait la capacité d'un OBJET (ou d'un SERVICE) à satisfaire aux exigences des clients. Aujourd'hui la qualité concerne la capacité d'un ORGANISME à satisfaire aux exigences des clients, et ce d'une manière durable. Ce mot figure également dans le titre. Cette capacité (cette qualité d'un organisme) lui permettra de générer des performances globales et pas seulement dans le petit domaine restreint de son « système de management de la qualité ». Tu es toujours avec nous ou bien c'est toi que l'on entend ronfler d'ici ?
Nous résumons : Le management de la qualité réside dans la capacité d'un organisme à produire des performances globales et, par conséquent, à garantir autant que faire se peut sa pérennité.

Le cycle PDCA est mort, vive le PDCA

Tu as compris qu'un organisme doit être performant.
Tu as compris qu'un organisme doit développer et maintenir des dispositions qui lui permettront de générer de la qualité durable.
Tu as compris qu'un organisme doit développer et maintenir des dispositions qui lui permettront d'atteindre des résultats efficients, autrement dit qui seront obtenus en optimisant le fonctionnement de ses ressources.
Tu vois où se situe le rôle que tu dois jouer dans ton activité d'auditeur interne ?
Tu dois, par tes questions d'une grande finesse et d'une intelligence rare, faire prendre conscience aux audités de ce nouveau défi et de ce nouveau concept.
C'est compliqué nous dis-tu ?
Pas tant que cela si tu sais que dans tous les processus, on doit pratiquer le cycle PDCA avec assiduité et pertinence. C'est un peu le couteau suisse du manager. Pour qu'un processus (un ensemble de ressources qui bossent) soit efficient, il faut déjà qu'il soit efficace. Pour qu'il soit efficace, il faut qu'il y ait des objectifs établis (planifiés). C'est le rôle du manager du processus ou du pilote, peu importe son titre. Il faut un responsable, c'est-à-dire quelqu'un ou quelqu'une qui s'en occupe. La première question est donc de savoir ce que tu attends (ce que le manager attend) du travail de ses ressources. Elles ne sont pas rémunérées (pour nos frères humains) et ne sont pas achetées (pour nos équipements et autres outils du quotidien) pour ne rien faire. Il faut donc que des résultats attendus soient identifiés et qu'ils soient décrits en termes de quantités et de qualité. La quantité génère de l'efficience et la qualité génère de l'… efficience aussi, bravo. Ben oui, un client qui te quitte, ça coûte cher. Un client mécontent, ça coûte cher. Il faut donc produire des prestations idéales, le plus possible, sans fatiguer outre mesure tes troupes cela va de soi. Par exemple un nombre d'usagers accueillis selon des critères de qualité déterminés (amabilité, politesse, temps passé, etc.). Par exemple un nombre de passagers transportés selon des critères de qualité définis (ponctualité, sécurité, confort, etc.). Par exemple un nombre d'objets produits

selon des critères de conformité, de délais, de coûts, etc. Par exemple un chiffre d'affaire généré par des actions commerciales de qualité (clients solvables, sans litige, etc.). Tout exemple supplémentaire te sera facturé 10 euros à verser au nom de notre association ACID qui manque cruellement de fonds propres.
Cette prévision de résultats peut être faite soit à la journée (ce qu'il faut produire ou vendre le lendemain), à la semaine, au mois ou à des échéances plus lointaines. Tu comprends également que cette planification des résultats espérés est faite sur des périodes très courtes si l'entreprise doit être très réactive à des demandes de clients. Elle sera faite à la journée, à la semaine ou au mois si tes marchés sont moins fluctuants.
Bref, lorsque cette tâche est accomplie (le P), il faut que les managers en place mesurent les résultats obtenus (le D). La comparaison entre le prévisionnel et le réel, (le C) te donne une idée de l'efficacité de la boutique (enfin du processus audité). Et puis, s'il existe un écart trop important entre le P et le D détecté par le C (tu suis ?), il faut engager une action corrective pour tenter de réduire cette différence la prochaine fois. Bien entendu, ce travail est à faire par le manager du processus et toi tu t'assures que cette belle mécanique est en place et dans le cas contraire, tu fais prendre conscience que cela est une excellente méthode de gestion de ressources et que ce serait de la balle et super extra cool de le mettre en place.

Le cycle PRDCA, c'est nouveau, ça vient de sortir

Maintenant, ouvre grand tes yeux car tu vas assister à une révolution supplémentaire. Ah, il y en a des coups de théâtre dans cet ouvrage, n'est-ce pas ? Avoue que tu ne t'y ennuies pas.
Tu vas découvrir la roue de Mougin (oui, Yvon rêve de postérité et menace de révéler quelques secrets nous concernant, nous autres coauteurs, si nous n'obtempérons pas à sa demande).
Tu connais la roue de Deming ? Oui, hé bien la roue de Mougin est la même avec un secteur supplémentaire. Entre le P et le D, tu imagines un secteur de cercle supplémentaire qui sera le R (R comme Risques). En effet, et cela se justifie (ce n'est pas uniquement pour lui faire plaisir), car le management des risques augmente la probabilité d'atteindre des résultats escomptés (Cf. la norme ISO 31000 sur le sujet en question). Par conséquent, après avoir déterminé les résultats que l'on souhaite atteindre (qu'un processus devrait atteindre), il faut engager une réflexion à propos des risques qui peuvent obérer les jolis résultats espérés. Cette réflexion devrait conduire à établir un inventaire des risques en question, à les classer et à en choisir quelques-uns (au moins un) en fonction de leur niveau d'évaluation (combinaison de la vraisemblance d'apparition et de la gravité des effets). Le traitement du risque choisi en réduira l'occurrence et/ou les conséquences et de ce fait augmentera la vraisemblance d'atteindre les résultats (réduction du niveau d'incertitude et de ses effets négatifs).
Après ce secteur nouveau, la roue de Deming reprend ses droits et se poursuit classiquement par le C (Check) qui est l'étape de comparaison entre ce qui est prévu et ce qui a été obtenu et par le A (Act) qui est l'étape de l'action de correction, laquelle devra permettre de faire mieux la prochaine fois.
Tu vois que le travail d'un auditeur est assez simple puisqu'il consiste à faire en sorte que le cycle PDCA (pardon PRDCA) soit en place et utilisé de manière pertinente.
Et l'efficience nous dis-tu avec la perspicacité qui te caractérise ? Oui, effectivement, tu as raison de nous le faire remarquer, nous n'avons abordé pour l'instant que la notion d'efficacité.

L'efficience sera obtenue par la nécessité exigée dans tous les processus d'améliorer ses résultats. Le A du cycle de Deming sert un peu à cela, mais il y a toutes les autres sources d'amélioration, y compris la recherche d'opportunités que l'on ne doit pas négliger.

Le fil rouge, la ligne de vie de la roue de Deming

Maintenant que nous avons passé en revue toutes les étapes du PRDCA, il faut préciser que tu n'es pas obligé de les suivre dans cet ordre exactement. Il est vrai que l'on commence généralement par le D en posant des questions sur les activités des personnes auditées et après, tu peux passer au P comme cela a été proposé un peu plus haut. Cependant, tu peux ensuite revenir à un D en écoutant les explications de l'audité à propos d'une autre tâche, passer ensuite au C, puis revenir au P, etc. Il est surtout très important que tu n'oublies pas de passer par toutes les étapes du PDCA sans oublier celle des risques chère à notre vieil ami Yvon. Lorsque tu t'entretiens avec un audité, il faut que tu sois attentif aux réponses qu'il apporte à tes questions. En effet, si tu as réussi à instaurer une relation de confiance avec lui, il a envie de se confier et de t'expliquer ce qui ne va pas dans son domaine de travail. Hélas, dans le même temps, il lui est difficile de se débarrasser de vieilles consignes qu'on lui a demandé d'appliquer lors d'entretien avec des auditeurs, à savoir de ne pas parler à tort et à travers. Lorsque l'auditeur te pose une question, tu lui montres la procédure.
« Tu réponds par oui ou par non et tu ne lui racontes pas ta vie ».
« Tu l'envoies vers ton chef, etc. ».
Par conséquent, il ne va pas t'expliquer sans détour les problèmes de sa vie quotidienne mais il va entrouvrir des portes et te tendre un fil que tu devras saisir et surtout ne pas casser pour faire sortir ce qu'il souhaite te dire. Ces portes entrouvertes, ce sont des mots que tu devras entendre et écouter et qui annoncent des situations « anormales » que tu devras lui faire préciser avec plus de détails.
Par exemple ?
Si tu entends des mots tels que « Normalement », « En principe », « Difficulté », « un peu », « parfois »…, ne lâche pas ce début de fil rouge. Bien entendu pour éviter un effet zapping détestable dans les audits, ne te précipite pas à chaque adverbe prononcé, note ces fils rouges potentiels dans tes petites notes pour y revenir au cours de l'entretien.
Donc dès que tu peux, tire ces petits fils très doucement en posant des questions ouvertes. Tu lui répondras alors :
« *Dans quels cas… »*
« Qu'est-ce qui pourrait être mieux ? »
« Quel exemple de difficulté pouvez-vous me donner ? »
Tu l'inviteras ainsi à aller un peu plus loin dans ses confidences. Assure-toi que le problème qu'il te confie ensuite est un événement vécu, autrement dit que c'est factuel. Ne te contente pas d'un jugement ou d'une opinion. Nous savons tous très bien que généralement les problèmes sont toujours la faute de l'incompétent d'à côté. Tu pourras continuer à tirer sur le fil rouge avec une question du genre :
« Que s'est-il passé exactement ? »
Et lorsque la difficulté t'aura été expliquée, tu la reformules de manière négative en lui disant :
« Donc, si je comprends bien, la chaine du froid est rompue plusieurs fois lors du déchargement des camions ? »
Si tu as bien résumé ce qu'il t'a raconté, il ne peut que répondre : OUI !
Tu enchaines alors aussitôt :

« Qu'en pensez-vous ? »
C'est pour qu'il prenne vraiment conscience que le problème n'est pas résolu. Et il n'y a pas de réponse si c'est un vrai problème.
« Euh… ce n'est pas normal… »
Tu continues pendant que c'est chaud :
« N'y a-t-il pas là une piste de réflexion ? »
Il ne peut te répondre que : OUI !
Tu poursuis impitoyablement :
Puis-je noter cet engagement à traiter ce problème dans mon rapport d'audit ?
Il ne peut te répondre que : OUI !
Bravo, bien joué, tu as travaillé dans un consensus absolu sans lui imposer quoi que ce soit. Tu n'as rien noté sans son accord.
Et ainsi tu peux attaquer sereinement le fil rouge suivant…

En résumé : Chaque processus ou activité est analysé selon le cycle du PRDCA. Tu commences par le D : « comment faites-vous votre travail, montrez-moi ? ».
Tu continues en recherchant le(s) modèle(s) utilisé(s) (le P).
Tu t'assures que les risques de ne pas atteindre les résultats souhaités (le R) sont identifiés et traités pour les plus importants.
Tu recherches les dispositifs permettant à l'audité de comparer les résultats obtenus au(x) modèle(s) (le C).
Tu recherches si des dispositions existent pour corriger les écarts quand ils sont détectés (le A).
Une fois le cycle terminé, tu recommences avec une autre activité. Chaque échange est l'occasion de percevoir une quantité de « fils rouges » qui vont te permettre de réattaquer sereinement une nouvelle roue de Deming.



Jouons un peu…Comment identifier un fil rouge dans un questionnement ?

Vous posez une question à un audité : *« Comment vous assurez-vous que cela plaît à vos clients ? ».* Réponse : *« Je n'ai jamais eu de réclamation. »*

La suite :
- ❑ 1 - Êtes-vous sûr que certaines réclamations ne vous échappent pas ?
- ❑ 2 - Quelle méthode utilisez-vous pour évaluer la satisfaction de vos clients ?
- ❑ 3 - Ce n'est pas possible que les clients ne se plaignent jamais !

L'audité répond à une de vos questions : *« On n'est pas sûr que cela a bien été transporté chez le client (température) et que c'est bien conservé chez eux. »*

La suite :
- ❑ 1 - Quelle est la règle à appliquer ?
- ❑ 2 - Qui est responsable du transport ?
- ❑ 3 - D'où provient cette incertitude ?

L'audité répond à une de vos questions : *« J'ai vu des choses qui allaient mieux et d'autres qui ne changeaient pas. »*

La suite :
- ❑ 1 - Qu'est-ce qui ne change pas ?
- ❑ 2 - Dans quelles circonstances avez-vous remarqué ceci ?
- ❑ 3 - Qu'est-ce qui va mieux ?

L'audité répond à une de vos questions : *« Normalement, il n'y a pas de problème à ce niveau-là. »*

La suite :
- ❑ 1 - Où y a-t-il des problèmes ?
- ❑ 2 - Quels sont les problèmes des autres niveaux ?
- ❑ 3 - Quels types de problèmes pourraient se produire ?

L'audité répond à une de vos questions : *« On est « super carré » là-dessus ! »*

La suite :
- ❑ 1 - Qu'est-ce que cela veut dire « super carré » ?
- ❑ 2 - Dans quels domaines n'êtes-vous pas super carré ?
- ❑ 3 - C'est une volonté de votre part ?

Vous posez la question suivante à l'audité : *« D'où viennent ces erreurs dont vous parlez ? ».* La réponse de l'audité : *« J'aimerais bien le savoir ! »*

La suite :
- ❑ 1 - Comment pourriez-vous le savoir ?
- ❑ 2 - Quelles sont les sources possibles d'erreurs ?
- ❑ 3 - Pourquoi n'êtes-vous pas au courant de ces informations ?

L'audité répond à votre question : *« Tout est écrit mais tout n'est pas bien appliqué, c'est ça le problème. »*

La suite :
- ❑ 1 - Vous êtes certain que tout doit être écrit ? Ne devriez-vous pas simplifier vos procédures ?
- ❑ 2 - Donc, si je comprends bien certaines personnes ne respectent pas les procédures ? N'y a-t-il pas là une piste d'amélioration potentielle ?
- ❑ 3 - Ne devriez-vous pas impliquer la hiérarchie pour obliger le personnel à appliquer les procédures ?

