*Chapitre 2*

**La démarche d’audit**

# Introduction

L'audit, quelque soit son domaine d'intervention, apparaît comme :

* Une investigation ouverte et approfondie, croisant écoute, analyse et observation.

* Une démarche spécialisée et spécifique, à partir d'une demande, amenant une certaine externalité et une distance méthodologique.

* La remise d'un rapport ; trace écrite objectivant l'intervention et les résultats de l'enquête.

Nous examinerons dans ce chapitre les étapes de la démarche d'audit en nous arrêtant sur chacune d'elles afin de faire ressortir les points clés.

# 1. Les caractéristiques de la démarche d'audit

Avec Michel Lecointe et Michel Rebinguet[[1]](#footnote-1), nous dégageons six (6) grandes caractéristiques de la démarche d'audit.

## *1 – La démarche part des faits*

L'audit ne travaille pas qu'avec les opinions, il se doit d’objectiver les situations et de dégager les faits mesurables et quantifiables.

## *2 – La démarche passe par l'écrit*

Nous l'avons vu, l'audit à la fois produit de l'écrit, et des écrits, mais il s'appuie autant que faire se peut sur des écrits et des données analysables.

L'écrit :

* sert à factualiser,
* est une trace indiscutable, s'il doit être interprété,
* est un engagement et une garantie,
* est un "modérateur" d'analyse, de diagnostic et de recommandation : ce qu'on écrit et que l'on va laisser au commanditaire ne peut pas ne pas être solidement justifié si on veut être crédible et audible."2

## *3 – La démarche est multiple, multifonctionnelle et multi-référentielle et fait appel à des outils très différents*

Selon la nature de l'audit, le contexte de réalisation et les situations professionnelles, l'auditeur se doit d'utiliser différentes techniques et méthodologies comme :

* La quantification et les statistiques,
* L'analyse documentaire de différents textes et supports écrits,
* L'analyse de contenu d'entretiens ou d'écrits,
* L'enquête sociologique : questionnaire, travail de groupe, observations, - L'approche socioculturelle d'une organisation.

Cet ensemble "d'outils" ne prenant sens et intérêt que par rapport à la mission confiée et au(x) référentiel(s) utilisé(s).

## *4 – La démarche exige de la transparence et de la confidentialité*

De *la transparence*, où l'organisation met à disposition les éléments de travail de l'audit (personnel, document, groupe de travail, groupe de pilotage, visites…) *et la confidentialité*, contrepartie de la transparence, où l'équipe d'auditeurs s'engage vis à vis de la structure à ne pas communiquer à l'extérieur les informations et résultats de l'audit, à anonymer les résultats et à remettre le rapport au commanditaire.

***5– La démarche aboutit à un diagnostic et à des recommandations***, elle est donc un engagement de production, une obligation de résultats.

Cet aspect différencie totalement l'audit des autres démarches (contrôle, enquête, constat, analyse d'écarts), l'auditeur s'engage dans la production de recommandations d'action. "Il doit donc se donner des moyens et des garanties méthodologiques et d'expertise pour être recevable sans complaisance et opérationalisable sans être minimal"[[2]](#footnote-2).

***6– La démarche fait l'objet d'un contrat négocié à la commande, écrit et signé.*** L'audit est négocié afin de bien analyser la demande et d'impliquer les partenaires. Il est écrit et signé dans un engagement réciproque.

# 2. Les étapes dans la démarche d'audit

Présentation d'ensemble de la démarche :

## Premier temps : ANALYSE DE LA DEMANDE

**1- Une demande**

**un problème, un déséquilibre, une question, un besoin d'évaluation**

étude de la faisabilité de l'audit

**2 – Une commande une volonté d'intervention**

=

La lettre de mission

### Deuxième temps : ENQUETE ET ANALYSE

1. **- Un pré-diagnostic et analyse opérationnelle** premières observations et constitution des hypothèses construction des outils d'intervention et des référentiels

1. **- Analyse fonctionnelle** réalisation des terrains

visites, documents, enquête, travail de groupe

1. **- Diagnostic** rapport de diagnostic

(rapport intermédiaire)

### Troisième temps : DES INTENTIONS –RECOMMANDATIONS

**6 - Restitution**

Recommandations rapport final

Dans la démarche, nous retrouvons bien les trois temps repérés dans le chapitre précédent et six étapes clés d'un audit. Nous examinerons ces différentes étapes en insistant particulièrement sur certaines qui nécessitent plus de vigilance.

