

Clef USB
inside

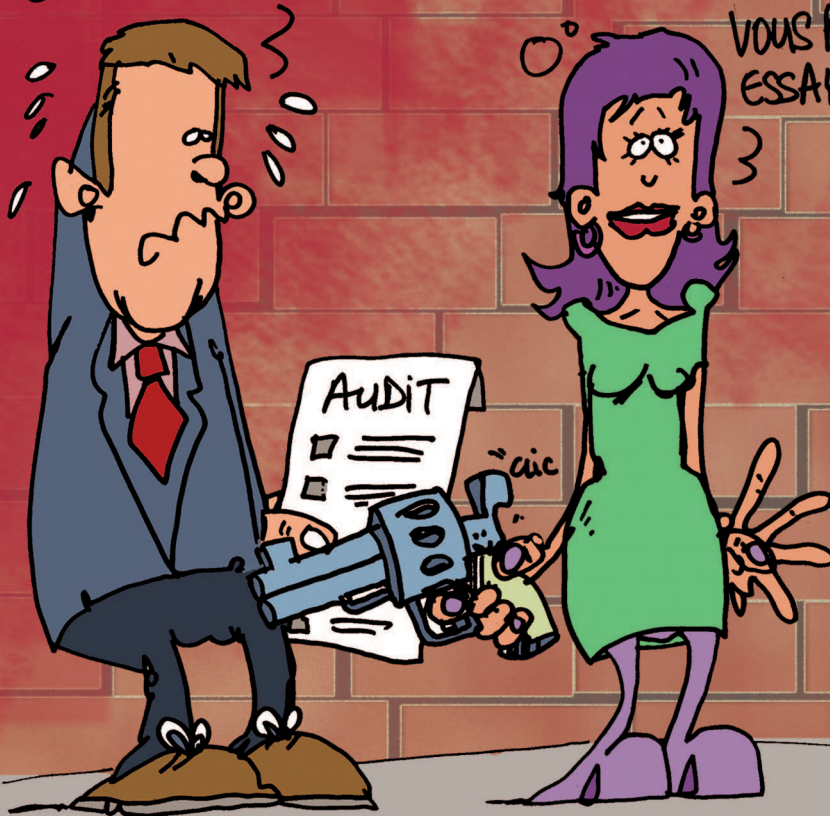
PETIT GUIDE IMPERTINENT À L'USAGE DES AUDITEURS INTERNES

JE PEUX VOUS POSER
QUELQUES QUESTIONS?

Ville de
Besançon



VOUS POUVEZ
ESSAYER...



BAUER.

Serge Guillemain
Ville de Besançon

Yvon Mouglin
Cap entreprise

Sylvie Vermot
MFQ Franche-Comté



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 seconde édition de l'ouvrage du même nom édité le 11 octobre 2007 par les mêmes auteurs.

Rédigé par Yvon MOUGIN, Serge GUILLEMIN et Sylvie VERMOT, il 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 à : yvon.mougin@wanadoo.fr, svermot.mfq@franche-comte.cci.fr et serge.guillemin@besancon.fr

S'agissant des illustrations, elles sont l'œuvre de BAUER et ne peuvent pas être utilisées dans un autre cadre que cet ouvrage.

Contact : bauer.presse@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.

Décembre 2009.

SOMMAIRE

PRÉFACE	4-5
1. L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT	7
1.1 Flash back.	8
1.2 Retour vers le futur.	9
1.3 Les sixties et la production de masse.	10
1.4 Les seventies et l'aventure de la qualité.	12
1.5 Les modèles de management intégré (QSEDD).	13
1.6 Je me contrôle, tu te contrôles, nous nous contrôlons...	15
1.7 Et les audits alors ?	17
2. LE PRINCIPE DES AUDITS INTERNES DE MANAGEMENT	21
2.1 Les principes généraux.	22
2.2 L'évaluation.	23
2.3 L'audit et le PDCA.	28
2.4 Comment faire le lien entre activités et modèle ?	31
2.5 Les modèles normatifs.	34
2.6 L'indépendance et la compétence de l'auditeur.	36
2.7 Les relations auditeurs/audités.	38
2.8 Les pratiques bienveillantes de l'audit interne.	40
L'attitude.	40
Les questionnements.	41
Le rapport d'audit et les réunions de clôture.	43
3. LES PRATIQUES D'AUDITS INTERNES	45
3.1 L'avant audit (programmation et préparation).	46
Programmation.	46
Préparation.	47
Le référentiel QSEDD.	51
3.2 La réalisation de l'audit sur le terrain.	56
Les thèmes à auditer.	56
Mettre en œuvre le PDCA.	59
3.3 L'après audit.	64
4. LES OUTILS SUR CLEF USB	67

Le club d'auditeurs croisés internes du MFQ de Franche Comté est fort aujourd'hui de plus de cent membres. A l'heure où l'on parle souvent de réseaux et de transversalité, le fonctionnement de ce club et la pratique d'audits internes croisés en constituent des applications concrètes intéressantes.

Le principe du croisement engendre des opérations de benchmarking régulières et permet le partage des bonnes pratiques. Le principe de la bienveillance permet de considérer la présence d'un auditeur comme un vecteur de progrès et non plus comme une ingérence inacceptable.

La version 2 de ce petit guide, concocté par les complices Sylvie, Serge et Yvon, vient à point pour rappeler à toutes les auditrices et tous les auditeurs du club Franc-Comtois les fondamentaux des pratiques d'audit internes de management ainsi que quelques outils de base.

Ce qui est bon pour la Franche-Comté l'étant aussi pour les clubs des autres régions qui se développent à l'instar du nôtre, aussi leur offrons-nous cet ouvrage avec le plus grand plaisir.

L'impertinence de l'écriture en permet une lecture agréable et facile et cache un sérieux travail de fond des auteurs mais également de toutes les auditrices et de tous les auditeurs qui ont contribué, au travers de rencontres et d'ateliers de réflexion, à l'élaboration de ce document.

Le style de ce petit guide est dans la droite ligne de l'esprit qui anime le MFQ : travail et humour, énergie et malice, dynamisme et jubilation, vitalité et ironie, ardeur et effronterie, enthousiasme et jovialité, partage et convivialité, en un mot : passion.

Christian CUYL
Président, Mouvement Français pour la Qualité de Franche-Comté

La Ville s'est dotée dès 1998 d'auditeurs internes en particulier dans les domaines de l'eau et de l'assainissement ainsi que des achats. Cette équipe a été fortement renforcée et diversifiée en 2005 pour atteindre aujourd'hui le nombre de plus de soixante-dix auditeurs formés, issus de la quasi totalité des services de la ville, du CCAS et de la Communauté d'Agglomération.

Les auditeurs internes sont les vecteurs d'un véritable réseau interne qui facilite la communication transversale et permet de résoudre de nombreux problèmes d'interfaces en passant au crible l'ensemble des processus et avec les services, jeter les bases d'une organisation en perpétuelle amélioration.

Ils apportent partout de manière douce et bienveillante, une culture de l'échange et une culture de la relation avec le client interne ou externe (l'utilisateur).

Ils ouvrent des brèches dans certains services parfois considérés comme de véritables forteresses et font accepter l'idée et l'intérêt de l'ingérence (respectueuse) d'un œil neuf dans les affaires courantes.

L'audit interne permet, au delà des exhortations à la qualité et autres « grandes messes managériales » à l'effet souvent limité dans le temps de créer des « cellules souches » seules à même de garantir une salubre « contamination ». Des auditeurs formés et actifs deviennent rapidement des animateurs qualité en puissance, force de proposition et instruments d'une efficacité redoutable pour garantir un décloisonnement de la structure.

Quoi de plus efficace que de découvrir le métier et les contraintes de l'autre à travers un audit ?

En initiant cette démarche avec Serge GUILLEMIN, j'ignorais que vous alliez rencontrer un tel succès. C'est certainement la preuve tangible qu'à la Mairie, le décloisonnement est enfin en marche. Continuez, continuons sur cette voie et bravo à toutes celles et ceux qui y contribuent.

Patrick AYACHE
 Directeur Général des Services, Ville de Besançon

1. L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

ET DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT



LA VIE EST UN LONG FLEUVE TRANQUILLE
(ETIENNE CHATILLIEZ)

*Interview de M. Yvon MOUGIN
(technicien proche de la retraite) ;*

Autrefois, la vie était belle et les organisations simples. Lorsque nous sortions de l'école, la tête pleine de bonnes théories enseignées avec patience et conviction par nos professeurs, nous prenions place dans la vie professionnelle sous la tutelle de chefs bienveillants. Ils nous expliquaient alors quelle serait notre place dans les organisations qui nous accueillait. Ils nous formaient aux pratiques de notre poste de travail et nous écoutions leurs conseils avec la plus grande considération. Lorsque nous avons découvert, compris et appris les tâches que nous devons accomplir, il ne nous restait plus alors que de répéter ces gestes pendant une quarantaine d'années avant de prendre une retraite bien méritée. En ayant eu soin auparavant bien entendu de former à notre tour les jeunes générations qui allaient s'asseoir sur nos fauteuils ou s'installer devant nos établis. Les jours se succédaient aux jours comme un long fleuve tranquille. Rares étaient les grains de sable qui perturbaient nos heures de travail. Le progrès se manifestait surtout dans les journaux, qui nous apprenaient la découverte de quelque invention améliorant parfois notre vie quotidienne - comme la télé par exemple - mais qui ne perturbait guère notre vie au travail.

Lorsque par le plus grand des hasards, un problème inattendu dérangeait nos chères habitudes, nous faisons alors appel à notre chef. Il était là pour ça. Il avait la longue expérience du métier et savait débrouiller à merveille les situations compliquées. Il rencontrait alors les autres chefs, ils allaient même parfois demander l'avis des chefs encore plus chefs qu'eux et ils revenaient au bout d'un certain temps avec les solutions qu'il fallait mettre en œuvre. Une autre routine recommençait alors pour quelques mois, voire quelques années. La conscience professionnelle - nous en avons tous à l'époque - consistait à mettre beaucoup d'ardeur et de rigueur dans l'exécution des travaux qui nous étaient confiés. Nos chefs nous avaient expliqué notre rôle avec un détail minutieux. Ils nous demandaient de reproduire fidèlement ces modèles.

JE N'AI PAS CHANGE
(JULIO EGLESIAS)

*Interview de Melle Sylvie VERMOT
(agent de maintenance) :*

Aujourd'hui, la vie est compliquée. Nous ne savons plus de quoi sera fait demain. Nous ne comprenons plus nos enfants, nous ne comprenons plus rien à la mode et nous n'arrivons pas à nous habituer à tous ces progrès du monde moderne. Les téléphones portables évoluent sans arrêt. Avec l'Internet, on peut acheter n'importe quoi, n'importe où. Les entreprises délocalisent, les milliardaires ne sont plus américains mais désormais chinois ou russes. On nous raconte aujourd'hui que les gens ne sont jamais contents, ils veulent toujours plus d'argent mais ne veulent plus travailler.

A ce propos, c'est un peu compréhensible.

Au boulot, nous sommes toujours stressés. Nous n'arrivons plus à faire de planning de notre travail. Les usagers et les clients sont de plus en plus exigeants. Il faut faire les choses à la dernière minute, en urgence, et cela nous désorganise. Les chefs sont débordés et ne savent plus répondre à nos questions.

Débrouillez-vous, c'est tout ce que savent dire certains d'entre eux.

Avec d'autres parfois, c'est encore pire. Ceux-là ordonnent :

“Ne faites rien sans m'en parler ! “

Et là, nous ne pouvons plus travailler.



Maintenant, on nous demande de prendre des initiatives mais si par malheur, il nous arrive de nous tromper, c'est la fin du monde. Alors moi, pour être tranquille, je fais mon boulot et rien que mon boulot. On ne peut rien me reprocher. Et quand mon chef me demande quelque chose de particulier, je note sa requête par écrit. Ainsi, s'il change d'avis, j'ai des preuves que ce n'est pas de ma faute si le travail ne correspond pas à ce qu'il voulait. A moi qui suis de l'ancienne génération, cette époque moderne ne me convient pas. Il n'est plus possible de savoir si le travail que l'on fait est un bon travail car tout change en permanence. Il y a toujours des nouvelles méthodes, il y a souvent des imprévus, chaque jour des réglementations nouvelles nous tombent dessus et la dernière invention de notre direction est de faire, comme ils disent, de la qualité. Comme si nous ne savions pas ce que c'était. Comme si nous avions le temps de nous occuper de toutes ces paperasses supplémentaires alors que nous sommes déjà débordés de travail. On passe notre temps à traiter des problèmes et les journées n'ont que 24 heures. A la Mairie, ils ont embauché un nouveau Directeur. Un de plus ! C'est lui qui veut nous faire faire de la qualité. Il paraît qu'il cherche des volontaires pour faire des audits. Qu'il ne compte pas sur moi.

LA PRODUCTION DE MASSE

ET AUJOURD'HUI C'EST PLUS PAREIL, TOUT CHANGE, TOUT CHANGE
(BORIS VIAN, LA COMPLAINTÉ DU PROGRES)

13 LES SIXTES

*Interview de Serge GUILLEMIN
(cadre dynamique) :*

La vie est formidable, pleine d'imprévu et d'intérêt. Les changements ont commencé à se manifester de manière sensible vers les années cinquante en France. A cette époque, c'est-à-dire après la fin de la seconde guerre mondiale, tout le monde avait du travail et les gens souhaitaient disposer d'un peu plus de confort matériel. Dans les familles, il n'y avait pas de machine à laver, pas de télévision, pas d'automobile, pas de réfrigérateur, pas d'aspirateur, pas de téléphone. Rien ou presque.

Nos mères faisaient la lessive une fois par semaine dans des chaudières chauffées au bois, les aliments se conservaient au frais à la cave dans des garde-manger grillagés à l'abri des souris et des rats, et pour les nouvelles du monde, nos parents écoutaient le soir la TSF.

Les usines tournaient à plein régime pour produire tous ces biens de consommation qui nous facilitent la vie quotidienne. Nous vivions alors dans une économie de production et les fabricants n'avaient qu'un seul souci, celui de produire un maximum d'objets afin de répondre aux demandes des consommateurs.