Solutions page 54

6. Je veux être comme papa (ou maman). On a toujours besoin de modèle

La performance ne peut se passer de modèle

Il faut que l'on poursuive cette réflexion sur le PDCA (pardon le PRDCA) car pour l'instant, nous en avons surtout parlé comme une des responsabilités des pilotes (des leaders). Il fallait que nous soyons tous en phase sur l'utilisation du PRDCA qui parfois, laisse un peu à désirer. Outre le fait qu'il doit être usité et utilisé intelligemment, toi aussi tu pratiqueras tes audits en n'oubliant pas une des cinq phases de cette roue. Tu commenceras toujours par le « Do » (en français le « Faire », ah tu le savais ?), car tu dois comprendre d'abord le travail de l'audité, son métier, le résultat (oui encore) des tâches effectuées à son poste (autrement dit ses « données de sortie » pour parler l'Isolangue). En ce qui concerne l'interview du pilote de processus, tu as saisi que tu baserais ton audit sur le PRDCA de type performanciel.
Une fois que tu as compris ce que fabrique son processus, tu vas passer à des questions relatives au P, c'est-à-dire aux modèles et aux métamodèles. Nous ne t'avons pas encore parlé de modèles et de métamodèles ?
Aïe, aïe, aïe !
Bon, on ouvre une parenthèse sur le sujet.
Nous parlons depuis le début de performance des organisations. Or une performance n'est pas une notion absolue. Elle est relative et s'exprime toujours en regard d'un modèle. Pour que tu comprennes plus vite (c'est déjà pas mal et nous te félicitons car cet opuscule n'est accessible qu'aux QI supérieurs à 150), un petit exercice. Est-ce que tu aperçois, le commencement d'une esquisse du début d'une quelconque performance dans les phrases suivantes ?
J'ai sauté 1 mètre 20 ce matin au stade
J'ai couru mon dernier 10000 mètres en 24 mn et 35 secondes
J'ai mis deux heures pour nettoyer ma voiture
J'ai fait 350 euros de chiffres d'affaire aujourd'hui
Nous avons vendu 50000 bouteilles le mois dernier
Non n'est-ce pas ?
Avec la dernière phrase par exemple, tu aurais été performant si tu avais prévu d'en vendre 40000 et tu aurais été plutôt nul si tu avais prévu d'en vendre un million.
Dans tous ces exemples, il y a un résultat obtenu mais il manque le résultat attendu. Il y a le D mais pas de P. Le P c'est le modèle. On peut en discuter bien entendu, et c'est ce que doit faire un pilote de processus pour déterminer les résultats qu'il s'engage à tenir, et il négociera avec sa hiérarchie pour qu'il y ait adéquation entre les résultats en question et les ressources dont il dispose. Pour évoquer cette notion de performance ou tout au moins d'efficacité, il faut les deux éléments, le P et le D.

Les modèles internes ne sont pas les vrais modèles

Le modèle concerne les résultats que l'on souhaite obtenir mais le modèle concerne aussi la manière de travailler pour tenter d'obtenir les résultats espérés. Tu as compris que l'on parle ici de bonnes pratiques de travail ou de procédures. Ahhh, cela va mieux n'est-ce pas ? Tu es habitué à comprendre comment travaille un employé et à comparer le travail en question à une procédure qui le décrit.

Hélas, aujourd'hui ce n'est plus suffisant. Les vieux auditeurs blanchis sous le harnais avaient un métier facile.
Leurs questions se résumaient en deux phrases :

- Que faites-vous ?

« Avez-vous une procédure décrivant cette méthode ? »
Solution 1 : Il n'y en avait pas ? Un écart était signifié au chef ou au service responsable afin qu'il remédie à cette situation en établissant au plus vite ladite procédure.
Solution 2 : La procédure existait mais n'était pas appliquée ? Un écart était signifié au pauvre audité, coupable de ne pas obéir à l'ingénieur qui pensait à sa place.
Le problème aujourd'hui est que le nombre de procédures décroit en raison de l'évolution de plus en plus rapide du monde qui nous environne. Les produits et services changent en permanence, et de ce fait, les pratiques de travail doivent changer très souvent elles aussi. C'est pour cette bonne raison (parmi d'autres) que l'on doit donner une certaine liberté de manœuvre aux personnels afin qu'ils puissent prendre des initiatives (heureuses).
Nous reviendrons plus tard sur cet aspect des choses. Pour continuer sur le sujet des modèles, il nous faut encore compliquer un peu notre propos. Les modèles que nous évoquons sont des modèles internes, élaborés par les organismes eux-mêmes pour eux-mêmes. Cela signifie qu'il existe un grand danger que les procédures et autres bonnes pratiques ne soient pas forcément justifiées ou qu'elles soient carrément idiotes. Par exemple une direction décide d'interdire la présence des animaux (chiens et chats) dans une maison de retraite. Par exemple un responsable de production décide que dix pièces seront prélevées dans chaque lot afin d'en contrôler la conformité. Il manque des modèles d'un niveau supérieur (appelons-les « métamodèles ») qui seront en quelque sorte les « modèles des modèles ».

Les métamodèles sont les vrais modèles

Ces métamodèles sont externes et ce sont eux qui contraignent les organismes à travailler de telle ou telle façon. Nous savons tous qu'une entreprise ne peut faire n'importe quoi mais hélas, les activités réalisées sont très souvent dictées par les habitudes (On a toujours fait ainsi), par des décisions de petits chefs (Je veux signer toutes les notes que vous produirez) ou par un manque de connaissances du monde extérieur.
Des métamodèles, il y en existe une petite dizaine mais il en est trois qui sont essentiels et qui décident de 90% des pratiques de travail.
Il y a les exigences des clients et des parties intéressées. Oui nous travaillons pour eux et avec eux et ce sont leurs exigences et leurs attentes qui doivent conduire nos pratiques.
Il y a la réglementation. Oui, nous n'avons pas le droit de produire des prestations ou des objets qui ne soient pas conformes aux lois en vigueur.
Et puis, il y a l'économie.
Une entreprise doit faire du profit car cela permet d'investir dans des équipements nouveaux, de rémunérer correctement les salariés et les actionnaires. En cas de pertes trop importantes et durables, couic, plus d'entreprise. Liquidée. Et en règle générale, ce n'est pas ce qui est recherché par les actionnaires et les salariés.
Un service du secteur public ou une collectivité doit utiliser ses ressources provenant principalement de l'impôt en évitant les gaspillages et faire des économies sans réduire la qualité de ses prestations.
Ce n'est pas simple dans les deux cas.

Ces métamodèles sont par conséquent des obligations qui nous contraignent à travailler d'une certaine façon, au mieux des intérêts des clients et usagers, des réglementations et au mieux de l'intérêt des organismes dans lesquels nous travaillons.
Toi auditeur, tu chercheras à savoir si les modèles que les audités évoquent, lorsque tu les questionnes, sont issus des métamodèles ou non. Par exemple si l'on t'explique que dix pièces sont contrôlées dans chaque lot, tu demanderas en quoi cette quantité de pièces garantit le niveau de qualité exigé par le client et quel est ce niveau de qualité en question. Ce faisant tu relies le modèle interne (le choix de la quantité de dix pièces) au métamodèle c'est-à-dire à l'exigence des clients.
Tu as compris que la seconde étape est de t'assurer que les modèles sont connus et que les modèles internes sont bien définis à partir de métamodèles. Nous t'avons parlé d'une dizaine de métamodèles différents, et nous en avons cité trois (les plus importants). Nous aurions pu citer d'autres comme par exemple la concurrence si un organisme y est soumis ou bien encore des référentiels de management tels que l'ISO 45001 sur la santé et sécurité au travail ou la 14001 sur le management environnemental.

Les modèles internes peuvent se cacher derrière les chefs

Pour terminer sur les modèles, il y a encore ceux que l'on ne voit pas parce qu'ils ne sont pas formalisés. Il se peut en effet qu'aucune procédure n'existe pour décrire les pratiques dans un processus. Cela ne signifie pas que les gens font n'importe quoi. Ils peuvent simplement s'inspirer des métamodèles mais ils doivent alors les connaître. Ils peuvent aussi reproduire une méthode qui leur a été passée oralement. Et l'auditeur interrogera alors d'abord la hiérarchie pour savoir comment une tâche doit être faite idéalement par les employés. Ce n'est pas très clair ?
Un exemple. Tu audites une maison de retraite et tu voudrais savoir si les toilettes sont faites selon un protocole bientraitant. Il existe dans cet exemple une difficulté supplémentaire du fait que tu ne peux décemment pas mettre les audités en situation. Alors tu demanderas au chef, en l'occurrence au cadre de santé, de t'expliquer auparavant comment, selon lui, doit se faire une toilette idéale et bientraitante (satisfaisant le résident et satisfaisant à un minimum de principes d'hygiène). Ensuite tu interroges plusieurs employés et ils doivent (normalement) te répondre avec une même similitude de pratique.
Cette recherche du modèle interne, tu la pratiques avec les chefs. Lorsque tu t'entretiens avec l'un d'entre eux, tu lui demandes ce qu'il attend de ses collaborateurs ou comment ses collaborateurs doivent se comporter. Puis, lors de l'entretien avec un des collaborateurs en question, tu poses la même question et en principe, la réponse doit être identique à celle du chef.
Un exemple pour éclaircir les propos :
« Monsieur (ou Madame) le directeur de supermarché, quels comportements doivent adopter les caissières avec les clients ? »
« Quelles consignes leur avez-vous données en ce sens ? »
Et puis, tu peux aussi utiliser cette même technique pour réaliser tes audits de processus. Avant d'attaquer les entretiens avec les pilotes ou les responsables des domaines audités, tu sollicites un entretien avec le N + 1 qui sera par exemple le directeur commercial ou technique. Tu lui demandes alors ce qu'il attend en termes de résultats du processus dont il a la charge. Un exemple ?
« Monsieur le directeur, en quoi ce processus « chose » contribue à l'amélioration de la qualité des prestations de votre organisme ? »

« Quels sont les objectifs que vous lui avez assignés ? »
Et s'il est incapable de te répondre tu lui colles une reformulation négative du genre :
« Si je comprends bien, le processus « machin » n'est pas concerné par la qualité et l'amélioration permanente et donc par une contribution à la pérennité de votre société ? »
Et toc !
Tu comprends maintenant la raison de l'ordre des interviews dans les plans d'audits ? D'abord les chefs puis les subordonnés. C'est tout simplement pour recueillir quelques modèles qui n'ont pas été formalisés. Et puis, avec la dernière version de la norme ISO 9001 laquelle explique que la qualité est générée par des comportements et des attitudes issues de valeurs partagées, il est de plus en plus compliqué d'expliquer sous forme de procédures, ce qu'est un comportement adéquat. Il s'agit d'un apprentissage qui ne peut être qu'oral en raison des nombreuses situations qui peuvent se présenter à un employé, lesquelles demandent une attitude adaptée au cas vécu. Il faut qu'il y ait une véritable formation et que les employés en question partagent les valeurs que l'on veut appliquer.

La roue tourne

Bon, nous en étions où exactement ?
Ah oui, au P. Nous n'avançons pas bien vite.
Alors, après le P, le R. Dans chaque processus, on doit procéder à un inventaire des risques qui peuvent empêcher d'obtenir les jolis résultats espérés. La tâche est complexe dans les processus de management car les échéances prévues dans une réflexion prospective et stratégique sont assez lointaines (souvent entre cinq et dix ans) et de nombreux événements peuvent se produire et nuire à nos belles espérances. Il faut prendre en compte l'influence possible des enjeux externes c'est-à-dire des évolutions de la réglementation, des attentes sociétales, de la politique, de la technologie. Il faut prendre en compte les enjeux internes comme par exemple la pyramide des âges, le niveau de compétences et de connaissances des personnels, la complexité des produits et services fabriqués, etc. Il prendre en compte également l'influence potentielle négative des parties intéressées comme les fournisseurs, les banques, les médias, le voisinage, etc.
Tous ces événements potentiellement à risques devront être identifiés, classés et traités pour ceux qui présentent des dangers majeurs.
Pour les autres processus de réalisation et de support, la liste des risques est moins longue puisque les échéances de résultats prévisionnels sont plus courtes (la journée, la semaine ou le mois). Par conséquent, il est facile de faire la liste des risques qui se composent la plupart du temps d'une demi-douzaine de sources possibles. Toute cette belle mécanique de management des risques doit donc exister et vivre dans tous les processus.
Ensuite vient le C. Il faut que tu découvres, dans l'organisation que tu audites, l'existence de dispositions permettant de comparer ce qui est prévu à ce qui est réalisé. Tu as remarqué que nous n'avons pas utilisé le mot « contrôle » pour traduire le « check » de la roue de Deming. La vraie intelligence, celle qui conduit à améliorer en permanence la performance d'un organisme, ne consiste certainement pas à vérifier que l'on a fait exactement ce qui était prévu. Une prévision est toujours fausse par définition puisqu'on la fait pour une échéance future et que l'on ne sait pas, à moins d'être un voyant extra lucide, ce qui se passera demain et après-demain. Lorsque le cycle PDCA est appliqué à la finance (prévisions budgétaires, suivi des dépenses, contrôle et action) les dispositions qui

sont prises consistent très souvent (et bêtement) à dépenser très exactement ce qui a été prévu (même si c'est inutile) sous peine de voir son budget réduit à la prochaine période. Avoue que c'est plutôt très c… comme raisonnement. Nous qui travaillons avec bon sens et logique (les deux qualités majeures d'un auditeur (avec la curiosité qui en est la troisième (oui, elles ne sont pas dans la norme 19011 mais on s'en fiche complètement), nous qui travaillons avec bon sens et logique disions-nous, nous chercherons des dispositions qui permettent ces comparaisons entre P et D. Des espèces de tableaux de bord en quelques sortes. En règle générale, ces étapes du C se font lors de revues. Il y a bien entendu les revues de processus que tu connais bien mais pas seulement. Des réunions quotidiennes de production, par exemple, sont faites pour comparer ce qui devait être livré hier avec ce qui a été réellement livré et tenir compte des commandes nouvelles, des urgences et des problèmes pour établir le nouveau planning (P) du lendemain. Tu comprends que ces revues ne doivent pas se limiter à des examens de quantités mais qu'elles doivent aussi faire le point sur des objectifs qualitatifs, de santé et sécurité au travail, environnementaux, d'images, et doivent également concerner toutes les belles valeurs que l'on souhaite inculquer à nos chers collaborateurs.
« Où en est-on du déploiement de la culture de la bientraitance que l'on espère effective en fin d'année ? »
Et puis enfin, il y a le A. Le A de l'action corrective et qui est en fait une action d'amélioration dans le sens où on va tirer une leçon des écarts éventuels entre le P et le D c'est-à-dire entre les résultats espérés et les résultats réalisés. En fait, on peut insérer un bémol dans nos propos car si un processus se dote d'objectifs plus que raisonnables et que lesdits objectifs sont systématiquement atteints parce raisonnables justement, on ne peut pas nier que le cycle PDCA n'est pas en place. Dans ce cas, tu nous accorderas qu'il n'y a pas d'amélioration. Et c'est à ce moment-là que nous sortons la norme ISO 9001 de notre besace, laquelle exige que chaque processus de l'organisme s'améliore en permanence. Tu aborderas l'amélioration comme une amélioration des résultats engendrés par un processus. Une amélioration interne (de l'organisation par exemple) qui ne génère pas un petit quelque chose de plus dans les résultats n'as pas beaucoup de sens. Tu comprends également pourquoi, il faut saisir des opportunités d'amélioration lorsqu'elles se présentent, qu'il faut innover dans les services rendus et dans les pratiques de travail.