Dans le schéma ci-dessus, nous pouvons aussi dégager les écrits (en souligné dans le schéma) élaborés tout au long d'un audit, soit :

* La commande ou lettre de mission
* Les outils d'intervention et les référentiels (crées et/ou utilisés)
* Le rapport intermédiaire ou de diagnostic
* Le rapport final

## 1A. La demande

La démarche d'audit fait suite à une "demande", elle-même liée à un dysfonctionnement, un déséquilibre, des attentes particulières, un projet, des questionnements, un besoin d'évaluation. Cette demande peut être plus ou moins explicite, ambiguë et précise. Mais d'une façon générale, le client a rarement défini son besoin. Cet aspect est tout à fait normal dans la mesure où il existe un questionnement ou problème, pour lequel le client n'a pas la solution *a priori*, d'où sa demande d'aide.

Les demandes d'intervention émanant des entreprises sont donc multiples. Nous pouvons cependant les classer en trois grandes catégories principales :

**Le conseil stratégique** : l'entreprise demande un audit en vue de résoudre un problème, dysfonctionnement ou déséquilibre mais aussi pour solliciter des propositions, des orientations suite (ou non) à un état des lieux ou une évaluation d'un dispositif, d'une situation ou d'une fonction. Par stratégique, il faut entendre le sens anglo-saxon de : essentiel, très important, vital, qui engage l'avenir, à moyen et long terme, et non le sens de l'adjectif : de stratège. Pour l'IAS –IFACI, " stratégie est la définition d'une ligne cohérente servant de référence aux décisions essentielles et engageant l'avenir au sein d'une organisation".

**Le conseil méthodologique** : dans ce cas la situation - problème est identifiée par le commanditaire, et le consultant - conseiller est alors appelé pour construire les modalités de réponse, voire conduire le projet.

**Le conseil de service** : il s'agit ici moins d'une fonction d'audit que de l'achat d'un service ponctuel dont l'entreprise a besoin.

En terme de conseil méthodologique ou de service, l'entreprise attend une aide technique, un accompagnement méthodologique pour résoudre le problème qu'elle pense avoir identifié, ce qui d'ailleurs reste à clarifier et préciser. Pour le conseil stratégique, d'une façon générale, la demande est plus floue, latente voire contradictoire.

Ces différentes familles de conseil sont tout à fait formelles et la réalité est beaucoup plus contrastée, complexe et ambivalente.

Au-delà de la demande formulée par le client, il peut y avoir également une ou plusieurs demandes implicites. Le consultant peut ainsi se retrouver à jouer des rôles implicites. Xavier Baron[[3]](#footnote-3) repère six rôles implicites pouvant être l'objet de l'audit ou exister en parallèle.

* **Le rôle de danseuse** : le consultant occupe le devant de la scène pendant que de réelles décisions sont prises par l'équipe dirigeante.
* **Le rôle d'alibi** : il s'agit de donner l'impression, au personnel ou au corps social, que l'on réfléchit et agit tout en faisant en sorte qu'aucun changement ou modification, n'apparaisse.
* **Le rôle de fusible** : le consultant se trouve dans l'entreprise pour assumer les décisions impopulaires, il sera congédié dès leurs installations.
* **Le rôle de porte-parole** : l'entreprise désire se servir de la légitimité du consultant pour faire passer son propre message.
* **Le rôle de réserve d'énergie** : le consultant doit apporter son aide méthodologique mais aussi il doit soutenir le projet, le faire vivre en être le "porteur".
* **Le rôle de catalyseur** : l'action du consultant déclenche, ou favorise, le développement d'une opération de changement.

Là encore, il ne s'agit pas de croire que toutes les demandes sont machiavéliques ou manipulatrices. Bien souvent, les commanditaires n'ont pas cette vision des choses et ils agissent avec conviction. Mais c'est bien au consultant de dénouer cet écheveau pour éviter tout risque de "prise au piège" et pour décider de l'orientation de son intervention.

