

# Introduction

## Comment ce livre peut vous rendre service

L'audit est un des outils d'amélioration qui apporte une forte valeur ajoutée à l'esprit d'amélioration continue. S'il continue à avoir pourtant mauvaise réputation dans l'entreprise, c'est principalement à cause de la mé-communication entre l'entreprise et le personnel, ou les auditeurs avec les audités.

Les vraies finalités de l'audit sont encore mal expliquées, si bien que le personnel considère l'audit comme un outil de contrôle et non comme un moyen permettant de faire évoluer l'entreprise dans le bon sens. Même pour ceux qui acceptent l'existence des audits et les perçoivent comme indispensables, la nature humaine basée entre autres sur la peur, engendre une réticence naturelle. Pendant des années, les résultats d'audit ont surtout porté sur des détails du système en n'apportant pas de réels changements pour les audités qui en attendaient peut-être davantage.

Il existe de nombreuses formations proposant aux auditeurs qualité (internes ou externes) de maîtriser l'audit et les aspects liés à la communication avant, pendant et après l'audit. Plus rares sont celles qui concernent les audités et toutes les ressources qui leur permettraient de s'impliquer avec plus de confiance, de conviction, d'efficacité et de bien-être dans l'audit.

Cet ouvrage peut, non seulement vous aider dans votre mission d'auditeur (à travers les exemples vécus, les échanges d'expériences, l'enseignement et les outils), mais aussi vous amener à devenir un « bon » audité. Il est le reflet de questions précises et de cas rencontrés au cours d'audits en entreprises et de jeux de rôles vécus lors de nombreuses formations à l'audit.

Trop d'auditeurs se laissent encore démotiver par des audités mal dans leur peau, non concernés par la qualité, inefficaces..., sans savoir exactement quelle est la bonne démarche pour les ramener sur « le droit chemin ». Le cercle vicieux qui s'installe, alors, aboutit évidemment à un stress et à des émotions généralement de plus en plus limitantes, que ni l'auditeur ni l'audité ne savent utiliser au profit du bon déroulement de l'audit.

Toute émotion, tout comportement a une fonction positive. L'important est de la découvrir et de bâtir un échange auditeur/audité qui soit constructif. Travailler ensemble, en se basant sur la dimension émotionnelle conforte le rapprochement de confiance que tout auditeur se doit d'installer dans les préambules de l'audit. C'est amener l'audit à vivre aussi avant, pendant et après le jour J.

Ce ne sont nullement des prétentions littéraires qui ont guidé l'écriture de cet ouvrage. Ma préoccupation, en rédigeant ces fiches, se situait au niveau pratique, au respect du langage de terrain et aux souvenirs qu'il me reste des mille et une questions que les auditeurs ont déjà pu me poser. J'ai pensé aussi à toutes ces personnes qui m'ont dit : « *Que faut-il dire exactement ? Je ne trouve pas les mots pour le dire.* » Cet ouvrage propose des pistes de communication, des questionnements possibles à utiliser pour les échanges avec l'autre, qu'il soit auditeur ou audité, mais aussi pour soi-même, dans le cadre d'un travail de développement personnel.

C'est un livre à garder en permanence sur son bureau ; à faire vivre avant et après un audit (le consulter pendant un audit me semble un peu compliqué !). Une question, une approche peut avoir du sens aujourd'hui et, en reprenant plusieurs fois l'ouvrage en main, d'autres portes vont encore s'ouvrir. Ce livre est un support pouvant compléter une formation d'auditeur qualité interne, valable également pour tous les audits d'autres secteurs.

Il est aussi un outil pour le développement de la personne et, notamment, par l'apport du chapitre 1 *Mieux se connaître pour communiquer*, qui est un domaine pour lequel j'accorde selon les cas, une à deux journées au cours d'une formation à l'audit interne.

Même si l'audit est le cœur du thème traité, cet ouvrage peut également être utilisé et réfléchi pour la vie de tous les jours. Si vous lisez les pages qui suivent et appliquez avec attention les préconisations qui y sont proposées, il est certain que vous irez sur la voie de l'amélioration.

**Geneviève Krebs**

# 1

## Mieux se connaître pour communiquer

Les pratiques ayant beaucoup changé ces dernières années, l'audit est devenu un véritable outil de management, un outil de progrès. Pour cela, il a fallu changer radicalement la règle du jeu. Jusqu'ici, il a toutefois été plus aisé de changer le processus d'un déroulement d'audit. En revanche, des situations précises et des émotions sont encore refoulées au dernier plan comme s'il n'avait aucune incidence sur les résultats et la performance.

Trop d'auditeurs se laissent encore démotiver par des audités mal dans leur peau, non concernés par la qualité, inefficaces..., sans savoir exactement quelle est la bonne démarche pour les ramener sur le droit chemin. Le cercle vicieux qui s'installe, alors, aboutit à un stress et à des émotions généralement de plus en plus limitantes, que ni l'auditeur ni l'audité ne savent utiliser au profit du bon déroulement de l'audit.

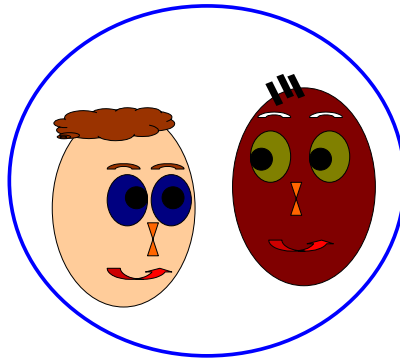
Toute émotion, tout comportement a une fonction positive. L'important est de la découvrir et de bâtir un échange auditeur/audité qui

soit constructif. Travailler ensemble, en se basant sur la dimension émotionnelle conforte le rapprochement de confiance que tout auditeur se doit d'installer dans les préambules de l'audit. C'est amener l'audit à vivre aussi avant, pendant et après le jour J.

Mieux se connaître et installer la tolérance dans l'échange. Faciliter les relations en sachant s'adapter aux autres tout en se respectant soi-même. Appréhender les différences comme une richesse, et non comme un obstacle ou une résistance. Voilà quelques points pour poser les bases d'une relation saine.

## 1.1 Généralités sur la communication

Une des qualités premières d'un auditeur est l'écoute. Écouter, n'est pas entendre. Nous parlons bien ici de l'écoute active. Celle qui ne peut exister sans tolérance et acceptation de l'autre dans ses différences d'agir et de penser.



Par exemple, dans une relation à deux, quelques postulats sont incontournables :

- « *Dans mon modèle du monde à moi, j'ai raison et j'accepte que l'autre ait également raison dans le sien.* »

Toute personne grandit selon une éducation, des règles, un environnement, des gens, des situations différentes... Ceux-ci ont influencé la perception que la personne se fait des choses, des individus et d'elle-même. Et de ce fait, il est facile de comprendre qu'il peut exister divers points de vue, par rapport à une même situation. Chacun a sa vérité, car elle correspond aux points de repères installés, en cohérence, au fil des expériences.

Le phénomène est davantage développé au paragraphe 1.2. L'écoute et la tolérance permettent l'ouverture nécessaire à l'échange de points de vue, à l'argumentation et au changement de croyances. Le jugement ferme le dialogue, et risque d'amener un conflit.

