

# Systèmes de Management Intégrés : Comment réussir ses audits ?

/  
Ariaq

# Objectifs d'un audit externe

## Évaluer la pérennité et la robustesse des activités

L'audit externe permet de vérifier la capacité de l'organisation à maintenir dans le temps des processus robustes et agiles. En examinant les pratiques, l'auditeur évalue si les activités sont structurées pour perdurer, s'adapter aux évolutions légales ou aux changements de marché, et faire face à d'éventuelles crises.

## Redonner du sens aux activités

L'audit externe est l'occasion pour les équipes de comprendre pourquoi certaines procédures existent et comment elles contribuent aux objectifs stratégiques de l'organisation. En questionnant par une approche par les risques, l'auditeur aide à réaligner les pratiques avec la mission des processus et donc de l'entreprise.

## Identifier et corriger les écarts négatifs

Un audit externe a pour mission première de repérer les dysfonctionnements, anomalies ou non-conformités par rapport aux référentiels (normes, réglementations, procédures internes). En mettant en lumière ces écarts, l'auditeur fournit aux équipes auditées une bonne visibilité de ses risques majeurs, pouvant parfois donner lieu à une insatisfaction client.

## Stimuler l'esprit critique des collaborateurs

Une bonne posture de l'auditeur externe, non jugeante et appuyée sur l'art du questionnement, permet de réveiller l'esprit critique des audités. C'est le résultat d'un regard neuf lorsqu'il rencontre « l'habitude ».

## Repérer les opportunités d'amélioration

Au-delà de la simple détection d'écarts, l'audit externe permet d'identifier des leviers d'optimisation. Bien qu'ils soient déjà conformes, l'auditeur peut proposer des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficience opérationnelle, améliorer la qualité des produits ou services, et réduire les coûts.

## Identifier les points forts pour des échanges de bonnes pratiques

Identifier les points forts d'une fonction, d'un service ou d'un processus fait également partie du rôle de l'audit externe. Mettre en avant ces bonnes pratiques encourage les échanges entre entités ou services. Pour capitaliser ces éléments à forte valeur ajoutée, il suffit de les implémenter au système de management.

# Posture de l'auditeur

Pour mener à bien un audit externe, l'auditeur doit faire preuve de plusieurs qualités essentielles, tant sur le plan humain que technique telles que :

## **1. Intégrité**

L'auditeur doit être juste dans son comportement, garantissant l'objectivité et l'indépendance de ses conclusions.

## **2. Impartialité**

Aucune partialité, aucun conflit d'intérêts ne doit entacher le jugement de l'auditeur.

## **3. Ouverture d'esprit**

L'auditeur doit être prêt à accueillir des points de vue différents parfois plus adaptées à la réalité du terrain.

## **4. Diplomatie**

Pour favoriser l'adhésion des audités, il est crucial de savoir formuler ses observations sans créer de tension inutile via une communication respectueuse.

## **5. Sens de l'observation**

Une attention particulière à l'environnement physique et aux activités associées permet de repérer des signaux qui ne sont pas toujours documentés.

## **6. Perspicacité**

Au-delà de la collecte d'informations, l'auditeur doit être capable de dégager la racine des problèmes, de comprendre les causes profondes des écarts et d'estimer leur impact réel sur l'organisation.

## **8. Ténacité**

L'auditeur peut parfois rencontrer des résistances ou des blocages. Faire preuve de détermination pour obtenir les informations nécessaires sans se laisser décourager est essentiel.

## **9. Capacité de décision**

Face à des situations ambiguës ou conflictuelles, l'auditeur doit savoir arbitrer, décider de poursuivre ou d'arrêter certaines investigations, et fixer la priorité des risques à traiter.

## **10. Esprit d'équipe**

L'auditeur doit collaborer étroitement avec les autres auditeurs et avec l'ensemble de l'équipe auditée, dans le but d'identifier ensemble les risques inhérents à l'activité.

## **11. Ouverture aux différences culturelles**

On peut observer des différences culturelles aussi bien dans des organisations internationales multi-sites qu'entre les différents départements d'une même entreprise. Comprendre et respecter les spécificités culturelles permet d'éviter les malentendus et d'adapter les recommandations leur contexte.