Les entreprises s'organisaient en appliquant les principes de la division du travail et de la routine. Ces méthodes existaient depuis très longtemps et c'est un américain, nommé TAYLOR qui avait fait de ce principe d'organisation une science mise en œuvre dans toutes les contrées industrielles. Il s'agissait de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Nous étions en plein dans la routine des tâches où chacun devait répéter les gestes qui lui avaient été appris par la hiérarchie. L'entreprise était alors organisée en deux parties, en deux mondes différents. Il y avait les cols bleus, les ouvriers, ceux qui produisaient et il y avait les cols blancs, les techniciens, ceux qui organisaient et préparaient le travail.

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, les ouvriers étaient utilisés comme de simples machines. C'étaient des bras et des jambes démunis de cerveaux. A l'époque, sur un plan sociologique, ils étaient considérés comme des êtres foncièrement paresseux et malhonnêtes qu'il fallait encadrer vigoureusement pour éviter des problèmes de qualité et pour préserver la rentabilité des entreprises. C'est ainsi que sont nés tous les services supports tels que les Études et les Méthodes - des techniciens spécialistes définissaient les produits et les modes de travail - ou tels que le Planning - des techniciens spécialistes élaboraient les prévisions de travail - ou bien encore tel que le Contrôle Qualité avec des techniciens spécialistes des produits de l'entreprise qui vérifiaient la conformité des productions tout au long des opérations de fabrication.



L'AVENTURE DE LA QUALITÉ

ET MARCHANDISE QUI PLAÎT EST À MOITIÉ VENDUE
(ANONYME)

LES
SIXTIES

L'évolution de notre environnement extérieur s'est poursuivie et à la fin des années soixante, la consommation a connu un premier coup de frein. A cette époque, les ménages disposaient alors des équipements de base.

Dans tous les foyers, on pouvait trouver des machines à laver, des fers à repasser, des réfrigérateurs et des automobiles. De plus, la jeune génération des sixties n'avait pas pour objectif de vie une consommation excessive de biens matériels. Elle s'occupait sans trop se fatiguer avec rien que du naturel, avec ce qui était à portée de mains ou de lèvres. Joie et bonheur brothers and sisters ! Mais pour en revenir à la bagnole, son évolution a été caractéristique des réflexions de cette époque. Les constructeurs se sont inquiétés de cette situation de baisse des ventes et une idée aberrante a germé dans les cerveaux des dirigeants du moment. Ils ont pensé qu'il suffisait de réduire la qualité des véhicules vendus pour que la consommation reparte. Les propriétaires d'automobile renouvelleraient alors leurs achats plus fréquemment. Hélas, c'était sans compter sur l'ouverture des marchés mondiaux et l'arrivée de véhicules étrangers, en particulier japonais, qui affichaient une qualité supérieure. Les Japonais avaient bien compris que, pour conquérir des marchés à l'exportation, il faut proposer des produits meilleurs que ceux que l'on trouve sur les marchés locaux. Et ils vendaient des voitures avec des garanties anticorrosion de deux années, en concurrence avec des véhicules français dont la carrosserie se piquait de rouille au bout de six mois. La leçon a été dure mais salutaire. Au début des années soixante dix, tous les fabricants d'objets de grande consommation ont pris conscience de la nécessité de faire des produits de qualité pour demeurer sur un marché ouvert à une concurrence de plus en plus rude et de plus en plus large. La qualité industrielle était née.

Il devenait impossible de rester sur un marché sans prendre en considération l'intérêt du client et de satisfaire à ses exigences.

La qualité des produits et des prestations fabriquées par les entreprises est devenue ainsi un facteur différenciant. Il fallait faire mieux que les autres. Cette période au cours de laquelle la quasi-totalité des entreprises ont fait des efforts pour améliorer la qualité de leurs productions a duré une trentaine d'années ce qui nous emmène à la fin du siècle (le vingtième).

MANAGEMENT INTÉGRÉ (QSEDD)

LE MONDE CHANGE DE PEAU, SERA-T-IL LAID OU BIEN BEAU ?
(ALAIN SOUCHON)

15 LES MODELES DE

A ce moment là, une autre révolution économique s'est faite jour. Durant ces trente années, les entreprises ont travaillé à l'amélioration des produits fabriqués. Il se trouve que ces efforts ont porté leurs fruits et que tout ce que nous trouvons aujourd'hui sur les marchés est d'un niveau de qualité à peu près égal.

Il faut bien entendu considérer la qualité sous l'angle économique. Tu te doutes bien qu'il faut comparer des objets d'un même niveau de prix. On ne peut pas confronter la qualité d'une automobile qui coûte 10000 euros avec celle d'un véhicule qui en coûte 50000. Ces deux objets portent le nom de voiture mais ils n'ont aucune ressemblance. Ce sont en réalité deux objets différents. En revanche, si tu achètes un réfrigérateur avec 500 euros en poche, tu auras pour ce prix, un choix d'objets dont les performances (la qualité du produit) sont à peu près identiques.

Cette qualité intrinsèque a ainsi perdu son caractère différenciateur et n'est plus suffisante pour attirer et conserver les clients. La qualité aujourd'hui consiste donc à satisfaire toutes les exigences des clients et pas seulement ses attentes concernant le produit vendu. Il faut un accueil agréable, des délais de livraison très courts, un choix important, de l'innovation, des services, etc. Les fabricants automobiles l'ont bien compris qui vendent aujourd'hui des voitures en proposant des services annexes comme le financement, l'entretien, la reprise et l'assurance.

Nous sommes passés désormais à une ère du management de la qualité.



Dans le même temps d'autres changements se sont manifestés. D'abord, petit à petit, la gestion de la qualité a fait tache d'huile et s'est installée un peu partout. Pour les organismes privés, ce phénomène est d'origine économique. Les dirigeants se sont aperçus que la prise en considération des attentes des clients était un facteur clé de succès pour leurs entreprises. C'est ainsi que la qualité s'est installée dans le commerce, dans les services, dans les professions libérales, dans l'agriculture, et même dans les services publics (oui, même !).

Bien qu'arrivé plus tardivement dans le secteur public, le management de la qualité s'étend peu à peu de façon naturelle dans l'ensemble des administrations. Si au début des années 90, la qualité a surtout été utilisée pour garantir la sécurité juridique des procédures, elle s'étend aujourd'hui sur l'ensemble des prestations de service. L'explication vient en partie de la prise de conscience de la nécessité de moderniser les modes de fonctionnement mais surtout pour répondre aux exigences accrues des citoyens/usagers. Ils acceptent de moins en moins d'être traités en « administrés » et entendent l'être bien davantage en « clients ». Toutefois, la qualité d'une prestation de service public est une notion complexe : elle recouvre à la fois la qualité relationnelle et celle du contenu même du service. Elle doit s'apprécier tant par rapport aux attentes individuelles des usagers que par rapport aux missions et aux contraintes d'intérêt général auxquelles elle répond.

Mais une chose est sûre : les enjeux d'une action méthodique pour l'amélioration régulière de la qualité des services publics sont fondamentaux. La qualité de ces services est en effet un déterminant majeur à la fois de la qualité de vie des habitants, de la cohésion de notre société, de l'attractivité du territoire en même temps que de la confiance des citoyens, dans leur administration et leurs élus. La nature même de la démarche qualité, au sens professionnel du terme, n'est pas autre chose que la recherche d'une amélioration continue dans la qualité des résultats, pour un niveau de moyens donné. La démarche qualité dans les services publics est une révolution douce mais une vraie révolution orientée à la fois vers l'efficacité et la satisfaction des destinataires.

L'évolution est analogue à celle des entreprises privées.

Celles-ci ont fonctionné longtemps dans le seul but de gagner de l'argent quelle que soit la manière de le faire et parfois (trop souvent) au détriment de l'intérêt des clients qui étaient surtout considérés comme des pigeons à plumer.

Et puis, elles ont été obligées de trouver un compromis entre leur intérêt et celui de leurs clients pour le grand bien des deux parties. En ce qui concerne les services publics, ils ont fonctionné longtemps dans le seul but d'appliquer la législation quelle que soit la manière de le faire.

Et puis, ils ont été obligés de prendre en compte les attentes des usagers et de modifier les pratiques.

De plus, les organismes ont intégré (ou sont en passe de le faire) d'autres contraintes, comme ils l'ont fait pour la qualité, en prenant conscience de l'importance à satisfaire les attentes des clients. Ces contraintes concernent la préservation de l'environnement, la santé et la sécurité des salariés et aujourd'hui le développement durable.

CONTROLES, NOUS NOUS CONTROLONS...

L'OEIL ETAIT DANS LA TOMBE ET REGARDAIT CAIN
(VICTOR HUGO)

16
ME
CONTROLE,
TU

Dans un environnement socio-économique stable, ces modèles d'organisation fonctionnent tout à fait efficacement.

Hélas, nous avons continué à appliquer ces jolis principes alors que notre monde a changé et qu'il continue à changer de plus en plus rapidement.

Nous avons créé des services supports de plus en plus nombreux (la spécialisation justifie cette approche). Ce qui est plus grave, est que nous avons conservé le modèle de relations d'antan, lorsque les ouvriers étaient considérés comme des malfaiteurs en puissance et comme des ignorants crasses. Les services supports continuent à définir des modes opératoires, des bonnes pratiques et à les imposer comme si le monde n'avait pas changé.

Il conviendrait plutôt de considérer les personnels qui réalisent la prestation (ceux qui travaillent dans les processus de production) comme des professionnels responsables.

Les processus supports sont à leur service pour apporter des expertises qui leur manquent et les aider à réaliser au mieux leurs prestations.

La théorie mise au service de la pratique quoi !



De plus, nous continuons souvent encore de contrôler ce qui est fait de la même manière que nos ancêtres le faisaient dans leurs usines. Le principe même du contrôle est de vérifier le résultat d'un travail. C'est une façon de faire que nous avons intégrée naturellement dans tout ce que nous faisons. Lorsque j'écris un courrier, je contrôle le texte avant de l'envoyer et la nature et l'intensité de ce contrôle sont proportionnelles avec le risque encouru en cas de non-conformité. Si j'écris un petit mot à mon épouse pour lui demander de me rapporter quelques fruits à l'occasion de son passage à l'épicerie du coin, le contrôle sera plutôt succinct. En revanche, si je demande les palmes académiques à mon ministre de tutelle, je vais vérifier le fond et la forme de mon texte plutôt deux fois qu'une. C'est pareil si je répare une fuite au lavabo de ma salle de bain, je contrôlerai le résultat de mon travail avant de réutiliser l'appareil.

Le principe même du contrôle - qui est une bonne pratique - devient un peu pervers lorsque ledit contrôle est effectué par une seconde personne. C'était jadis une base de l'organisation des entreprises. Les ouvriers produisaient et d'autres contrôlaient le travail. Cette façon d'opérer est un peu perverse en ce sens qu'elle montre une absence totale de confiance envers celui qui réalise le travail. Soit la personne en question manque de compétences et dans ce cas, le contrôleur est un sachant qui montre une expertise plus élevée. Soit l'opérateur n'est pas honnête et dans ce cas, le contrôleur est un gendarme qui s'assure de la bonne conduite de l'opération. Dans les deux cas, la situation est critiquable et peu rassurante pour le client.

Aujourd'hui, dans les organisations le contrôle tend peu à peu à être remplacé par de l'autocontrôle. C'est la règle en vigueur en production dans les industries. Il reste à l'adopter partout ailleurs. Il y aura hélas des séquelles à cette réduction des contrôles : les chefs auront moins de travail. Imaginez des employés et des agents qui savent ce qu'ils ont à faire parce qu'il y a une planification des tâches et qui savent ce qu'ils ont fait parce qu'ils sont compétents et qu'ils ont vérifié eux-mêmes la qualité de leurs boulots. Nous allons devoir vivre dans un monde sans chef. Quelle angoisse !

En revanche, peut être verrons-nous apparaître devant nos yeux émerveillés une nouvelle race de leaders qui sauront nous rendre du plaisir à travailler.

17 ET LES AUDITS ALORS ? POETES VOS PAPIERS (LEO FERRE)

Les pratiques d'audits qualité sont donc en pleine évolution depuis quelques années comme, nous l'avons vu précédemment, les pratiques d'organisation et de management.

Les audits qualité, qui étaient au départ les enfants naturels des opérations de contrôles, sont aujourd'hui des outils de management. Ils sont montés en grade dans les méthodes de pilotage des organismes.

Auparavant, l'audit était un digne descendant du concept de contrôle. Au départ, l'auditeur qualité était un personnage qui vérifiait la conformité de pratiques par rapport à des modèles le plus souvent formalisés. Les organisations efficaces étaient celles qui avaient mis par écrit leurs bonnes pratiques de travail sous la forme de procédures diverses et variées. Ne disait-on pas à une époque, qui n'est pas si éloignée de nous, que la qualité consistait à : « Écrire tout ce que l'on fait et faire tout ce que l'on a écrit ». Les auditeurs qualité internes étaient en conséquence chargés de vérifier la réelle et correcte application des procédures.

La première question que tu posais, toi ami(e) auditeur (car tu étais peut être très jeune à cette époque et peut être s'agissait-il de ton père ou de ta mère car le gène de l'audit interne se transmet de parents à enfants) était en conséquence : « Avez-vous une procédure pour ... ? »

Et si par malheur la réponse était négative, tu tenais alors ta première non-conformité.

Lors des bilans de fin d'audit en réunion de clôture, il n'y avait que deux alternatives lorsque tu avais détecté un écart :

- soit il existait une procédure qui n'avait pas été respectée et l'audit devait prendre des dispositions auprès de son personnel pour que cela ne se reproduise plus,
- soit une pratique n'était pas couverte par une procédure et dans ce cas, il fallait en rédiger une dans les plus brefs délais.

Tu conviendras que cette approche n'est pas des plus intéressantes ni pour l'audit, ni pour toi. De plus, tu ne cherchais pas à savoir si la bonne pratique était pertinente. Elle devait forcément l'être puisqu'elle avait été rédigée par un technicien ou pire encore par le responsable qualité, c'est-à-dire par une personne qui ne se trompe jamais.

On est bien en effet dans l'esprit du début du siècle dernier.



Depuis quelques années, on constate avec bonheur une évolution des activités relatives aux audits internes. Les principes de l'audit ne changent pas fondamentalement. Le changement affecte surtout le mode de fonctionnement des organisations.

Nous vivons aujourd'hui dans un monde moins stable dans lequel le changement est partout.

