

L'audit interne : une occasion manquée

Activité indépendante et objective, l'audit interne devrait permettre de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporter ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Mais l'évaluation par une approche systématique et méthodique, des processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance de la société est souvent redoutée. Que faire pour renforcer l'efficacité des audits internes ?

Un exercice imposé

Les normes de management prévoient que des audits internes soient menés « à intervalles programmés (ou planifiés) ». L'ISO 15189 ne fait pas exception, et les laboratoires accrédités se soumettent à l'exigence, généralement une fois par an. Malheureusement, ces audits internes sont le plus souvent vécus comme une obligation pesante, dénuée du moindre intérêt pratique. Tout au plus saura-t-on rappeler les objectifs généraux de l'audit : vérifier que les exigences de la norme sont satisfaites, mettre en évidence les pratiques déviantes, identifier des pistes d'amélioration, mesurer l'efficacité du système de management...

Le processus d'audit permet en effet d'obtenir ces informations. Mais chacun sait que l'audit n'est qu'un sondage, un instantané. On n'a donc jamais l'assurance que l'audit va refléter exactement et totalement la réalité, que l'on ne sous-estimera pas des problèmes récurrents, et que l'on ne surestimera pas non plus des dysfonctionnements anecdotiques. Cette fragilité est parfois invoquée pour dénigrer la pratique. Pourtant, l'audit interne est un outil puissant – si on sait s'en servir. Les commissaires aux comptes le savent bien, eux qui ont codifié depuis très longtemps les pratiques de l'audit comptable, préalable à la certification des comptes des entreprises, pour laquelle ils mettent en jeu leurs responsabilités professionnelle, civile, pénale.

Une équation qui semble simple

L'audit interne est réalisé le plus souvent par les salariés du laboratoire. Ils en connaissent le fonctionnement, les points forts, les



fragilités. Ils pourront donc aller plus rapidement à l'essentiel. Et comme ils connaissent aussi les salariés qu'ils vont interroger, les canaux de communication seront ouverts et sans filtres. On devrait donc retirer plus d'information, plus pertinentes et plus rapidement que lors des évaluations du Cofrac : les audits devraient ne rien cacher, et les moindres imperfections devraient voir le jour, pour être aussitôt redressées.

La réalité est souvent bien différente. De même que les évaluations externes peuvent donner lieu à un jeu de dupes entre salariés et évaluateurs, les audits internes sont parfois l'occasion pour les acteurs (au sens socio-économique) du laboratoire de faire étalage de leurs talents d'acteurs (au sens théâtral cette fois-ci.) C'est vrai pour les auditeurs, qui ne sont pas toujours aussi à l'aise qu'on pourrait le souhaiter, comme pour les audités qui récitent souvent des leçons apprises à la hâte. Alors, lorsqu'arrive l'annonce d'un prochain audit, la réaction des futurs audités et souvent un mélange d'agacement et de résignation. Encore une perte de temps, comme si l'on n'avait que cela à faire !

Planning ou programme d'audit ?

Cette annonce des audits arrive généralement via un document intitulé « programme d'audits internes ». C'est une exigence de l'ISO 15189 : « Le programme d'audit doit tenir compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines techniques et de management à auditer,



L'audit interne est un sondage, un instantané dans le but de redresser les imperfections. Mais il est souvent vécu comme une obligation pesante, dénuée du moindre intérêt pratique.



Hubert BAZIN
Consultant en management



Lors de l'audit interne, on devrait retirer plus d'information pertinente et plus rapidement que lors des évaluations du Cofrac : les audits devraient ne rien cacher, et les moindres imperfections devraient voir le jour, pour être aussitôt redressées.

ainsi que des résultats des audits précédents. » Cette notion est souvent confondue avec l'exigence précédente : « Le laboratoire doit mener des audits internes à intervalles planifiés. » On planifie donc, c'est-à-dire qu'on établit un planning. Tel processus sera audité au cours de la deuxième semaine du mois de mars, tel autre dans le courant du mois de juin. Dans le meilleur des cas, on a aussi le nom de l'auditeur.