Résumé : La performance d'un organisme ne peut s'exprimer de manière absolue. Elle s'évalue en comparant un résultat à un modèle. Les modèles à prendre en compte sont les modèles internes formalisés comme les procédures par exemple mais aussi les modèles internes non formalisés comme des bonnes pratiques ou des résultats exigés par la hiérarchie. Mais avant tout, les vrais modèles qui guident les activités internes sont des métamodèles externes dont les trois familles essentielles sont les exigences clients (et usagers), les contraintes réglementaires et légales et les contraintes économiques (l'efficience).

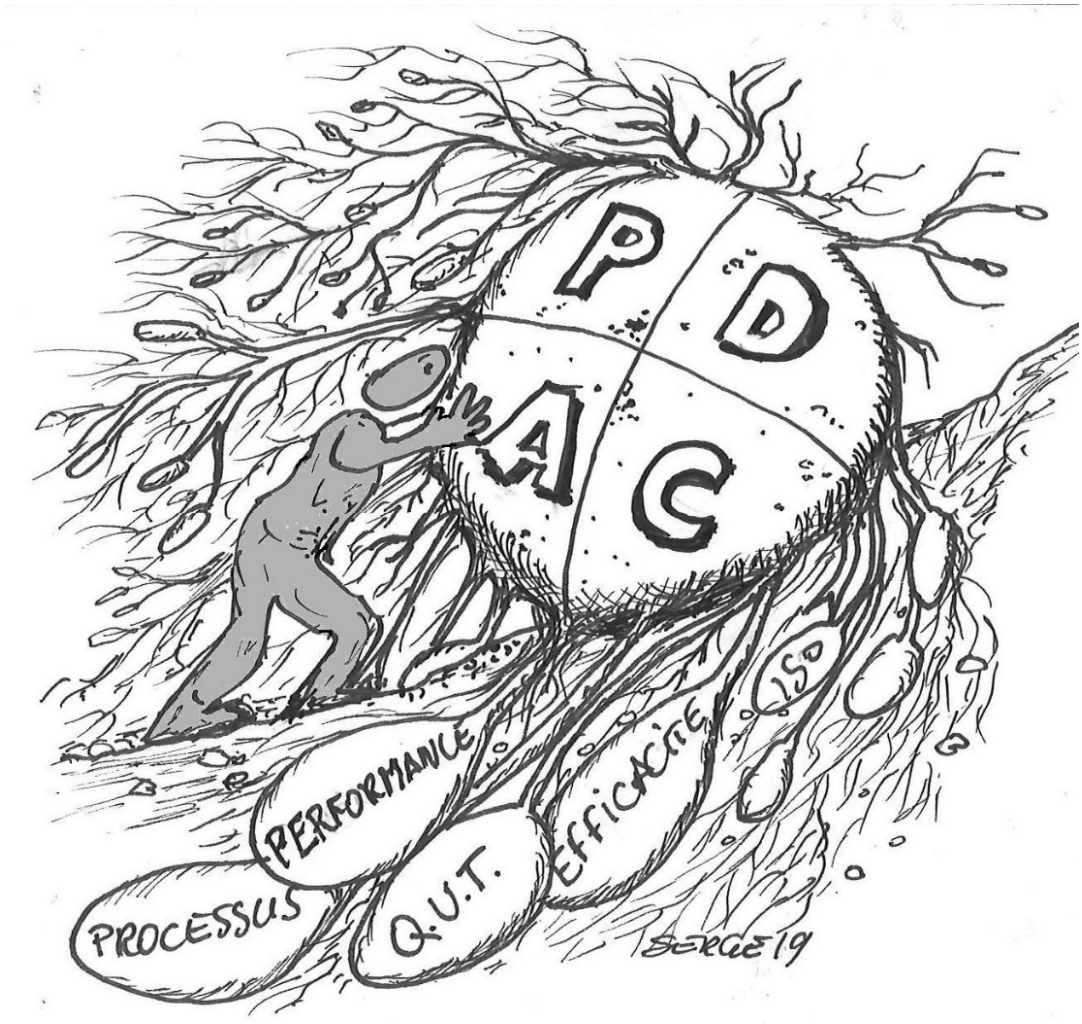
Jouons un peu…Do It Yourself ton PDCA

Les questions suivantes sont en vrac. Pourrais-tu reconnaitre celles qui sont relatives au P, celles qui sont relatives au D, celles qui sont relatives au C et celles qui sont relatives au A ?
Oui ? Alors au boulot !

1. Que produisez-vous ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
2. Quelles sont les procédures qui guident ce travail ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
3. Comment contrôlez-vous ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
4. Quels sont les objectifs à atteindre ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
5. Quels instruments utilisez-vous ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
6. Quelles sont les réglementations ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
7. Pouvez-vous montrer un dossier ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
8. Quelles sont les attentes des clients ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
9. Quelle est la règle ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
10. Que faites-vous ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
11. Comment vous assurez-vous que le programme de travail a été réalisé ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
12. Quelles sont les spécifications pour le produit ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
13. Quels sont les modes opératoires ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
14. Quels sont les risques réduits par cette procédure ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
15. Quelles actions avez-vous prises pour améliorer vos performances ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
16. Quelles sont les programmes de travail ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
17. Pouvez-vous faire un contrôle ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
18. Comment vous assurez-vous que la procédure est mise en œuvre ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
19. Comment identifiez-vous vos priorités en matière d'amélioration ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
20. Quelles sont les prévisions de résultats ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
21. Comment vous assurez-vous que tous les critères sont contrôlés ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
22. Sur quelles bases pensez-vous des décisions d'amélioration ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
23. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre système qualité ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
24. Quelles sont les critères de contrôle ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
25. Comment enregistrez-vous les problèmes ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
26. Comment impliquez-vous vos personnels dans l'amélioration ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
27. Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
28. Comment vous assurez-vous que les objectifs sont atteints ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
29. Quels risques ces actions ont-elles permis de réduire ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
30. Quels sont vos objectifs en matière d'amélioration ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
31. Comment enregistrez-vous les non conformités ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
32. Comment avez-vous planifié les actions d'amélioration ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
33. Comment vous assurez-vous que ces actions sont efficaces ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
34. Comment vous assurez-vous que les prévisions ont été réalisées ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A

35. Comment vous assurez-vous que les attentes des clients sont satisfaites ?
❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
36. Comment évaluez-vous la performance de ce processus ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
37. Quelles sont les différentes sources d'amélioration que vous utilisez ?
❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
38. Comment analysez-vous les causes de vos écarts ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
39. Quelles sont les revues que vous effectuez dans votre organisation ?
❑ P ❑ D ❑ C ❑ A
40. Quelles actions d'amélioration avez-vous mises en place ? ❑ P ❑ D ❑ C ❑ A

Solutions page 55



7. On n'est pas là pour se faire engueuler : la bienveillance

L'oubliée de l'ISO 19011

Comme tu lis consciencieusement ce petit ouvrage, tu te souviens qu'au chapitre 1 nous te rappelions l'article §7.2.2 de la norme ISO 19011 : « *Comportements personnels* » et nous soulignions que cet article ne parle pas de bienveillance ! C'est donc le supplément d'âme que nous apportons aux audits et pendant que nous y sommes, j'en profite pour ajouter : sincérité, honnêteté, respect, douceur et humilité.

Tu as compris que tu devais identifier les écarts existants entre les pratiques du terrain et les modèles internes et externes (attentes clients, réglementations, valeurs éthiques, procédures, règles, principes de fonctionnement, etc.).

Tu as compris également que le but était d'améliorer les pratiques et les modèles. Pendant que tu seras sur le terrain, tu en profiteras pour rechercher les leviers d'une performance accrue du domaine audité. Il est clair que si tu débarques avec la casquette du gendarme (qui te va à ravir d'ailleurs), les portes se fermeront, les bouches aussi et tu n'identifieras un écart que si la chance est avec toi et si tu as affaire à des audités débutants. Avec les vieux briscards, la tâche sera moins aisée et tu risques fort de rentrer bredouille.

En revanche, si tu parviens à instaurer une relation de confiance (que tu auras pris soin de ne pas détruire par la suite), ta mission sera plus facile. Les audités connaissent déjà la moitié des problèmes qu'ils vivent au quotidien. L'autre moitié, celle qu'ils ne voient pas ou ne voient plus parce qu'ils ont le nez dans le guidon, c'est toi auditeur qui leur fera découvrir grâce à tes questions pertinentes. Hélas, la confiance ne s'installe pas facilement par le simple fait que tu l'auras décrété ainsi. Elle se construit et se travaille à chaque instant à travers tes discours, bien entendu - cela, tout le monde sait faire - mais aussi et surtout à travers tes comportements. Nous espérons que tu es conscient qu'en matière de communication, c'est l'exemple que nous donnons qui parle le plus. Lorsque quelqu'un affirme par exemple que la qualité est un concept essentiel du management des organisations mais que ce quelqu'un y consacre seulement une à deux heures par an, cela signifie en réalité que la qualité n'a aucune importance (non ce n'est pas de ton chef dont nous parlons). L'intérêt que nous portons aux choses est proportionnel au temps que nous y accordons.

En ce qui concerne la confiance, il convient d'installer d'abord le décor par un petit préambule (clair, bref et positif). Nous te proposons celui-ci par exemple :

« Vous savez que votre organisme (tu cites le nom de la boutique) est engagé dans une démarche qualité et que celle-ci consiste surtout à améliorer en permanence l'organisation. J'espère que cette heure que nous allons passer ensemble sera génératrice de bonnes idées en ce sens. »

Ensuite, il faut passer à l'acte avec tes questionnements, avec tes attitudes, avec tes réflexions, avec tes rapports, avec tes comptes rendus, etc.

Par exemple, lorsque tu affirmes être là pour aider l'audité- ce qui est vrai, nous te le rappelons - et que dans le rapport d'audit, tu fais état de trois non conformités, tu ne l'aides pas du tout. En effet, ce faisant, tu induis le fait que l'audité est incompétent (il n'a pas détecté que son processus fonctionne avec des écarts majeurs par rapport aux modèles), ou bien négligent (il connaît les écarts mais il s'en fiche), ou encore pas très futé (il n'a pas réussi à nous cacher ces dysfonctionnements).

Dans tous les cas, la situation n'est pas valorisante pour l'audité. Et lorsque tu publies ce rapport à la direction, celle-ci portera certainement un jugement défavorable envers le responsable du domaine audité.

Nous devons absolument adopter des pratiques bienveillantes pour que cette confiance que t'accordera l'audité ne se détruise pas.

De ton attitude, ton altitude dépendra

Il convient d'adopter une attitude d'écoute active. Ton premier outil est ton oreille. Tu dois donc écouter attentivement l'audité et de lui montrer ton attention. Tu le regardes dans les yeux, tu hoches la tête pour signifier que tu suis son exposé, tu reformules pour signaler que tu le comprends etc...
En bref, ton attitude est respectueuse. Tu évites de montrer des signes d'impatience, de ricaner bêtement, de sourire ironiquement, de hausser les épaules même lorsque l'audité te fait part d'éléments qui te semblent peu importants ou stupides ou faux.
Dans ce cadre, tu éviteras de trop écrire. La prise de note est réduite au minimum c'est-à-dire à l'enregistrement des points forts et des écarts et des fils rouges à dérouler par la suite ou à croiser lors d'autres entretiens. Une prise de notes trop importante te déconnectera de ton vis-à-vis.
Tu possèdes une bonne mémoire.
Il te sera utile de te créer un code facilitant la prise de notes que tu porteras en marge de tes commentaires. Tu disposeras de peu de temps pour faire ressortir l'essentiel de tes observations en préparant la réunion de clôture et tu as besoin en permanence de te reporter à tes notes au fil des entretiens pour croiser les informations recueillies. Pour notre part nous portons toujours en marge des « + » ou des « - » selon que nous détectons des éléments que nous porterons en points forts ou en pistes d'amélioration, des « ? » pour nous rappeler d'approfondir un point au cours de l'entretien et des « ! » pour nous souvenir de croiser un constat avec d'autres audités. Quelle que soit la méthode que tu choisiras, il est recommandé de prendre tes notes de façon visible et d'expliquer tes codes à l'audité. Cette précaution évitera la suspicion et peut même permettre d'engager le dialogue sur tes constats. Tu gagneras ainsi un temps précieux en réunion de clôture.

