

# LE QUESTIONNEMENT

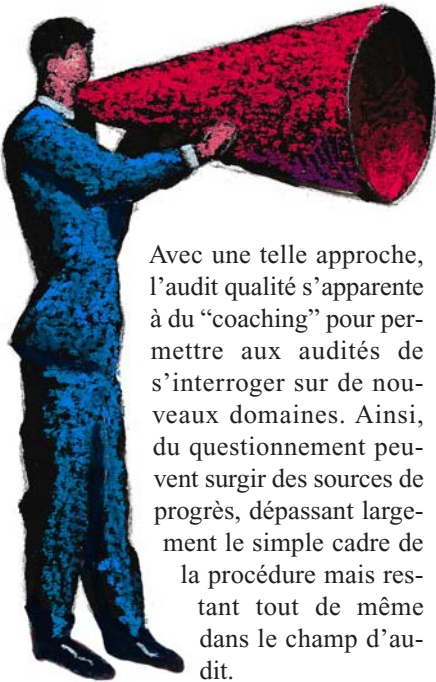
## ► pour l'audit qualité interne



► Par **Christophe VILLALONGA**, Qualinove.

*Le questionnement est un "art" que tout auditeur doit pratiquer avec pertinence pour réussir un audit qualité ; un résultat qui provient d'une réelle capacité "d'écoute" permettant à l'auditeur d'enchaîner des questions à forte valeur ajoutée. En effet, quoi de plus morose que des audits qualité pratiqués à partir de questions prédéfinies, formatées, standardisées... ? Dans un tel contexte, l'auditeur est uniquement un "professeur" s'assurant que la leçon est bien connue par les audités. Un tel schéma est peu propice à la création de valeurs ajoutées et à l'instauration de relations mutuellement bénéfiques pour le couple auditeur/audités.*

**Q**uestionner est un véritable exercice à pratiquer sans modération pour réagir face à des réponses inconnues tout en restant dans le champ d'audit. Toute la problématique du questionnement est ainsi posée : comment maîtriser un entretien d'audit en étant en situation d'écoute, de reformulation, d'enchaînement de questions... ?



Avec une telle approche, l'audit qualité s'apparente à du "coaching" pour permettre aux audités de s'interroger sur de nouveaux domaines. Ainsi, du questionnement peuvent surgir des sources de progrès, dépassant largement le simple cadre de la procédure mais restant tout de même dans le champ d'audit.

Poser des questions pertinentes aux audités est une source de progrès indéniable. Mais une telle pratique demande une expérience significative de l'audit, une formation adaptée et également une capacité à réaliser une écoute active.

En effet, afin que cette technique soit efficace, l'auditeur doit écouter activement son interlocuteur en "rebondissant" sur les réponses données. Ainsi, réussir sa phase de questionnement nécessite le respect des règles suivantes :

- avouer à l'audité en cas d'incompréhension ;
- encourager l'audité dans ses explications ;
- être "branché" sur l'audité (écoute active) ;
- recueillir des preuves pour étayer ses constats d'audit ;
- positiver en permanence l'audit ;
- être précis dans ses questions (éviter les "fausses" questions !) ;
- reformuler pour s'assurer de votre compréhension ;
- maintenir un rythme dynamique de l'audit ;

- alterner les phases de questionnement et les phases d'observation ;
- organiser des entretiens avec des personnes de différents niveaux.

Il convient, dans la mesure du possible, de réaliser les entretiens d'audit sur le lieu de travail habituel de l'audité. En effet, une telle pratique permet à l'audité d'évoluer dans un environnement connu, ce qui facilite grandement les investigations.

Inconsciemment, de nombreux auditeurs utilisent dans leurs entretiens d'audit des questions fermées comportant les éléments de réponse. Avec une telle pratique, l'audité peut se trouver en difficulté en ne possédant pas le "moyen" évoqué par l'auditeur. La tableau 1 présente des exemples de situations permettant de confronter deux approches dans le questionnement.

Des questions "ouvertes" entraînent nécessairement des réponses variées,

riches et en parfaite harmonie avec les pratiques, la réalité du terrain, le concret, etc. La finalité des questions est *in fine* de s'assurer que l'audité maîtrise son activité et la pilote en vue d'assurer son amélioration permanente.