- Le deuxième postulat intéressant à intégrer est celui-ci : *« Ce n'est pas parce que j'ai dit une chose une fois, deux fois, cent fois, que l'autre a forcément compris ».*

Nous avons vu que, d'un individu à l'autre, la construction mentale (valeurs, croyances, critères, décisions, points de repères, langage...) peut être différente. Lorsque nous transmettons un message à une personne, la déperdition de l'information peut aller jusqu'à 70 %. Ce qui veut dire qu'au mieux, il arrive 30 % de ce que nous voulions transmettre à notre interlocuteur.

Le phénomène commence dès l'intention d'émettre :

- entre ce que j'ai l'intention de dire, la manière dont je construis les phrases, les mots que j'utilise, ce que je dégage en termes d'intention et de comportement, et
- entre ce que mon interlocuteur va entendre, retenir, filtrer, interpréter (un mot n'a pas forcément la même signification d'une personne à l'autre)...

Il est fort probable que l'information ne soit pas passée. Dans un échange, il est ainsi indispensable d'approfondir, en posant des questions et donner ainsi la substance nécessaire au message pour que le rapport de son impact puisse passer de 30 à 100 % de satisfaction - du moins tendre vers les 100 %.

- L'autre postulat, qu'il est intéressant de mettre en pratique, repose sur un état d'esprit. En étant orienté vers le « comment » d'une situation, plutôt que le « pourquoi », il est plus facile de s'orienter vers l'amélioration. La question « pourquoi » peut présenter un effet pervers pour son interlocuteur. Une première réaction peut être de vouloir se justifier, se défendre..., comme si on se sentait attaqué, jugé. Aux moments délicats d'un échange, il est préférable d'éviter de poser la question « pourquoi ». Le « comment » a plusieurs avantages :
  - Il permet de comprendre le processus qui fait que la situation soit ainsi aujourd'hui. Par exemple : « Comment en êtes-vous arrivé là ? », « Comment avez-vous compris les choses qui vous ont amené à fonctionner comme cela ? »...

- Il permet d'accompagner son interlocuteur vers un mieux, et d'être orienté vers le futur. Par exemple : « Comment faire autrement pour que la façon de faire soit plus efficace ? », « Comment être, à l'avenir, pour éviter ce genre de situation ? »

La démarche est totalement différente : elle est plus aidante et respectueuse, et elle permet surtout d'aboutir à des propositions concrètes et mettre la personne rapidement dans une situation d'évolution.

## 1.2 Le fonctionnement humain

### 1.2.1 À chacun sa représentation du monde

Il y a une différence entre le monde et notre modèle du monde : la carte n'est pas le territoire. Notre modèle du monde constitue notre représentation de la réalité, notre vision du monde, notre cadre de référence.

Nous fonctionnons selon trois séries de filtres qui s'interposent entre la « réalité » et l'expérience que nous en avons :

#### – Les filtres neurologiques

L'univers, tel qu'il nous apparaît par l'intermédiaire de nos sens, résulte des structures propres à notre cerveau et à notre système nerveux. Cette organisation est déterminée génétiquement et, est particulière à chaque espèce. La réalité, telle qu'elle nous apparaît, est donc déjà une création humaine. Notre monde n'est pas celui de la mouche, du poisson ou du chat.

#### – Les filtres culturels

Par ses mythes, ses valeurs, ses croyances et son langage, le large groupe humain auquel nous appartenons nous offre une vision particulière du monde, la sienne. Notre vision du monde n'est pas celle des Papous ou des Esquimaux du Groenland.

#### – Les filtres personnels

Le milieu dans lequel nous avons vécu, l'éducation que nous avons reçue, l'influence exercée par nos parents et les grandes personnes importantes, les multiples expériences vécues enfant, puis adulte, ont influencé notre façon de concevoir les choses de manière particulière. Consciemment ou non, chacun se fait une certaine idée de sa valeur et de celle des autres, ainsi qu'une idée sur ce qu'est la vie et sur ce qu'il peut en attendre.

*Chaque histoire de vie est unique.  
Notre vision du monde n'est pas le monde.  
Cette vision varie d'un individu à l'autre.*

L'idée, que nous nous faisons du monde, détermine notre perception et notre expérience de celui-ci, ainsi que les choix qui nous sembleront à notre portée et que nous mettrons en œuvre.

### **1.2.2 Les trois mécanismes pour établir notre carte du monde**

Trois processus nous permettent d'établir et de perpétuer notre vision du monde et d'en assurer la stabilité : la sélection, la distorsion et la généralisation.

Ces mécanismes inconscients sont des processus humains universels de modélisation. Ils sont neutres en «eux-mêmes» et peuvent être source de limitation ou d'enrichissement personnel selon la façon dont nous les utilisons.

#### **– La sélection**

C'est le processus qui permet de filtrer les stimuli externes et internes de façon à n'en laisser entrer que certains dans le champ de la conscience. La sélection est une des fonctions importantes de notre cerveau et de notre système nerveux. Elle nous évite d'être submergés par la masse des informations qui excitent nos sens en permanence.

#### **– La distorsion**

C'est le processus par lequel nous modifions nos perceptions ou nos représentations. Nous utilisons ce processus pour interpréter notre expérience de façon telle qu'elle puisse rester cohérente avec notre cadre de référence ou de modèle du monde. Le mécanisme de distorsion est également présent dans toute démarche créative ou artistique, ainsi que dans toute situation d'anticipation du futur.

#### **– La généralisation**

C'est le processus qui consiste à étendre, à une catégorie entière de situations ou de personnes, ce qui a été appris dans une (ou un petit nombre) de situations. Reposant sur des expériences du passé, les généralisations sont utilisées pour comprendre les situations présentes similaires, ainsi que pour prédire celles à venir.



### 1.2.3 La communication et le cerveau

Les apports des neurosciences, où en quoi nous avons des besoins différents en termes de communication.

#### 1. Les métaprogrammes

Ils désignent les processus mentaux que nous utilisons pour organiser et structurer notre pensée. Ils agissent comme des filtres pour :

- percevoir les informations qui nous parviennent de l'extérieur,
- organiser et évaluer ces informations en vue de leur donner du sens,
- choisir et décider du comportement à adopter.

Ainsi, les métaprogrammes sont aussi des mécanismes que nous utilisons pour pouvoir satisfaire nos intentions et atteindre nos objectifs.

#### – La perception : VAKO (G)

Pour prendre l'information à l'extérieur, nous utilisons nos cinq sens. En fonction des circonstances ou de façon habituelle, une personne privilégie un canal plutôt qu'un autre :

- visuel,
- auditif,
- kinesthésique,
- olfactif et (gustatif).

#### – Les intérêts primordiaux (ou tri binaire)

On distingue cinq grandes catégories d'intérêts :

- les personnes,
- les activités,
- les lieux,
- les informations,
- les choses.

#### – Le champ de perception

Il s'agit de la taille du cadrage ou du découpage de l'information, qui peut-être :

- spécifique : la personne découpe l'information de façon fine, elle est attentive aux détails,

- global : la personne se faire une idée générale de la situation, elle en a une vue d'ensemble.

Dans une même situation, il est possible de passer de l'un à l'autre dans n'importe quel ordre.

