

Evaluer la conformité d'une activité avec un référentiel d'organisation et de pratiques.

Règle d'or.

Auditer n'est pas jouer.

L'audit est un constat objectif d'écart entre des pratiques supposées et une application opérationnelle. Il intervient à postériori et appelle des mesures correctives.

- Il ne corrige pas une situation, il la constate. En ce sens il ne peut pas se substituer au pilotage opérationnel dont les managers de proximité ont la responsabilité.
- Il propose des améliorations, il ne les décide pas. En ce sens il ne peut pas se substituer au rôle de décision, d'action et de mise en place des moyens qui incombe aux managers de haut niveau.

Un bon audit est un audit qui ne donne pas de résultats car cela veut dire que les dispositions d'organisation existent, sont connues et sont appliquées au quotidien.

Croire qu'une équipe d'auditeurs, mobilisés tous les trois ans, pour assurer un renouvellement de certification est un bien mauvais calcul. Parce que personne n'est dupe. Parce que l'efficacité n'est pas au rendez-vous.

L'audit doit être un instrument aux mains des managers pour :

- Vérifier que tout va bien,
- Eclairer un dysfonctionnement, un manque d'efficacité ou d'efficience,
- Proposer des ajustements, principalement en relation avec des changements de contexte.

A ne pas faire.

Réaliser des audits sans but, pour faire nombre.

Pour trouver quelque chose d'utile, il vaut mieux savoir de qu'on cherche et pourquoi on le cherche. C'est la raison pour laquelle il est inutile de conduire un audit sans qu'un manager, qui en est le commanditaire, ne précise la finalité de l'audit.

- Il ne s'agit pas de faire dire à l'audit ce qu'on a envie d'entendre,
- Il ne s'agit pas de justifier via l'audit une décision déjà prise,
- Il ne s'agit pas d'utiliser l'audit comme instrument à charge contre une activité ou une personne.

Ce serait le meilleur moyen de totalement discréditer cet outil.

Il s'agit bien plus pour le manager :

- D'évaluer si une disposition ou un objectif sont bien compris et appliqués,
- D'évaluer les limites d'une disposition prise afin d'en ajuster les modalités pour plus d'efficience.
- De rechercher les causes potentielles d'un dysfonctionnement en appréciant le niveau de mise en œuvre des dispositions prévues.
- De contribuer à l'identification des risques et des difficultés opérationnelles auxquels les collaborateurs sont confrontés.

Les risques.

Révéler systématiquement les mêmes écarts dans les différents audits.

Les causes principales sont :

- Des audits trop proches dans le temps sur des domaines analogues ou connexes.
A brève échéance, les améliorations ont peu de chance d'être mises en place et de produire des effets. Sur les mêmes activités ou des activités analogues, les chances sont fortes que les comportements soient statistiquement équivalents.
- Les audits n'ont pas donné lieu à des suites ou ces suites ne sont pas effectives.
Si aucune amélioration n'est décidée et mise en œuvre, les chances sont très limitées que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. De même si les actions décidées sont totalement inefficaces ou inappropriées.
- L'équipe d'audit est peu expérimentée.
Les équipes jeunes ou qui n'ont pas pu bénéficier d'un encadrement par des personnes expérimentées auront naturellement tendance à se concentrer sur ce qui paie à tous les coups (les écarts de pure forme) ou des problèmes déjà connus.
Par ce biais, ils pensent légitimer leur action ; ils ne font que la discréditer.

Un rejet des audits par les opérationnels.

Les causes principales sont :

- Une approche trop formelle, pas assez fondée sur la maîtrise des risques.
Les opérationnels n'ont pas toujours une connaissance intuitive du bien fondé de certaines dispositions. Leur indiquer qu'ils ne les respectent pas est sans effet.
Leur expliquer que des difficultés ou des risques auxquels ils s'exposent peuvent être réduits par les dispositions en question a valeur pédagogique.
- Les audits ne donnent pas lieu à mise en œuvre d'améliorations effectives.
Les opérationnels sont enclins à penser « à quoi bon, nous l'avons déjà dit mainte fois et rien ne change ».
L'amélioration a besoin de s'alimenter de progrès visibles.
- Un manque de diversité dans les sujets d'audit et les personnes auditées.
Il convient de veiller à ce que la charge d'audit soit équitablement répartie sur la structure afin que certains n'aient pas l'impression d'être sous surveillance permanente et pas d'autres. Et pour faire en sorte que tout le monde se sente, à un degré ou un autre, concerné par le respect des dispositions communes.

Les audits ne débouchent pas sur des améliorations.