A ce propos, nous te livrons une petite phrase que tu pourras utiliser pour briller dans les réunions. Parodiant Pascal qui affirmait que l'infini est un cercle dont le centre est partout et la circonférence nulle part (ou l'inverse mais tu peux faire un effort pour vérifier dans le dico, on ne va pas tout te mâcher le travail, non mais !), parodiant Pascal disions-nous (Quoi ? Tu ne sais pas qui est Pascal ? Non il n'a pas fait la Star Ac. Il s'agit du philosophe Blaise Pascal). Et arrête de nous interrompre car tu vas nous faire perdre le fil de notre réflexion. Oui, donc, tu diras, parodiant Pascal, que la qualité est un cercle dont le centre est partout et la circonférence nulle part (ou l'inverse, oui on sait). Les organisations ne peuvent plus fonctionner en appliquant bêtement des procédures car le principe même de la procédure est la reproductibilité des situations. En effet, une procédure est une façon spécifiée d'exercer une activité. Autrement dit, si dans une situation donnée, je dois agir de telle et telle manière parce que cela donne de bons résultats, je formaliserai une procédure pour fixer cette bonne pratique. Et à l'avenir, chaque fois que je me trouverai dans cette même situation, j'appliquerai la procédure et j'aurai à nouveau de bons résultats.

Par exemple, lorsque l'on me frappe sur la joue gauche, je tends la droite. C'est magique, à la seule condition toutefois que les situations se reproduisent à l'identique. Or cela est de moins en moins vrai puisque les demandes des usagers changent, les réglementations changent, la technologie change, les mentalités changent, etc. et tout cela de plus en plus vite. Nous devons de plus en plus souvent faire preuve d'initiatives et nous devons de plus en plus souvent travailler les uns avec les autres. Pour reprendre le même exemple, imagine que, tout à coup, l'on te frappe sur la joue droite au lieu de la gauche, la procédure ne fonctionne plus ! Tu es alors pour le moins décontenancé. Tu dois alors prendre une initiative.

Par exemple donner une pièce de monnaie à l'agresseur, l'embrasser sur la bouche ou plus judicieusement, c'est notre conseil, lui filer un coup de boule dans les dents de devant. Dans tous les cas, quelle que soit ta décision, ne tends surtout pas la joue gauche, tu ferais l'inverse de la procédure et là, c'est une sacrée non-conformité.

Comment alors auditer à l'ancienne dans un contexte mouvant et chaotique dans lequel les personnels sont obligés d'être de plus en plus indépendants, de plus en plus réactifs et de plus en plus autonomes ?

L'esprit de l'audit doit changer lui aussi.

On essaie de mettre en place des relations de confiance entre auditeurs et audités. On essaie d'aider les audités à améliorer les performances des domaines dont ils ont la charge et la responsabilité. On essaie d'apporter aux audits une dimension d'amélioration continue qui n'existait pas auparavant puisqu'il s'agissait surtout de corriger des écarts détectés entre procédures et réalité du terrain.

Les audits qualité internes doivent en conséquence intégrer eux aussi ces nouvelles dimensions du management des organismes et le concept doit évoluer en ce sens.

Les audits qualité sont devenus désormais des audits de système de management.

Etonnant non ?

Pour la petite histoire, dans le monde des établissements sociaux et médico-sociaux, un décret de 2007 oblige à procéder à des évaluations internes et externes dans le cadre de la mise en œuvre de démarches qualité. Le législateur n'a pas employé le terme d'audit, celui-ci étant encore entaché de connotations négatives d'inquisitions et de contrôles.

Ces évaluations doivent être conduites par des évaluateurs compétents qui DOIVENT partager leurs conclusions de manière consensuelle avec les directions des établissements évalués.

C'est-y pas beau ça ? Nos principes d'audits bienveillants y font un malheur !



2. LE PRINCIPLE DES AUDITS



AUJOURD'HUI PLUS QU'HIER ET BIEN MOINS QUE DEMAIN
(ROSEMONDE GERARD)

Il est parfois plus facile de commencer par définir ce que n'est pas l'audit.

Ce n'est pas une vérification de conformité pure et dure. Il ne s'agit pas d'identifier les procédures existantes dans le domaine à auditer et de vérifier bêtement si elles sont bêtement appliquées.

Nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, l'audit est un outil de management au service de l'audité et au service du commanditaire qui est l'organe de direction de la structure audité. L'audité et le commanditaire sont les clients des opérations d'audit. Ils ont une mission à accomplir, celle de piloter avec efficacité et efficience l'organisation dont ils ont la responsabilité.

L'efficacité est la capacité d'un organisme à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Par exemple tu as décidé d'aller au cinéma ce soir voir le dernier film de Tarentino (c'est l'objectif) et tu as réussi à convaincre ta conjointe de t'accompagner alors qu'elle projetait ce soir là une soirée « plateau télé ». Tu es alors, pour cette opération, un homme efficace.

L'efficience consiste à atteindre les objectifs avec une optimisation de moyens. Dans l'exemple précédent, tu seras efficient si tu réussis à convaincre ta conjointe de te laisser aller au ciné tout seul. Ton objectif est atteint avec une économie de moyens puisque tu ne payeras, vieux radin, qu'une seule entrée.

Et ne nous cherche pas de noises sexistes, hein ! On donne le sexe mâle à l'auditeur de cette histoire parce qu'on ne va pas chaque fois ajouter des parenthèses avec des (e) pour te montrer que le héros pourrait être une gonzesse (pardon, une fille).

La vraie difficulté se situe d'ailleurs dans la recherche de l'efficience car s'il est facile d'être efficace lorsque que l'on dispose d'une pléthore de moyens (vous avez carte blanche et des crédits illimités), il est en revanche plus complexe de réaliser ce qui est prévu avec un minimum de gaspillage. Cela est le véritable rôle d'un manager ou d'un pilote selon le terme qui est utilisé.

LA FIN DE L'UTOPIE (HERBERT MARCLUSE)

L'audit interne est donc un outil qui permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience d'un système et d'identifier des pistes de progrès. Le postulat à mettre en œuvre est qu'aucun système n'est parfait. Il y a toujours des points sensibles, des maillons faibles qu'il nous faut, non pas éliminer comme dans une certaine émission de télévision, mais renforcer pour faire montre de la plus grande efficience.

D'autre part, notre environnement extérieur évolue en permanence et nous devons nous aussi, en permanence, adapter nos pratiques aux contraintes extérieures

L'audit interne détecte les pistes de progrès qui permettront à l'audité d'être toujours en prise directe avec son environnement et de répondre aux attentes de cet environnement avec le maximum d'efficacité et d'efficience. Les audits sont en conséquence des opérations à pratiquer régulièrement à des fréquences qui dépendent de la rapidité d'évolution de l'environnement externe du domaine audité et de la complexité des pratiques internes.

L'audit est un outil d'évaluation de la performance d'un organisme ou d'une partie d'un organisme. Nous l'avons dit, ce n'est pas un jugement.

C'est une comparaison entre une situation de terrain que tu observes et un modèle.

Paradoxalement, le principe de base de l'audit n'a pas changé.

C'est toujours une comparaison.

Ce qui a changé aujourd'hui, c'est le modèle.

Avant, les modèles auxquels nous devons nous conformer étaient les fameuses procédures et bonnes pratiques qui nous avaient été transmises par les anciens selon leur expérience. Aujourd'hui, les modèles sont les contraintes de notre monde environnant.

Il faut rappeler que tous les organismes, qu'ils soient, privés ou publics, existent parce qu'ils ont une mission sociétale à accomplir : produire des biens ou des services qui améliorent le côté matériel, culturel, ou plus généralement la qualité de notre vie quotidienne, et plus spécifiquement pour les organismes publics de faire appliquer les règles et les valeurs de notre société au bénéfice de tous les citoyens.



L'efficacité d'un organisme est donc de répondre à ces contraintes, qu'elles soient constituées par les attentes des usagers ou par le respect d'une réglementation, ou les deux à la fois comme c'est souvent le cas. Il convient également que les organismes veillent à évoluer en harmonie avec les changements du monde extérieur.

Aujourd'hui, tous les organismes sont comparables à des êtres vivants qui doivent s'adapter en permanence à leur milieu environnant sous peine de disparaître (et dans ce cas, n'en déplaise aux anti-darwiniens névrosés, point de discussion sur l'évolutionnisme des organisations...). En conséquence, l'auditeur doit en premier lieu identifier les éléments qui servent de modèles au fonctionnement de l'organisme audité. Un organisme qui ne dispose pas de modèles pour fonctionner ne peut pas être efficace. Il fait n'importe quoi au bénéfice de n'importe qui et, dans ce cadre, l'audit ne se justifie pas. Comme aurait dit Lacan : "où tu penses, tu n'es pas"! Ne cherche pas à comprendre, amie auditrice ; mais celle-là, pour briller dans les salons, c'est imparable.

Ton premier travail d'auditeur, après avoir pris connaissance des métiers et des activités audités, est donc d'identifier les modèles extérieurs. Pour la commodité de la discussion (et si ce n'est pas trop compliqué pour toi), nous appellerons ces modèles extérieurs - les contraintes de notre environnement - « les métas modèles » pour les distinguer des modèles internes (procédures et bonnes pratiques).

Les modèles internes sont en fait la traduction opérationnelle des métas modèles (tu suis ?). En effet, chacune des composantes d'une organisation doit disposer également de modèles internes. C'est une des grandes règles de base d'une organisation.

Or, ces composantes n'ont pas toujours une connaissance des métas modèles (tu suis toujours, t'es sûr ?). Elles ont donc besoin de modèles internes opérationnels. C'est le cas par exemple des fonctions ou des processus qui sont dans le back office c'est-à-dire qui ne sont pas toujours au contact du client externe (de l'utilisateur). C'est ici que nous retrouvons nos procédures et nos bonnes pratiques de travail.

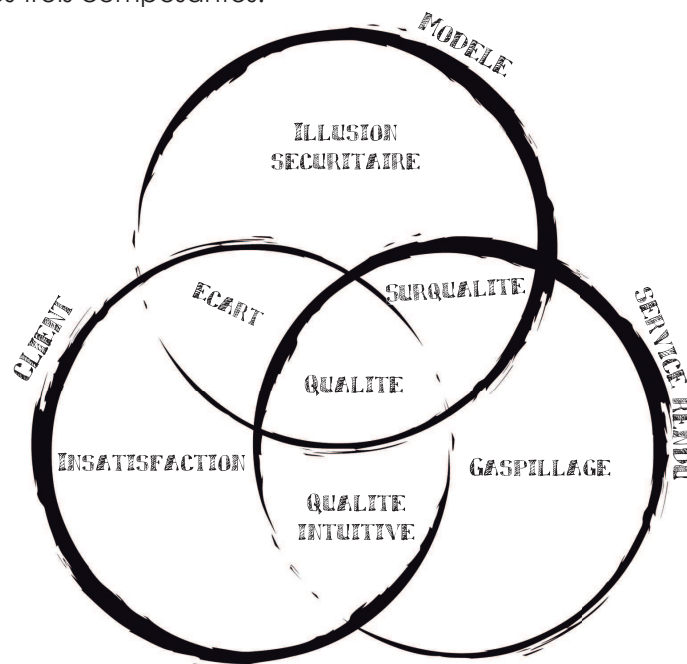
Seulement, ton travail ne se borne pas à constater l'existence de modèles internes car ceux-ci existent toujours ne serait-ce que par la routine et la tradition (c'est ainsi que nous avons toujours fait). Ton travail consiste donc à vérifier que les modèles internes sont élaborés en accord et en adéquation avec les métas modèles (réveille-toi, on t'entend ronfler jusqu'ici !). Pour être efficace dans la durée, un organisme doit identifier ce pourquoi il existe et à quels besoins il doit répondre (les métas modèles). Qui suis-je ? D'où viens-je ? Où vais-je ? A ces intéressantes questions métaphysiques, nous devons répondre à l'instar de Pierre DAC qui affirmait :

- Je suis moi, je viens de chez moi et j'y retourne !

Mesurer la performance d'une organisation ou d'un système demande d'identifier les écarts entre les trois composantes suivantes :

- Les besoins ou exigences des clients (usagers, partenaires, élus, services internes...).
- La prestation de service réellement rendue.
- Les modèles définis

La performance est donc maximale lorsqu'il y a recouvrement de ces trois composantes.



La nature des écarts constatés n'implique pas les mêmes approches en matière de pistes d'amélioration :

L'insatisfaction :

il s'agit d'un besoin ou d'une exigence des clients non pris en compte dans les modèles de l'organisme et ne correspondant à aucune prestation de service. C'est la péripatéticienne qui oublie de demander à son client :

- « Qu'est-ce que je te fais ce soir mon p'tit loup ? »

Cette composante est complexe à déterminer lors d'un audit (sauf pour les clients internes), car tu n'es pas sensé être un spécialiste du « marché » (sauf en général pour celui cité ci-dessus (là on s'adresse aux garçons)). En revanche, il est intéressant de vérifier si l'entité auditée dispose d'outils pour identifier ses besoins et exigences. En cas d'absence, l'audit ne présentera guère d'intérêt et pourra être interrompu en recommandant au service de se doter de dispositifs d'écoute. Si les outils existent, tu pourras t'intéresser à la façon dont les données sont utilisées pour aider à définir le service rendu et/ou le(s) modèle(s).

Le gaspillage :

il s'agit d'une activité ne correspondant ni à un modèle, ni à un besoin des clients. L'aimable prostituée qui reçoit son client (usager, consommateur, utilisateur, patient, bénéficiaire, abonné, acheteur, chaland, habitué, etc.) avec une tarte aux pommes et un café.

L'illusion sécuritaire :

modèle ne correspondant pas à un besoin des clients et ne correspondant pas non plus à une activité réalisée. Il s'agit là du vieux fantôme des managers qui pensaient avoir trouvé la pierre philosophale en « écrivant ce qu'il faut faire et faisant ce qui est écrit » pour régler tous les problèmes. C'est le côté pervers des systèmes de management qui génèrent des modèles ou des procédures décalés de la réalité et des pratiques en pensant verrouiller une organisation et ainsi maîtriser tous les risques. Par exemple une procédure en trente pages pour expliquer comment définir et rédiger une revue de contrat entre la péripatéticienne et son client garantissant la prise en compte de toutes les incidences de leur future prestation en matière de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement.

Tu pourras détecter ces modèles inutiles qui nuisent à la performance de l'organisme ou vérifier s'il s'agit de métras modèles dont la non application correspondrait à un risque réglementaire.