Ton questionnement est le miroir de ta bienveillance

Nous le disions plus haut, l'auditeur est un poseur de questions. Son questionnement, outre de mettre en confiance l'audité, doit être empreint de sincérité. Il faut avoir toujours en tête qu'à chaque entretien, tu vas découvrir des choses nouvelles, des pratiques exemplaires. C'est de ta capacité d'émerveillement que va naître la pertinence de ton audit. Du fait de ton indépendance, tu connais moins bien le poste de travail et son environnement que l'audité. Il faut privilégier cette relation de non sachant (toi) à sachant (l'audité) pour poser des questions d'apprenti c'est-à-dire des questions « ouvertes ».
Ces questions commencent toujours par des termes tels que :
« Comment ? En quoi ? Combien ? Quand ? Où ? Qui ? Etc. »
Devant de telles questions, l'audité aura à cœur de te répondre sans détour puisque tu es là pour découvrir et apprendre ce qu'il fait. En principe, les gens aiment leur travail et aiment en parler. Tu éviteras cependant d'en faire un peu trop en t'exclamant à chaque réponse :
« Ooooh, c'est magnifique, c'est super ! »
« Vous êtes vraiment doué ! »
Tu devras absolument éviter les questions qui commencent par : « Pourquoi ? »
Ce sont des questions d'inquisiteur qui appellent toujours des réponses de justification. L'audité te répondra en essayant de te fournir une explication

plausible sur la pertinence de sa pratique. Il faut éviter également toutes les questions fermées et tendancieuses du genre :
« Vous avez trafiqué les chiffres ou quoi ? »
« Vous êtes sûr que ça marche quand vous faites ceci ? »
« Vous êtes vraiment compétent pour faire cela ? »
Ainsi que les affirmations négatives ou les jugements
« Ça ne marche pas votre truc ! »
« Mais c'est nul de faire comme ça ! »
« Ce n'est pas possible, vous n'avez rien contrôlé du tout ! »

Les rapports bienveillants tu connais ?

Non ne t'attends pas, avec l'intitulé de ce paragraphe, à ce que nous abordions des questions libidineuses concernant la sexualité des auditrices et auditeurs internes et des pratiques du genre SM (sado/maso, enfin !! Ne nous dit pas, espèce d'hypocrite, que tu n'as jamais entendu parler de cela). Bref, pas de ça chez nous. Nous voulons parler bien entendu des rapports d'audit, autrement dit des conclusions de ton audit que tu expliques en réunion de clôture, que tu formules ensuite par écrit et que tu remets au responsable du domaine audité et à son directeur.
Les pratiques habituelles (copiées elles aussi sur les protocoles des auditeurs tierce partie) consistent à signifier les écarts constatés en demandant aux audités de répondre ultérieurement à ces constats par des actions d'amélioration. Foin de ces méthodes barbares et négatives. Nous avons enregistré les constats d'écart (c'est la base de notre métier) sur notre petit cahier de notes mais ils ne figureront pas dans le rapport officiel d'audit. Non, ce qui sera écrit seront les engagements des responsables audités à s'occuper de traiter les écarts en question. Un écart, c'est un constat d'un événement passé. Et le passé ne nous intéresse pas. Ce qui nous branche (expression un peu désuète mais nous ne sommes plus des lapins de six semaines), c'est l'avenir et nous sommes persuadés que toi aussi tu partages ce point de vue. Ce qui est important, ce n'est pas l'écart, c'est le fait que celui-ci sera à la base d'une action d'amélioration. Aussi pour être bienveillant, nous allons demander à l'audité de s'engager à traiter le problème. Comment ?
Facile. Lorsque tu as constaté un écart ou bien quand on t'a relaté (de manière factuelle ne l'oublie pas) un écart, tu t'étonnes.
« Qu'en pensez-vous ? »
Si c'est un vrai écart, l'audité n'as pas de réponse à te proposer, ni d'explication. Il ne peut que s'étonner lui aussi. Il ne dira rien mais haussera les épaules d'un air surpris et un peu gêné. Tout au plus, il soupirera :
« Ce n'est pas normal, je ne comprends pas. »
Tu enchaineras alors par une question magique :
« N'y a-t-il pas là un sujet de réflexion ? »
Que veux-tu que l'audité te réponde ? Il n'a pas le choix. Un seul mot est possible :
« Oui ! »
Tu lui demandes alors poliment la permission de noter cet engagement à trouver une solution à cette situation dans le rapport d'audit. Que peut-il te répondre ?
« Oui ! «
Aussi !
Et le tour est joué. Dans ton rapport d'audit, il y aura deux colonnes :
L'une pour relater les points forts.
L'autre pour relater les pistes d'amélioration (les engagements à faire quelque chose).
Hein, que dis-tu ?

Et les écarts ?
Tu les as notés comme nous te l'avons conseillé un peu plus haut, mais ils ne seront pas mentionnés dans le rapport, bienveillance oblige. Tu les remettras en « off » au responsable du domaine audité. Afin qu'il se souvienne pourquoi il a pris ces engagements.
Et surtout, ne viens pas nous dire que si l'on ne signifie pas d'écart (non-conformité) aux audités, ils ne feront rien pour améliorer leur organisation. Tu serais alors en train de nous expliquer que les gens s'impliquent dans l'amélioration uniquement sous la menace ? Tu ne serais pas du genre X toi par hasard ?
Non n'est-ce pas ? Nous n'allons pas terminer ce chapitre avec une pensée négative. D'autant plus que nous allons aborder la question de la QVT dans le suivant. Y'a pas de menace dans la QVT. Ah ben non !

En résumé : La bienveillance est la seule posture possible en audit pour établir un rapport basé sur la confiance. La bienveillance ne peut être réelle que si elle est portée par une véritable sincérité de la part de l'auditeur. La magie de la langue française fait que le mot hôte désigne en même temps celui qui est invité et celui qui reçoit, et nous devons nous comporter ainsi. Nous arrivons dans une organisation en montrant que nous sommes heureux d'être reçus, nous nous conformons aux règles d'usage dans cette organisation et nous avons beaucoup de respect pour les personnes qui y travaillent. Notre but est de mettre nos compétences d'écoute et d'analyse au service des acteurs pour valoriser ce qui est produit et rechercher avec eux les pistes de progrès qui leur permettront d'améliorer leurs modes de fonctionnements.

Jouons un peu. Saurez-vous être bienveillant dans la rédaction de votre rapport ?

Vous examinez un dossier qui traite des demandes de subventions dans une collectivité. Vous avez constaté que dans ce dossier, il manque 5 pages sur 12 dans le devis du maitre d'œuvre et vous avez trouvé deux plans de masse situant les travaux de voirie prévus à deux endroits différents.
Votre constat figurant sur le rapport d'audit sera l'un des suivants, lequel vous parait le plus adapté?

❑ Le dossier de demande de la ville de Nogent-Le-Retrou n° 40473 est incomplet.
❑ Les documents figurants dans le dossier n° 40473 n'ont pas été vérifiés avant archivage.
❑ Dans le dossier n° 40473, des documents sont non conformes (devis du maitre d'œuvre incomplet et deux plans de masse différents).
❑ Aucun.

Sur un poste de travail d'atelier, vous examinez les instruments de mesure utilisés (un pied à coulisse, un micromètre et une équerre). Le pied à coulisse ne porte pas d'identification et l'équerre n'a pas été étalonnée lors de son achat récent.
Quels constats portez-vous sur le rapport d'audit

❑ Deux instruments de mesure sur les trois figurant sur le poste de finition des clés de serrage n'ont pas fait l'objet d'étalonnage
❑ Les instruments utilisés sur le poste de finition ne permettent pas une mesure fiable de conformité.
❑ La mesure des produits n'est pas fiable dans l'atelier de finition des clés de serrage.

❑ Aucun.

Vous venez d'interroger deux employés sur leur connaissance de la politique et des objectifs «qualité». Ils n'ont pas été capables de vous donner une réponse conforme à ce qui est affiché dans l'atelier.

Quels constats portez-vous sur le rapport d'audit ?

❑ Le personnel ne connait pas la politique et les objectifs « qualité ».
❑ Deux opérateurs n'ont pas été capables de décrire la politique et les objectifs «qualité».
❑ Messieurs GUILLEMIN et MOUGIN ne connaissent pas la politique et les objectifs «qualité»
❑ Aucun.

Solutions page 56

8. Les matins qui chantent dans un avenir triomphant : QVT et audits internes

Quand j'entends parler de QVT, je sors mon petit guide

Les clefs de la performance dans les organisations ne reposent pas tant sur les procédures que sur le leadership du patron et de l'encadrement. Nous savons aujourd'hui que la réussite repose sur l'engagement des collaborateurs. Cet engagement évolue. La grand-mère d'Yvon serait déconcertée de constater que la loyauté ne repose plus sur les mêmes fondements qu'auparavant… Si tu as la chance de disposer de millennials autour de toi, qu'ils soient tes enfants ou tes jeunes collaborateurs, pose-leur la question ! En général, les réponses tournent autour de la nature des relations au sein de l'équipe, des signes de reconnaissance, du « Pourquoi » qui a nettement pris le dessus sur le « Comment ». Il faut donner du sens à l'activité ! La Qualité de Vie au Travail deviendrait donc le facteur différenciant des entreprises ?

Bon d'accord, c'est souvent un concept un peu bateau que l'on agite dans certaines entreprises pour calmer les employés qui se posent trop de questions métaphysiques sur le travail et sa place dans une existence. On y fait de la QVT genre soupe de légumes, avec des effets d'annonces parfois évasifs lesquels n'augurent rien de bien concret ni de profitable pour les personnels. Tu veux un exemple ?

Nous jurons que la phrase qui suit est vraie. Elle est extraite d'une plaquette distribuée aux employés d'une société importante qui annonce une démarche QVT. Tu nous diras ce que tu en penses.

« *L'engagement de chacun à tous les niveaux de l'organisation est capital pour créer une dynamique pérenne d'amélioration de la qualité de vie au travail qui permette de concilier bien-être au travail, performance collective et reconnaissance de nos avantages concurrentiels. Pour progresser dans cette démarche d'entreprise vertueuse, également appelée Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, nous devons repenser nos pratiques et opérer des changements en profondeur en avançant par priorités, par étapes et avec constance.* »

Alors ? C'est-y pas beau ?

Pardon, que dis-tu ?

On croirait entendre un énarque ?

Bon, pour revenir à une vraie QVT, une des difficultés d'aborder ce concept est sa complexité due au fait qu'il est constitué d'un ensemble de thématiques différentes. On peut par exemple y trouver des questions relatives à la gouvernance, à la rémunération, à la santé et sécurité au travail bien entendu,

mais aussi au développement personnel à la relation à la vie privée, à la nature du travail, aux relations sociales (relations avec la hiérarchie et avec les collègues de travail), à la sécurité de l'emploi, etc.
Les démarches classiques QVT commencent généralement par une enquête auprès des employés. Les audits ont leur place dans ces démarches d'une part parce qu'ils permettent à des fréquences régulières de prendre la température du terrain quant à l'état de la QVT, et d'autre part, parce qu'ils s'insèrent dans une approche processus c'est-à-dire dans une compréhension plus locale des situations de vie au travail.
Si bienveillance, empathie, sincérité sont réellement les qualités qui te définissent le mieux, (sinon, tu ne serais pas allé aussi loin dans la lecture de ce guide…) qui mieux que toi pourrait écouter tous les acteurs d'un organisme et aller à la chasse aux événements indésirables et aux irritants (ou aux muda pour faire branchouille dans les salons de qualiticiens de stricte obédience mâtinés de Lean management).
Cependant, il faut que tu saches que les audits relatifs à la QVT (Qualité de vie au travail) nécessitent une approche un peu particulière. Cette manière d'aborder cette thématique possède de nombreux points communs avec les approches bienveillantes que tu déploies déjà avec talent dans les audits plus traditionnels.

De Thomas d'Aquin à Proudhon, le principe de subsidiarité entre dans les audits

Le principe de subsidiarité n'est pas nouveau. Il part du principe qu'une action ou une décision doit être prise au plus près du niveau où elle doit être mise en œuvre. Ne pas déconnecter la prise de décision de ceux qui devront la respecter.
Les audits bienveillants que tu pratiques permettent de mesurer les différences entre le travail prescrit (les modèles ou méta-modèles) et le travail réel que tu constates sur le terrain. Pour reprendre la terminologie d'Yves CLOT[1], cette méthode ne permet pas de percevoir le « travail empêché » : il arrive qu'il se créé des écarts entre ce que l'opérateur souhaiterait effectuer dans son travail, en lien avec sa conception de professionnel sur le « travail bien fait », et ce qu'il est attendu de lui en termes de performance. De ces écarts naissent des situations de stress pour les salariés, confrontés à l'impossibilité de développer leurs pratiques de travail sur la base de ce qu'ils considèrent comme répondant à leurs critères du « travail bien fait ». Ces cas, assez difficilement détectables, créent une situation où, même si le travail est efficace (conforme à la demande), il perd énormément en performance, donc de facto en efficience. Personne n'aime faire du travail de cochon. Rechercher au cours d'un audit des propositions à mettre en œuvre pour permettre aux opérateurs d'être fiers de ce qu'ils font donnera un réel supplément d'âme à ton rapport d'audit. L'exercice est d'autant plus salutaire que cette fois tu seras bien obligé de te conduire en « non sachant », car les solutions, tu ne les as pas ! C'est celui qui fait qui sait ! Et Paf ! Tu viens de prendre le principe de subsidiarité en pleine face !
En audit traditionnel, même bienveillant, quand le travail que tu observes sur le terrain s'écarte du modèle, tu aides l'audité à formuler des pistes d'amélioration, quand il est mieux que conforme, tu notes un point fort. Jusque-là c'est simplissime… si tu as réussi tous les exercices de cet ouvrage (et sans regarder les solutions avant hein !) cela ne te pose aucun problème. Alors allons plus loin et intéressons-nous au cas où le travail est conforme au modèle, mais que l'audité