# Rôle de l'auditeur externe et démarche d'audit

## Implication et sensibilisation de la hiérarchie

Dès le lancement de la mission, l'auditeur prend contact avec le top management pour expliquer l'objectif, la portée et la démarche de l'audit. Cette étape est primordiale pour obtenir le soutien nécessaire, garantir l'accès à l'information et susciter l'engagement de la ligne hiérarchique.

## Évaluation de la pérennité des activités

Au coeur de l'entretien d'audit, l'évaluation de la pérennité concerne aussi bien la conformité réglementaire et normative que la robustesse du système de management. L'auditeur examine le maintien de la satisfaction client, la gestion des risques, l'amélioration continue ainsi que la performance du système pour s'assurer que l'organisation peut fonctionner durablement.

## Compréhension approfondie de l'activité auditée

Avant de questionner les collaborateurs, l'auditeur doit se renseigner sur les activités auditées, en consultant certains documents : manuel si existant, cartographie des processus, organigramme, dernière revue de direction et rapport d'audit antérieur. Cette phase de prise de connaissance permet de formuler des questions pertinentes lors des entretiens et de situer chaque processus dans son contexte opérationnel.

## Faire formuler les non-conformités par l'audité

Pour réveiller l'esprit critique et éviter toute interprétation de l'auditeur, il est recommandé de demander à la personne auditee de verbaliser elle-même les non-conformités. Lorsqu'un collaborateur reconnaît clairement une non-conformité, l'impact psychologique renforce sa motivation à mettre en place des actions correctives.

## Transparence tout au long de l'audit

Au fur et à mesure de l'entretien d'audit, l'auditeur partage ses observations (sans toutefois porter de jugement définitif) afin d'éviter tout effet de surprise auprès de l'audité. Cette transparence réduit les appréhensions et ouvre la voie à une acceptation plus rapide des constats d'audits.

## Collaboration active avec l'audité

L'auditeur adopte une posture d'accompagnateur : plutôt que de délivrer un « rapport coup de massue », il favorise les échanges et encourage l'audité à exprimer son expertise.

### Complémentarité entre auditeur et audité

#### Audité

Expertise métier



Expert méthode d'audit

#### Habitude



Regard extérieur constructif

#### Auditeur



Ariaq

# Méthode de questionnement d'audit

## Commencer par des questions ouvertes pour instaurer la confiance

Lors des premiers entretiens, privilégiez des questions comme « Pouvez-vous me décrire votre processus de bout en bout ? » ou « Comment faites-vous.... ? ». Ce type d'interrogation permet à l'audité de s'exprimer librement, de partager son ressenti et d'exposer les particularités de son activité.

## Cibler progressivement des sujets spécifiques

Une fois un climat d'écoute installé, l'auditeur oriente la discussion vers des aspects plus précis : « Comment gérez-vous les écarts identifiés ? ». L'objectif est de passer des généralités à l'examen détaillé des points critiques.