L'écart :

il s'agit de la « bonne vieille non conformité » des systèmes certifiés ISO où le modèle correspond à une attente client et n'est pas appliqué. La personne citée quelques lignes plus haut qui offre à son client, en échange de ses cinquante euros une pipe en bruyère véritable de Saint-Claude.

La sur-qualité :

activité effectuée conformément au modèle dans laquelle elle est définie, mais ne correspondant pas à une attente du client. Il s'agit là d'une autre forme de gaspillage, mais cette fois organisée par le système. Comme pour « l'insatisfaction », cette catégorie est complexe à déceler car une entité trouvera toujours le moyen de justifier ce type d'écart. En revanche, les justifications de ce type d'activité reposent plus sur des opinions que sur des faits. Il peut s'agir par exemple d'une « marotte » d'un responsable hiérarchique ou d'un consultant de passage ou d'une pratique décidée « pour le bien » des usagers alors qu'ils ne la souhaitent pas. Chaque acte doit être précédé par un cirage de pompes et une rectification de la raie au milieu.

La qualité intuitive :

cette dernière catégorie correspond à des activités en phase avec les attentes des clients mais ne faisant référence à aucun modèle (la marionnette montbéliardaise, le saute-mouton franc-comtois, ou le recto-verso bisontin). Parler d'écart dans ce cas (de grand-écart pourrait-on dire en ce qui concerne le saute-mouton franc-comtois) pourrait être assimilé à un abus de langage dans la mesure où il s'agirait plutôt de « bonnes pratiques » liées à la compétence et au professionnalisme des agents qui l'exécutent. Détecter ces « écarts » présente un intérêt majeur pour stabiliser et diffuser ces bonnes pratiques et maîtriser le risque de perte de qualité de la prestation en cas de départ de l'agent concerné ou de modification de l'organisation.

L'objectif de l'audit est donc d'aider les services à faire correspondre ces trois composantes pour, in fine, permettre un recouvrement total, seule garantie de performance.



2.3 L'AUDIT ET LE PDCA

L'UNIVERS EN FOIE (FREDERIC BROWN)

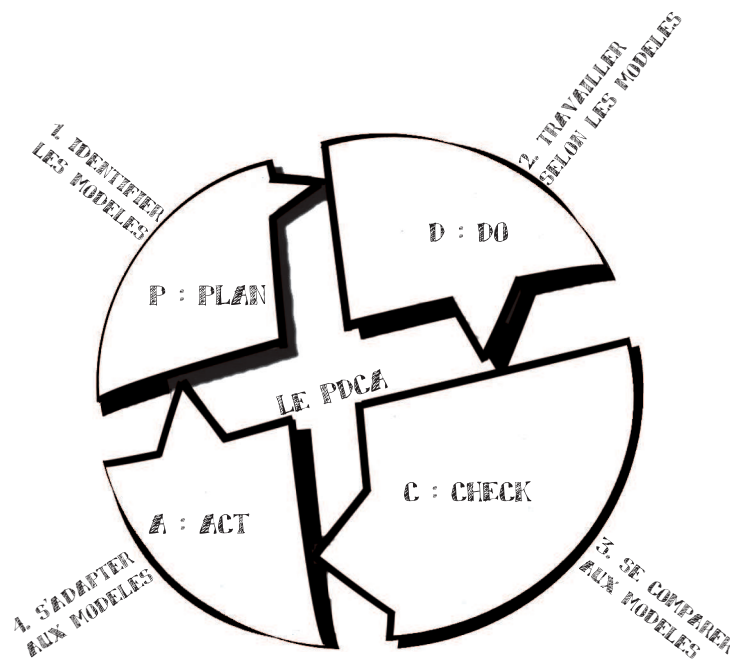
Lorsque nous évoquons la nécessité de travailler par rapport à des modèles externes et puis aussi internes, cela nous rappelle étrangement les quatre parties du PDCA.

Le PDCA a fait son apparition il y a déjà quelques années.

On l'attribue à DEMING, un des pionniers américains de la qualité (à ne pas confondre, si tu veux épater tes voisins de palier, avec Fleming, l'inventeur de la pénicilline). Il a donné son nom à la roue qui représente graphiquement ce principe.

C'est le symbole également de l'amélioration continue.

Il n'est pas rare de trouver cette roue dans les manuels qualité des entreprises qui veulent montrer ainsi leur engagement dans l'amélioration et dans les principes du management de la qualité.



Le PDCA a été expliqué de différentes façons. Cet acronyme est constitué des initiales des quatre verbes : Plan, Do, Check et Act. soit :

- Plan (prévoir, anticiper) ;
- Do (faire ce qui a été prévu) ;
- Check (contrôler si ce qui était prévu se réalise) ;
- et Act (agir pour corriger)

Le PDCA est souvent peu ou mal compris en raison de la traduction littérale du Check qui veut plutôt dire « évaluation » que « contrôle ». Nous avons pris l'habitude, nous autres européens, de considérer que le Plan (la prévision) devait absolument être réalisée. Cette façon de voir les choses a été renforcée par nos méthodes de contrôle budgétaire. Si nous ne dépensons pas (Do) ce qui a été prévu (Plan) nous aurons moins de budget l'an prochain. Ce qui peut conduire à des aberrations de dépenses en fin de périodes budgétaires et n'incite pas à l'économie.

La bonne interprétation du PDCA n'est pas celle des comptables mais celle des scientifiques. Une prévision ne se réalise JAMAIS à moins que nous soyons des voyants extralucides très extra. L'intelligence consiste à comparer cette prévision avec la réalité pour en tirer un enseignement et adapter son comportement en conséquence.

C'est ce PDCA là qui nous intéresse.

En ce qui concerne l'audit interne, nous utiliserons le PDCA (voir figure) comme base de la pratique avec une légère différence chronologique toutefois. En effet, nous savons qu'un audit démarre toujours en demandant aux personnes auditées qu'elles nous expliquent leurs activités (nous conseillons de commencer par une phrase aimable du genre :

- « *Kès-tu fourgonnes à c't'heure dans ta cabiotte, mon gars (ou ma garce selon le sexe, tu auras rectifié par toi même)?* » (ben oui, l'auditeur doit toujours s'adapter au patois de l'entreprise qu'il audite).

Cela permet d'engager un dialogue courtois et de dédramatiser l'audit qui impressionne encore quelquefois les audités du Cantal du sud, surtout lorsque les auditeurs arborent à leur col un nœud papillon d'architecte en retraite.



Nous sommes donc dans le « faire » c'est-à-dire dans le D (Do ou Doubs) du PDCA. Nous commençons en fait par la seconde étape. Ensuite, en fonction des informations reçues de l'audit nous chercherons quels modèles et/ou métas modèles définissent son activité. Ce faisant nous retournerons dans la première étape, celle de la prévision. Si les métas modèles ne sont pas identifiés par l'organisme, l'audit s'arrête. Essaie toutefois de ne pas stopper l'audit avant le déjeuner qui doit être offert par l'audit. Dans le cas contraire, l'auditeur poursuit en cherchant si l'activité répond bien aux modèles identifiés pour passer à la troisième étape qui est celle de l'évaluation et de la mesure.

Autrement dit, tu te poseras la question suivante :

- « Existe-t-il dans l'organisme audité une pratique qui vise à comparer en permanence l'activité du terrain par rapport aux modèles ? »

En clair :

- « J'parie que cette cagne-là n'a même pas un indicateur qui montre clairement qu'elle ne fout rien »

Si cette pratique n'existe pas, tu la demandes comme une piste de progrès. Tu pourras dire par exemple :

- « Faudrait p't-être te magner de mettre en place un tableau de bord intelligent si t'en es capable »

Si elle existe tu devras en évaluer la pertinence. « Compare-t-on effectivement par rapport aux métas modèles ? »

En clair :

- « Il est archi nul ton indicateur ! »

Enfin la quatrième étape (si tu ne t'es pas encore fait mettre à la porte à ce moment là) consiste à évaluer la capacité de l'organisme à réagir en fonction des écarts constatés lors de l'étape N°3.

L'organisme profite-t-il des expériences acquises et des écarts pour en tirer profit et s'améliorer ? Autrement dit : « Est-ce que je serais tombé sur une boutique où les gens réfléchissent ? »

L'amélioration ne consiste pas à faire toujours mieux (risque de sur-qualité) mais simplement à changer de modèles si cela est nécessaire et/ou à adapter ses pratiques aux modèles et métas modèles.

On développera cela un peu plus loin car le PDCA dans l'audit est une bonne pratique. Tu nous connais, tu peux nous faire confiance. Hein, que dis-tu ? Justement ?

LIEN ENTRE ACTIVITÉS ET MODÈLES ?

LE RIEN N'EST IMPOSSIBLE POUR CELUI QUI N'A PAS À LE FAIRE
(SAGE LAHSSA CHOBYAM)

2.4 COMMENT FAIRE

La cartographie des processus

« Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. » NF EN ISO 9001 v. 2008.

Derrière ce langage ésotérique de qualicien de stricte obéissance se cache en fait beaucoup de bon sens. Cartographier les processus d'une organisation consiste à « dessiner » ou « redessiner » la façon dont les activités de la collectivité s'organisent et s'articulent entre elles, de manière à en optimiser l'efficacité, voire l'efficience. Pour chacune de ces activités, se poser les questions essentielles du « quoi ? » et du « qui ? » (quelle est la finalité et pour qui produit-on le service) que l'on peut utilement compléter par les questions du « où ? », « quand ? » et « comment ? ». Au sommet de cette cartographie doit se trouver la vision, la finalité et/ou la stratégie de l'organisme, à sa base, la réponse aux besoins de l'usager/citoyen/client.

Bien entendu, toutes les organisations n'ont pas mis en place cette forme de représentation, même celles certifiées ISO ont parfois fait l'exercice pour répondre aux exigences de la norme sans avoir réellement compris la puissance de l'outil.

Tu seras ainsi parfois confronté à de jolis schémas en couleur, imaginés par un charmant responsable qualité (il faut bien qu'il justifie son activité) et tu sauras t'en contenter pour comprendre le domaine que tu es en train d'auditer. Si rien n'existe, essaies de tenter de la dessiner en marge du joli cahier que tu réserves pour prendre tes notes au cours de l'audit. Cela te permettra de vérifier ta compréhension globale de l'activité et en la soumettant au fur et à mesure à l'audit, de vérifier.



*Cartographier un processus,
c'est savoir passer de la stratégie
de l'écureuil à celle du général.*

A partir des besoins identifiés des parties intéressées, il convient que chaque activité soit cartographiée en partant du front office, en vérifiant que les données de sortie (ce qui est concrètement délivré au client/citoyen/usager) correspondent à des attentes du client et de remonter de branche en branche chaque activité en s'assurant qu'elles concourent à se « servir » les unes les autres en incluant l'ensemble des processus supports RH, communication, qualité, TIC, finances, Développement Durable... et ainsi jusqu'au processus de direction. De manière factuelle, demande à l'audité de quoi et de qui il a besoin pour délivrer sa prestation, comment il a l'assurance que l'information ou la prestation qu'il attend/reçoit lui permet de fournir le service que l'on attend de lui... et de vérifier jusqu'où il arrive à remonter dans l'arborescence ? Tu pourras ainsi percevoir clairement les forces et les faiblesses de l'organisation et, cerise sur le gâteau, tu contribueras à la prise de conscience de la systémique de l'organisation... ça t'en bouche un coin !

Normalement, chaque « branche » devrait pouvoir être mesurée. Non il ne s'agit pas de compter les cernes et les nœuds mais de rechercher comment est mesurée la performance de chaque activité. Rappelle toi, sans mesure, il n'y pas de qualité. Le piège dans cette étape, à l'instar de l'écureuil est d'une part de multiplier les « réserves d'indicateurs » au risque d'asphyxier le système par des indicateurs d'activité et d'indicateurs « retards » (gare à toi si tu confonds des statistiques pléthoriques avec le Check !) et d'autre part de négliger certaines branches, sachant que la qualité finale, celle perçue par l'utilisateur, correspond toujours au maillon le plus faible de la chaîne de la valeur ajoutée.

Les indicateurs choisis doivent se concentrer sur la conformité des données de sortie ; celles attendues par le « client » de chaque processus. Ainsi l'activité ne prend de sens que si elle apporte une valeur ajoutée au processus suivant. Que le client soit interne ou externe, sa satisfaction prime sur tout autre indicateur.

Une fois cette arborescence construite, il convient de comprendre comment la direction passe en revue, comme un général devant ses troupes, de façon méthodique et rigoureuse, chaque branche en partant de la stratégie de l'organisme et identifie chaque processus ayant un impact significatif à la mise en œuvre de la « vision » politique ou stratégique.

Cette revue doit permettre de créer des « bouquets de services » en agrégeant les activités, de détecter les incohérences et « d'installer » des indicateurs stratégiques à chaque processus clé.

Ainsi, plus on remonte dans la hiérarchie des tableaux de bord, plus les indicateurs se doivent d'être synthétiques tout en étant une agrégation des indicateurs « terrain ».

Si les indicateurs sont une somme d'indicateurs d'activité (ceux qui montrent comment on travaille bien !), les indicateurs agrégés ne pourront que démontrer que l'organisme travaille... à quoi et pour qui on ne le sait pas très bien, mais les travailleurs travaillent et les fonctionnaires fonctionnent, et les Shadocks pompaient !

Ton rôle est donc de t'assurer que les tableaux de bord permettent de comprendre comment les activités répondent aux objectifs et comment les objectifs répondent à la finalité de l'organisme. Si tu n'arrives pas à faire ce lien, non seulement tu tiens là une véritable opportunité de piste d'amélioration à proposer (encore faut-il que tu saches la faire accepter) et ensuite ce sont pour toi des vacances, car il n'est pas vraiment utile de poursuivre ton audit...

Auditer une activité dont on n'arrive pas à comprendre la finalité pour l'usager ne présente aucun intérêt.

Faire comprendre cet état de fait, c'est permettre au manager de passer du concept un peu trop traditionnel et réducteur ; « Direction et gestion » au management systémique.

Bon d'accord, cette phrase est un peu du verbiage, mais c'était l'occasion de placer une contrepèterie pour te détendre un peu... à ce stade de la lecture, si tu n'as pas encore décroché, tu l'as bien mérité.