Les causes principales sont :

- Un manque d'expérience des auditeurs qui altère la capacité à décider et mettre en œuvre des actions d'amélioration.
Les erreurs de jeunesse les plus répandues sont :
 - Des écarts mal formulés si bien qu'après quelques jours on ne se rappelle plus du problème.
 - Des écarts mal argumentés ; c'est-à-dire que la disposition non respectée est soit non identifiée, soit mal interprétée. Lors du traitement dans le cadre du processus d'amélioration, l'écart sera rejeté comme non fondé.
 - Des écarts qui ne reposent pas sur des preuves identifiées. L'écart sera rejeté comme non prouvé ou difficile à résoudre faute d'exemples précis.
- Un processus d'amélioration inexistant ou inefficace.
Si les écarts ne sont pas traités, si les causes des écarts ne sont pas identifiées, il a peu de chances qu'ils soient effectivement résolus.
- Un manque de communication sur les améliorations et les résultats obtenus via les audits.
Il est important, dans le cadre de la communication interne, de montrer en quoi les audits ont servi à faire progresser l'organisation.

Les pistes de solutions.

Mettre en place la fonction d'audit.

Définir une stratégie d'audit en fonction de quatre objectifs :

- Vérifier la bonne mise en place et le bon déploiement de nouveaux objectifs, de nouvelles politiques ou de changements.
A ce titre, il est bon de prévoir, à la fin d'une phase de déploiement, un audit qui agira comme une vérification de service régulier et permettra d'identifier d'éventuels ajustements.
- Comprendre une situation, une difficulté.
L'audit permet de vérifier et éclairer l'adéquation entre une situation réelle et la représentation qu'on s'en fait dans les objectifs, la politique et les dispositions d'organisation.
- Confirmer les progrès réalisés.
On dit qu'un audit en appelle un autre. Cela signifie que la mise en œuvre effective des axes d'amélioration identifiés lors d'un audit doit être confirmée dans un suivant.
- Eventuellement, pour être conforme aux exigences des standards de certification.
C'est la pire des motivations, même si c'est souvent la principale, voir l'unique.

Il revient aux managers de haut niveau de déterminer les usages qu'ils entendent faire de cet instrument. Ils doivent le percevoir comme un conseil avisé, complémentaire des indicateurs, dont la force est de faire le lien avec le réel, le factuel.

Constituer l'équipe des auditeurs en s'appuyant, éventuellement sur des experts externes.

- Sélectionner les futurs auditeurs internes.
Une première approche consiste à sélectionner des auditeurs à temps plein. L'avantage est un haut niveau d'expertise dans la technique d'audit mais un éloignement des réalités opérationnelles. Une seconde approche consiste à sélectionner des collaborateurs pour lesquels il s'agira d'une activité occasionnelle. L'avantage est qu'en analysant d'autres situations, les managers auditeurs comprennent mieux et progressent plus vite dans leurs propres pratiques de management.
Selon la taille de l'organisation, un mixe des deux est souhaitable. Un faible nombre d'auditeurs dédiés pour assurer la qualité des analyses. Un nombre limité également de managers auditeurs pour leur permettre d'intervenir relativement souvent.
- Former les auditeurs internes aux techniques d'audit.
Des formations existent sur le marché. Un accompagnement par un consultant ou un auditeur externe peut les compléter ou les remplacer.
- Qualifier les auditeurs internes en les faisant participer à des audits.
Plus qu'une question de formation, l'audit est avant tout une question de pratique et d'expérience pour acquérir les bons réflexes et savoir prendre de la distance. Cette qualification s'acquiert progressivement en étant observateur dans un premier temps, puis auditeur assistant avant de devenir responsable d'audit.
- Certifier les auditeurs afin qu'ils puissent conduire des audits de certification.
Cette possibilité n'est pas dénuée d'intérêt au titre de la reconnaissance de l'expertise acquise ; cela dit, en dehors des organismes de certification, elle ne présente pas d'autre intérêt.
- Mettre en place les accompagnements en choisissant les prestataires externes qui accompagneront la mise en place de la fonction d'audit, assureront les formations et encadreront les premiers audits.
Ce choix est fondamental, en effet, il existe écoles :
 - Les consultants auditeurs formalistes qui ne s'attacheront qu'à la lettre, au détail. Souvent parce qu'ils ne comprennent rien au fond du métier et du management. L'effet « coupeur de cheveux en quatre » peut être désastreux sur les membres de l'organisation.
 - Les consultants auditeurs qui s'attacheront plus à la maîtrise des risques. Ils ne s'appesantissent pas sur les détails ou les écarts sans conséquences. Ils permettent de se focaliser sur un nombre réduit de problèmes réellement importants.