[1] https://www.anact.fr/une-conference-le-travail-empeche-en-finir-avec-les-risques-psychosociaux

ne semble pas complètement satisfait du résultat. Il y a là matière à engager une investigation permettant de faire verbaliser des engagements personnels dans la mise en œuvre d'une solution.
Nous adopterons une approche nouvelle de recherche collective de propositions qui est une approche inductive laquelle s'oriente vers ce qui est utile et générateur de réussites. En d'autres termes, alors que traditionnellement, une démarche d'amélioration part de constat de problèmes (d'écarts dans les audits) à résoudre, cette approche permet de faire émerger tout de suite des propositions de solutions à mettre en place. L'étape du constat d'écart n'existant pas en matière de ressenti, nous passerons immédiatement à un questionnement du genre : « *Comment faire pour que cela aille mieux ?* » et « *Quel rôle pouvez-vous jouer dans la mise en œuvre de la solution ?* »
C'est exactement le même esprit que dans les audits bienveillants. Nous orientons vers la solution à mettre en œuvre mais sans la connaitre. Rappelle-toi : si un auditeur bienveillant note dans son rapport d'audit les engagements des audités à mettre en place ultérieurement des plans d'actions après analyse des écarts constatés sur le terrain, il n'intervient en aucun cas dans le choix des solutions (des actions) à mettre en œuvre. Après les constats d'écarts et l'enregistrement des engagements à traiter lesdits écarts, son travail est terminé et il rentre chez lui (dans son entreprise en cas d'audits croisés). Les plans d'actions sont du domaine des audités et un audit QVT n'échappe pas à cette règle.
En fait, que ce soit à l'aide d'une enquête auprès des personnels ou bien encore d'une pratique d'audits internes, les remontées que l'on peut identifier en matière de QVT sont des pistes que l'on peut classer en trois catégories.
Il y a celles qui sont du domaine de responsabilité des directions. Par exemple des avis en matière de salaires, de gouvernance, de rapports hiérarchiques, etc.
Il y a les pistes qui feront l'objet d'actions à mettre en œuvre par les acteurs du processus audité (pilotes et personnels).
La troisième catégorie est d'un caractère particulier. En effet, lors des entretiens avec les employés, ceux-ci se plaignent souvent de comportements de leurs collègues de travail ou de leur hiérarchie directe. Ces reproches sont généralement fondés et ces attitudes inadéquates proviennent la plupart du temps de notre culture individualiste du passé, générée par une organisation qui prônait jadis le chacun pour soi c'est-à-dire le respect d'un descriptif de poste ou de tâche. Lorsque chacun faisait le travail qui lui était imparti, tout fonctionnait bien. Aujourd'hui que nous devons réagir rapidement aux évolutions de notre environnement, cette attitude qui méprise ou tout au moins oublie la satisfaction du client interne, n'est plus acceptable. Pour en revenir aux plaintes des employés sur ce sujet, il faut profiter des entretiens d'audits pour expliquer que les autres ne sont pas les seuls à montrer des comportements inadéquats et que chacun doit se remettre en question. C'est pourquoi les remontées que l'on peut espérer d'un audit QVT concernent également les engagements des personnes auditées à modifier leurs propres attitudes. Cela se traduirait par exemple par une question du genre :
« Et vous, comment pourriez-vous vous impliquer dans une amélioration de l'ambiance de travail de votre processus ? »

Les étapes du questionnement d'un audit orienté QVT

Toute personne possède des qualités qui peuvent être mobilisées pour améliorer la Qualité de Vie au Travail. Les auditeurs doivent respecter ces aptitudes et le sens dans lesquelles les audités souhaitent les appliquer.

La motivation de l'audité s'accroît si l'accent est mis en permanence sur les points forts qu'il a révélés. Comme dans les pratiques d'audits traditionnelles, tu auras le souci de découvrir et d'enregistrer des points forts. Ce ne seront peut-être pas des pratiques exemplaires (quoique) mais très certainement des comportements positifs du genre : « Je veille à ce la machine à café ne manque ni d'eau, ni de café, ni de sucre. ».
Cela peut être aussi des exemples de situations difficiles desquelles se sont sortis les audités dans le passé. Par exemple : « J'ai réussi à convaincre le chef de nous laisser fêter nos anniversaires au bureau. » ou bien encore « J'ai réussi à convaincre le service Achats de nous fournir cette matière première XX de meilleure qualité que les autres ».
La découverte de ces points forts requiert un processus d'exploration conjointe entre auditeur et audités (oui il y a bien un « s » à audités, nous t'expliquerons plus loin…) ; même un auditeur expert ne sait pas, en fin de compte, ce que les audités ont besoin d'améliorer dans leur activité.
Se centrer aussi sur les points forts détourne les auditeurs de la tentation de juger les audités à propos de leurs difficultés, et les pousse à découvrir comment les audités ont réussi à mettre en place des stratégies, même dans les moments les plus difficiles.
Tous les environnements, même les plus sombres, contiennent des ressources.

Un audit orienté QVT est donc une approche particulière et novatrice de l'accompagnement, pétrie de bonnes idées dont chaque auditeur pourra extraire l'essence utile en s'appuyant sur ses compétences en matière d'audit bienveillant. Il sera ainsi nécessaire de changer de paradigme en se recentrant sur le ressenti des personnes et non plus sur des faits constatés (ou entendu) en lien avec les pratiques de travail non adaptées aux métamodèles.
Cependant, un autre principe de cette technique de questionnement est d'éviter autant que faire se peut les locutions à caractère négatif. On ne dira pas par exemple :
« Quel problème vivez-vous au quotidien et qui vous empêche de bien faire votre travail ? »
On lui préfèrera la question suivante :
« Comment imagineriez-vous une journée de travail très agréable ? »
Tu as appris qu'un audit était une succession d'entretiens en face à face avec un échantillon de population de l'entreprise auditée. Dans le cadre d'un audit orienté QVT, cela peut poser des problèmes de représentativité de la population. Il se peut aussi que les solutions proposées par une seule personne puissent avoir des impacts négatifs sur d'autres postes, d'autres fonctions sans que cela apparaisse de prime abord.
Nous savons tous que le bien-être au travail est le fait d'une perception tout à fait personnelle.
« J'ai d'excellents contacts avec mon chef mais lui et toi, c'est comme chien et chat. »
« J'aime le changement et je suis content de partir trois jours à 200 km de chez moi pour une formation intéressante. Mais toi tu as une petite famille et la laisser quelques journées ne t'enchante pas du tout. »
Une conclusion de ce constat est qu'il est absolument nécessaire d'avoir le regard du plus grand nombre. Bien entendu, il parait difficile de mobiliser tout le personnel d'un processus pour réaliser un audit QVT mais il faut pour le moins que tous ceux qui sont présents ce jour-là puissent être entendus. La technique des entretiens par échantillonnage ne peut donc pas s'appliquer aux audits QVT.
Comme tu vas devoir aider à formuler des engagements, le faire avec un seul audité laisserait supposer que la suppression des irritants dans les processus serait de la responsabilité d'un individu… et là tu ne serais plus du tout bienveillant : *« s'il y a un dysfonctionnement, c'est de ta faute, à toi donc de trouver la solution ou de changer ton comportement ! ».* Pour ce faire, tu n'as qu'une solution, utiliser l'intelligence collective !

Ainsi nous te conseillons d'inclure la technique du focus group dans ton plan d'audit. Cela te permettra de réaliser des entretiens collectifs avec la même efficacité que les entretiens traditionnels. Tu as compris que nous te proposons d'inclure une partie relative à la QVT dans ton plan d'audit. Pour être plus clair, en plus des entretiens individuels, tu prévois une heure de travail à positionner là où il y aura le plus de participants dans ton programme de la journée. Tu as donc soixante minutes pour animer le Focus Group que tu vas découvrir (ou redécouvrir) dans quelques instants.
Bon allez, parce que tu nous es sympathique et qu'à ce stade tu n'as pas encore jeté de rage cet ouvrage dans la corbeille de ton ordinateur, nous te mettons un petit guide méthodologique en annexe. La méthode du focus group est d'une efficacité redoutable et est très utilisée par les évaluateurs des prix d'excellence : EFQM, Prix Qualité Performance…

L'animation d'un focus est une activité qui va te mettre sous tension. Comme vous êtes toujours deux, répartissez-vous bien les rôles : un qui anime et qui ne fait que ça, un qui prend les notes et qui ne fait aussi que ça. Il est essentiel que les notes soient « publiques » ; soit vous disposez d'un tableau ou d'un paperboard soit vous projetez sur un écran. En effet, les audités doivent voir ce qui est pris en note pour pouvoir réagir et tu considéreras que tout ce qui est noté sans réaction est validé. Bon, tu as le droit de t'en assurer en demandant des réactions. La colonne vertébrale du focus groupe se déroule en trois phases :

PHASE 1. « La mise en confiance » : vous devez donner confiance au groupe et poser une question positive la plus ouverte possible. Par exemple : *« Quand vous pensez au processus « X », comment imaginez-vous une journée de travail agréable ? Pour vous, une journée de travail réussie se passerait comment ?* »

PHASE 2. « À la recherche du futur parfait » : « quelle serait la situation si tout était parfait et que vous puissiez être fiers de ce travail ? »
Plusieurs stratégies sont utilisables par l'auditeur en fonction du déroulé du focus ou de l'attitude des audités. Quelle que soit la stratégie utilisée, le questionnement sera toujours positif et orienté sur les solutions, jamais sur le problème. Le plus complexe dans ce mode de questionnement est d'allier une écoute active et de formuler la prochaine question. N'hésite pas à prendre ton temps pour formuler la question suivante, n'ai pas peur des silences, qui sont également une forme de question. Si tu te trompes de question, pas de panique, prends le temps de réfléchir et poses-en une meilleure. Souvent on ne comprend la question que l'on a posée que lorsque l'on entend la réponse… Sois attentif à ce que chacun prenne la parole. Tu auras pris soin en début de réunion à ce que chacun note son prénom sur un chevalet (toi y compris), ce qui va donner un sentiment d'égalité à chaque participant. Ensuite il te sera plus facile d'interpeller les « taiseux » par leur prénom : « Et vous Robert, vous en pensez quoi ? » et également de réfréner les plus bavards.
Une fois que tu as réussi à obtenir une « vision idéale » de la part du groupe, demande à chacun des participants où il se situe aujourd'hui sur une échelle de 1 à 10.

PHASE 3. Des engagements et des résultats

Comme ton objectif est d'obtenir des propositions et une forme d'engagement, tu demanderas au groupe, ce qu'il faudrait faire et ce qu'ils pourraient faire pour

monter simplement un niveau de l'échelle de la phase 2 (même s'il s'était situé à 1 ou à 0. Stop ! Je t'entends ricaner bêtement, non, il ne se sera pas positionné à 10 ! Ou alors c'est que le problème que tu as détecté n'en n'est absolument pas un…).
Les résultats attendus d'un audit relatif à la QVT sont bien évidemment des changements du climat ambiant, des changements de type organisationnel et relationnel, etc. Un des objectifs de ces audits orientés « solutions » est d'impliquer l'audité dans le changement souhaité. Récolter une liste de récriminations ou de réclamations concernant les autres ne présente aucun intérêt (le chef, les collègues de travail). Il faut recueillir des engagements à changer d'attitude de la part des personnes auditées ou des engagements à s'impliquer dans la mise en œuvre de solutions.

En résumé : L'audit interne peut constituer un outil d'une efficacité redoutable pour capitaliser des solutions en matière de qualité de vie au travail. L'auditeur devra modifier un peu ses pratiques (utilisation de focus groupe et un questionnement orienté solutions) mais l'esprit des audits bienveillants est conservé.

Jouons un peu… Les questions orientées QVT

1. Pour améliorer une situation jugée non-satisfaisante par les audités :

- ☐ Tu cherches les causes du problème : le diagramme d'Ichikawa, il n'y a que ça de vrai !
- ☐ T'appuies sur l'expertise de l'audité pour explorer les champs du possible.
- ☐ Tu exposes une solution qui a déjà bien fonctionné dans une situation similaire dans l'entreprise Tartempion.

2. « Le mieux est l'ennemi du bien ! » :

- ☐ Vrai
- ☐ Faux
- ☐ Peut-être bien que oui ? peut-être bien que non ? (Réponse Normande !)

3. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « non-intéressé ». Bien qu'il le constate, le problème n'est pas « le sien » et il ne souhaite pas investir son énergie dans la résolution… comment réagis-tu ?

- ☐ Tu émets des hypothèses et des propositions de résolution, en lui demandant de se positionner pour ou contre, il/elle finira bien par réagir.
- ☐ Tu cherches à le/la convaincre de l'importance du problème et de l'impérieuse nécessité de le résoudre.
- ☐ Tu lui fais prendre conscience qu'il/elle est acteur de la situation et donc qu'il/elle contribue au problème identifié et donc, qu'il/elle peut avoir intérêt (personnel ou collectif) à s'en préoccuper.

4. Dans le cadre d'un questionnement QVT tu rencontres un interlocuteur de type « plaignant ». Très créatif pour souligner tout ce qui ne va pas, il est focalisé uniquement sur les obstacles … comment réagis-tu ?

- ☐ Avec ton œil objectif et extérieur, tu remets en perspective les difficultés exposées et relativises les complaintes : pas la peine de dramatiser !
- ☐ Tu l'aides à distinguer les obstacles sur lesquels il/elle a prise de ceux sur lesquels il/elle n'a pas prise, il/elle pourra ainsi mobiliser utilement son énergie.
- ☐ Tu en profites pour noter tous les dysfonctionnements et non-conformités qui feront pro dans ton rapport. Cette personne, c'est une vraie mine !

5. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « Comment faire ? ». Impliqué et motivé pour identifier des solutions constructives, il/elle ne voit pas le chemin à emprunter… comment réagis-tu ?

- ☐ Tu explores avec lui/elle des situations où le problème a déjà été partiellement résolu et tu l'invites à identifier des ressources mobilisables…
- ☐ Tu émets des hypothèses et des propositions de résolution, s'il/elle n'a pas d'idées, toi au moins, tu en as !
- ☐ Tu lui indiques que toi tu es payé(e) pour poser des questions, et lui/elle pour y répondre … que chacun fasse son travail !

6. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « co-expert ». Résolu à résoudre le problème rencontré, il/elle sait parfaitement comment faire … comment réagis-tu ?