UNE PROLIFERATION DE NOUVELLES LOIS CREE UNE PROLIFERATION DE NOUVEAUX VIDES JURIDIQUES (MAITRE ARTHUS DE PLOMBES)

Parmi tous les métras modèles existants, on peut distinguer une catégorie particulière qui fait transpirer bien des responsables. Nous voulons parler des normes ISO ou assimilées.

Comme toutes formes de textes à caractère réglementaire, elles deviennent naturellement des métras modèles.

Il ne faut pas oublier que dans la plupart des cas, ces normes sont prises en considération de manière volontaire.

Il n'y a que peu d'obligations légales à mettre en œuvre des normes relatives au management de la qualité, au management environnemental, au management de la santé et de la sécurité ou au développement durable.

Cependant les organismes sont de plus en plus nombreux à les adopter comme contrainte de management et à intégrer leurs principes dans leurs modes de fonctionnement.

Pour toi, auditeur interne, cela constitue une véritable difficulté.

Remarque, si tu en es arrivé jusque là sans sauter aucune de ces merveilleuses pages, c'est sans doute que ton QI surpasse celui de l'amibe domestique et que tu as donc toutes les chances de devenir un jour responsable qualité, ou mieux (pire) consultant ! En effet, il y a deux manières d'approcher l'audit interne. Soit l'organisme constitue un corps d'auditeurs « amateurs » qui exercera l'audit interne en plus de leurs métiers habituels, soit il constitue un corps d'auditeurs professionnels qui ne fera que cela. En général, c'est la première solution qui prévaut parce qu'elle est plus souple et qu'elle possède beaucoup d'autres avantages. Comme celui de constituer des réseaux internes et d'améliorer la connaissance des personnels quant au fonctionnement de l'organisme.

La difficulté réside donc dans la connaissance des référentiels mis en œuvre. Si toi, auditeur, tu travailles dans un organisme qui a intégré le management de la qualité, le management environnemental, celui de la santé et de la sécurité des personnels et, pourquoi pas aussi, quelques principes du développement durable, tu veilleras à ce que ta boutique satisfasse entre autres toutes les exigences de ces normes.

Te connaissant et sachant ton ardeur à travailler, c'est une mission impossible.

En effet, nous savons, comme dit le grand poète Yvon MOUGIN que « you will have not been pissing » à consacrer du temps à apprendre des référentiels par cœur pour pratiquer des audits deux ou trois jours par an seulement. C'est pour cette raison et pour que tu puisses encore faire des siestes tranquillement à ton bureau que nous avons travaillé pour toi.

Nous t'avons concocté un référentiel unique que tu pourras mettre en œuvre (tout ou partie) dans n'importe quel organisme. C'est ce que nous proposons en annexe de ce guide.

Tu pourras ainsi être capable (nous l'espérons car nous avons gardé une âme d'enfant et croyons encore au Père Noël) d'auditer n'importe quel processus de ta structure ou n'importe quel organisme extérieur avec une formation réduite au minimum acceptable, compte-tenu de ta faible contribution (et c'est pas peu dire) à la pratique d'audit interne.

L'adoption d'un référentiel unique d'audit interne se justifie d'autant plus que nous assistons à une recrudescence de clubs d'audits internes croisés. Il s'y pratique des échanges d'auditeurs entre des organismes très différents en tailles, en métiers, en cultures de management. Ainsi, en permettant des échanges d'auditeurs entre organismes de tailles diverses et issus de tous les secteurs (industriels, services, santé, agroalimentaire, collectivités territoriales, établissements publics, services déconcentrés de l'État...) la création d'un « langage » et d'une approche communs favorise les démarches de benchmarking et de benchlearning ainsi qu'un accroissement de la compréhension réciproque. L'usage de gros mots en « ing » est juste là pour flatter l'ego des auteurs et pour te permettre éventuellement de briller dans les salons, et désolé d'avoir éveillé en toi un soupçon de lubricité, il s'agit ici d'échange de bonnes pratiques et de savoirs et pas d'échangisme.

Un référentiel unique se justifie encore par le fait que, dans certains organismes, les modèles normatifs sont plus nombreux que ceux évoqués ci-dessus. En effet, nous n'avons parlé que des référentiels transversaux, ceux qui concernent le management de la qualité, de la santé et la sécurité, du management environnemental et du développement durable



Nous pourrions encore ajouter à cette catégorie les référentiels d'excellence tels que l'EFQM (European Foundation of Quality Management), le CAF (Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques) ou le PFQP (Prix Français de la Qualité et de la Performance), qui se déclinent sur plusieurs niveaux en fonction des ambitions des entreprises concernées. Nous pourrions également évoquer les référentiels métiers qui sont aussi nombreux qu'il y a de typologies d'activités. Citons par exemple la norme ISO 22000 pour l'agroalimentaire, l'ISO TS 16949 pour l'automobile ou l'ISO 13485 pour la production d'objets à caractère médical. Mais les textes normatifs peuvent concerner également les maisons de retraite, le nucléaire, l'armée, le tourisme. Cela peut être aussi des normes étrangères pour peu que l'on souhaite exporter notre savoir faire à l'extérieur de nos frontières européennes.

Si tu étais dans ce cas là, tu devrais te former à ces exigences mais tu peux être tranquille, personne ne te demandera un tel effort (à l'impossible nul n'est tenu disait ma grand-mère) et le cas échéant tu aurais appris par le biais du référentiel unique à te concentrer plus sur l'esprit que sur la forme et à intégrer ces référentiels dans tes pratiques d'audit.

LA COMPÉTENCE DE L'AUDITEUR

ET UN SMITH ET WESSON BAT QUATRE AS
(THOMAS MAGNUM)

2.6 L'INDÉPENDANCE

Pourquoi avons-nous besoin de quelqu'un qui ne connaît rien à nos affaires (toi en l'occurrence) pour nous aider à en améliorer l'efficacité et l'efficience ? Justement parce que tu n'y connais rien.

Nous utilisons depuis longtemps dans de nombreuses occasions des candides qui donnent leur avis sur un sujet dont ils ne sont pas spécialistes. Les candides ont souvent des remarques et des réflexions d'une grande pertinence parce qu'ils ne sont pas pollués par l'habitude. Ils voient des éléments que nous ne percevons plus parce qu'ils font partie du décor et que nous nous y sommes habitués.

Tu essaieras d'apporter cet œil neuf, cet étonnement de grand enfant qui te conduit à voir ce que plus personne ne percevait. D'autre part, notre travail nous accapare en permanence.

Personne n'est payé pour bayer aux corneilles, comme dit l'expression populaire, et nous avons tous plus de travail que nous ne pouvons en faire. Nous avons, comme dit une autre expression populaire, le nez dans le ... ? Dans le ... ? Mais non, espèce de gros dégoutant, dans le GUIDON bien sûr ! Nous n'avons pas le temps de prendre du recul et nous réglons les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent sans nous poser trop de questions. L'audit constitue un moment privilégié de réflexion qu'il faut savoir utiliser avec intelligence (à l'impossible nul n'est tenu, comme le ressassait ma grand-mère... c'est marrant sans faute d'orthographe, ça prend un tout autre sens).

Il s'agit donc d'un moment fort de réflexion et c'est pour cette raison que les responsables des secteurs audités doivent, autant que faire se peut, être présents tout au long de l'audit afin de constater eux même les points sensibles de leur organisation.

En résumé, tu dois être indépendant du domaine audité. Tu ne dois pas y exercer de responsabilité. L'autre intérêt de cette indépendance est aussi l'objectivité. On ne peut pas procéder à une évaluation objective lorsque l'on est concerné par le résultat de l'évaluation. Le fait d'appartenir au domaine audité brouille la vision des choses (hé non, s'il y a pas mal de contrepèteries ailleurs ; ici point !).

Les compétences des auditeurs ne sont pas celles relatives au métier. Tu dois faire preuve, a priori, d'un certain nombre de qualités qui sont (réf. norme ISO 19011) :

- l'intégrité (regarde dans le dictionnaire);
- l'ouverture d'esprit (demande à ta maman);
- la diplomatie (demande à ton papa);
- le sens de l'observation (demande à ton ado de fils qui commence à perdre ses yeux dans le décolleté de tes copines);
- la perspicacité (laisse tomber);
- la faculté d'adaptation (demande à ton chef);
- la ténacité (demande à ton pit bull);
- la capacité à décider (demande à ton épouse);
- l'autonomie (demande à ta bagnole).

Pour les compétences, il s'agit essentiellement de maîtriser ces nouvelles pratiques de l'audit en ayant parfaitement intégré l'esprit et les principes.



Il convient aussi de montrer un certain niveau de compréhension de l'organisation entière. En effet, nous l'évoquerons un peu plus loin, les organismes sont aujourd'hui des entités complexes qu'il faut manager avec une approche systémique, c'est-à-dire globale.

Il convient enfin de faire preuve d'une certaine sensibilité économique pour aborder les problèmes d'efficience. Les résultats d'un audit interne ne peuvent pas se résumer à préconiser des moyens supplémentaires en personnels et en équipements et matériels. L'audit interne correspond à une observation et une analyse d'un processus incluant les ressources qui lui sont dédiées et ne peut formuler un avis sur une augmentation ou une diminution de ces ressources. Il appartient au pilote du domaine audité de dégager les pistes d'amélioration potentielles et de juger de l'allocation de ressources supplémentaires pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ou de négocier ces derniers.

AUDITEURS/AUDITÉS

RESOUDRE UN PROBLEME LE CHANGE (NASSBIN YACOUB)

27 LES RELATIONS

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 le discours habituel.

- « Nous ne sommes pas là pour juger, mais pour comprendre votre activité, qui nous intéresse, en espérant que notre regard de candide nous permettra ensemble de rechercher les moyens de vous faciliter le travail. » etc.

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 incompetent (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.



En conséquence, il y a de fortes chances que, lors du prochain audit, les portes ne s'ouvrent pas aussi facilement que la première fois.

- Toc toc !
- Oui, c'est pour quoi ?
- C'est pour un audit interne !
- Non merci, on a déjà donné !

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

BIENVEILLANTES DE L'AUDIT INTERNE

2.8 LES PRATIQUES

LE LION ET LE VEAU PEUVENT SE REPOSER COTE A COTE,
MAIS LE VEAU NE DORMIRA PAS BEAUCOUP
(PHO BAN KUON)

Les quelques pratiques majeures à rappeler sont les suivantes :

L'attitude

Il convient d'adopter une attitude d'écoute active. Ton premier outil est ton oreille (que tu as fort développée et fort pointue ce qui tombe à pic). Tu dois donc écouter attentivement l'audit et de lui montrer ton attention. Tu le regardes dans les yeux, tu hoches la tête pour signifier que tu es son exposé, tu reformules pour signaler que tu le comprends (toi, tu fais semblant), 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'audit 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. 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.

Les questionnements

Il convient d'adopter une relation d'apprentissage envers l'audité. 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.

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 ! »
- « Qu'est ce que vous êtes fort, etc... »

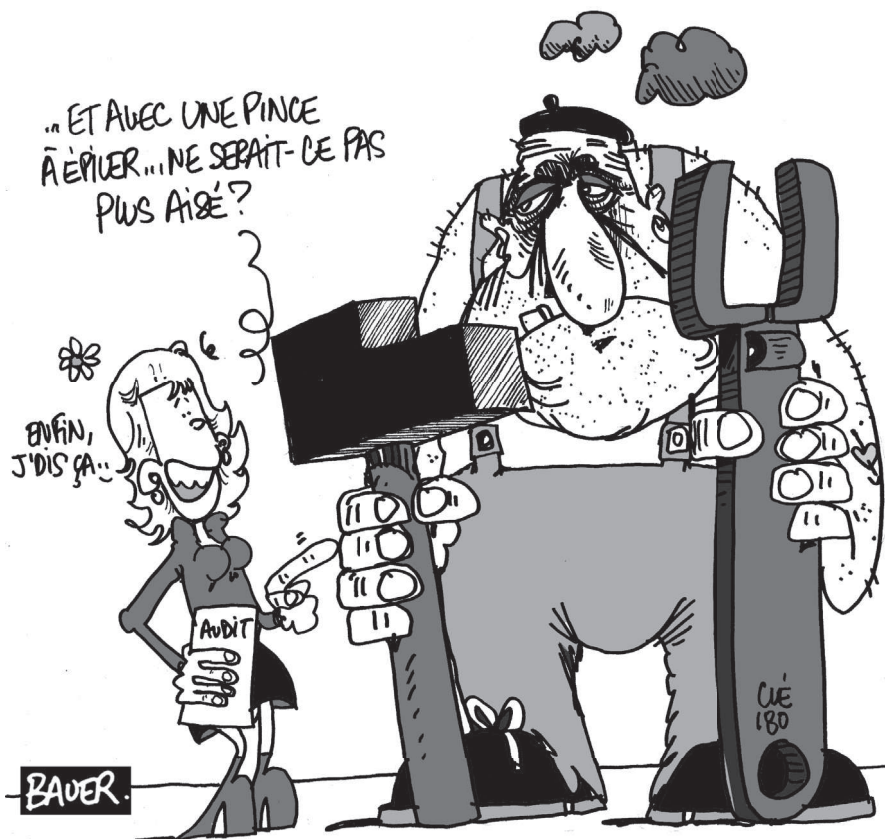


Tu devras éviter les questions qui commencent par : « Pourquoi ? »
Ce sont des questions d'inquisiteur qui appellent toujours des réponses de justification. L'audité te répondra en essayant de te fournir une explication plausible sur la pertinence de sa pratique. Il faut éviter également toutes les questions 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 ! »
- « C'est pas possible, vous n'avez rien contrôlé du tout ! »



Le rapport d'audit et les réunions de clôture

Le rapport d'audit est un document qui formalise tes conclusions. Un proverbe populaire affirme que les paroles s'envolent et que seuls les écrits restent.

La formulation du rapport doit valoriser l'audité.

Plusieurs astuces peuvent être utilisées, sans aucune perversité, au bénéfice de l'audité. Ce qui compte n'est-ce pas, c'est d'améliorer l'organisation dans le domaine audité et de corriger ce qui ne va pas. Les corrections qui sont à effectuer sont à considérer également comme de l'amélioration. En conséquence, il est bien facile de ne plus utiliser de termes négatifs pour caractériser ou décrire ce qui ne va pas. Tout ce qui sera constaté sera classé : piste de progrès.

Garde toujours à l'esprit que ton rapport doit être intelligible dans le temps par l'audité et par les auditeurs qui passeront après toi.

Et le tour est joué.