## 2. La perception et représentation

La réalité est appréhendée grâce à nos cinq sens. Notre système de perception se compose de la vision, de l'audition, du toucher et des sensations internes, de l'odorat et du goût. Il est codé : VAKO (G)

Ces perceptions sont limitées aux potentialités définies par notre code génétique.

De plus, les stimuli étant multiples, chaque personne filtre ce qu'elle perçoit, c'est-à-dire qu'elle ne prend en compte qu'une partie de ce qui est perceptible en fonction de ce qui l'intéresse consciemment ou inconsciemment.

**Représentations :**

Notre système de représentation nous permet de créer mentalement des images, des sons ou des mots, des sensations de toucher, des ressentis, des mouvements, ainsi que des sentiments et des sensations viscérales, gustatives ou olfactives. Il est codé : <VAKO> Interne.

**Exemple :**

*Quand je pense au bruit que fait le moteur de ma voiture (Ai), je me fais d'abord une image de ma voiture (Vi).*

*Je me sens mal, mais je ne sais pas pourquoi (Vi vers K)*

Bien qu'il s'agisse d'une activité interne (pensée), il est possible de repérer les systèmes de représentation :

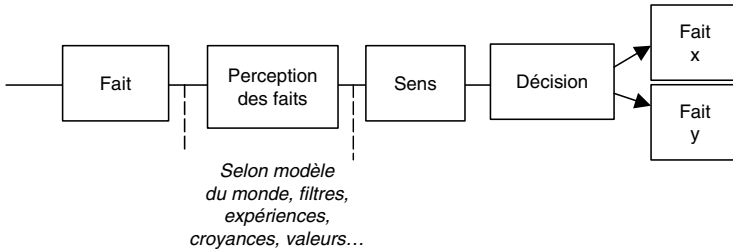
- verbalement en écoutant les prédicats,
- non verbalement en observant les mouvements des yeux.

## 1.3 Les besoins en matière de communication

### 1.3.1 Du fait, à la perception des faits

Il arrive souvent que nous pensions que les autres ou les événements ont un impact sur ce que nous vivons ou sur ce que nous sommes. Ce n'est pas tout à fait la réalité. Lorsqu'il arrive qu'une situation se présente à nous, selon notre modèle du monde et nos expériences, nous percevons les faits sur la base de nos critères.

De ce fait, nous leur donnons un sens bien particulier, qui nous est propre. Selon cette interprétation, les croyances et les valeurs qui sont les nôtres, et pour lesquelles nous agissons, nous prenons telle ou telle décision. Celle-ci ouvrant à un nouveau fait. L'humain agit pour deux buts : atteindre ou éviter. Dans les deux cas, son choix lui permet une finalité positive.



### 1.3.2 Le rapport à l'autre et l'écoute

Dans toute communication:  
il y a ce que vous dites (le contenu),  
et la manière dont vous le dites (la forme).

**Et si bien communiquer, cela commençait par là !**

Je vais donc tout faire (et nous allons voir précisément quoi) pour créer une relation agréable de confiance et de respect mutuel, sécurisante pour l'autre et pour moi-même.

**Je m'intéresse à mon interlocuteur, donc :**

Je l'observe.

Je l'écoute vraiment.

Je l'accepte en tant que personne différente (respect de l'autre).

Je lui montre et je lui signifie que cela se passe bien ainsi.

Je me synchronise sur son « dit », « pense » et « ressens », sur ses attitudes, sur ses valeurs, sur ses croyances ; et tout ceci va permettre à mon tour d'exprimer mon point de vue, d'orienter la communication, de proposer... En d'autres termes, de conduire.

## 1.4 Comment se mettre sur la bonne longueur d'ondes : qui est l'autre

Nous avons vu qu'être en phase avec les points de repères de son interlocuteur est un exercice très délicat. Les bases ne dépendent pas de la bonne pratique du bien communiquer.

Trop d'éléments liés à la personne, son expérience, les enseignements qu'elle a reçus jouent dans le contexte de l'échange.

Il est possible d'optimiser l'efficacité de la communication en se mettant sur la même longueur d'ondes que l'autre. Pour cela, le découvrir, le comprendre dans son fonctionnement et ses motivations est indispensable.

### 1.4.1 Se synchroniser par le verbe

Selon le système de fonctionnement de la personne (visuel, auditif, kinesthésique), celle-ci utilisera de préférence des verbes et des adjectifs en lien avec son système de perception.

Ces mots sont appelés des **prédicats**. Ils nous renseignent sur les systèmes de représentations qu'elle évoque.

Une façon de repérer le système utilisé par une personne, à un moment donné, est simplement de prêter attention aux prédicats qu'elle utilise lorsqu'elle parle.

Le principe consiste à repérer le système de représentation qu'elle utilise en écoutant les prédicats qu'elle emploie et communiquer avec elle en choisissant des mots appartenant au même système. Et changer de système si elle en change.

Il est important d'écouter les prédicats employés dans chaque phrase et de répondre sur mesure, en fonction du système présent, qu'il s'agisse du système de représentation principal ou non.

Pour rester naturel dans la relation, il convient d'utiliser ce fonctionnement uniquement à des instants où il est important de bien se faire comprendre ou aux moments critiques.

Voici une liste d'exemples de prédicats par système de représentation VAK.

Il en existe également pour les systèmes olfactifs et gustatifs. En général, les plus courants sont le visuel, auditif et kinesthésique.

Visuel	Auditif	Kinesthésique
Voir	Entendre	Toucher
Regarder	Écouter	Palper
Apercevoir	Parler	Presser
Contempler	Demander	Pincer
Discerner	Dire	Bouger
Obscurcir	Dialoguer	Monter
Illuminer	Amplifier	Descendre
Visualiser	Questionner	Agiter
Visionner	Accorder	Danser
Entrevoir	Chanter	Montrer
Éclairer	Sonner	Faire
Clarifier	Bruire	Transporter
...	Assourdir	Appréhender
Lumineux	Murmurer	Souffrir
Sombre	Gémir	Aimer
Transparent	Grincer	Émouvoir
Coloré	Crier	...
Teinté	Hurler	En contact
Brumeux	Auditionner	Connecté
Vague	...	Sensible
Flou	Rythmé	Sensitif
Clairement	Mélodieux	Tendre
Nettement	Rauque	Froid
...	Aigu	Chaleureusement
	Grave	Dur
	Discordant	Tendrement
	Symphonique	Brutalement
	Mélodieusement	Doucement
	...	...

### 1.4.2 Le besoin de l'autre : fondement du questionnement

Toute personne agit pour atteindre un objectif particulier.

Cet objectif répond normalement à sa logique de pensée, aux valeurs qu'elle défend, au bénéfice qu'elle recherche, aux besoins du moment, pour éviter des risques qui lui font peur, pour contribuer à son équilibre.

Accorder quelques instants pour mettre à jour ces divers points permet de trouver les questions justes, celles qui font avancer, notamment dans les situations de blocage.

De ce fait, la personne est intéressée et s'implique dans le changement. Pour aller au plus profond des motivations, il convient par des questions de les faire dire, les faire expliquer pour les comprendre.