- ☐ Tu mets fin à la discussion, si la solution au problème est connue, à quoi bon s'y intéresser encore ?
- ☐ Tu questionnes les propositions émises : les parties prenantes ont-elles été consultées, quels sont les impacts pour elles, etc.
- ☐ Tu émets des hypothèses et des propositions de résolution, s'il/elle a des idées, toi aussi et peut-être même qu'elles sont meilleures !

7. Il faut chercher des solutions et faire évoluer une situation si :

- ☐ Elle dysfonctionne et pose explicitement des difficultés aux acteurs qui la vivent.
- ☐ Elle n'est pas perçue comme un problème mais pourrait surement être améliorée encore.
- ☐ Obi-Wan Kenobi.

Solutions page 57

9. Un café et l'addition : et les normes dans tout cela ?

L'ISO 19011

Les audits internes (qualité) ont été enfantés par les normes ISO il y a maintenant une quarantaine d'années. Et puis, comme ces référentiels ne sont pas très explicites en ce qui concerne les pratiques à mettre en œuvre, on a assisté à la naissance d'une norme, celle dont nous t'avons déjà parlé et que tu n'as toujours pas lue mais ce n'est pas grave. Comme nous t'aimons bien, nous avons décidé de te mâcher un peu (encore une fois) le travail. Ce guide est compliqué car il concerne toutes les pratiques d'audits de management et toutes les typologies d'audits y compris les tierce partie qui, merci bien, ne sont pas très rigolos. Il se veut aussi exhaustif et de ce fait il est assez ardu. Si tu es tenté par ce genre d'activité (les audits tierce partie) qui certes, fait découvrir du pays, mais qui est assez pauvre en termes de relations avec tes frères humains, tu devras alors t'inspirer directement de ce référentiel. Pour te montrer la complexité de cette lecture, sache par exemple que ton plan d'audit doit, entre autres (nous citons la 19011 que tu as reconnue au passage bien entendu) considérer les éléments suivants (ouf, il y a des phrases pas simples à écrire (tu es toujours avec nous ?)) :

« *a) La composition de l'équipe d'audit et sa compétence collective ;*

b) Les techniques d'échantillonnage appropriées ;

c) Les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités d'audit ;

d) Les risques pour la réalisation des objectifs de l'audit engendrés par une planification inefficace de l'audit ;

e) Les risques pour l'audité engendrés par la réalisation de l'audit. »

Non ce n'est pas tout. Il faudrait également que tu traites ou fasses référence aux éléments suivants (on cite toujours la norme, il s'agit du paragraphe 6.3.2.2 « *Détails de la planification de l'audit* ») :

« *a) Les objectifs de l'audit ;*

b) Le champ de l'audit, y compris l'identification de l'organisme et de ses fonctions, ainsi que des processus à auditer ;

c) Les critères d'audit et toutes les informations documentées de référence ;

d) Les lieux (physiques et virtuels) et les dates, ainsi que l'horaire et la durée prévus des activités d'audit à mener, y compris les réunions avec la direction de l'audité ;

e) La nécessité pour l'équipe d'audit de se familiariser avec les installations et les processus de l'audité (par exemple en effectuant une visite du ou des sites physiques ou en passant en revue les technologies de l'information et de la communication);

f) Les méthodes d'audit à utiliser, y compris la mesure dans laquelle l'échantillonnage d'audit est nécessaire pour obtenir des preuves d'audit suffisantes;

g) Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit ainsi que des guides et des observateurs ou des interprètes ;

h) L'affectation des ressources appropriées, compte tenu des risques et opportunités liés aux activités à auditer. »

Bon et tu es seulement au début. Après, ce n'est pas simple non plus mais nous t'épargnerons d'autres extraits de ce guide, car nous ne cherchons pas à faire du

volume en rédigeant ce sympathique, agréable et éducatif petit opuscule. A toi de faire des efforts pour te plonger dans la lecture de ce référentiel. Tu le lis en travers et tu t'arrêtes aux passages qui te semblent essentiels.

L'ISO 9001

Nous sommes partisans du moindre effort et nous pensons que ce qui est simple est efficace. Avec nous, le plan d'audit tient sur le recto du rapport d'audit. Tu envoies cette page avec ton emploi du temps pour la journée sans oublier de planifier un déjeuner gastronomique (nous te faisons confiance). Une réunion d'ouverture, quelques entretiens d'une heure, un temps de synthèse de 30 minutes et une réunion de clôture de 15 et le tour est joué.

Bref, on garde l'essentiel de ce guide 19011 (son architecture) et on passe les détails pour pratiquer nos audits internes « internes » et internes croisés. Nous prendrons plutôt en considération le référentiel ISO 9001, celui qui est contraignant et qu'il convient de satisfaire si tu tiens à ton certificat. Or, comme nous l'évoquions précédemment, ce référentiel ISO 9001, laisse assez de liberté dont il serait dommage de ne pas user et abuser pour faire évoluer les principes et méthodes d'audits.

Il n'y a aucune contrainte de vocabulaire et tu peux donc utiliser un langage positif dans ton rapport d'audit en remplaçant les vilains mots, d'écart, de remarque ou de non-conformité par l'expression « Piste d'amélioration ». Oublie la norme et ne fais pas comme ces qualiticiens intégristes qui confondent qualité et certification et qui n'arrivent pas à se sortir de ce carcan normatif. C'est un peu idiot de mettre en place des dispositions uniquement pour faire plaisir à un auditeur tierce partie qui vient te voir une fois par an et qui te fait les gros yeux si tu ne réponds pas à ses petites manies. Ton patron, lui, est présent (presque) tous les jours et de plus, c'est lui qui te paye. Alors fais-lui grâce et oublie l'auditeur. Si tu as eu l'intelligence de mettre en place une vraie démarche qualité (en t'inspirant d'ISO bien entendu) qui satisfait tes clients ou tes usagers et si cette organisation génère de la vraie performance durable alors tu es certifiable. Ne te comporte pas en qualiticien réactionnaire qui refuse l'évolution des concepts de management, de qualité et qui ne voit pas l'émergence de ce chouette nouveau métier d'auditeur interne.

Le drame des qualiticiens ordinaires (dont tu n'es pas, cela va sans dire) c'est qu'ils appliquent le référentiel ISO 9001dans sa forme et non dans son fond. Or la forme n'est pas simple car c'est un texte à caractère universel qui s'applique à tous les organismes quels que soient la taille ou le métier. Et du coup, en lieu et place de tenter d'en comprendre la logique (qui est juste) ils perdent leur temps en débats sémantiques sur la différence entre une non-conformité et un écart, un enjeu et un risque, entre une action préventive et une action corrective. Pour assurer la certification sans écart majeur, ils ajoutent des couches de dispositions et nous pondent des systèmes de management de la qualité stratifiés dans lesquels on affiche par exemple les noms de celui qui rédige une procédure, de celui qui la vérifie et de celui qui l'approuve alors que cela n'a jamais constitué une exigence de cette norme même dans ses premières versions en 1987. Utilise cette norme de manière minimaliste et surtout utilise là comme un guide de bon sens. Chaque disposition que tu mettras en place doit être utile et avoir du sens pour obtenir une performance globale et durable autrement dit pour satisfaire à minima l'un des trois métamodèles que tu connais, à savoir la satisfaction de tes clients, l'intérêt économique de ta boutique et le respect de la réglementation liée à tes

prestations. Nous nous adressons aux qualiticiens dans cette exhortation mais tu as compris que toi aussi, chère auditrice ou cher auditeur, tu dois avoir cette vision de la norme dans ta tête. En ce qui concerne les audits internes, le temps que les auditeurs y consacre doit apporter une valeur ajoutée, autrement dit des pistes d'amélioration conséquentes qui profiteront à l'un des trois bénéficiaires évoqué ci-dessus. Un rapport d'audit expliquant que tout va bien est le signe d'un gaspillage éhonté de ressources. Tu auras gaspillé le temps passé à auditer pour en arriver à une conclusion idiote et fausse.

En résumé : Les normes doivent aider à pratiquer des audits performants et pour cela, il faut en extraire le bon sens et la logique infuse. Il faut les considérer comme des guides à prendre en compte et ne pas tenter de les appliquer au pied de la lettre. En ce qui concerne les audits, nous avons une grande liberté de pratiques donnée par le référentiel ISO 9001.



Jouons un peu…Mais on trouve ça où dans la norme

1. Les preuves d'audit :
   - ☐ Ne peuvent s'appuyer sur des échantillons.
   - ☐ Doivent obligatoirement être basées sur un examen documentaire.
   - ☐ Doivent simplement être des informations vérifiables.

2. Le rôle d'un auditeur interne est de :
   - ☐ Identifier les écarts et de suggérer un engagement d'amélioration.
   - ☐ Identifier les écarts et proposer des solutions.
   - ☐ Constater des écarts et en analyser les causes.

3. Vous êtes confrontés à la situation suivante. Que faites-vous ?

   Lors d'un entretien, l'audité vous demande quelles compétences vous avez dans son métier. Vous n'en avez pas.

   Parmi les réponses suivantes, quelle est celle qui vous parait la meilleure ?

   - ☐ Un auditeur ne juge pas des pratiques professionnelles mais il évalue l'efficacité d'une organisation et pour cela il n'a pas besoin d'être un expert de l'activité auditée.
   - ☐ Cela ne vous regarde pas. Je suis un auditeur reconnu compétent par AFNOR
   - ☐ Il n'y a pas besoin d'être compétent pour s'assurer que les procédures et autres critères d'audits sont appliqués.

4. Selon vous, quelle question devrait-on poser pour débuter l'interview d'un employé :
   - ☐ Comment vous appelez-vous ?
   - ☐ Quel travail effectuez-vous à votre poste ?
   - ☐ Avez-vous une procédure décrivant l'activité de votre poste ?

5. Selon vous, qu'est-ce qui est incontournable dans une réunion de clôture ?
   - ☐ Présenter les constats et les conclusions d'audit, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte.
   - ☐ Expliquer les circonstances dans lesquelles les constats ont été relevés.
   - ☐ Exiger une liste d'actions correctives à mettre en œuvre suite à l'audit.

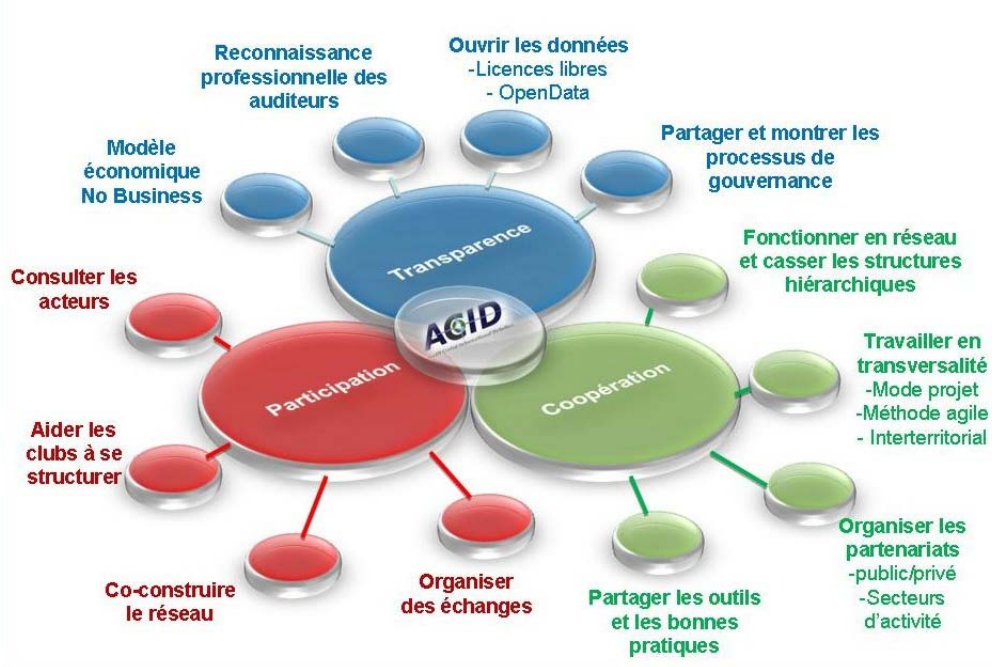
Solutions page 59

10. Annexes

Annexe 1 : grille internationale d'autoévaluation des auditeurs croisés (ACID)

En mars 2011, les clubs d'audits croisés du Mouvement Français pour la Qualité Franche-Comté et Rhône-Alpes décident de créer une structure informelle permettant de partager les expériences, les pratiques et les outils en matière d'audit croisés ; ainsi est né ACID : Audit Croisé International Dotation.

ACID n'est pas une structure juridique, c'est un réseau des réseaux, une communauté de pratiques et une simple marque que les structures (publiques ou privées) pratiquant ou soutenant l'audit croisé utilisent pour attester de leur attachement aux valeurs de partage, de transparence et de coopération conduisant à une mise en commun des bonnes pratiques. Il n'y a pas d'adhésion mais un engagement…



Les clubs d'audits croisés du MFQ Franche-Comté, Bourgogne, Alsace, Rhône-Alpes, de Qualité Services Publics Lorraine, du club audit croisé Côte-d'Azur, de Suisse et du Mouvement Wallon pour la Qualité ont défini un dispositif d'autoévaluation et de reconnaissance professionnelle des compétences des auditeurs croisés via le dispositif OpenBadge.

