

# LE MANAGEMENT FONCTIONNEL

## ► des auditeurs...



► Par **Christophe VILLALONGA**, société Qualinove, [c.villalonga@qualinove.fr](mailto:c.villalonga@qualinove.fr)

*Le passage de l'assurance qualité au management de la qualité impacte de façon significative l'approche de l'audit. Il faut désormais pratiquer des audits à forte valeur ajoutée ayant un réel "retour sur investissement".*

*Les auditeurs sont les partenaires opérationnels de ce changement. Ils contribuent de façon active à l'amélioration continue des systèmes de management (qualité, sécurité, environnement).*

*Nous allons vous présenter des "bonnes pratiques" pour manager avec efficacité les auditeurs internes.*

### Évaluer votre équipe d'auditeurs

Cette phase permet d'évaluer les ressources à votre disposition en termes d'effectif, de compétences, de disponibilité, d'ancienneté... et de comparer ces données à vos besoins réels. En effet, il est important, question management, de s'assurer de cette cohérence, même si les leviers d'action ne sont pas toujours simples à mettre en œuvre. Cette analyse peut permettre de constater une nécessité de :

- renouveler des auditeurs (en cas d'absence de motivation) ;
- former les auditeurs à la pratique d'audit à forte valeur ajoutée ;
- recruter des auditeurs ayant un nouveau profil (logique d'efficacité) ;
- déréférencer des auditeurs (en cas d'insatisfaction d'audités).

### Développer une reconnaissance des auditeurs

La reconnaissance des auditeurs est très souvent une approche négligée au niveau du management. Il est cependant important de valoriser la mission des auditeurs et leur contribution à l'amélioration continue des systèmes de management.

Pour ce faire, des pratiques commencent à apparaître dans les entreprises : remerciements officiels de la direction, prise en compte de cette mission en cas de

mobilité interne, participation à un colloque des auditeurs...

### Organiser une réunion annuelle des auditeurs (tableau A)

L'organisation d'une réunion annuelle des auditeurs est un excellent moyen de faire un bilan avec l'ensemble des auditeurs sur l'efficacité du processus d'audit et des résultats obtenus. De nombreuses entreprises réalisent cette réunion sous une forme de séminaire résidentiel afin de donner un caractère convivial à cette séance de travail. La durée de cette session de travail est comprise entre une demi-journée et une journée (voir le tableau A "Modèle d'ordre du jour pour la réunion annuelle des auditeurs").

Tableau A  
Modèle d'ordre du jour pour la réunion annuelle des auditeurs

Thèmes traités	Contenu du thème
Bilan des audits réalisés	Il peut s'agir par exemple du taux de concrétisation du programme d'audit, du nombre d'écarts détectés, du délai moyen de réalisation des actions correctives, des retours d'information des audités, etc.
Exercice pratique sur des rapports d'audits	Possibilité d'étudier l'efficacité des rapports d'audits et de faire travailler en petit comité les auditeurs à partir de rapports "réels". L'objectif n'est pas, bien entendu, de mettre en porte à faux tel ou tel auditeur mais de faire prendre conscience aux auditeurs des éventuelles difficultés à comprendre aisément ce qui est écrit dans le rapport et d'évaluer la pertinence de certaines constatations.
Organiser un benchmarking interne des bonnes pratiques	Il est intéressant d'échanger sur les bonnes pratiques des auditeurs en recensant des astuces, des conseils pratiques, des recommandations, etc. Ainsi, chaque auditeur peut présenter ses bonnes pratiques pour assurer une démultiplication auprès de tous les auditeurs.
Étudier les documents du rapport d'audit	Il est utile de passer en revue les différents documents du rapport d'audit et de s'interroger sur leur fonctionnalité et leur efficacité.
Passer en revue le processus d'audit	Il est intéressant de prévoir une analyse du processus d'audit (et des procédures rattachées) pour s'assurer de l'efficacité des dispositions prévues et décrites.

Tableau B

Extrait d'un questionnaire d'évaluation d'un audit qualité interne

	(a)	(b)	(c)	(d)
	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS				
3.1 La synthèse présentée en réunion de clôture				
3.2 La pertinence des constatations				
3.3 Les forces et faiblesses identifiées du système qualité				
3.4 Les recommandations d'amélioration				
3.5 L'évaluation de l'efficacité du processus audité				
3.6 Le rapport d'audit (composition et clarté)				
Commentaire(s)				

### Évaluer la performance de vos auditeurs (tableau B)

Un questionnaire de satisfaction peut être adressé à l'audité pour évaluer la prestation de l'équipe d'audit. Cette éva-

luation peut être réalisée systématiquement après chaque audit ou effectuée de façon périodique auprès de l'ensemble des audités (ou auprès d'un échantillon représentatif d'audités). Cette évaluation de l'auditeur par l'audité doit être pra-

tiquée avec beaucoup de précautions pour éviter tout conflit potentiel. Elle a en effet pour objectif d'écouter les clients des audits pour améliorer en permanence la prestation des auditeurs et non pas pour "régler ses comptes" avec les auditeurs.

### Conclusion

La réussite d'un audit est bel et bien la conséquence d'une conjonction de facteurs qui concernent aussi (et surtout) les relations humaines. Instaurer un climat de confiance, se comporter en véritable adulte, faire preuve d'empathie, être à l'écoute d'autrui et communiquer en tenant compte de son cadre de référence... sont autant d'attitudes "positives" à véhiculer dans les audits qualité internes. Dans ce contexte, l'auditeur est désormais le "leader" opérationnel de la pratique d'audits à forte valeur ajoutée. Le management des auditeurs devient un enjeu clé pour conserver les auditeurs performants et séduire de nouveaux postulants. Un management fonctionnel à consommer sans modération...

PUB