Questions ouvertes	Questions en écho
En quoi ...	
	Et plus précisément ...
Quel ...	Quand tu dis ...
	Qu'est-ce que ça veut dire ...
Qu'est-ce ... Quand ... Où ... Comment ...	
	Répéter le mot clé
... Éviter le « Pourquoi »	

Le principe du questionnement efficace repose sur une tactique relativement simple :

- Une première question ouverte pour faire dire : en quoi, quel, qu'est-ce, comment, où, quand en évitant le pourquoi.
- Une deuxième question, cette fois-ci dite en écho, pour comprendre le fondement de la réponse apportée à la question ouverte. Il est fréquent que les erreurs de compréhension viennent du fait que nous nous contentons de la première réponse apportée, pensant qu'elle a été suffisamment explicite. Mais souvenons-nous qu'un mot peut avoir plusieurs significations et que contextualiser la réponse et faire préciser des points importants peut tout changer dans le sens perçu.

En audit, j'apprécie également d'utiliser un troisième type de questionnement qui permet de faire avancer les situations par une prise de conscience immédiate et donc un processus spontané d'évolution. Il s'agit du métamodèle.

Nos conversations sont parsemées d'imprécisions, de flous. Par exemple, une personne annonce : « *On dit que ...* ». Plutôt que d'emprunter la porte du jugement et ainsi entrer dans une discussion, il est préférable de poser une question métamodèle comme « *Qui dit cela ?* » ou « *Qui ?* ».

Cette question permet la précision et aussi, la plupart du temps, de pouvoir de prendre du recul face à une situation.

Nous pouvons citer d'autres exemples, tels que :

- « *Les femmes sont très intuitives.* »

Question métamodèle : Toutes les femmes ?

- « *Les choses changent.* »

Questions métamodèle : Quelles choses ? Toutes ? Elles changent dans quel sens ?

Les imprécisions dans la communication peuvent être dangereuses. Les informations peuvent être soit incomplètes, modifiées ou interprétées. Elles peuvent être construites à partir de généralités, sans pour autant être présentées comme telles.

Pour cela, il convient de poser des questions qui portent sur ce qui manque. Par exemple :

- « *Il est furieux.* »

Questions métamodèle : Après qui ? Par rapport à quoi ?

- « *C'est le plus efficace.* »

Questions métamodèle : Dans quel domaine ? Plus efficace que qui ? Précisément sur quels points porte son efficacité ?

- « *Il faudra modifier ces procédures.* »

Questions métamodèle : Qui devra le faire ? Quelles sont les modifications à apporter ? Comment en est-on arrivé à faire évoluer ces procédures ?

Il existe d'autres domaines pour lesquels le métamodèle est intéressant.

Parfois, l'information peut être modifiée ou interprétée. Dans ce cas, on dit que la personne fait une lecture de pensée de ce que dit son interlocuteur. Elle peut faire une erreur. Par exemple :

- « *Je vois que tu n'as pas apprécié ce qu'il vient de te dire.* »

Question métamodèle : Qu'est-ce qui te fait dire cela ?

Le lien de cause à effet ou l'équivalence sont aussi des risques de mé-communication. Pour certaines personnes, lorsqu'il existe « a », cela veut forcément dire « b ». Par exemple :

- « *Il suffit que j'intervienne en réunion pour que Mr X s'énerve.* »

Questions métamodèle : Est-ce toujours le cas ? S'est-il déjà énervé même lorsque vous n'intervenez pas en réunion ? Quand ne s'est-il pas énervé lorsque vous êtes intervenu en réunion ?

- « *S'il ne téléphone pas aujourd'hui, c'est que l'affaire n'est pas intéressante pour lui.* »

Questions métamodèle : Qu'est-ce qui le prouve ? Quelle pourrait être l'autre raison ?

### 1.4.3 La fonction positive chez l'autre

Tout comportement a une fonction positive pour la personne qui agit.

Même lorsque nous voyons une attitude qui nous paraît choquante, ou entendons des propos que nous ne comprenons pas ou qui nous choquent, rester centré sur l'ouverture et la tolérance nous permettra de pouvoir comprendre ce que notre interlocuteur cherche comme avantage derrière ses agissements.

Des questions peuvent nous aider comme :

- Qu'y a-t-il de bon ou d'avantageux, pour vous, à faire comme ci ?



- Qu'est-ce qui vous retient dans cette façon de faire, plutôt que d'aller vers cette procédure ?
- Quels sont les avantages à agir ainsi ?
- ...

Savoir écouter qui je suis, ses propres besoins,  
permet de mieux écouter les autres.

## 2

# Les qualités de l'auditeur pour savoir accompagner vers l'amélioration

La capacité d'évoluer et de conduire le changement est devenue un enjeu crucial pour l'efficacité des audits. Sans changement et sans amélioration, l'audit n'a de valeur.

Le rôle de l'auditeur est de permettre l'amélioration et l'émergence de nouvelles pratiques et de nouvelles règles de fonctionnement. Tout changement bouleverse des habitudes et des façons de faire. Il rencontre la résistance des audités qui en ont peur. Il peut aussi produire des bouleversements dans l'organisation.

Ces nouvelles dynamiques de développement mettent les auditeurs devant la nécessité de comprendre ce qui se joue pour l'entreprise, elle-même, et pour les audités qui y travaillent.

Mais en plus de comprendre, l'auditeur est également amené à accompagner les audités par une volonté et des actions effectives d'amélioration continue.

Comment apporter des résonances et pas de jugements, des hypothèses et pas de conseils, un regard sur la relation auditeur/audité ?

## 2.1 La peur du changement est un réflexe humain

Les audités réagissent au changement de façon très différente. Les réactions dépendent de la nature de l'évolution et de la personnalité de ceux qui sont concernés. Chaque individu est responsable de la manière dont il appréhende les évolutions à son niveau ou au niveau organisationnel. Ses peurs reposent sur son histoire, ses croyances...

Au moment de l'audit, les peurs les plus faciles à détecter sont :

- la peur que le changement n'apporte rien de plus, de mieux,
- la peur de perdre son travail après la mise à jour d'un dysfonctionnement,
- la peur d'abandonner une façon de faire qui jusque-là avait fait ses preuves et devoir tout recommencer,
- la peur de l'inconnu, de l'incertitude...,
- la peur de ne pas savoir, de ne pas avoir les compétences, le manque de confiance en soi et en l'entreprise.

C'est la responsabilité de l'auditeur, dans un premier temps, et de la direction, une fois les décisions prises, de créer les conditions pour que chaque personne ait la possibilité de traiter les principales conséquences de ce changement.

Un plan de communication précis doit être mis en œuvre pour permettre le dialogue et donner du sens aux évolutions. Un travail doit être fait pour installer la confiance et la maintenir.

## 2.2 Les questions posées par les audités peuvent servir de leviers de changement

« *Qu'est-ce qui sera différent, cette fois-ci ?* » C'est le type de question qu'un auditeur entend lorsque l'audit devient une routine ou que rien ne se passe après.

« *À quoi ça sert vraiment l'audit ?* »... « *De toute manière on n'a le pouvoir de rien changer ici* »... Autant de messages, au travers de ces réflexions, qui cachent des frustrations et des insatisfactions et qui ouvrent vers une demande de changement.

Par ailleurs, lorsque l'auditeur profite de l'audit pour expliquer la vision stratégique et la politique qualité, la question « *Que pouvez-vous changer, aujourd'hui, pour aller dans ce sens ?* » est une ouverture vers un plan d'action et de nouveaux buts à viser.