Suite de l'article  
page 37 ►



**Tableau 1**

Des exemples de questions orientées "obligation de moyens"	Des exemples de questions orientées "obligation de résultats"
Pouvez-vous me montrer le document qui donne la preuve de la réalisation du contrôle ?	Comment peut-on s'assurer de la réalisation du contrôle ?
<b>Commentaire :</b>	
La question posée dans la première colonne comporte le moyen devant donner la preuve de la réalisation du contrôle. Avec une telle réaction, l'audit va être embarrassé s'il ne possède pas le document souhaité. Dans la deuxième situation, l'audit sera plus libre dans ses réponses. Il peut évoquer d'autres moyens comme par exemple une saisie informatique, une marque spécifique, etc.	
J'ai bien compris votre mode de fonctionnement, pouvez-vous me montrer la procédure qui explique votre façon de faire ?	J'ai bien compris votre mode de fonctionnement, comment maîtrisez-vous ce processus ?
<b>Commentaire :</b>	
Un audit peut très bien maîtriser un processus sans pour autant que celui-ci fasse l'objet d'une procédure. L'audit peut évoquer d'autres moyens lui permettant de maîtriser son activité, comme par exemple une formation, une qualification, un système d'information, etc.	
Pourquoi n'avez-vous pas ouvert de fiches d'actions correctives à la suite de la dérive de cet indicateur ?	Quelles actions avez-vous mises en œuvre à la suite de la dérive de cet indicateur ?
<b>Commentaire :</b>	
Dans ce contexte, l'important est de s'assurer que l'audit ne se contente pas de "mesurer pour mesurer" mais qu'il analyse les résultats en vue d'apporter des améliorations (lorsque cela est possible). Les actions correctives peuvent être un moyen mais il existe de nombreuses autres possibilités, comme l'organisation d'une réunion avec le service concerné, l'enregistrement dans un journal de suivi de l'indicateur, etc.	

**Tableau 2**

Auditer des procédures	Auditer des processus
S'assurer que les écrits (procédures, instructions, modes opératoires, etc.) sont appliqués par les acteurs de l'entreprise.	S'assurer de la maîtrise des processus sans en imposer de moyens.
S'assurer que la pratique constatée sur le terrain est documentée dans le système qualité/environnement (procédures, instructions, modes opératoires, etc.).	S'assurer que les processus font l'objet d'une surveillance et d'une mesure afin d'assurer leur amélioration continue.
Une approche souvent "binaire" de type "fait, pas fait".	Une approche plus globale permettant de s'assurer du fonctionnement et de l'efficacité du processus et des interfaces.
Des actions correctives documentaires prenant souvent la forme d'une modification de la procédure.	Des actions correctives apportant une valeur ajoutée organisationnelle prenant la forme d'évolution des "pratiques".

Le passage de l'audit de procédures à l'audit de processus a également un impact sur le questionnement d'audit.

Chaque auditeur peut désormais auditer des processus et chercher les moyens de maîtrise, de mesure, de surveillance...

Ces nouvelles investigations nécessitent la vérification du fonctionnement et de l'efficacité du processus.

Pour ce faire, il est important de poser des questions "globales" sortant du schéma analytique de l'audit étape par étape. La tableau 2 présente les évolutions entre l'audit de procédures et l'audit de processus.

Les deux approches ne sont pas contradictoires mais complémentaires. Les techniques d'audit à utiliser lors d'un entretien varient en fonction du niveau de maîtrise de l'auditeur (débutant ou expérimenté), des objectifs de l'audit (conformité ou efficacité) et du champ d'audit (large ou restreint).

## Conclusion

La maîtrise d'un entretien d'audit est un exercice relativement difficile. L'auditeur doit questionner, écouter, comprendre, intéresser, observer, reformuler, noter et vérifier dans un laps de temps relativement court.

Conduire efficacement un entretien d'audit est un "exercice de style" dont la réussite va dépendre de nombreux facteurs qui peuvent être directement liés au processus d'audit ou totalement indépendants.

Par exemple, un entretien d'audit sera difficilement efficace avec des audités non impliqués dans le système de management de la qualité, une direction peu mobilisée, un contexte social perturbé, etc.

Ainsi, réussir un audit qualité nécessite sans aucun doute la coopération des audités. Un audit aux résultats efficaces et consensuels est assurément un audit où les deux parties (auditeurs/audités) auront respecté les règles du jeu.