Reconnaissance professionnelle des auditeurs croisés

La fonction d'auditeur croisé se caractérise par un certain nombre de compétences dont la maîtrise augmente au fil de l'expérience.
La progression professionnelle de l'auditeur croisé est caractérisée par des compétences en matière de méthodologie, connaissance, expérience et formation. Ces compétences font l'objet d'une autoévaluation par l'auditeur lui-même, la validation des acquis est du fait d'auditeurs considérés comme experts au sein de chaque club d'audits croisés.
Pour passer d'une catégorie à l'autre, l'auditeur croisé doit avoir acquis l'ensemble des critères de la catégorie considérée (ligne du tableau) et les critères en colonnes sont cumulatifs. Par exemple, un auditeur expert qui ne réaliserait pas « deux audits en deux ans » redevient « auditeur BB »

	Compétences à autoévaluer et à faire valider par son club			
	Méthodologie	Connaissance	Expérience	Formation
Auditeur Expert	- être capable d'évaluer les pratiques d'audit - pouvoir restituer l'analyse des compétences des auditeurs pour les faire progresser	- être capable de former un auditeur sur un référentiel	- avoir une reconnaissance en tant qu'auditeur (ICA, IRCA, AFNOR compétence…) **ou** avoir réalisé au moins 10 audits croisés - avoir réalisé au moins 5 audits croisés en tant que responsable	- former des auditeurs croisés **ou** - participer à l'organisation des journées techniques des audits croisés **ou** - contribuer à l'élaboration des outils et documents de son club d'auditeurs croisés
Auditeur Senior	- être capable de mener un audit selon la méthodologie écrite dans l'ISO 19011	- savoir analyser le risque par rapport aux référentiels de l'entreprise, le justifier et l'expliquer	- avoir été désigné comme responsable d'audit sur 4 audits croisés - avoir 5 ans d'expérience professionnelle - faire au moins 2 audits croisés tous les 2 ans	

	Méthodologie	Connaissance	Expérience	Formation
Auditeur Junior	- savoir rappeler le cadre de l'audit - savoir rédiger le plan d'audit - savoir expliquer le déroulement de l'audit - savoir formuler des questions bienveillantes - savoir formuler des pistes de progrès selon la logique PDCA - savoir expliquer les constats	- connaitre et comprendre le référentiel audité	- avoir participé à 2 audits croisés en tant qu'auditeur ou responsable d'audit - faire au moins 2 audits croisés tous les 2 ans	
Auditeur BB	- pouvoir contribuer à la préparation d'un audit - savoir prendre des notes synthétiques	- avoir lu le(s) référentiel(s) concernant sa spécialisation	- avoir participé à un audit croisé	- avoir participé à une journée technique sur l'audit croisé - avoir une expérience d'auditeur interne **ou** avoir suivi une formation à l'audit (ISO 19011)

Contact ACID et autoévaluation à réaliser en ligne sur :
http://acid.mfq-bfcasso.fr/

Annexe 2 : Le Focus groupe : comment ça marche ?

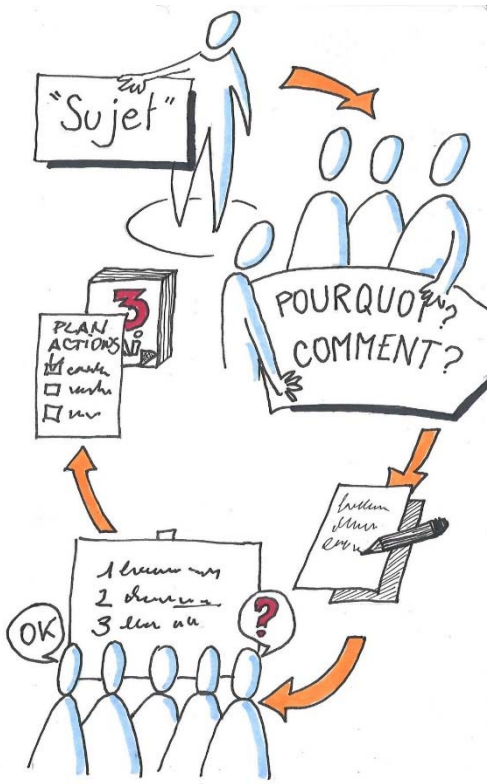
Le focus groupe est un puissant outil d'animation permettant de libérer la parole tout en favorisant l'émergence de toutes les opinions. Il est idéalement composé de 8 à 12 personnes encadrées par un animateur et une personne prenant des notes.

Le principe

Permettre de répondre au «pourquoi ?» et «comment ?» d'un sujet précis lié à la qualité de vie au travail dans le cadre du processus audité en relevant les mots-clés des participants, les points de convergence et de divergence. En théorie, les débats sont enregistrés ou filmés. Le travail par mots clefs proposé ici évite l'enregistrement/retranscription des propos qui caractérisent normalement les focus groupes. Une heure d'échange est équivalent à 8 heures de retranscription.

Intérêt:

- Encourager la parole en reconnaissant le vécu personnel.
- Collecter des opinions, des croyances et des attitudes concernant un sujet ou une problématique précise.
- Le consensus n'est pas recherché.



Le déroulement

1. Formaliser l'objectif de la réunion.
2. Construire ensemble une note d'analyse qui répondra aux «pourquoi ?» et aux «comment ?».
3. Restituer-synthétiser la note au groupe avec compléments du groupe.
4. Traduire la note en propositions d'actions.

Un groupe d'une douzaine de personnes…qui échange, expose son vécu, interrogé par un animateur sur les «pourquoi ?» et les «comment ?» sur un sujet précis défini au préalable et accepté par tous… L'animateur facilite et régule la prise de parole.

Un rédacteur de séance écoute et note les mots clés, les convergences et divergences puis synthétise et restitue au groupe… Il est recommandé d'écrire lisiblement sur un tableau ou de construire une MAP et la projeter en direct. Les participants doivent pouvoir réagir en continu à ce qui est noté.

Le groupe complète, amende ou valide la synthèse pour la transformer en pistes de progrès.

Annexe 3 : Solutions des jeux

Selon vous, quelle sont les qualités nécessaires à la fonction d'auditeur. Page 11

Seul **suspicieux** ne fait pas partie de la liste (heureusement !)
Selon la norme ISO 19011 un auditeur doit être :

- Intègre, c'est-à-dire juste, attaché à la vérité, sincère, honnête et discret.
- Ouvert d'esprit, c'est-à-dire soucieux de prendre en considération des idées ou des points de vue différents.
- Diplomate, c'est-à-dire faisant preuve de tact et d'habileté dans les relations avec les autres.
- Observateur, c'est-à-dire activement attentif aux activités et à leur environnement.
- Perspicace, c'est-à-dire appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations.
- Polyvalent, c'est-à-dire facilité à s'adapter à différentes situations.
- Tenace, c'est-à-dire persévérant, concentré sur l'atteinte des objectifs.
- Capable de décision, c'est-à-dire capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques.
- Autonome, c'est-à-dire agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres.

Pour chacune des phrases déterminez si selon-vous il s'agit plutôt de faits ou plutôt d'opinions. Page 14

Bonne réponse : l'ensemble des propositions sont des opinions

Cette nouvelle machine tombe **souvent** en panne (un fait nous indiquerait un taux de panne ou de disponibilité de la machine).
Je n'y arrive plus, il faut embaucher du personnel (un fait mettrait en relation une quotité de travail ou un plan de charge et les ressources humaines disponibles).
Les clients ne veulent pas de ce produit (la cause n'est pas précisée).
Il y a **beaucoup** de réclamations ce mois-ci (un fait indiquerait un taux et une évolution dans le temps).
En général, nous tenons toujours nos délais (le terme en gras est d'une imprécision qui doit alerter votre sagacité d'auditeur).
Souvent, les dossiers ne sont pas rendus à temps dans ce service (idem).
Mon atelier est trop petit, je suis obligé d'entreposer des pièces dans la cour où elles s'abîment très vite (le lien de causalité n'est pas démontré).

Quelles sont les bonnes attitudes d'écoute ? : Page 18

Tu as un maximum de :
☼ : Bravo, tu es un champion de **l'empathie et de la reformulation**, les audités s'ouvriront facilement à toi. Attention toutefois que le coté perroquet ne finisse pas par les agacer sérieusement !
☜ : C'est toi le Columbo de l'audit, le champion de **l'enquête**, c'est une approche efficace, attention toutefois à ne pas être trop intrusif au point de devenir insupportable…

✋ : Attention à **l'interprétation**, si par hasard tu tombes juste, cela pourra être ressenti comme de l'empathie, si ta perception est fausse, adieu la coopération de l'audité !
☞▪: Tu es dans la **fuite**, il ne devrait guère y avoir de tensions au cours de l'entretien, sauf si l'audité a autre chose à faire et te le fait sentir… et ton rapport d'audit sera spectaculairement vide !
☺▪: Tu es dans le **jugement**, je te recommande d'arrêter les audits car ton intégrité physique pourra être mise à mal par un audité un peu soupe au lait !
💧▪: Tu es dans le **soutien** ; une carrière de « Mère Theresa » s'ouvre devant toi…

Bien entendu, la bonne formule est d'alterner les questionnements en reformulation et d'enquête en n'utilisant surtout pas les autres attitudes.

Comment identifier un fil rouge dans un questionnement ? : Page 26

Bien entendu, les solutions que je te propose sont discutables, mais le choix est justifié par la volonté d'utiliser les mots de l'audité pour l'emmener sur des éléments concrets, d'éviter de contraindre à la justification et éviter les discussions de type café du commerce… je te rappelle que ton ennemi est le temps, qu'il te faut aller à l'essentiel, donc de ne pas emmener ou te laisser emmener dans une discussion qui n'apporte rien à ton objectif d'audit.

Vous posez une question à un audité : *« Comment vous assurez-vous que cela plaît à vos clients ? »*
Réponse : *« Je n'ai jamais eu de réclamation. »*
Réponse : 2 - Quelle méthode utilisez-vous pour évaluer la satisfaction de vos clients ? : *Les deux autres réponses relevant plutôt du jugement, elles vont déclencher de l'hostilité de la part de l'audité et/ou il va entrer dans de la justification*.

L'audité répond à une de vos questions : *« On n'est pas sûr que cela a bien été transporté chez le client (température) et que c'est bien conservé chez eux. »*
Réponse : 3 - D'où provient cette incertitude ? *Bien que la réponse de l'audité n'apporte aucune information, toi tu as entendu « on n'est pas sûr » et tu sautes sur l'occasion pour tirer le fil rouge de l'incertitude. Tu cherches du factuel.*

L'audité répond à une de vos questions : *« J'ai vu des choses qui allaient mieux et d'autres qui ne changeaient pas. »*
Réponse : 1 - Qu'est-ce qui ne change pas ? *Rebondir sur les derniers mots de l'audité permet de le pousser à entrer dans le factuel. Cela peut être une piste pour un manque de dynamique d'amélioration.*

L'audité répond à une de vos questions : *« Normalement, il n'y a pas de problème à ce niveau-là. »*
Réponse : 1 - Où y a-t-il des problèmes ? *Tu as percuté sur le « normalement », il faut tirer le fil ! Comme l'audité a utilisé le mot « problème » tu en profites pour rebondir !*

L'audité répond à une de vos questions : *« On est « super carré » là-dessus ! »*
Réponse : 2 - Dans quels domaines n'êtes-vous pas super carré ? *Bien entendu, même pour toi, « super carré » veut dire « super organisé ». Tu vas donc tout de suite demander où cela va moins bien !*

Vous posez la question suivante à l'audité : *« D'où viennent ces erreurs dont vous parlez ? »*

La réponse de l'audité : *« J'aimerais bien le savoir ! »*
Réponse : 2 - Quelles sont les sources possibles d'erreurs ? *Il s'agit d'une réponse un peu provocatrice de l'audité, ne l'emmène surtout pas dans de la justification, il faut continuer à tirer le fil des « erreurs ». Il s'agit de ne pas le casser.*

L'audité répond à votre question : *« Tout est écrit mais tout n'est pas bien appliqué, c'est ça le problème. »*
Réponse : 2 - Donc, si je comprends bien certaines personnes ne respectent pas les procédures ? N'y a-t-il pas là une piste d'amélioration potentielle ? *Tu tentes une reformulation négative, en évitant d'entrer dans le jugement ou l'interprétation et obtenir une jolie piste de progrès à intégrer dans ton rapport d'audit.*

Les questions PDCA ? Page 31

1. (D) Que produisez-vous ?
2. (P) Quelles sont les procédures qui guident ce travail ?
3. (D) Comment contrôlez-vous ?
4. (P) Quels sont les objectifs à atteindre ?
5. (D) Quels instruments utilisez-vous ?
6. (P) Quelles sont les réglementations ?
7. (D) Pouvez-vous montrer un dossier ?
8. (P) Quelles sont les attentes des clients ?
9. (P) Quelle la règle ?
10. (D) Que faites-vous ?
11. (C) Comment vous assurez-vous que le programme de travail a été réalisé ?
12. (P) Quelles sont les spécifications pour le produit ?
13. (P) Quels sont les modes opératoires ?
14. (P) Quels sont les risques réduits par cette procédure ?
15. (A) Quelles actions avez-vous prises pour améliorer vos performances ?
16. (P) Quelles sont les programmes de travail ?
17. (D) Pouvez-vous faire un contrôle ?
18. (C) Comment vous assurez-vous que la procédure est mise en œuvre ?
19. (A) Comment identifiez-vous vos priorités en matière d'amélioration ?
20. (P) Quelles sont les prévisions de résultats ?
21. (C) Comment vous assurez-vous que tous les critères sont contrôlés ?
22. (A) Sur quelles bases prenez-vous des décisions d'amélioration ?
23. (C) Comment évaluez-vous l'efficacité de votre système qualité ?
24. (P) Quelles sont les critères de contrôles ?
25. (C) Comment enregistrez-vous les problèmes ?
26. (A) Comment impliquez-vous vos personnels dans l'amélioration ?
27. (P) Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ?

28. (C) Comment vous assurez-vous que les objectifs sont atteints ?
29. (A) Quels risques ces actions ont-elles permis de réduire ?
30. (P) Quels sont vos objectifs en matière d'amélioration ?
31. (C) Comment enregistrez-vous les non conformités ?
32. (P) Comment avez-vous planifié les actions d'amélioration ?
33. (A) Comment vous assurez-vous que ces actions sont efficaces ?
34. (C) Comment vous assurez-vous que les prévisions ont été réalisées ?
35. (C) Comment vous assurez-vous que les attentes des clients sont satisfaites ?
36. (C) Comment évaluez-vous la performance de ce processus ?
37. (A) Quelles sont les différentes sources d'amélioration que vous utilisez ?
38. (A) Comment analysez-vous les causes de vos écarts ?
39. (C) Quelles sont les revues que vous effectuez dans votre organisation ?
40. (A) Quelles actions d'amélioration avez-vous mises en place ?