Mais qui se préoccupe de la signification du mot programme ? Qui a décrété que ce n'était qu'un calendrier ? Le programme d'audit est le résultat d'une réflexion que devrait mener la direction du laboratoire, les pilotes de processus et le responsable qualité. On



« Le laboratoire doit mener des audits internes à intervalles planifiés » : l'exigence est connue, mais on oublie celle de définir un programme, qui fixe des objectifs aux audits.

n'audite pas les processus parce que la norme l'exige, on procède à un audit des processus pour en retirer une information dont la direction et les pilotes ont besoin pour piloter. On peut par exemple aborder de deux manières l'audit du processus achats. L'approche classique consiste à prendre rendez-vous avec le responsable des achats, à parcourir avec lui la procédure qui encadre son activité – et qu'il a bien souvent écrite lui-même – à compiler deux ou trois demandes d'achat, quelques bons de commande, et à enregistrer soigneusement les diverses erreurs, les cases non cochées, les signatures oubliées. Que peut-on espérer obtenir de plus ? Rien, ou presque. L'acheteur connaît son travail. Si le processus fonctionnait mal, c'est-à-dire si les réactifs et les consommables nécessaires au fonctionnement du laboratoire n'étaient pas achetés, ou trop tardivement, ou dans des

quantités non compatibles avec une activité sereine, le problème aurait été identifié très rapidement et des actions énergiques auraient été prises dans la foulée. Un audit annuel n'est absolument pas pertinent pour déceler et traiter des dysfonctionnements majeurs. Comme de plus la procédure est « la propriété » de l'acheteur, on peut s'attendre à ce qu'il soit attentif au respect par ses clients internes (les services opérationnels qui ont besoin de réactifs, ou de prestations) des pratiques qu'il a définies. On peut donc prédire sans risque que l'audit interne du processus achat se traduira par quelques remarques, une occasionnelle non-conformité mineure, et que l'on pourra se rendormir pendant un an.

Une autre manière de procéder consiste à commencer par faire le tour des clients internes, ceux-là mêmes qui ont besoin de l'expertise de l'acheteur, ou simplement de l'autorité de l'acheteur, le découpage des processus leur ayant retiré la capacité à passer commande directement. On les questionnera sur la manière dont les choses se passent, sur la prise en compte et la transmission aux

fournisseurs de leurs attentes, sur les dysfonctionnements, sur la manière dont on peut obtenir une dérogation (un fournisseur précis, un délai raccourci, un conditionnement spécifique), sur le suivi des fournisseurs à problèmes, bref sur tout ce qui fait la performance d'un service achats, dont la fonction est d'approvisionner le laboratoire, et certainement pas d'acheter au moindre coût. Avec chacun, on estimera les conséquences négatives ou positives des dysfonctionnements, leur fréquence, mais aussi le fonctionnement des canaux de communication. On identifiera aussi tous les raccourcis, les dérogations, les fonctionnements déviants d'une multitude d'acheteurs « occasionnels » ou trop pressés pour se couler dans le moule commun. Ce n'est qu'ensuite qu'on pourra aller interviewer le pilote du processus achats. Que sa procédure soit suivie n'aura qu'un intérêt minime, face à la mesure de l'efficacité du processus pour les clients internes. L'analyse des



En orientant l'audit sur le questionnement des clients internes d'un processus, pour connaître leur satisfaction, comprendre comment leurs attentes sont prises en compte, et en interrogeant ensuite le pilote du processus, on fait ressortir plus efficacement les pistes d'amélioration, et l'audit amène au final plus de performance.



Vérifier les demandes d'achat, les bons de commande pour un audit du processus achats n'apporte pas grand chose pour un audit interne. Si les consommables nécessaires au fonctionnement du laboratoire, n'étaient pas achetés, ou trop tardivement, le problème aurait été identifié très rapidement.