Lorsque l'audité a exprimé des inquiétudes (directes ou cachées), en fin d'échange, l'auditeur doit veiller à bien faire prendre conscience des différences positives qu'apporteront les changements et les étapes de transition et d'expérimentation que cela demandera. Son travail consiste à préparer le terrain, donner envie, rassurer et encourager l'audité.

Faire prendre conscience des bénéfices qui interviendront suite au changement favorise l'action et l'adaptation des audités aux nouvelles pratiques. Le discours de l'auditeur doit être sécurisant face aux erreurs possibles et aux difficultés d'adaptation.

Suivre un audité, cheminer avec lui durant quelques instants afin d'échanger à propos de son quotidien, ses objectifs, réfléchir ensemble aux problèmes rencontrés, prendre le recul nécessaire pour tirer les bons enseignements et faire prendre des décisions, voilà l'idée d'un des aspects de sa mission.

En plus d'évaluer l'efficacité de ce qui est mis en œuvre, l'auditeur doit aider au développement du potentiel des audités.

Un processus de questionnement peut vous aider dans cette démarche d'accompagnement. L'outil que je vous transmets ci-dessous constitue le protocole de base du coaching.

Il permet de clarifier la situation actuelle et de savoir déterminer avec précision l'objectif à atteindre, en comprenant tous les effets positifs, ou au contraire non désirés. Il permet de repositionner ses croyances et en finalité ses buts de changement.

### **2.2.1 Obstacles et faiblesses matériels, environnementaux et humains à prendre en compte**

Pour donner toutes les chances à l'amélioration et aux divers projets qui naissent des constats, il est préférable de mettre en avant, dès l'audit, les divers obstacles ou les freins qui peuvent surgir.

Pour accompagner l'audité dans ce sens et donner du sens au changement, une logique de questionnement aide à prendre conscience des décisions et incite à s'engager dans l'action (cf. figure 2.2).

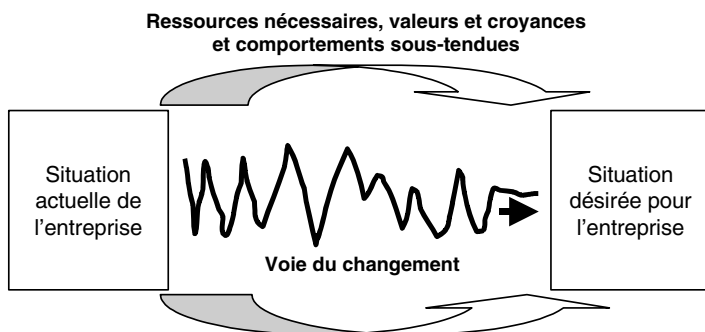


Figure 2.1 Détermination d'objectif de changement

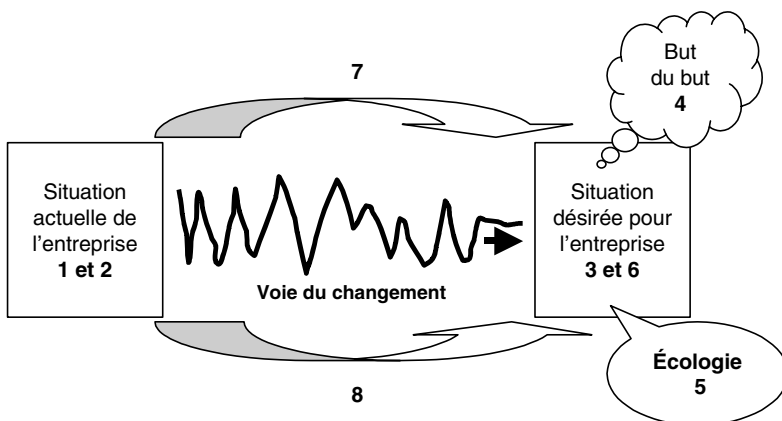


Figure 2.2 La logique de questionnement pour déterminer le changement

- 1 Que se passe-t-il aujourd'hui ?
- 2 Comment se fait-il que jusqu'à présent vous n'ayez pas encore changé ? Qu'est-ce que la situation actuelle vous apporte ?
- 3 Que voulez-vous à la place ? L'audité doit donner un objectif affirmatif et pas une négation du type « *Je ne veux plus...* » ou « *Je veux arrêter de...* ». Si tel est le cas, il faut relancer la question en lui demandant ce qu'il veut à la place.

- 4 Qu'est-ce que cela va vous apporter de plus et/ou de mieux ? Vérifier que parmi les réponses données figurent au minimum les avantages apportés par la situation actuelle, afin que le changement soit durable.
- 5 Imaginez que vous soyez déjà dans la situation désirée, l'objectif atteint et les nouveaux comportements adoptés... S'il devait y avoir un inconvénient à fonctionner ainsi, quel serait-il ? Insister sur cette question qui est fondamentale. Choisir un mauvais objectif est source de découragement et un frein évident pour les changements à venir.
- 6 Et du coup, quel est l'objectif que vous désirez atteindre ?
- 7 Quelles sont les ressources que vous possédez déjà pour y parvenir ? De quoi d'autre avez-vous besoin ? Qui peut vous aider ?
- 8 Et à l'inverse, quels sont les obstacles que vous risquez de rencontrer ? Quels sont les moyens dont vous disposez pour les éviter ou les surmonter ? Pour ancrer la décision de changement et inviter l'audité à entrer dans l'action, une question sur l'indication de résultat peut être posée, comme par exemple : « À quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif et que vous êtes sur la bonne voie du changement ? »

### 2.2.2 Rappels pour réussir le changement

Le changement est un domaine qui se gère au cas par cas. En revanche, il est intéressant de garder en mémoire quelques postulats qui en font sa réussite, comme :

- Le changement est normal, il fait partie de la vie.
- Chaque changement est source de progrès et d'amélioration.
- Chaque changement contient des opportunités.
- Chacun, à son niveau, est un acteur du changement, en premier lieu de son propre changement.
- L'entreprise a la responsabilité d'accompagner les individus dans le processus de changement.
- Un changement se réussit avec des hommes, et pas contre eux.
- L'audit est un moment privilégié pour identifier les pistes de changement et communiquer en direct pour la prise de conscience et la compréhension des nouveaux projets.

- Un relais doit être pris rapidement après l'audit pour que les actions se mettent en route.
- La communication doit être directe et planifiée.
- La mise en œuvre d'un changement devient un projet et comme pour d'autres projets, l'entreprise veillera à ce que le personnel en comprenne et accepte le sens.
- Les moyens et les ressources doivent être mis à disposition et s'adapter suivant les évolutions.
- Le projet doit être réaliste et réalisable.
- Des indicateurs doivent être mis en place pour évaluer que le projet va dans le sens désiré et savoir quand les objectifs sont atteints.
- L'encadrement montre l'exemple, est impliqué et accompagne en permanence le changement prévu.
- L'auditeur se sert des moments d'audits pour évaluer ce qui est fait sur le terrain par rapport au projet de changement et au besoin de coacher les audités.

### **2.3 Les qualités d'un auditeur pour l'accompagnement au changement**

Pour qu'un changement réussisse dans une organisation, on n'exigera pas des collaborateurs des choses que le management n'a pas intégrées lui-même. Il faut que la direction et l'ensemble de l'encadrement sachent vivre le changement.