## Obtenir des preuves objectives

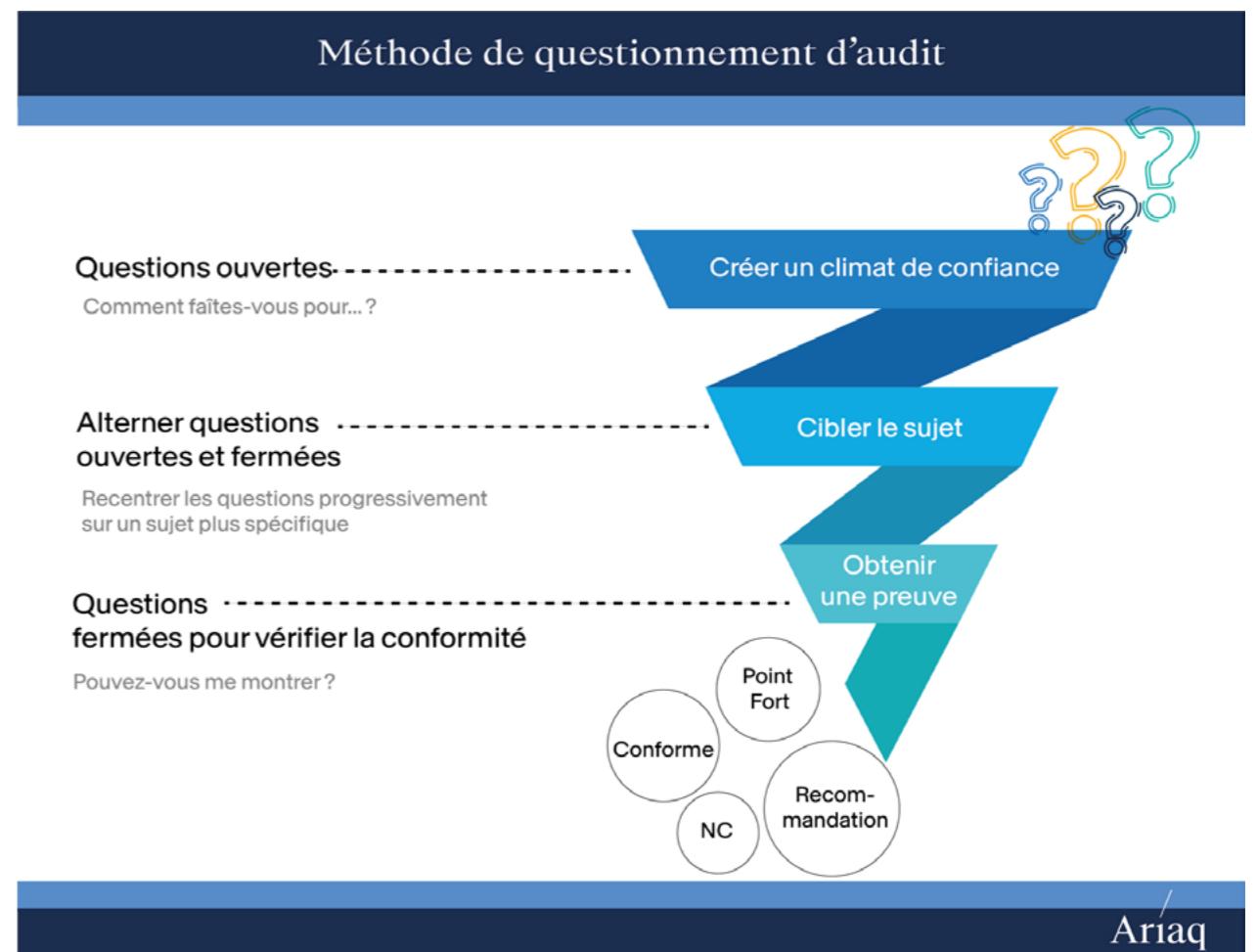
Les questions factuelles (« Pouvez-vous me fournir les enregistrements des dernières vérifications ? », ou « Pouvez-vous me montrer un exemple ? ») conduisent à la collecte d'enregistrements ou d'exemples concrets qui étayent la validation des constats. Les preuves tangibles sont indispensables pour assurer la crédibilité du rapport d'audit.

## Adopter une posture bienveillante et égalitaire

L'auditeur ne doit jamais se placer « au-dessus » de l'audité : éviter le ton moralisateur ou condescendant. En se montrant empathique, l'auditeur encourage la coopération. Il souligne que tous deux travaillent vers un objectif commun : l'amélioration continue et la maîtrise des risques.

## Conclure chaque entretien en définissant les prochaines étapes

Avant de clôturer, l'auditeur récapitule les points abordés, vérifie que l'audité a bien compris les constats et lui communique le calendrier de restitution provisoire. Ainsi, l'audité sait à quoi s'attendre, ce qui évite les incompréhensions lors de la réunion de clôture finale.



# Bénéfices des audits externes

## Regard extérieur, neutre et objectif

Le consultant apporte un regard extérieur, sans enjeu interne, permettant d'identifier les dysfonctionnements ou angles morts souvent invisibles en interne.