Pour le pilote, il n'est pas facile de remettre en cause sa propre manière de définir les objectifs de l'audit, ou d'organiser l'activité, ou encore d'échanger sur ce sujet avec ses clients et fournisseurs internes.

dysfonctionnements, la manière dont ils sont identifiés, et la rapidité avec laquelle les actions sont entreprises prendra tout son sens. Enfin, on pourra interroger la direction sur la cohérence globale du système, sur la manière dont les objectifs de chacun des processus ont été définis, sur l'affectation des diverses responsabilités.

Le second type d'audit interne est évidemment celui qui apporte le plus d'informations aux différents pilotes. C'est donc celui-là qu'on devrait observer le plus souvent. Pour qu'il soit organisé, il faut bousculer un certain nombre d'habitudes. Chez les

audités bien sûr, mais plus encore en ce qui concerne les pratiques des auditeurs. On ne va pas passer instantanément d'un audit mécanique, utilisant parfois même des grilles de questions toutes prêtes, identiques d'une année sur l'autre, à un questionnement organisé, renouvelé systématiquement. Cela ne pourra se faire qu'à la demande de la direction, qui fixera, année après année, le programme d'audits internes, qui prendra en compte des objectifs très opérationnels, afin de renseigner le pilote, ou la direction, sur

Pour qu'un audit interne soit performant, il faut bousculer les habitudes.

des problématiques précises. Une fois l'objectif global décidé, il faudra préparer, c'est-à-dire décider de la manière dont l'audit sera exécuté : niveau de détail, nombre d'audités, compétences nécessaires pour l'auditeur ou l'équipe d'audités, puis communiquer et expliquer, pour accompagner le changement de méthode, et garantir que les audités apporteront soutien et collaboration à l'auditeur. Le planning viendra en conclusion de l'exercice.

Le client de l'audit interne

Dans l'approche « classique », les audits internes sont réalisés à la demande du responsable qualité. C'est lui seul qui les associe à l'exigence normative. C'est lui qui sera à l'origine du planning

d'audits, qui relancera les auditeurs s'ils tardent à se mettre en mouvement, qui vérifiera que les comptes rendus sont diffusés dans les temps. Le pilote du processus subit l'audit. Dans une vision plus mature, c'est lui qui devrait être le demandeur, car il a besoin d'un œil extérieur. Le respect des procédures, la numérotation des pages des modes opératoires, les cases cochées dans les formulaires... tout cela, il peut le faire au quotidien – il doit le faire au quotidien. Étant en charge du processus, il doit absolument en identifier les dérives le plus rapidement possible. Un audit annuel n'a jamais été un outil pertinent pour évaluer la maîtrise opérationnelle, quotidienne, du processus. En revanche, il est beaucoup moins facile au pilote de remettre en cause sa propre manière de définir les objectifs, ou d'organiser l'activité, ou encore d'échanger avec ses clients et fournisseurs internes (les pilotes des processus interfacés).

En conclusion

On pourrait aussi aborder la problématique de la formation des auditeurs internes, de leur compétence et de leur attitude, ou encore la manière dont on doit faire ressortir les écarts ou les pistes d'amélioration – même les « points forts » sont parfois contre-productifs. On arriverait toujours au même constat : direction, pilotes, auditeurs sont coresponsables de la très faible valeur ajoutée des audits internes. Pour que les laboratoires s'engagent dans la transformation de ce processus, il faudra donc un changement assez radical des comportements. L'indispensable prise de conscience pourrait être facilitée si le Cofrac se mettait à demander des comptes sur le sujet, par exemple en questionnant la direction sur la manière dont les objectifs du programme d'audit ont été définis, et comment ils ont été traduits de manière opérationnelle. Sait-on jamais ! ■

Hubert BAZIN, ingénieur, consultant en management, accompagne les entreprises dans leurs projets de certification ou d'accréditation. Il est partenaire du cabinet lyonnais SFC Formation Consulting