Saurez-vous être bienveillant dans la rédaction de votre rapport ? Page 37

Vous examinez un dossier qui traite des demandes de subventions dans une collectivité. Vous avez constaté que dans ce dossier, il manque 5 pages sur 12 dans le devis du maitre d'œuvre et vous avez trouvé deux plans de masse situant les travaux de voirie prévus à deux endroits différents.
Réponse :
Aucun : Si vous êtes bienveillant, vous écrirez une formule du genre : « *Il est prévu de mettre en place un contrôle des pièces des dossiers de demandes de subvention avant classement*. »

Sur un poste de travail d'atelier, vous examinez les instruments de mesure utilisés (un pied à coulisse, un micromètre et une équerre). Le pied à coulisse ne porte pas d'identification et l'équerre n'a pas été étalonnée lors de son achat récent.
Réponse :
Aucun : Si vous êtes bienveillant, vous écrirez une formule du genre :
« *L'entreprise s'engage à revoir ses pratiques de gestion des instruments de mesure afin que tous soient identifiés et étalonnés* »

Vous venez d'interroger deux employés sur leur connaissance de la politique et des objectifs « qualité ». Ils n'ont pas été capables de vous donner une réponse conforme à ce qui est affiché dans l'atelier.
Réponse :
Aucun : Si vous êtes bienveillant, vous écrirez une formule du genre :
« *Une communication et une sensibilisation aux orientations politiques et aux objectifs qualité est à mettre en place* »

1. Pour améliorer une situation jugée non-satisfaisante par les audités, tu :

- ☐ T'appuies sur l'expertise de l'audité pour explorer les champs du possible.

D'une manière générale, trop d'information tue l'information et l'on constate une documentation approfondie du problème et trop peu de la solution. Plus on donne d'importance au problème et plus il en prend, bloquant également la réflexion et la vision globale … d'autant que savoir « pourquoi ça va mal » ne permet pas de prédire « comment faire pour aller bien ».

Considérant que l'audité est expert de son processus et de son environnement de travail, il détient bien souvent les clés de résolution.

De même, chaque situation est unique, ne serait-ce que par les acteurs qui la vivent et en conséquence, importer des solutions « hors sol » peut être synonyme de catastrophe !

2. « Le mieux est l'ennemi du bien ! » :

- ☐ Faux

Un auditeur comme toi est pragmatique … il sait que l'on n'atteint pas la lune en claquant des doigts et qu'il est parfois long de faire évoluer les choses. Alors, toujours pragmatique, il considère que toutes les « petites améliorations » sont bonnes à prendre, à condition bien sûr qu'elles ne remettent pas en cause l'objectif poursuivi. Ainsi, les actions, même modestes, qui permettent de gravir peu à peu les échelons sont toutes appréciées.

Réussir ces changements mettra aussi du baume au cœur pour engager, par la suite, des chantiers plus larges !

3. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « non-intéressé ». Bien qu'il le constate, le problème n'est pas « le sien » et il ne souhaite pas investir son énergie dans la résolution… comment réagis-tu ?

- ☐ Tu lui fais prendre conscience qu'il/elle est acteur de la situation et donc qu'il/elle contribue au problème identifié et donc, qu'il/elle peut avoir intérêt (personnel ou collectif) à s'en préoccuper.

Avec le « non-intéressé », il s'agira d'essayer de créer le lien et de lui faire prendre conscience, si bien entendu c'est pertinent, qu'il/elle est partie prenante de la situation problématique identifiée par lui/elle ou par d'autres. En tant qu'acteur,

il/elle y contribue et donc peut avoir intérêt (personnel ou collectif) à s'en préoccuper. Ce n'est qu'une fois cette prise de conscience intervenue que la recherche active de solution pourra être engagée.

4. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « plaignant ». Très créatif pour souligner tout ce qui ne va pas, il est focalisé uniquement sur les obstacles … comment réagis-tu ?

- ☐ Tu l'aides à distinguer les obstacles sur lesquels il/elle a prise de ceux sur lesquels il/elle n'a pas prise, il/elle pourra ainsi mobiliser utilement son énergie.

Le ressenti des interlocuteurs n'est jamais à prendre à la légère et même si le propos n'est pas objectivable, il livre là sa vision … Il s'agira donc de l'aider à compléter son point de vue en l'aidant à distinguer les obstacles sur lesquels il n'a pas de prise de ceux qui sont à l'intérieur de sa sphère d'influence ; en effet, c'est bien là qu'il peut mobiliser son énergie pour faire advenir des changements !

5. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « Comment faire ? ». Impliqué et motivé pour identifier des solutions constructives, il/elle ne voit pas le chemin à emprunter… comment réagis-tu ?

- ☐ Tu explores avec lui/elle des situations où le problème a déjà été partiellement résolu et tu l'invites à identifier des ressources mobilisables…

Dans cette situation, il s'agira d'explorer ce qui « existe déjà ». Il y a par exemple des exceptions (à quel moment, ça a fonctionné ?) ou des ressources mobilisables. De même, on peut demander ce qui serait différent si le problème était résolu, qui s'en apercevrait, ce que cela provoquerait et pour qui … Sur cette base, tu l'inviteras à définir des objectifs atteignables et des jalons qui seront autant de victoires à célébrer.

6. Dans le cadre d'un questionnement QVT, tu rencontres un interlocuteur de type « co-expert ». Résolu à résoudre le problème rencontré, il/elle sait parfaitement comment faire … comment réagis-tu ?

- ☐ Tu questionnes les propositions émises : les parties prenantes ont-elles été consultées, quels sont les impacts pour elles, etc. ?

Avec le « co-expert », il s'agira de « challenger » les idées en s'assurant que tous les aspects ont été réfléchis et en invitant à la mise en œuvre pratique. La discussion pourra porter par exemple sur la prochaine action à réaliser, ce qui permettra à la personne de se fixer des objectifs de court terme.

7. Il faut chercher des solutions et faire évoluer une situation si :

☐ Elle dysfonctionne et pose explicitement des difficultés aux acteurs qui la vivent

L'un des principes de l'approche orientée solution est de s'intéresser aux situations qui posent explicitement problème. Chaque situation, y compris les situations « problèmes » sont en fait des points d'équilibre du système considéré (entreprise, processus, équipe, etc.).

Ainsi, une intervention sur un « sous-système », sans vision d'ensemble, peut engendrer des effets non-prédictibles. La prudence invite donc à s'intéresser à ce qui doit être amélioré, sans risquer de casser ce qui fonctionne (et dont on ignore précisément comment …).

Mais où trouve-t-on ça dans la norme ? Page 47

Les preuves d'audit :

☐ Doivent simplement être des informations vérifiables**.**

Le rôle d'un auditeur interne est de :

☐ Identifier les écarts et de suggérer un engagement d'amélioration.

Selon vous, quelle question devrait-on poser pour débuter l'interview d'un employé :

☐ Quel travail effectuez-vous à votre poste ?

Selon vous, qu'est-ce qui est incontournable dans une réunion de clôture d'un audit ?

☐ Présenter les constats et les conclusions d'audit, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte.

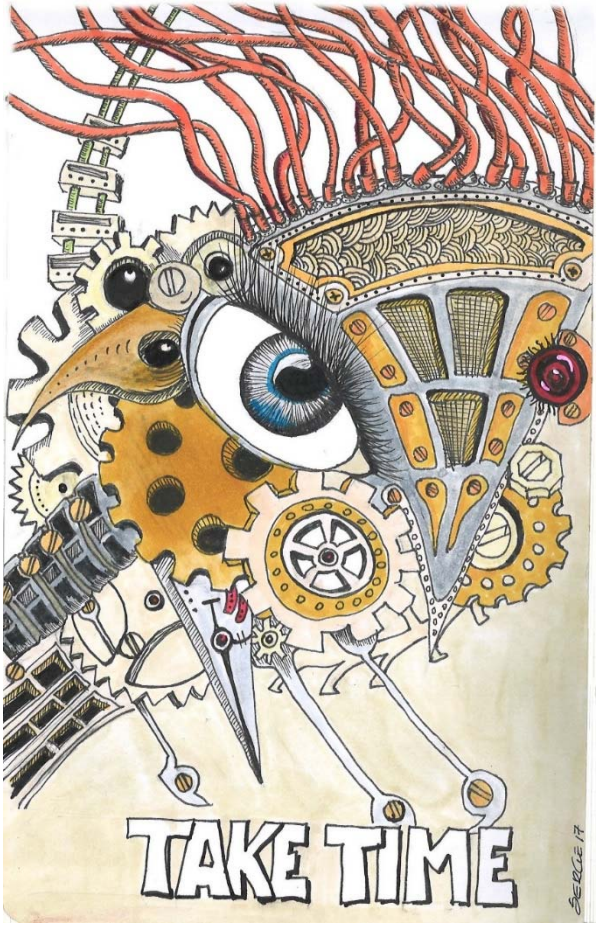
ꕥ

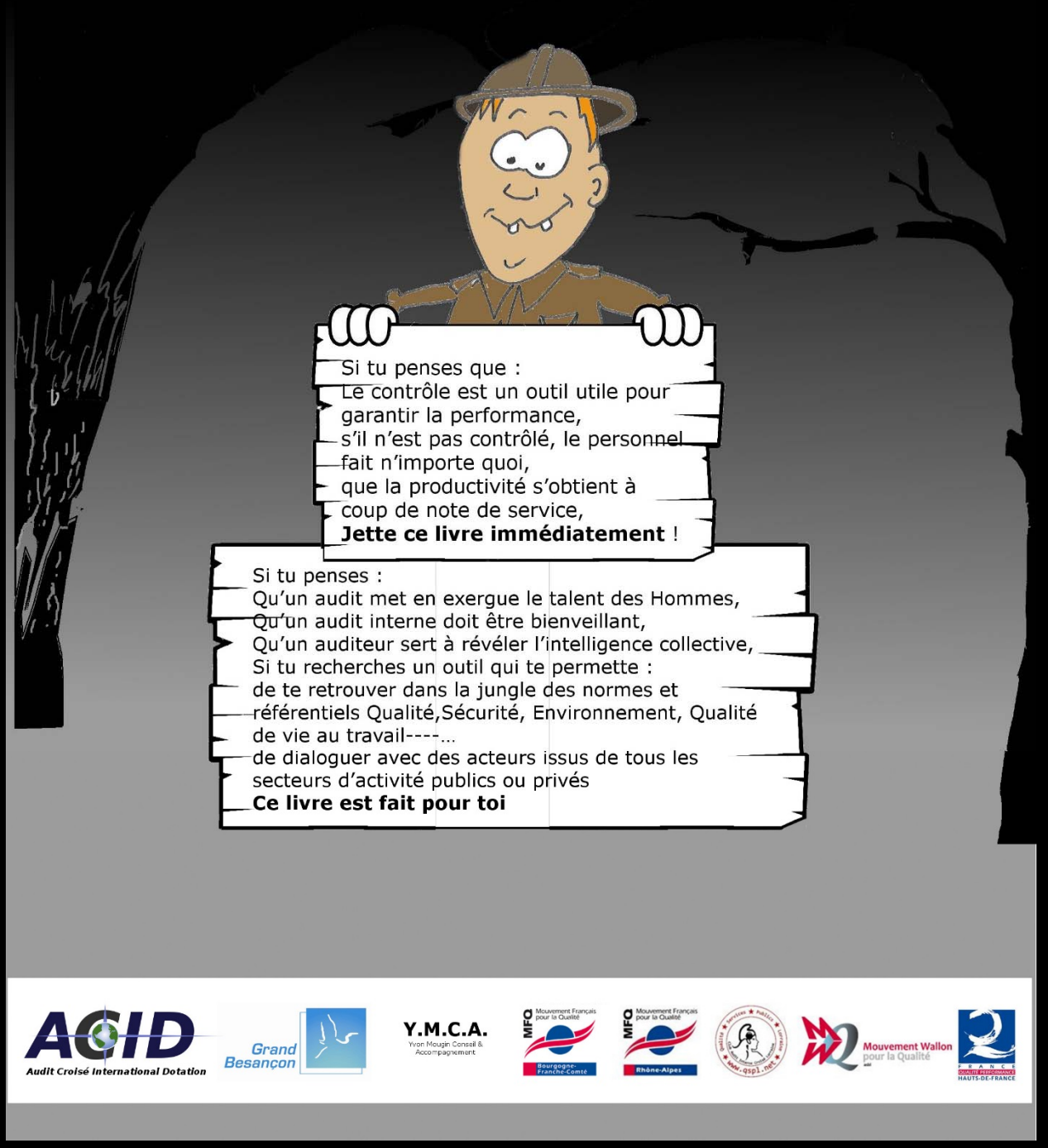
Merci d'être allé jusqu'au bout de cet ouvrage, envoyez vos encouragements et vos enguelades à : yvon.mougin@ymca.org, serge.guillemin@grandbesancon.fr, mathias.robert@grandbesancon.fr.

11. Remerciements

Un grand merci à Didier BOZONNET, à Viviane ROBERT, à Myriam JOUILLE, et à Marcel GUENOUN pour avoir pris le temps de relire ce petit guide et supporter toute la maltraitance dont nous avons été capables avec la langue française.

Merci aux 90 auditrices et auditeurs internes de la Ville de Besançon, de la Communauté d'Agglomération du Grand Besançon et du CCAS, merci aux centaines d'auditrices et d'auditeurs croisés du Mouvement français pour la Qualité Bourgogne Franche-Comté, du Mouvement français pour la Qualité Rhône-Alpes, du Mouvement français pour la Qualité Alsace, de Qualité Service Public Lorraine, de l'Association France Qualité Performance des Hauts-de-France, du Mouvement Wallon pour la Qualité et du club des auditeurs croisés Suisses pour leurs retours et leur engagement dans l'aventure des audits croisés bienveillants ; les nombreux ateliers où ils ont pu contribuer ainsi que leurs participations aux Universités de l'audit sans lesquels ce petit guide et ces nouvelles pratiques d'audits n'auraient pas pu exister.





LICENCE art libre