[Gérer le programme d'audit.](#)

En fonction

- Des objectifs, leur niveau de réalisation et leur évolution,
- Des changements de dispositions d'organisation en particulier à des fins d'amélioration,
- Des résultats obtenus dans les audits précédents,

Il revient aux managers de haut niveau, de définir chaque année, les domaines et les finalités des audits qu'il conviendra de mener au cours de l'année.

En plus des audits orientés sur ces problématique managériales stratégiques, il est toujours bon de réserver des ressources pour :

- Des audits aléatoires,
- Des audits de dernière minute en fonction de l'actualité.

Les audits sont programmés :

- Ils sont distribués tout au long de l'année,
- Les ressources nécessaires sont identifiées et allouées,
- Les responsabilités principales (responsable d'audit) sont affectées,
- Si besoin est, les ressources externes sont programmées.

La réalisation effective du programme est suivie. Le management de haut niveau est alerté de toute dérive ou de toute difficulté dans la mise en application de ce programme.

Planifier l'audit.

Etant donnée la charge que représente un audit pour l'organisation (charge pour les auditeurs et pour les personnes auditées), chaque audit inscrit au programme doit être planifié dans son déroulement.

- Identifier et faire approuver par les managers concernés
 - Les ressources en personnel : les personnes à auditer et le motif.
 - Les ressources en locaux : il peut être nécessaire d'accéder à certains sites dont des sites sécurisés.
 - Les ressources en installations.
 - Les ressources en matériel.
 - Les ressources en logiciels.
 - Les ressources en outils.

En d'autres termes toutes les ressources qui permettent l'accès à l'information souhaitée. Ces demandes doivent être justifiées par une finalité. Sauf cas particulier, les managers de proximité doivent avoir la possibilité de choisir entre des ressources équivalentes celles qui perturberont le moins l'activité.

- Etablir et obtenir l'accord des parties concernées sur l'ordre du jour.
 - Sur les résultats ou problèmes à examiner.
 - Sur le champ de l'audit c'est-à-dire le périmètre d'activité à prendre en compte. Ce peut être un produit, un site, une équipe, un client ou une catégorie de clients, ...
 - Sur les procédures applicables c'est-à-dire les dispositions qui seront prises comme référence dans l'analyse. Ainsi, on peut décider de prendre en compte les procédures qualité interne mais pas les exigences organisationnelles imposées par le client.
 - Sur les critères d'entrée de l'audit. Comme l'audit est une opération coûteuse, il est préférable de ne pas la réaliser si certaines conditions ne sont pas réunies. C'est pourquoi la phase d'entretien est systématiquement précédée d'une phase d'analyse sur dossier. Cela ne sert à rien de conduire des entretiens si à l'évidence les mesures ne sont pas appliquées. Figurent également en bonne place : l'absence de certaines ressources clés, l'impossibilité d'accès à des équipements.
 - Sur les critères de sortie de l'audit. Il s'agit ici de s'entendre sur les conditions qui permettent de dire qu'un audit est terminé et que les résultats obtenus peuvent être jugés pertinents.

Conduire l'audit.

Le but est d'identifier de manière factuelle des écarts entre les dispositions prévues et la pratique qui peut être démontrée par les personnes rencontrées ou les données auxquelles il est possible d'avoir accès.

- Identifier le sous-ensemble de dispositions applicables à l'activité de la personne rencontrée.
- Eventuellement, reprendre les constats réalisés lors d'audits précédents sur le même périmètre.
- Eventuellement, identifier toutes les nouveautés et les améliorations apportées sur le domaine.
- Balayer par des questions ciblées les différentes dispositions applicables.
- Si les réponses apportées sont globalement conformes, passer à la question suivante. L'expérience montre que si une disposition est appliquée dans l'esprit, le risque est maîtrisé.
- Si les réponses révèlent des écarts, on cherche alors à en cerner la portée exacte. Quand on a identifié ce qui n'a pas été fait, on cherche à évaluer l'impact et le risque encouru.
- Si le risque est faible on reprend sous forme d'un simple constat.
- Si le risque est important, on cherche à approfondir les causes et on reprend sous forme d'un écart.

Dans la mesure du possible on cherchera dans la suite de l'audit à vérifier si cet écart est répandu ou, au contraire, très spécifique à la personne rencontrée.

