

# L'ART PERDU DE L'ENTRETIEN

**Comment les auditeurs peuvent transformer  
l'exercice de l'audit en bonne expérience**

Pourquoi les mots "vous allez faire l'objet d'un audit" font-ils encore peur ?

Nous sommes probablement tous d'accords pour dire que faire face à l'audit d'une agence fiscale ou gouvernementale peut être intimidant. Il en va de même pour tout type d'audit, y compris les audits qualité. Souvent, ce sont les auditeurs eux-mêmes qui sont à blâmer.

En tant qu'auditeur depuis 40 ans et formateur depuis 30 ans, je blâme la façon dont les audits sont menés.

Il y a deux défauts importants dans la façon de procéder des auditeurs du monde entier : l'approche et l'entretien.

### **L'APPROCHE : Auditer le bon et le mauvais**

Pour des nombreux auditeurs, le problème de l'approche remonte à leur formation initiale. Tous les cours de formation des auditeurs enseignent l'importance de la collecte de preuves objectives. En d'autres termes, vous devez disposer de preuves objectives pour rédiger un constat et mettre en avant une non-conformité, si vous préférez. Ou, si je peux me permettre, "...vous devez avoir des preuves de choses mal faites..." avant de pouvoir rédiger un constat.

Cependant, la définition d'un constat d'audit, selon la norme ISO 19011:2018 paragraphe 3.10, est : "les résultats de l'évaluation des preuves d'audit collectées par rapport aux critères de l'audit". Cela s'applique aussi bien aux éléments probants positifs que négatifs. En d'autres termes, il est tout aussi important de disposer de preuves de choses bien faites que de preuves de choses mal réalisées.

Et voici le nœud du problème : il est souvent plus difficile de trouver des preuves de ce qui est bien fait que de ce qui est mal fait. Pour être honnête, il est facile pour un auditeur expérimenté de trouver des erreurs. Assez facile.

Le fait de trouver quelque chose d'erroné indique-t-il que le processus est complètement défectueux ?

Non, pas du tout.

Quelqu'un ou quelque chose est-il parfait ?

Non plus. Laissez-moi vous donner un exemple.

Le film Braveheart est considéré comme l'un des meilleurs films de tous les temps. En 1996, il a été nominé à 10 Oscars et en a remporté 5. Il a notamment remporté les prix du meilleur film, du meilleur réalisateur et de la meilleure photographie - c'est impressionnant.

Cependant, dans l'une des principales scènes de bataille du film, une automobile est visible à l'arrière-plan. Une voiture ? Au 13ème siècle ? Ahah, quelque chose ne va pas ! Pourtant, le film a remporté les prix du meilleur réalisateur et de la meilleure photographie. Trouver quelque chose qui ne va pas ne signifie pas que le système a échoué. Cela signifie simplement qu'il n'est pas parfait et que nous avons la possibilité de l'améliorer.

Un bon auditeur ne s'arrêtera pas après avoir trouvé une erreur. Un bon auditeur achèvera sa tâche et jugera le système dans son ensemble. Pour en revenir à mon analogie avec le cinéma, le film n'a pas été "rayé" à cause d'une simple erreur. Il a été jugé sur sa performance globale, qui était impressionnante.

L'auditeur qui va de l'avant en cherchant "le bon" dans le système après avoir trouvé quelque chose de "mauvais" est donc le meilleur auditeur. Et cela ne passe pas inaperçu. Les opérateurs et les audités le sentent. Ils font face à un auditeur qui n'est pas seulement en quête du moindre défaut, mais qui cherche des preuves pour juger de l'efficacité globale du système. Croyez-moi, cela est apprécié.

## **L'ENTRETIEN : un autre indice de l'efficacité des auditeurs**

Pour moi, l'entretien est la partie la plus agréable de l'audit.

Malheureusement, l'opérateur est souvent effrayé. La raison ? Encore une fois, c'est la façon dont l'auditeur mène l'entretien. Les entretiens ne devraient pas ressembler à un interrogatoire. Pourtant, c'est ainsi que beaucoup de gens les perçoivent.

Historiquement, les auditeurs ont toujours été intimidants – et je ne vois aucun avantage dans cette approche. Elle affecte l'intégrité globale de l'audit et de la profession.

Un bon auditeur transforme l'entretien jusqu'à en faire une forme d'art. Nous voulons que l'opérateur se sente à l'aise. Voici quelques suggestions pour vous aider à rendre l'entretien plus agréable pour votre interlocuteur :

- Premièrement, assurez-vous de programmer l'entretien pendant les heures de travail normales de l'employé, en tenant compte des périodes de déjeuner et de pause. Cela est particulièrement important lorsque vous vous trouvez dans une usine. Les périodes de pause ne servent pas seulement à prendre un café, mais aussi à se reposer.
- Ensuite, commencez l'entretien en mettant l'opérateur à l'aise. Expliquez-lui l'objectif de l'audit et l'importance de sa contribution. L'utilisation d'une bonne position corporelle et d'un langage ouvert contribue également à l'expérience.
- Si on vous a affecté un guide pour l'audit, demandez-lui de se tenir à côté de l'opérateur, et non à côté de vous. Vous serez surpris de constater que cette simple technique permet à l'opérateur de se sentir plus détendu, le guide étant un membre de son équipe.
- Expliquez toute prise de notes. Lorsque vous écrivez, ils imaginent le pire. J'ai l'habitude de faire une simple plaisanterie sur ma mauvaise mémoire, en disant que si je n'enregistre pas toutes les excellentes informations qu'ils fournissent, je devrai revenir sans arrêt.
- Un autre moyen facile d'éliminer toute tension est de commencer votre entretien en demandant à l'opérateur de décrire son travail. C'est une question simple à laquelle il saura répondre.

Passons maintenant à la partie écoute, elle est extrêmement importante. Les meilleurs auditeurs sont des personnes qui savent écouter les autres.

- Commencez par regarder la personne interrogée, pas vos papiers.
- Utilisez le langage corporel pour montrer à l'opérateur que vous êtes intéressé par ce qu'il dit. Au lieu de dire des choses comme "uh huh" et "hmm", dites "je vois", "je comprends", "très bien".
- Enfin, lorsque vous avez terminé l'entretien, dites "Merci", comme nos parents nous ont appris. En réalité, l'opérateur vous aide, et non l'inverse.
- Montrez-lui le respect qu'il mérite. Comme le dit l'auteur Roy T. Bennett : "Respectez les sentiments des autres. Cela peut ne rien signifier pour vous, mais cela peut tout signifier pour eux".

L'approche et l'entretien d'un auditeur qui respecte les participants de l'audit peuvent contribuer à créer une meilleure expérience pour tous et améliorer ainsi l'efficacité de l'audit.

## **LES FORMATIONS POUR LES AUDITEURS**

Vous souhaitez devenir auditeur interne ou externe ? Consultez notre [catalogue de formations](#) !

Pour plus d'informations, [contactez-nous](#) !

**Par Bob Muir, Directeur Monde des Services de Formation**



**TRIGO**

4 avenue Pablo Picasso  
CS 70134  
92000 Nanterre Cedex

---

Founded in 1997, TRIGO is a multinational company providing operational Quality Management solutions for the manufacturing sector, especially in the automotive and aerospace industries.

With a team of several thousands of professionals present in 20+ countries across 4 continents, TRIGO offers a comprehensive portfolio of Quality Assurance services ranging from inspection to expert audit, consulting and training.

For more information, please visit [www.trigo-group.com](http://www.trigo-group.com)!