## Diagnostic structuré et opérationnel

L'audit met en lumière les points forts et les axes d'amélioration, avec des recommandations concrètes, en lien avec vos enjeux terrain.

## Préparation à un audit de certification

Il permet d'évaluer le niveau de conformité et de maturité du système avant un audit de certification, en anticipant les points sensibles.

## Montée en compétences des équipes

L'échange avec le consultant favorise une meilleure appropriation des exigences normatives et renforce la culture qualité de l'organisation.

En résumé, un audit externe ce n'est pas seulement un examen de conformité : c'est un formidable levier de progrès. En offrant une vision extérieure objective, en détectant les risques de manière proactive, en optimisant les processus et en stimulant la culture d'amélioration continue, il permet à l'organisation de renforcer sa compétitivité, sa fiabilité et son attractivité.

# Les risques globaux d'un audit externe

## Réduction de l'audit à une simple contrainte normative

Si l'audit se limite à cocher des cases ou à vérifier la conformité réglementaire sans aller au-delà, on passe à côté de son potentiel véritable : identifier des leviers d'amélioration opérationnelle, renforcer l'esprit critique des équipes et contribuer à la pérennité de l'organisation. L'audit doit être envisagé comme un outil de progrès, pas seulement comme une formalité.

## Manque d'adhésion de la hiérarchie

Lorsque la direction ou les responsables opérationnels ne sont pas suffisamment impliqués, l'audit demeure perçu comme une démarche « externe » imposée, et les recommandations risquent de ne pas être suivies. Sans soutien en amont, l'auditeur ne peut pas obtenir toutes les informations nécessaires, et les équipes auditées se désengagent rapidement.

## Jugements personnels et subjectivité

Un auditeur qui se laisse guider par ses convictions personnelles, son rapport émotionnel ou ses préférences risquent de biaiser l'évaluation. Les conclusions doivent reposer sur des preuves objectives : documents, entretiens, observations factuelles. Tout jugement hâtif ou sans fondement peut conduire à des recommandations inadaptées, voire injustes.

## Recherche exclusive des non-conformités

Se focaliser uniquement sur ce qui ne va pas, sans identifier les forces et les bonnes pratiques, crée une atmosphère négative. Les audités se crispent, considèrent l'audit comme une critique systématique et se ferment au dialogue. Or, mettre en valeur ce qui fonctionne bien est tout aussi important pour encourager la coopération et diffuser les meilleures méthodes à l'ensemble de l'organisation.

## Maintien du mystère autour des observations

L'expérience montre que les audités acceptent mieux les constats si ceux-ci leur ont été exposés progressivement. Révéler toutes les non-conformités en séance de clôture sans en avoir discuté auparavant peut susciter incompréhension et frustration. Un manque de transparence en cours d'audit alimente le doute quant aux intentions de l'auditeur et fragilise la confiance nécessaire au bon déroulement de la mission.

# Conclusion

En définitive, l'audit externe ne se limite pas à une simple vérification réglementaire ou normative : lorsqu'il est suffisamment préparé et réalisé avec un esprit critique, constructif et pragmatique, il devient un levier puissant pour l'organisation.

En identifiant non seulement les non-conformités mais aussi les opportunités d'amélioration et les bonnes pratiques, l'audit contribue à renforcer la pérennité des processus et à nourrir une culture d'amélioration continue.



4 choses que j'apprécie dans l'audit

Découvrir la richesse d'autres métiers  
Contribuer à la pérennité de l'entreprise  
Comprendre ce qui se joue de l'autre côté du rideau  
Éveiller l'esprit critique des audités

Ariaq

*Margot Medjo'o - Consultante SMI et Soft Skills*

Notre équipe Service Clients se tient à votre disposition pour répondre à vos questions ou vous soutenir dans vos démarches auprès d'Ariaq. <https://www.ariaq.ch/fr/contact>

## Horaires du secrétariat

Lundi à jeudi  
8h00 à 12h00 | 13h00 à 17h30

Vendredi  
8h00 à 12h00 | 13h00 à 17h00

Ariaq SA  
Y-PARC Swiss Technopole  
Avenue des Découvertes 12 - CH-1400 Yverdon-les-Bains (VD)