L'auditeur doit être capable d'identifier ses propres résistances, ses peurs et leurs origines pour être à même d'accompagner le changement, de comprendre et de lever les résistances des audités. Il doit avoir travaillé sur lui et avoir la conviction qu'un changement de croyance est possible et que surmonter une peur est réalisable.

L'ouverture, l'échange, la tolérance, l'impartialité, le respect, l'écoute, le courage, la patience et la persévérance sont des valeurs qu'il faut faire vivre dans l'entreprise.

Au moment de l'audit, l'auditeur doit se donner le temps pour un travail profond sur le changement. Le chemin de l'aide au changement comporte plusieurs étapes :

- Comprendre l'origine des dysfonctionnements et leurs symptômes.
- Comprendre la situation actuelle.

- Comprendre les résistances et les avantages que la situation apporte malgré son côté insatisfaisant. Il s'agit de la phase la plus importante. Celle qui détermine la raison pour laquelle le changement n'a pas encore opéré ou été déclenché. Tant qu'il existe du bon à conserver une façon de faire ou une situation, les comportements restent les mêmes.
- Identifier l'objectif à atteindre pour parvenir à la satisfaction du client et à la satisfaction interne.
- Évaluer les inconvénients de cet objectif pour l'entreprise, pour le client et pour l'audit.
- Éventuellement rééquilibrer l'objectif.
- Faire ressortir la valeur ajoutée que ce nouvel objectif va apporter.
- Repérer les obstacles sur la voie du changement.
- Lister les ressources dont l'entreprise et les personnes concernées auront besoin pour y parvenir.
- Faire dire la première action du changement et la planifier
- Intégrer, à haute voix, les apprentissages du changement pendant l'audit.

Quand l'auditeur développe chaque étape de la prise de conscience du changement à faire, l'audité parvient plus facilement à les franchir et les conséquences positives sont plus grandes pour l'entreprise. L'audit devient un atelier pour le changement car il permet aux audités d'en apprendre les rouages et de travailler sur une situation réelle.

*Faire coïncider les attentes des audités avec les stratégies et la culture de l'entreprise est le challenge constant que doit se fixer l'auditeur durant l'audit. L'auditeur doit avoir un esprit d'analyse et de synthèse. Son écoute doit être vive et pointue à chaque instant.*

Toutes les pistes proposées par l'audité doivent faire l'objet d'une mise en lien cohérente avec la stratégie et les politiques de l'entreprise. Donner du sens à ce qui est fait et ce qui va être nouvellement mis en place est important pour un changement durable.

Pour cela, la stratégie doit être déclinée en objectifs, pour que le personnel se l'approprié, et les actions d'amélioration mises en lien avec les objectifs de performance. Au besoin, la culture de l'entreprise peut être remodelée. La culture est une arme puissante de compétitivité et de performance.



Elle peut être aussi un obstacle lorsqu'elle n'est pas en phase avec la vision de l'entreprise. Le défi du management est de modeler la culture, de la renforcer et de la mettre en perspective avec la stratégie nécessaire. C'est un élément qui reste encore en retrait au moment de l'audit, alors qu'il devrait systématiquement être mis en avant lors des audits de la direction et auprès des managers audités.

L'auditeur a un rôle primordial dans le jeu qui se met en place. Il doit se servir des réunions d'ouverture et de clôture pour communiquer, auprès de la direction, de la cohérence du terrain qui se met en place avec les axes stratégiques. Il peut appuyer les idées nouvelles et utiliser les arguments ressortis lors de l'audit pour faire prendre conscience de la valeur et des éléments positifs des changements qui vont s'exercer.

- **Les compétences requises pour être auditeur :**
  - Avoir une grande capacité d'écoute.
  - Avoir une grande capacité d'observation.
  - Savoir rechercher le détail et aller à la preuve, plutôt que s'arrêter au jugement ou à l'appréciation.
  - Savoir analyser.
  - Avoir une capacité à synthétiser.
  - Être formé aux techniques d'audit.
  - Connaître le référentiel.
  - Connaître le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.
  - Connaître, le cas échéant, la cartographie des processus et pouvoir la présenter et l'expliquer.
  - Connaître la politique qualité de l'entreprise (et politique globale).
  - Connaître les objectifs généraux.
  - Connaître les critères de satisfaction des clients et leurs attentes principales.
  - Savoir accompagner un audité dans la culture client interne (rapprochement couple client-fournisseur).
  - Savoir coacher et faciliter l'échange avec l'audité.
  - Être capable de gérer son temps.
  - Savoir recadrer si nécessaire.

- Savoir prendre des notes en vue de la rédaction du rapport et de la restitution commentée en réunion de clôture.
- Savoir garder son calme.
- Savoir faire confiance.
- Savoir garder son attention et le rapport avec l'audité tout au long de la mission.
- Savoir gérer un conflit.
- Savoir éviter un conflit.
- Être attentif et curieux.
- Être poli et diplomate, s'interdire l'agressivité et l'autorité.
- Savoir gérer son stress et celui de l'audité.
- Savoir tirer partie d'une observation pour alimenter le plan d'audit d'un processus en lien avec celui audité.
- Savoir adapter son type de communication en fonction de la personnalité de l'audité.
- Savoir motiver.
- Savoir expliquer, sensibiliser, former.
- Savoir retenir l'attention d'une personne ou d'un groupe.
- Savoir donner envie de vivre un audit et de recommencer.
- Savoir installer la confiance en amont de l'audit.
- Savoir expliquer ce qu'est un audit aujourd'hui, *via* les nouvelles pratiques.
- Savoir rester positif et constructif.
- Savoir préparer l'audit.
- Savoir se détacher de son questionnaire d'audit pour aller au cœur même de la situation vécue et de la situation désirée.
- Savoir faire prendre conscience des points importants sans suggérer.
- Savoir respecter le code de déontologie de l'audit.
- Être discret et garder certaines données confidentielles.
- Savoir mettre en évidence des faits : être factuel.
- Être honnête.
- Être équitable envers toutes les parties auditées et la direction.

- Savoir garder les documents en toute confidentialité.
  - Être généreux et savoir partager l'expérience.
  - Savoir capitaliser ses savoir-faire et savoir être en tant qu'auditeur.
  - Avoir une soif d'apprendre en améliorant en permanence ses compétences d'auditeur.
  - Savoir pratiquer couramment la langue pratiquée par les audités.
  - ...
- **L'attention de l'auditeur se tourne vers :**
    - Ce qui est efficace et ce qui mérite d'être amélioré.
    - Tout ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs et remplir les missions du processus audité.
    - La satisfaction du client.
    - Les solutions les plus efficaces et les plus performantes.
    - Les processus de réussite et la compréhension des processus d'échec.
    - Les faits, l'analyse et la pensée organisée et positive.
    - L'analyse des risques.
    - La communication.
    - Les associations d'idées et de faits.
    - Tout ce qui demande d'agir maintenant et devancer ainsi l'avenir.
    - Les priorités, les demandes et les exigences des clients internes et externes.
    - ...
  - **L'auditeur doit placer son énergie :**
    - À installer la confiance et la motivation à l'audit et à l'amélioration continue.
    - À rester à l'écoute et à détecter les besoins, les idées et les craintes des audités.
    - À remplir sa mission de manière efficace et rentable.
    - À être le missionnaire du client.
    - À apprendre toujours pour être un expert dans son domaine.