Pour un bon déroulement des entretiens, il est important de respecter quelques règles comportementales de base :

- Ne jamais porter de jugement de valeur.
On note des résultats, pas des comportements ni des compétences individuelles.
- On évite les préjugés.
On ne cherche pas à appliquer sa propre pratique mais bien à comprendre ce qu'une personne a fait et pourquoi elle l'a fait.
- On vise l'amélioration.
C'est la raison pour laquelle, aucun compte rendu n'est fait des entretiens. Les écarts sont formulés par rapport à un résultat attendu pas par rapport à la personne à l'origine. Une amélioration doit concerner un nombre conséquent de cas, elle doit pouvoir bénéficier à tous les acteurs concernés.
- On respecte le temps des personnes rencontrées.
On veille tout particulièrement à être à l'heure et à respecter le temps imparti à l'entretien.
- On relève les éléments de preuve quand c'est utile.
Si cet élément est utile à la confirmation de l'écart, à sa compréhension et à sa résolution, il est possible de demander une copie des documents concernés, des copies d'écrans ou des impressions de données. Dans tous les autres cas, c'est inutile et cela fait perdre du temps à tous. Parfois, le fait de noter une référence de dossier et de document suffit amplement à en retrouver les éléments ultérieurement.
- On reformule systématiquement les écarts.
Quand un écart est constaté, pour éviter toute mauvaise interprétation, il est bon d'indiquer à la personne qu'un écart va être noté et de le formuler précisément.
- On ne se prononce jamais sur la gravité d'un écart avant d'avoir terminé tous les entretiens.
Les tendances lourdes n'apparaissent jamais sur les premiers entretiens mais plutôt sur les derniers.

Etablir le rapport.

La phase de rapport intervient dès la fin des entretiens d'audit et/ou d'analyse des dossiers.

- Marquer formellement la fin de l'audit.
Il ne peut pas s'éterniser et ses conclusions doivent pouvoir être rendues disponibles

rapidement pour engager les améliorations nécessaires.

Dès la fin de la phase d'entretien, une réunion de restitution à chaud est organisée pour marquer la fin de l'audit et remercier les personnes mobilisées. Ces personnes doivent avoir conscience qu'à partir de la fin de cette réunion, les conclusions seront écrites et qu'il en sera plus possible de les contester.

- Exposer les conclusions au commanditaire et à l'ensemble des personnes mobilisées. Il est habituel de commencer par remercier les participants et de se prononcer sur le déroulement de l'audit et sur la pertinence des conclusions. Vient ensuite le passage en revue de tous les écarts constatés. Ensuite comme l'exercice d'audit a pour but de mettre en évidence les points négatifs, il est très important de terminer en mettant en évidence tous les points positifs.
- Rédiger les fiches d'écarts. On commence généralement par les écarts qui constituent une non-conformité (la pratique est absente voire contraire aux dispositions), un écart (la pratique est partiellement non respectée) ou un simple commentaire (des écarts ponctuels ont pu être constatés). Chaque écart est précisément reformulé, les éléments de preuve sont identifiés. Chaque écart peut être débattu tant du point de vue de sa réalité (une personne a pu se tromper), que de sa portée ou de sa compréhension. Une attention toute particulière doit être apportée à la formulation des écarts. Il convient que plusieurs mois plus tard elle ne donne lieu à aucune incompréhension ou divergence d'interprétation.
- Evaluer la pertinence et les suites à prévoir. Il s'agit de se prononcer sur la pertinence de prévoir un nouvel audit pour confirmer les améliorations attendues ou pour approfondir un aspect incident. Il s'agit également de se prononcer sur l'urgence à corriger certains écarts. Eventuellement, des remarques peuvent être faites sur le déroulement de l'audit et sur le processus d'audit lui-même.
- Le tout est consigné dans un rapport écrit. Ce type de rapport est généralement considéré comme un enregistrement c'est-à-dire comme une donnée essentielle.

Gérer les suites.

Enregistrer les problèmes détectés et les traiter en résolution de problème.

Documenter et diffuser les résultats de l'audit. Communiquer les problèmes détectés pendant un audit aux personnes responsables des actions correctives et de leur résolution.

Obtenir de la partie auditée communication du calendrier de résolution.

Suivre les problèmes jusqu'à résolution complète.

Pour approfondir.

Auditer un projet informatique.

- Vérifier que la solution est conforme à la documentation de conception.
- Vérifier que la revue d'acceptation et les exigences d'essais sont conformes aux critères d'acceptation.
- Vérifier que les données d'essais sont conformes aux spécifications.
- Vérifier que les éléments de solution et la solution complète ont été testés et satisfont à leurs spécifications.
- Vérifier que les rapports d'essai sont corrects, fidèles et que les niveaux d'essai sont pertinents.
- Vérifier que les écarts ont été résolus.
- Vérifier que la documentation utilisateur est conforme aux standards spécifiés.
- Vérifier que les activités ont été menées conformément aux plans et exigences.
- Vérifier que les coûts et calendriers sont conformes aux plans.