Et ne nous racontes pas que tu hésites encore à employer ce langage. Qu'est ce que tu dis ? Un écart c'est un écart, un point c'est tout ? Mais c'est pas possible hein, t'as rien compris ou quoi ? Le relevé de l'écart n'est pas une fin en soi. Il faut dépasser le constat pour travailler sur le résultat !

Peu importe le mot que l'on emploie !

Ce qui est important, c'est que les écarts constatés fassent l'objet d'actions correctives et que la situation redevienne conforme aux modèles. Ce qui est important c'est que des améliorations soient engagées sur la base de points sensibles observés.

L'audité aura plus à cœur de mettre en œuvre des actions correctives si ton langage est positif (valorisant pour lui) que s'il est négatif. Et puis, on te le répète, avec une attitude de « gendarme », tu seras beaucoup moins efficace en terme de nombre de constats d'amélioration ou de mises en conformité détectés.

Tu penseras aussi à relever des points forts au cours de ton audit.

Il y en a toujours. C'est obligatoire car la plupart des gens qui travaillent font preuve de bon sens, de conscience professionnelle et d'ingéniosité.



Ainsi, lors de la réunion de clôture, tu auras soin de présenter d'abord quelques points forts (au moins un) puis de poursuivre en décrivant les pistes d'amélioration détectées avec l'audité. Avec ton regard de « candide », tu seras sans doute le vecteur le plus efficace pour mettre en exergue la (les) bonne(s) pratique(s) détectée(s). Il est essentiel de pouvoir faire ressortir ces dernières pour donner à l'audit toute sa valeur d'outil de progrès et ainsi tout en valorisant l'entité auditée, de vous permettre, auditeurs internes, de devenir des vecteurs de diffusion de ces bonnes pratiques (une bonne pratique est un point fort constaté dont tu juges qu'il peut être transposable dans une autre entité).

Enfin pour toujours terminer avec une approche bienveillante, après les pistes de progrès, tu proposeras tes conclusions. Ces dernières doivent reprendre les points forts et bonnes pratiques annoncées (effet « sandwich » permettant d'encadrer les « écarts ») puis synthétiser les risques que tu as mis en exergue. Attention de ne pas ajouter d'éléments nouveaux lors de la conclusion qui ne seraient pas repris dans les pistes de progrès, interdisant ainsi tout suivi possible. Il est important que tu ne t'attribues pas la paternité des pistes de progrès qui ont été découvertes. Tu devras faire preuve de la plus grande modestie et cela ne nuira en rien à la qualité et à l'efficacité de tes conclusions d'affirmer que les pistes de progrès ont été proposées par l'audité. Et c'est la vérité !

Tu dois être comme un miroir qui fait prendre conscience à l'audité des dysfonctionnements existants dans son domaine de responsabilité. Si cela choque tes habitudes d'auditeur expérimenté (!!), tu pourras toujours utiliser une formule du genre :

- « Il est prévu de prendre des dispositions pour se conformer à la procédure. »

Plutôt que :

- « Je propose de mettre en place, etc. »

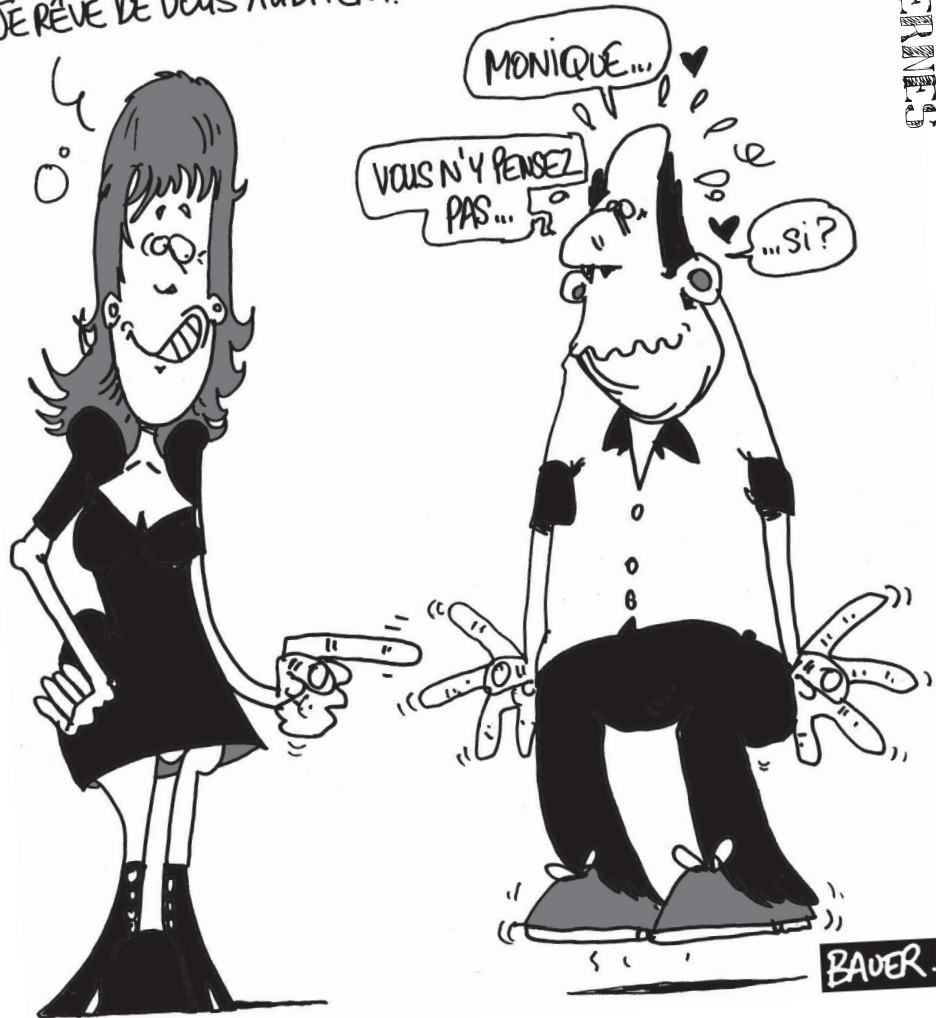
De toute manière, c'est mieux que :

- « La procédure « machin » n'est absolument pas respectée par le personnel. »

3. LES PRATIQUES

CAUDITS INTERNES

GÉRAAARD... DEPUIS LE TEMPS QUE
JE RÊVE DE VOUS AUDITER !!



Les audits se pratiquent en cinq étapes principales.

Ce sont :

- la programmation;
- la préparation;
- L'audit proprement dit (l'analyse du terrain);
- La conclusion (réunion de clôture et rapport);
- Les suites de l'audit (actions de progrès et suivi).

Dans les documents joints à ce manuel, tu trouveras une check-list te permettant de pointer chaque étape de ton audit, de manière à avoir l'assurance de n'oublier aucune phase importante.

PROGRAMMATION ET PRÉPARATION

3.1 L'AVANT-AUDIT

RIEN NE SERT DE COURIR, IL FAUT PARTIR A POINT
(JEAN DE LA FONTAINE)

Programmation

Il convient de procéder à une programmation des audits internes. Un audit n'est pas une opération que l'on effectue lorsqu'on a le temps. A la base, c'est une pratique récurrente. A des fréquences régulières, il convient donc de procéder à une planification des audits de la période à venir.

En général, on planifie les audits sur une année. Mais cela peut être fait différemment (sur 6 mois, sur deux, trois ans, etc.). Il faut au préalable inventorier les domaines qui doivent faire l'objet d'un audit. Les fréquences peuvent au départ être annuelles mais c'est le responsable de la programmation (en général le responsable qualité) qui définit cette fréquence. Elle peut être également différente selon les domaines à auditer.

Ces fréquences peuvent être modifiées pour de nombreuses raisons. Par exemple, si un audit montre de trop nombreux écarts (on est entre nous et nous utilisons ce terme pour être clair), un audit rapproché peut être programmé. Une réclamation client ou une non-conformité interne peuvent être à l'origine d'une demande d'audit de la part de la direction de l'organisme ou de la direction du service concerné.

Pour résumer, la programmation doit être effectuée sur la base de la connaissance des risques montrés par les domaines à auditer et modifiée selon des événements qui sont de nature à changer cette perception des risques. Pas de crainte, tu n'es pas concerné par ce travail.

Il convient aussi, lorsque l'on prévoit d'effectuer un audit, de préciser les limites du domaine audité (identifier le(s) processus et finalités).

Préparation

La préparation des audits internes permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissances. Il est bon, lorsqu'un audité répond à une question, de savoir si cette réponse est pertinente ou pas. Par exemple demander quelle est la politique qualité de l'organisme ne sert à rien si tu n'as pas pris connaissance de la réponse auparavant.

La préparation concerne donc la connaissance des éléments à caractères généraux comme la cartographie des processus (pour situer au moins celui que l'on se propose d'auditer), la politique qualité et l'organisation en général.

La préparation permettra également de faire un premier inventaire des modèles internes et des méta-modèles. Pour les modèles internes, il n'est pas interdit de rencontrer au préalable le responsable du domaine à auditer pour qu'il t'expose les procédures qu'il utilise.

Pour les méta-modèles normatifs (ISO et autres), tu utiliseras le référentiel unique QSEDD en sélectionnant les thèmes concernant l'organisme (qualité et/ou sécurité et/ou environnement, etc.).

Une source inépuisable et indispensable est de relire avec attention les rapports d'audit précédents (s'ils existent, bien entendu). Une de tes premières tâches au cours de l'audit sera d'observer comment ont été mises en œuvre les pistes de progrès proposées, de comprendre l'impact de ces actions sur l'amélioration du processus et de le consigner dans ton rapport (si rien n'a été fait, tu peux commencer à avoir de sérieux doutes sur l'intérêt de l'audit que tu vas effectuer... et là t'incombe un exercice de pédagogie musclée...).



Enfin, il convient de garder en mémoire les thèmes importants sur lesquels tu souhaites poser quelques questions. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'élaborer un questionnaire mais de garder quelques notes dans ta poche pour les consulter de temps à autre. Lors de la préparation, tu devras d'abord te faire une idée des métas modèles auxquels sont soumis les activités de l'organisme.

La première catégorie est celle concernant la réglementation. La prestation audité est-elle couverte par une législation ou une réglementation ? Dans le cas d'une collectivité territoriale ou d'un service de l'État, cette situation est quasiment systématique car la mission d'un service public consiste la plupart du temps à appliquer une législation. C'est également le cas des entreprises classées ou présentant un risque pour les clients comme l'agroalimentaire par exemple. C'est aussi le cas pour les entreprises qui fabriquent un produit devant être conforme à une norme obligatoire, comme les jouets par exemple. Il ne s'agit pas pour toi de connaître la loi et les normes mieux que les audités. Il s'agit d'en avoir une connaissance globale afin d'orienter les questions en ce sens. Le questionnement permettra de s'assurer que l'organisme utilise des méthodes et des outils fiables pour identifier les métas modèles normatifs et réglementaires, les inventorier de manière exhaustive, les mettre à jour, les diffuser aux personnels concernés, etc... Tu chercheras l'existence de méthodes et tu t'assureras de la fiabilité de ces méthodes. Cela ne demande que de la logique et du bon sens, qualités éminemment répandues et reconnues dans le corps des auditeurs internes.

La seconde famille de métas modèles est celle de l'exigence des clients. Les métas modèles relatifs aux clients existent obligatoirement. Tous les organismes travaillent pour l'extérieur, c'est-à-dire pour les autres (ceux qui achètent, bénéficient, utilisent, influencent ses prestations) c'est-à-dire pour les clients, les usagers, les citoyens, les élus, etc. L'organisme et les audités doivent avoir identifié les entités considérées comme les clients et tu devras t'assurer que cette liste est pertinente. L'organisme n'a pas le loisir de choisir ses clients. Par exemple, lorsqu'un Conseil général affirme que ses clients sont uniquement les élus, il n'est pas dans le vrai.

Ses clients sont aussi les citoyens, les autres collectivités avec qui il est en relation, les autres institutions, les entreprises du département lorsque ce Conseil fait du développement économique, les associations diverses comme par exemple celles des parents d'élèves, etc.

L'organisme doit impérativement identifier les exigences de toutes ces catégories de clients qu'il peut (doit) hiérarchiser bien entendu.

Il doit le faire avec des approches (méthodes, outils, pratiques, etc.) qui apportent une certaine fiabilité dans les résultats obtenus lesquels deviennent des métas modèles qui guident son organisation et ses modes de fonctionnement internes.

L'absence de métas modèle ou l'existence de méta-modèles incomplets constituent des écarts majeurs dont il faudra convaincre l'audité. Nous utilisons ce terme « d'écart » entre nous pour montrer que c'est important mais tu auras compris, nous l'espérons cette fois, que pour l'audité, cela constituera une piste de progrès absolument prioritaire.

En conséquence, lors de la phase de préparation, tu t'informereras sur l'activité du domaine audité et sur les diverses catégories de clients qui peuvent exister en regard des prestations de l'organisme.

Le fait qu'un organisme ne soit pas certifié ISO n'enlève en rien de la nécessité de disposer de méta-modèles relatifs aux clients. Dès l'instant où il est avéré que la direction de l'organisme recherche l'efficacité, elle doit d'abord se préoccuper de cette efficacité par rapport aux exigences des clients. Si l'organisme est certifié ISO 9001, cela signifie qu'il a choisi librement un référentiel (un guide) relatif à cette relation de qualité qu'il souhaite instaurer avec ceux pour qui il travaille et qui le rémunèrent de manière directe ou indirecte. La norme ISO devient alors un méta-modèle supplémentaire que tu dois connaître au moins dans les exigences et principes fondamentaux. Une connaissance détaillée est appréciée, chez les bons auditeurs bien entendu, mais elle n'est pas d'une obligation absolue. Tu dois surtout être capable de retrouver dans la norme les éléments que tu juges utiles de vérifier dans une situation d'audit.



La troisième famille est celle de la santé et de la sécurité des personnels. Les métas modèles obligatoires sont ceux relatifs à la réglementation concernant les salariés.

Il conviendra en début d'audit de préciser dans les objectifs si les thèmes de la santé et de la sécurité doivent être abordés et si l'organisme utilise un référentiel normatif tel que l'OHSAS 18001 par exemple.