- À rester ouvert à toute proposition.
- À rester ouvert à toute négociation.
- À préserver son calme.
- ...
- **Ses actions complémentaires facilitant l'audit :**
  - Il identifie la voix du client et la fait connaître et vivre au travers des audits.
  - Il aide à la négociation des interfaces surtout en cas de blocage.
  - Il présente et explique la finalité du processus lorsqu'elle est méconnue.
  - Il présente et explique la politique et les objectifs généraux.
  - Il présente et explique la cartographie des processus et le système de management par processus.
  - Il présente et explique les indicateurs lorsqu'ils sont méconnus.
  - Il montre l'exemple et motive les audités en se mettant lui-même en amélioration continue.
  - Il aide les audités à avoir la culture client.
  - Il aide les audités à se mettre en amélioration continue.
  - Il fédère les équipes.
  - Il encourage les propositions.
  - Il fait tout pour éviter les frustrations.
  - ...
- **Ses qualités et ses points forts :**
  - L'écoute.
  - L'intégrité.
  - Le désir de mieux faire.
  - Le sens de l'observation.
  - L'amabilité et la bienveillance.
  - La capacité à donner, à aider, à être généreux, à soutenir, à apprécier.
  - L'énergie positive.

- L'enthousiasme.
- Le leadership.
- L'ouverture.
- L'assurance.
- L'esprit d'analyse.
- Le sang-froid.
- La motivation.
- La créativité.
- Le charisme.
- L'expertise.
- L'attention.
- La discrétion.
- La confiance.
- La loyauté.
- La disponibilité.
- L'intuition.
- L'empathie.
- La tolérance.
- La capacité d'adaptation.
- La capacité d'accueil.
- La capacité à être juste et factuel.

## **2.4 Le rôle du soutien de la direction dans la communication sur l'importance de l'audit et des améliorations attendues**

Dans le processus de changement, la communication tient une place primordiale pour la réussite du projet. Lorsqu'un message doit être transmis à propos d'un changement majeur, il doit être fait directement auprès des personnes concernées, aussi souvent que possible et suffisamment en amont des actions qui sont planifiées.

Partager toutes les informations qui donneront la cohérence à l'avancée des étapes peut être comparé au besoin de mettre du carburant dans une voiture pour qu'elle avance.

La cohérence et la sécurité sont deux paramètres qui aident l'individu à avancer vers l'inconnue qui est le changement. L'auditeur qui en a conscience doit insister sur ce fait auprès de la direction et aussi dans toute l'entreprise. Les informations ne sont pas uniquement issues du top management, elles circulent et viennent de toute part.

J'ai constaté que le manque de communication est une des raisons majeures pour laquelle le changement échoue.

#### **2.4.1 Ce qu'est une communication planifiée**

Au moment de l'audit, l'auditeur installe le point de départ de la communication dans le projet de changement, dans le sens où il met en avant les fondements de sa cohérence et les objectifs à atteindre. Après l'audit, un effort de communication doit être soutenu. Les flux d'information et de communication habituels ne suffisent pas. La direction doit donner les ressources aux intéressés (et selon l'importance du projet) de pouvoir jouir de moyens de communication spécifiques, planifiés et adaptés.

#### **2.4.2 De qui dépend la communication sur le changement**

La transmission de ce type d'informations n'est pas la seule responsabilité du département communication. D'autres paramètres entrent en ligne de compte, comme la motivation et l'implication. Suivant l'importance du projet de changement, c'est à la direction et aux managers de diffuser les points importants de l'avancée du projet. L'auditeur peut également d'un audit à l'autre rappeler la cohérence globale de ce qui est fait et rassembler les audités sur le travail en cours. Le fait que la direction s'approprie les données du changement, et en parle, est extrêmement motivant pour le personnel et donne une dimension d'importance toute particulière au projet.

#### **2.4.3 Par quels moyens communiquer sur le changement**

Rappelons que, par essence le changement fait peur à l'individu. Au départ, c'est le contact direct avec l'auditeur et son travail d'accompagnement qui ont fait que le déclic a eu lieu. De la même manière, les étapes importantes sur lesquelles la communication va porter doivent être dites oralement et directement. Les sentiments de peur et de manque de confiance sont présents tout au long du parcours du changement. Le personnel a besoin d'être rassuré en permanence. Noyer ce type d'informations au milieu de courriels courants ou par le biais d'une note de service serait une erreur stratégique. Entre les personnes qui ne lisent pas l'ensemble des données qui leur parvien-

ment, la déperdition de message et la distorsion, les risques sont trop importants. Rappelons que les mots d'une communication écrite ne représentent que 10 % de son sens. 30 % du sens vient de la tonalité de la voix, de l'intention profonde du message dit et du rapport établi entre les interlocuteurs. 60 % vient du langage non verbal. Donc 90 % d'un message écrit reste ouvert à la seule perception du lecteur et donc à interprétation.

#### **2.4.4 L'importance de l'écoute**

L'avantage d'une communication directe vient du fait que les audités et ensuite l'ensemble du personnel posent des questions pour lesquelles ils attendent des réponses. Écouter est une ressource qu'il faut utiliser tel un art.

Offrir un peu de temps pour échanger en direct, comprendre les fondements d'une question, les aspects cachés de ce qui est dit, permet une réponse adaptée et donne le sentiment profond au personnel d'avoir été écouté et entendu. L'adaptation au changement et l'avancée des actions sont stupéfiantes lorsque l'écoute est présente et la relation en face à face privilégiée.

#### **2.4.5 Une communication pour chaque étape du changement**

Chaque changement demande une adaptation. Elle peut se faire si les étapes clés sont respectées : prise de conscience (par exemple, au moment de l'audit), conscientisation, compréhension, engagement et ensuite action.

Pendant l'audit, la communication idéale peut aller jusqu'à la compréhension, parfois jusqu'à l'engagement. Si l'ensemble des étapes n'est pas accompagné, le changement risque de ne pas durer dans le temps, ni même de voir le jour. Si l'audit n'est pas suivi de réunions d'équipes, les craintes vont ressurgir et la motivation de faire autrement va s'éteindre.

#### **2.4.6 Un plan de communication efficace pour accompagner le changement**

Qu'il s'agisse de communiquer au moment de l'audit ou après, le plan simplifié reste le même : Qui a besoin de savoir Quoi et Comment leur dire ?

Les clients (internes ou externes) qui sont concernés directement ou indirectement par le projet font partie du « qui ».

Le « quoi » fait référence au sujet du changement, l'origine, les objectifs à atteindre, les risques et les opportunités, et la valeur ajoutée attendue. Le « comment » indique les ressources et les moyens pour y parvenir (compétences internes ou externes, le meilleur moment, les moyens financiers, les machines...). Lorsque ces trois paramètres sont parfaitement préparés, la cohérence du projet de changement est maîtrisée. Sa compréhension doit se faire lors d'un échange direct.

## **2.5 Le processus de changement est progressif : l'évaluation du changement**

L'être humain sait mobiliser son énergie pour des objectifs qui lui semblent positifs, motivants, désirables. Il apprécie d'être responsabilisé, impliqué et de participer à un processus qui a du sens pour lui et qui lui permet d'être utile. En revanche, il se bloquera s'il ressent de l'incohérence, de l'injustice, du mépris, donc s'il ne se sent pas accepté, reconnu, utile, s'il pense qu'on ne lui fait pas confiance.