En cas de réponse affirmative du commanditaire, l'audité procédera d'une manière analogue à celle utilisée pour les exigences des clients. Il identifiera d'abord la nature des activités de l'organisme audité et s'assurera de l'existence de tâches soumises à réglementation (travail en hauteur, etc.). Il s'assurera ainsi, lors de l'audit, de la connaissance des métas modèles (réglementaires et/ou normatifs), de leur mise à jour, de leur diffusion, etc.

La quatrième famille est celle concernant le management environnemental. C'est une option sauf, bien entendu, si le domaine d'audit est un site classé auquel cas il aura des obligations de conformités réglementaires et éventuellement normatives.

L'audit des pratiques de management environnemental est une option qui doit être demandée par le commanditaire et qui doit figurer dans les objectifs d'audit.

Les objectifs préciseront si le management doit être conforme à un référentiel (en l'occurrence la norme ISO 14001).

Le cas échéant, la norme et la réglementation deviennent des métas modèles à prendre en considération avec les mêmes modalités que pour les familles précédentes.

La cinquième famille est celle du développement durable. Il n'existe actuellement aucune norme pouvant servir de métas modèle, le référentiel ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises devrait paraître en 2010.

Si ce thème est dans l'objectif de l'audit, tu devras t'assurer de l'existence de modèles internes qui font référence à des valeurs et des principes relatifs au développement durable (par exemple contenus dans les lignes directrices du SD 21000) et t'assurer de la pertinence de ces choix et de leur compatibilité en regard des autres métas modèles et notamment

ceux concernant les clients. Le développement durable est forcément un compromis avec d'autres facteurs avec lesquels il est en opposition (le développement durable le plus efficace étant l'absence de développement !). Tu devras ainsi t'assurer de l'équilibre entre les divers éléments impactés sans porter de jugement bien entendu. Tu questionneras de telle manière que l'audité vérifie la rigueur et l'objectivité de ses propres choix en matière de développement durable. Nous avons inclus dans cette famille le référentiel d'excellence EFQM qui peut être un méta-modèle transversal pour l'organisme.

Les autres familles de métas modèles concernent tous les autres référentiels ou textes ou valeurs qui peuvent être utilisés de manière obligatoire ou volontaire par l'organisme dans le cadre de ses activités. Il n'existe pas de liste exhaustive et c'est à toi de préciser ce qui doit être pris en considération dans les objectifs et de savoir si ces métas modèles ne lui posent pas de problème de compétence.

Le référentiel QSEDD

Le référentiel QSEDD est un document unique qui propose des critères répondant aux exigences de tous les référentiels transversaux majeurs, à savoir :

- ISO 9001 : management de la qualité;
- ISO 14001 : management environnemental;
- OHSAS 18001 : management de la santé et sécurité;
- SD 21000 : guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise;
- ISO 26000 : Responsabilité Sociétale des Entreprises;
- EFQM : référentiel européen de l'excellence;
- CAF : Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (transposition de l'EFQM pour le secteur Public).

Les critères contenus dans le référentiel QSEDD sont constitués par des éléments fondamentaux qui concourent à l'efficacité et à l'efficience des organisations et qui contribuent à assurer leur pérennité.

Ce sont des éléments de pur bon sens.



Par exemple, quel organisme aujourd'hui peut vivre sans se préoccuper de ceux pour qui il travaille ?
Quel organisme peut fonctionner efficacement sans observer son environnement et sans tenir compte des variations de cet environnement ?
Quel organisme peut fonctionner efficacement sans se préoccuper de l'implication, de la compétence et de la sécurité de ses personnels ?
Quel organisme peut fonctionner efficacement sans un minimum de réflexion prospective ?
Quel organisme peut vivre efficacement sans règle interne de fonctionnement ?
Quel organisme peut vivre efficacement sans se préoccuper de ses coûts de fonctionnement ?

En conséquence, ce référentiel unique QSEDD peut être utilisé avec profit dans n'importe quel organisme pour peu qu'il se soucie de sa durée, de son efficacité et de son efficience. Il n'est pas obligatoire qu'il soit certifié ISO pour bénéficier d'un audit conduit selon ces critères universels de performance.

Bien entendu, l'audit sera pratiqué en fonction des attentes des organismes demandeurs et en fonction des objectifs qui seront définis. Il n'est pas question de procéder à des questions sur tous les critères si l'organisme audité souhaite quelque chose de plus restreint et de plus modeste. Nous ne souhaitons pas être parfaits dans l'immédiat. Nous attendrons encore un peu.

Le référentiel QSEDD est donc à utiliser en fonction de l'organisation à auditer et des objectifs déterminés par la direction.
Par exemple si la direction de l'organisme audité ne veut qu'un audit sur son management intégré de la qualité, tu utiliseras les éléments du référentiel qui concerne ce thème, à l'exclusion des autres.
Nous reviendrons plus loin sur l'utilisation pratique du référentiel.

Pilotage et stratégie (prévoir - guider - entraîner)

Nous devons essayer d'anticiper les changements en observant les signes des variations futures de notre environnement. Cette activité de prospective et de réflexions stratégiques est de la responsabilité de nos directions.

Le minimum exigible est au moins de disposer de quelques lignes directrices qui permettent de savoir dans quelles directions il faut orienter les efforts de changement.

Selon la maturité de l'organisme à auditer, tu évalueras la présence d'une réflexion stratégique approfondie avec recherche de valeurs, d'exemplarité pour les dirigeants et les cadres, avec des analyses prospectives de risques, etc.

Satisfaction clients (Éthique - Écoute - Adaptation)

Ce critère est celui de la qualité ou plus exactement de l'orientation clients. Nous travaillons pour les autres et nous ne pouvons faire du bon travail si nous ne nous préoccupons pas des attentes de ceux qui sont considérés comme nos clients. Les clients doivent être identifiés et, écoutés afin de savoir ce qu'ils souhaitent. Nous devons communiquer avec eux pour leur expliquer nos contraintes éventuelles, les limites de nos prestations, l'usage qu'ils peuvent faire de nos prestations, les dangers éventuels, etc.

Adaptation au milieu (Environnement - Développement Durable)

Nous travaillons dans un environnement qui n'est pas neutre. Nous devons prendre en considération d'autres éléments qui peuvent avoir une incidence sur notre fonctionnement actuel et futur. Par exemple la technologie, la mentalité des usagers et des clients, la concurrence, etc. Nous devons en permanence mettre en œuvre des structures d'observation qui communiqueront sur les changements observés.

Implication du personnel

(Management - Santé/ Sécurité - Satisfaction)

Notre organisme se compose de ressources humaines et matérielles. Il est capital de gérer ces ressources comme un bien précieux. Il convient de veiller à ce que les compétences nécessaires à la réalisation d'une prestation qui satisfasse le client soient disponibles. Nous avons intérêt à ce que tous les collaborateurs soient bien dans leur peau et fonctionnent à un haut niveau de productivité sans préjudice de leur bien être.

Optimisation des ressources

(Informations - Infrastructures - Fournisseurs)

Le minimum exigé en ce qui concerne l'optimisation des ressources (hormis les ressources humaines que nous avons déjà évoquées ci-dessus) concerne la maintenance des équipements et des infrastructures.



Nous pouvons peut être optimiser également les investissements en évitant de dépenser de l'argent inutilement.

Nous pouvons aussi nous préoccuper des ressources externes, comme les fournisseurs par exemple, que nous aurons à cœur d'impliquer dans notre démarche de performance ou d'excellence.

Organisation

(Valeur ajoutée - Communication - Méthodes - Amélioration)

Dans ce thème, nous y trouvons la qualité des inter-relations entre les composantes de l'organisation.

Nous devons également apprendre à planifier nos résultats et nos activités, veiller à ce que tout ce que nous produisons à tous les niveaux fasse l'objet de contrôles adaptés et pertinents, mettre en place des dispositions qui permettent d'enregistrer les problèmes et d'engager des actions correctives ou d'amélioration.

Résultats (Efficacité - Efficience)

Tout ce que nous faisons doit apporter des résultats et pas forcément sur un plan strictement financier.

Il faut des résultats en ce qui concerne la satisfaction des usagers et des clients, sur les économies réalisées, sur le moral du personnel, etc. Cela implique la mise en œuvre de mesures de toutes natures afin que nous puissions évaluer l'efficacité et l'efficience de notre organisation.

Lors de la préparation de ton audit, tu identifieras le périmètre et les limites de l'audit. Quels sont les référentiels qui sont intégrés dans le management de l'organisme audité (ou qui doivent être utilisés lors de l'audit) et quel est le périmètre (processus, finalités, etc.) ? Ensuite, tu identifieras les autres métas modèles mais cela se fera sans l'aide du référentiel QSEDD.

(Cf. § 3.2. *mettre en œuvre le PDCA*).

Le fil conducteur de la conduite de l'audit est l'outil n°1 (le guide d'audit simplifié). Ce document décrit de manière standard toute la chronologie d'un audit. Il ne suit pas tout à fait l'ordre des chapitres des référentiels car cela ne correspond pas à l'approche PDCA ni aux principes de conduite d'audit généralement adoptés et recommandés dans le référentiel ISO 19011.

Par exemple, il convient de commencer les audits en demandant à l'audité de décrire son activité. Cette description correspond aux exigences du chapitre 7 de l'ISO 9001, notamment lorsque l'auditeur s'entretient avec un pilote de processus ou avec un employé ou un opérateur. D'autre part, il est également d'usage de commencer l'audit en interviewant le pilote puis ensuite les collaborateurs.

En conséquence, lorsque tu prépareras ton audit, tu analyseras chacune des étapes présentées dans l'outil n°1 (le guide d'audit simplifié) et tu identifieras celles qui correspondent à l'audit à effectuer. En fonction de la nature de l'audit à réaliser (Q ou QE ou QSE ou QSEDD ou E ou SE, etc.), tu travailleras sur une ou plusieurs colonnes de manière simultanée.

La correspondance entre chacune des étapes de ce fil conducteur et les chapitres des différents référentiels QSEDD est précisée dans une marge à gauche. Cela te permettra de démontrer que tu as bien couvert toutes les exigences des modèles concernées.

Tu trouveras également sous forme de commentaires toute une batterie de questions possibles en cliquant sur chacune des étapes (cellule du fichier Excel). Ces questions ne sont pas obligatoirement à poser de manière systématique. Il s'agit de t'aider à trouver ton inspiration.

La forme de ces questions est également à adapter en fonction de la situation et du métier de l'audité. Leur écriture est un tantinet « qualicienne » et tu devras souvent les traduire dans un langage adapté à ton interlocuteur.



DE L'AUDIT SUR LE TERRAIN

SI TOUT SEMBLE BIEN MARCHER,
VOUS AVEZ FORCEMENT NEGLIGÉ QUELQUE CHOSE
(SERGE MOUGIN)

3.2 LA RÉALISATION

Les thèmes à auditer

En ce qui concerne le domaine audité, tu devras faire le tour de toutes les composantes qui peuvent générer un dysfonctionnement.

Ces composantes sont celles qui sont montrées dans le référentiel unique et qui sont rappelées dans les lignes qui suivent. Tu poseras des questions sur le métier qui est exercé sur le poste. Cela permet d'ouvrir la relation avec l'audité.

Ensuite, au fil des entretiens, tu poseras des questions en particulier sur les sujets suivants (cf. § 3.2 le référentiel QSEDD) :

- pilotage et stratégie (prévoir, guider, entraîner);
- satisfaction clients (éthique - écoute - adaptation);
- adaptation au milieu (environnement - développement durable);
- implication du personnel (management - santé/sécurité - satisfaction);
- optimisation des ressources (informations - infrastructures - fournisseurs);
- organisation (valeur ajoutée - communication - méthodes- amélioration);
- résultats (efficacité - efficience).

Tu auras à cœur d'élargir ton audit en dehors du domaine proprement dit. Par exemple, tu peux te rendre au service Maintenance pour obtenir des réponses complémentaires sur les pratiques d'entretien des équipements.

Tu peux te rendre au service Formation pour obtenir quelques réponses supplémentaires quant à l'enregistrement des compétences et des expériences. Tu peux te rendre aux services Études ou Méthodes pour découvrir la provenance des informations utilisées dans le domaine audité, etc.

Les sujets à propos desquels des questions doivent être posées sont définis au préalable. Cela permet également de déterminer les limites de l'audit. Par exemple, faut-il inclure des thèmes tels que la propreté et le rangement ?

Cependant, si les audits sont exclusivement orientés économie et qualité, cela ne t'empêchera pas de signaler un problème patent de sécurité par exemple.

Il convient que les responsables directs des domaines audités soient présents. En effet, un écart signalé ne doit pas être contesté. Il doit être étayé par une preuve tangible. Or cette preuve nécessaire n'est pas toujours dans un document. Parfois, l'écart est constaté lors d'un travail effectué devant tes yeux. Le responsable direct, lorsqu'il est présent, sert de témoin et il n'est pas possible ensuite de contester la réalité de ce que vous avez vu ensemble. En l'absence de témoin, tu risques de voir ton constat discuté au cours de la réunion de clôture. Tu vas encore t'énervé et ton rapport risque d'être complété par la rubrique des faits divers dans la presse locale.

Tu penseras à travailler dans le détail. Très souvent, les explications des audités sont globales. Les dysfonctionnements potentiels sont toujours constatés dans la mise en pratique détaillée. Tu devras donc en permanence demander à l'audité d'effectuer devant toi des opérations de production, de contrôle, de recherche de documents, de traitement d'un dossier, etc.

Tu utiliseras en permanence des mots tels que :

- « Concrètement, comment faites-vous pour ... ? »
- « Par exemple, pouvez-vous me montrer ... ? »

Il faut éviter de limiter un entretien d'audit à un dialogue de type :

- « Je suis auditeur. Tout va bien ? RAS ? Très bien parfait !
Au revoir et à la prochaine.»

C'est un peu court tout de même.

Devant des dysfonctionnements constatés, tu ne t'écieras pas :

- « J'lai eu, j'lai eu !!»

Non, tu ne jugeras pas mais tu demanderas à l'audité de donner son avis pour susciter l'action corrective.



Tu demanderas par exemple :

- « Qu'en pensez-vous ? »
- « Que comptez-vous faire à ce propos ? »

Les actions proposées alors par l'audité seront notées pour figurer dans le rapport d'audit. Ces actions ne sont pas forcément des solutions car le plus souvent, il faudra un délai de réflexion à l'audité pour formuler des actions d'amélioration.

Ce qui est noté est une volonté (un engagement) à faire quelque chose.



Mettre en œuvre le PDCA

Tu conduiras ton audit en passant successivement toutes les étapes du PDCA.

Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, tu commenceras par la seconde étape, celle du « DO » en interrogeant les audités sur leurs métiers.

La première phase n'est pas celle de la planification « PLAN » mais celle de la connaissance des activités internes. Elle correspond à l'étape du « faire (DO) » du PDCA.

Tu ne suis pas l'ordre des étapes du cycle de DEMING car tu commences par le second. C'est normal, c'est ainsi que doit se dérouler un audit afin d'instaurer la confiance avec l'audité et afin que tu acquières une bonne connaissance de l'activité du domaine audité. Cette connaissance passe par l'identification des modèles internes.

Les modèles internes sont constitués par les procédures, les modes opératoires les modes de contrôles, les protocoles, les réglementations internes, bref tous les documents qui décrivent des façons de faire et des méthodes de travail. Les modèles internes sont également les habitudes, les bonnes pratiques, les usages qui ne sont pas forcément documentés. Dans le cas de l'existence de modèles internes formalisés (procédures documentées), tu ne dois pas faire de vérification de conformité. Tu dois t'assurer de la pertinence de ces documents en regard de risques avérés en leur absence. Pour être plus clair, une procédure doit pallier un risque identifié.

Tu t'assureras que les procédures existantes sont connues des audités et que tous ceux qui sont concernés par la mise en application d'une procédure en connaissent le contenu et savent dans quelles situations ces procédures doivent être appliquées.

Lorsque que des activités sont effectuées sans procédure, tu considèreras que la pratique constitue le modèle interne (transmis oralement : on a toujours fait ainsi, c'est ce que m'a demandé mon chef, mon prédécesseur travaillait comme cela, etc.).



Lorsque cette connaissance est acquise, tu t'assureras de la pertinence de ces pratiques par rapport aux métas modèles. Autrement dit quels sont les liens entre les activités auditées et les métas modèles ? Cette étape te permettra donc d'avoir une idée précise des métiers existants dans l'organisme ou dans le processus audité.

Bien entendu, tu n'interrogeras pas les trois cent mille agents de la POSTE si tu réalises un audit chez eux. On t'a déjà dit quelque part (et ne nous oblige pas à faire des recherches), que tu devras t'entretenir avec un échantillon représentatif des personnels d'un processus ou d'un organisme.

Lorsque tu auras acquis une connaissance suffisante des activités que tu audites, tu pourras passer à la seconde étape, celle du « PLAN ».
C'est lors de cette phase que tu essaieras de savoir si les méta-modèles sont identifiés, connus, mis à jour, transmis, transposés en modèles internes, etc.
Une absence de méta modèle est une cause d'arrêt de l'audit. Inutile d'aller plus loin puisqu'en l'absence de modèle, les étapes suivantes ne peuvent exister.

Tu devras évaluer la perception des méta-modèles par les audités ainsi que la relation entre méta-modèles (lorsqu'ils existent) et modèles internes (procédures, pratiques, modes opératoires, protocoles, etc.).

Cette étape permet d'évaluer la cohérence et la pertinence des activités auditées. Elles doivent être en étroite adéquation avec les métas modèles qui sont les références absolues de travail. Les personnels interrogés doivent avoir une connaissance pointue de la relation entre leur travail (les tâches effectuées) et les contraintes des métas modèles. Ils doivent avoir la conscience de leur contribution aux performances de l'organisme. Si les méta-modèles ne sont pas perçus par les pilotes ou les managers, l'audit s'arrête là. Il est inutile de continuer puisque les autres étapes ne sont pas applicables en l'absence de modèle. Ton travail sera alors de convaincre les pilotes et managers en question que l'absence de méta-modèle rend impossible la recherche de l'efficacité.

Ce n'est pas une tâche facile. Bien entendu, si les audités sont convaincus de cette nécessité, tu noteras une piste de progrès.

La troisième phase est celle du CHECK (comparaison).
Ce n'est pas à toi de comparer. Tu dois t'assurer que l'audité a mis en place des dispositions qui permettent en permanence et à tous les niveaux de comparer son activité (les pratiques du terrain) aux modèles et méta-modèles.
En principe, tu abordes ici la partie « mesure et surveillance » des processus de l'organisation.

Cette comparaison est obtenue en général par les indicateurs et les tableaux de bord. Cependant, elle peut être obtenue également par le biais d'autres moyens tels que les analyses de problèmes ou de non conformités, les analyses de réclamations, etc.

Tu dois travailler sur les processus de réalisation et sur les processus de support. Les processus de management seront audités en regard de la quatrième étape, celle de l'amélioration. Nous y reviendrons un peu plus loin.
En ce qui concerne ces deux catégories de processus, tu dois t'assurer que leur efficacité, voire leur efficience, sont surveillées. L'existence des processus correspond à des exigences de méta-modèles.

Les processus de management environnemental apportent des réponses aux exigences des référentiels, etc.
Il convient donc que l'organisme évalue en permanence ses performances en regard des exigences des divers métras modèles qui lui servent de guide.
Cela suppose bien évidemment que les métras modèles mentionnent des objectifs ou que des objectifs aient été déduits des métras modèles par écoute ou enquêtes ou tout autre moyen d'identification. La pertinence des systèmes de mesure ou de surveillance est donnée par la force des liens qui relient les résultats des activités des processus aux objectifs ou aux prévisions tirées des métras modèles.
Les systèmes de surveillance et de mesure doivent donner des informations sur les écarts entre ce qui est souhaité (exigé) par les métras modèles et ce qui est réalisé dans l'organisme sur tous les facteurs ou critères identifiés comme important dans les différents métras modèles .



Ton travail à cette étape consiste à identifier l'existence de comparatifs mais aussi à évaluer l'étendue des comparatifs.

Est-ce que les indicateurs ou les analyses couvrent bien tous les méta-modèles et modèles à tous les niveaux et dans toutes les activités ou processus audités ?

Attention, dans toute entité, il y a forcément quelqu'un qui a concocté de jolis camemberts ou des courbes avec moult fonctions et macros sous Excel ...

Ne te laisse pas berner, « la carte n'est pas le paysage ». Il est important de vérifier la nature de l'information apportée par ce type de « tableau de bord », qu'est-ce que ça apporte au processus ? Aux agents ? Que mesure t'on ? quel(s) lien(s) avec les modèles ?

Bien entendu la non existence, la non pertinence et l'insuffisance de comparatifs sont des pistes de progrès qui demandent une prise de conscience des audités.

Enfin, la dernière étape, celle du « ACT » concerne l'existence d'actions engagées suite aux écarts enregistrés à l'aide des outils comparatifs, autrement dit celle de l'amélioration.

Il ne s'agit pas, et nous l'avons déjà évoqué un peu plus haut, d'améliorer pour le plaisir. Il s'agit essentiellement de s'adapter aux contraintes du monde extérieur et d'agir sur l'efficacité. Un écart constaté entre un méta modèle et une pratique interne, ou des résultats d'une pratique interne, doivent être une source de réflexion pour l'organisme.

- Faut-il changer le modèle interne ?
- Faut-il s'assurer que le méta modèle est adéquat ?

Les écarts identifiés par les systèmes de mesure et de surveillance (à l'étape du « CHECK ») doivent faire l'objet d'actions d'améliorations (adaptation et amélioration de l'efficacité).

Dans cette quatrième étape, tu devrais trouver également les suivis relatifs aux activités stratégiques (celles qui permettent à l'organisme de changer et de mettre en œuvre ses orientations stratégiques). La plupart du temps, le changement est réalisé sous la forme de conduite de projets qui améliorent le fonctionnement de l'organisation.

Très souvent, la naissance de projets correspond à des changements de méta-modèles (la réglementation change, les exigences des marchés changent, etc.).

Les actions de progrès (actions correctives, actions préventives ou actions d'amélioration de fond) doivent être, elles aussi, pertinentes. Elles doivent modifier les pratiques de travail, les modèles internes, la communication etc.

Les actions gratuites, celles qui sont engagées uniquement pour faire mieux qu'avant ou parce que le chef a fait une nouvelle formation au management et qu'il est revenu avec « plein d'idées nouvelles », ne sont pas forcément et pas toujours de la plus grande utilité. Il ne faut pas améliorer pour améliorer car cela peut coûter cher et ne pas rapporter gros, contrairement au loto.

C'est pour cette raison que l'amélioration doit aussi consister à travailler sur l'efficacité des activités. Il faut produire ce que le client et l'utilisateur demande au moindre coût (sans détériorer la qualité cela va sans dire).

Si tu as compris les principes énoncés dans ce chapitre, bravo. Tu seras capable de produire alors des audits à forte valeur ajoutée et ton patron sera fier de toi. Peut être même qu'il commencera à te donner un (petit) salaire.



**SI VOUS PENSEZ QUE VOUS VOUS ETES TROMPES
VOUS AVEZ RAISON****(YVON GUILLEMIN)**

Il convient de faire une réunion de clôture.
Cette réunion se fait en principe immédiatement en fin d'audit.
Il faut cependant se réserver suffisamment de temps
pour préparer cette réunion car à ce stade, le rapport
est quasiment bouclé !

Tu donneras une évaluation de l'efficacité du poste de travail
audité et tu décriras les pistes d'amélioration détectées.
Les pistes de progrès qui seront proposées sont présentées
accompagnées d'un descriptif des événements
qui les ont suscités. Tu auras soin également, pour faire preuve
d'objectivité, de citer dans ta conclusion les modèles
(le référentiel) auxquels aurait dû se conformer l'audité.
Cela peut être un méta-modèle, une procédure, un objectif,
une compétence, etc.

Une technique positive d'animation consiste à présenter
les conclusions comme un sandwich. Une couche de points forts,
puis les pistes de progrès (les écarts dans l'ancien langage)
puis encore une couche de points forts dans les conclusions.
Lorsque de nombreuses pistes de progrès sont identifiées
(c'est toujours ainsi dans les audits pratiqués avec bienveillance),
il convient de les hiérarchiser. Nous savons que des pistes
de progrès représentent un travail supplémentaire pour l'audité.
En conséquence, il faut les classer par ordre d'importance.
Ce classement doit être fait par l'audité.
D'abord parce que c'est lui le sachant et donc il connaît
les risques de son poste et puis ensuite parce qu'il pourra
difficilement expliquer qu'il n'a pas mis en œuvre des actions
de progrès alors que c'est lui qui les a détectées
(voir paragraphe précédent) et que c'est lui
qui les a hiérarchisées.

Il convient également de disposer de modèles de rapports
d'audits les plus simples possible. Ils respectent la règle
de rapidité. Ils sont élaborés pour être utilisés dans tous les cas
de figures. Ils rappellent les métas modèles qui sont pris
en compte et donnent les pistes d'amélioration en regards
des différentes phases du PDCA.

Cela te permettra de quasiment rédiger ton rapport avant la réunion de clôture et de remettre le document terminé en fin de réunion. En conséquence, lorsque tu repartiras à ton bureau, tu n'auras plus le souci de cette rédaction.

L'audit se termine

à la fin de la réunion de clôture. On te gêne, non ?

Le suivi des actions de progrès est en principe de la seule responsabilité des audités mais dans la pratique, les responsables qualité et les auditeurs participent aussi à ce suivi. L'avantage de cette option est qu'il est possible de constituer une base unique de données et de procéder à des analyses de l'ensemble des conclusions d'audits.

Il est important que ce type d'analyse soit effectué car cela permet de détecter des problèmes de fond (par exemple que la maintenance de premier niveau n'est pas très efficace ou que les documents ne sont pas pertinents, etc.). Cela permet également de vérifier globalement l'efficacité des audits et en même temps celle des auditeurs.

Cette efficacité est donnée par le nombre de propositions d'actions de progrès remontées des audits. Elle peut être fournie aussi par la mise en place de questionnaires très succincts sur la satisfaction des audités qui sont les clients des auditeurs (avec la direction de l'entreprise).

Il est important enfin que des retours d'information soient faits auprès des auditeurs sur les suites données à leurs conclusions et sur les actions de progrès mises en œuvre.



LISTE DES OUTILS

SUR CLER USB

OUTIL 1 : GUIDE D'AUDIT SIMPLIFIÉ QSEDD

Lors de la préparation de l'audit, tu utiliseras le « Guide d'audit simplifié QSEDD » comme fil conducteur de ton audit. Tu surligneras les étapes que tu souhaiteras aborder en fonction du processus audité et des objectifs de l'audit et en fonction des référentiels généraux pris en compte. Tu sélectionneras les référentiels qui sont pris en compte dans les objectifs de l'audit dans chacun des sept critères et des trente cinq sous critères. Si tu n'as pas d'exigence particulière de la part du commanditaire, tu utiliseras uniquement les rubriques avec la mention « Q » pour qualité. Idem si l'organisme est certifié ISO 9001.

OUTIL 2 : LISTE DES DOCUMENTS QSEDD

Tu utiliseras l'outil n°2 pour identifier les documents que tu pourras (devras) analyser dans le cadre de ton action. Ce n'est pas une liste exhaustive, bien entendu, mais un minimum conseillé. Il n'y a pas d'obligation à le faire, l'audit demeurant une activité basée sur l'analyse d'échantillons. Cependant, il est souhaitable que l'existence de ces documents soit vérifiée.

OUTIL 3 : LA CHECK-LIST DE L'AUDITEUR

BONUS : DEUX JOLIS FILMS



Si tu penses que :
Le contrôle est un outil utile pour garantir la performance,
s'il n'est pas contrôlé, le personnel fait n'importe quoi,
que la productivité s'obtient à coup de note de service,
Jette ce livre immédiatement !

Si tu penses :
Qu'un audit met en exergue
le talent des Hommes,
Qu'un audit interne doit être
bienveillant,
Qu'un auditeur sert à révéler
l'intelligence collective,
**Si tu recherches un outil
qui te permette :**
de te retrouver dans la jungle
des normes et référentiels Qualité,
Sécurité, Environnement...
de dialoguer avec des acteurs
issus de tous les secteurs d'activité
publics ou privés
Ce livre est fait pour toi !

**JE ME CONTRÔLE,
TU TE CONTRÔLES
NOUS NOUS CONTRÔLONS...**

**DONNEZ MOI LES PAPIERS
DE VOS PAPIERS...**



SERGE GUILLEMIN,
VILLE DE BESANCON

SYLVIE VERMOT
CAP ENTREPRISE

SYLVE VERMOT
MEA FRANCHE-COMTE

BAUER.