Il apprécie aussi le plaisir de réussir avec d'autres, de progresser, de surmonter des difficultés. Si on admet ces éléments, on cherchera en particulier à :

- clarifier l'objectif du changement pour chacun, à le rendre désirable avec des arguments qui parlent aux collaborateurs, qui les motivent, qui leur montrent l'avantage qu'ils peuvent en tirer ;
- définir les critères qui permettent d'évaluer le succès, de manière à ce que les progrès puissent être suivis de près par chacun et être reconnus comme tels ;
- définir les principales étapes à parcourir pour y arriver, chaque étape apparaissant comme motivante et réalisable vers un but qui est lui-même désirable.

Cette démarche peut être lancée au moment de l'audit et ensuite proposée à l'encadrement qui décidera d'intégrer le changement et les comportements qui en découlent, de dépasser leurs peurs ou leurs réticences - de manière à ce qu'ils puissent œuvrer comme de réels relais du changement.

La réunion de clôture est d'une importance capitale pour permettre à un projet identifié au moment de l'audit de prendre véritablement naissance. L'auditeur doit en avoir conscience et préparer en conséquence la manière dont il va mettre en avant ses conclusions d'audit et les résultats de son accompagnement sur le terrain.



Tous les éléments factuels et des exemples précis peuvent être utilisés pour donner vie au projet de changement.

L'évaluation du changement doit aller au-delà de la théorie. Elle est mesurable et palpable. Les indicateurs mis en place lors de la planification du projet donnent des pistes. L'avancement et/ou l'abandon d'actions en donnent d'autres.

Voir si tous les paramètres de l'entreprise ont intégré le projet de changement permet également d'évaluer l'importance de l'implication à tous les niveaux. Par exemple :

- Si dans le plan de formation, les nouvelles compétences requises pour le projet ont été planifiées et réalisées, c'est une piste intéressante.
- Si au niveau du budget, les lignes nécessaires au développement du projet ont été prévues à court, moyen et long terme.
- Si les contrats d'interface ont été renégociés en fonction des nouvelles données...

Autant de questions qui permettent à l'auditeur de pouvoir évaluer le changement et comment il vit dans la réalité.

Le contact direct privilégié au moment de l'audit et tout le savoir-faire et savoir-être de l'auditeur doivent lui permettre de mesurer l'implication, la volonté et la satisfaction des collaborateurs, l'impact des premières actions, des communications, l'atteinte de résultats quantitatifs et financiers, l'impact des premiers changements sur le client...

Si le projet de changement est long, l'entreprise pourra également provoquer une écoute interne pour évaluer :

- La confiance dans l'avenir de l'entreprise.
- Les valeurs fortes partagées par le personnel.
- La capacité d'adaptation.
- Les manques et les besoins.
- La force d'innovation et de remise en question.
- Les premières réussites.
- Les échecs et les enseignements.
- Les attentes à tous les niveaux par rapport au projet de changement.
- Les suggestions et les conseils.

Cette démarche est réalisable uniquement si la qualité du leadership est présente : clarté des stratégies et des objectifs, organisation mise en place, valeurs véhiculées par les comportements quotidiens, valorisation réelle du potentiel humain, confiance, ouverture et tolérance dégagées.

C'est au travers du leadership que se construit l'implication des collaborateurs, c'est-à-dire l'orientation de leurs motivations et de leurs compétences au profit de la finalité de l'organisation. C'est lui aussi qui apporte validité et crédibilité à l'auditeur qui prend une autre forme de relais sur le terrain.

## **2.6 L'émotion au cœur du changement, le rôle de l'audité**

Le facteur humain est la ressource première dans le changement à tous les niveaux : sur le terrain auprès des collaborateurs, au niveau de l'encadrement et aussi dans toute l'intention qui est mise dans le projet et qui sera ressentie par les clients.

Oser faire confiance, accorder le maximum d'autonomie avec le droit à l'erreur et être tolérant constitue la base.

Pour les audités, un travail personnel est à faire malgré la peur du changement, et parfois l'angoisse de l'audit lui-même :

- Se questionner soi-même, et pas seulement répondre aux questions posées par l'auditeur.
- Faire un travail de préparation et avancer dans la logique du changement.
- Accueillir toutes les réflexions, apprendre, découvrir, chercher.
- Travailler sur ses blocages, seul ou avec l'auditeur (la peur est légitime).
- Ordonner les questions à poser à l'auditeur.
- Réfléchir à la nature et à l'origine des questions à poser.
- Apporter les premières réponses en fonction de sa propre perception.
- Réfléchir aux manques et aux besoins.
- Mettre en avant les premiers résultats des actions mises en place, des discussions...
- Comprendre les échecs et en parler, ainsi que les succès.

- Formaliser les compétences acquises et les nouveaux talents ou savoir-faire identifiés dans les premières étapes du changement ;
- Rechercher des modèles, des situations à benchmarker, des mentors...
- Évaluer la performance des actions auxquelles vous avez participé et positionnez vos réflexions et vos mesures en fonction du projet global de changement.
- Mettre en avant les risques et les facteurs qui influencent le changement.
- Identifier les nouveaux leviers du changement et les opportunités (idem pour les freins ou les possibles facteurs d'échec).
- Comprendre comment ont évolué les anciennes pratiques, et éventuellement les habitudes anciennes qui survivent encore (même maquillées sous une nouveauté) et qui pourraient nuire au projet.
- Mettre en avant les dysfonctionnements rencontrés ou inévitables.
- ...

Pour assurer un changement et aider l'auditeur dans l'accompagnement au changement, l'entreprise et la direction doivent avoir une culture volontariste impliquée dans le mouvement, et l'état d'esprit orienté vers l'amélioration auquel elle donne la toute première priorité.

Un effort très marqué de communication interne, en particulier aux niveaux intermédiaires doit être fait pour donner la validité au travail de coaching fait pendant l'audit.

La patience et la confiance doivent régner. Le « tout, tout de suite » et le « partout, en même temps » sont des facteurs d'échec du changement. La cohérence des mouvements dans les objectifs, les façons de faire et la stratégie doit être au centre des préoccupations. Elle donne le point central à la conduite de l'audit et le sens nécessaire à la compréhension et l'acceptation des projets.

Le changement permanent ne signifie pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle organisation, de nouvelles méthodes..., mais juste de lancer un processus de changement qui concerne tout le monde et qui est ancré dans les mentalités.

Les audités se lanceront ainsi dans des actions, des tests et des réactions. Ils négocieront avec leurs partenaires internes et externes, et coopéreront entre eux. La capacité à travailler ensemble va faire naître de nouveaux comportements et de nouveaux savoirs.

Un projet de changement est mis en œuvre pour apporter une réponse au besoin d'un utilisateur ou d'un client. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

L'audit est un moment privilégié pour le mettre en évidence et quadriller les paramètres d'évolution. Cette nouvelle perception donne une dimension toute particulière et innovante à l'audit.

Pour tendre vers cela, l'entreprise doit annoncer la validité de cette nouvelle forme d'audit et apporter les moyens à l'auditeur pour qu'il puisse devenir un facilitateur du changement.