C'est ainsi que la première étape de réception de la demande, d'écoute et d'analyse de celle-ci est tout à fait primordiale. Il s'agit véritablement de "perdre du temps pour en gagner" en réalisant un "audit de la demande". Nous schématisons cet audit de la demande dans le tableau suivant qui illustre et doit structurer le "jeu de questions-réponses" entre le client et le consultant.

LA RELATION

DEMANDE - FAISABILITE – CONSULTANT

Pour un Audit de la demande

La fenêtre de JOHARI[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| DEMANDE    CONSULTANT | Ce que le client "veut" | Ce que le client "ne veut pas" |
| Ce que le consultant sait - veut - peut |  |  |
| Ce que le consultant ne sait pas - ne veut pas - ne peut pas |  |  |

T Ardouin

Tout ce travail a pour objet de décrypter la demande et de formaliser la mission. Ainsi il n'y a pas de problème pour les confrontations :

* Ce que le consultant sait, veut, peut / ce que le client veut.
* Ce que le consultant ne sait pas, ne veut pas, ne peut pas /ce que le client ne veut pas.

Par contre tout l'intérêt de l'analyse de la demande, du repérage de la situation–problème et des attentes du client est bien de sortir des dilemmes :

* Ce que le consultant sait, veut, peut / ce que le client ne veut pas.
* Ce que le consultant ne sait pas, ne veut pas, ne peut pas / ce que le client veut.

Il s'agit véritablement de chercher à réduire les zones d'ombre et d'ambiguïté. Cette étape est une rencontre entre deux personnes, deux mondes dans laquelle chacun cherche à découvrir l'autre et à se faire connaître et comprendre ; c'est une exploration mutuelle qui mérite d'être structurée et structurante.

Guide pédagogique :

Pour aller plus loin, lire aussi :

ARNAUD Gilles (1995), "L'obscur objet de la demande de conseil, Une perspective psychanalytique", *Annales de Mines - Gérer et comprendre*, p.82-94.

MEIGNANT Alain (1987), "L'offre et la demande d'audit de formation", *Education Permanente*, n°91, p.31-38.

NOYE D, VERNE E (1991), *Choisir un consultant. Le faire travailler…savoir le quitter*, afnor gestion, 111p.

Pour aboutir à la commande et à sa partie opérationnelle de l'intervention, il est aussi nécessaire de s'interroger sur **les critères de l'audit**.

Nous relevons *six critères* pouvant être sollicités et intervenir dans l'audit

***PERTINENCE***

Ils visent à estimer si les objectifs visés sont valides par rapport aux problèmes à résoudre.

### COHERENCE

Ils permettent de vérifier le degré d'adéquation entre les décisions concernant le fonctionnement interne du système de formation et son environnement externe (stratégie d'entreprise, investissements, projets).

### CONFORMITE

Ils s'attachent à vérifier le bon fonctionnement administratif et financier des systèmes de formation par rapport aux normes en vigueur (règlements, convention, législation).

### EFFICACITE

Ils sont utilisés pour comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, et pour estimer les effets produits (directs ou indirects, souhaités ou non) par les actions ou systèmes de formation.

### EFFICIENCE

Ils sont appliqués pour exercer une vigilance rigoureuse sur l'utilisation optimum des moyens (humains, financiers, matériels...) mis en œuvre, ils permettent de mesurer les rapports coûts/efficacité.

### OPPORTUNITE

Ils sont focalisés sur la succession des temps et permettent d'apprécier si les décisions prises et leurs conséquences surviennent de façons coordonnées et cohérentes.

Ces différents aspects et critères sont questionner dans l'analyse de la demande afin de cadrer le plus possible l'intervention et de rédiger la lettre de mission de l'audit.

## 1B. La commande ou lettre de mission

La lettre de mission, qui peut d'ailleurs prendre d'autres noms ou appellations, est la contractualisation effective de la demande. C'est la transcription d'une demande imprécise et plus ou moins globale, en une commande. Nous ne nous arrêterons pas ici sur les dimensions administratives et financières de la contractualisation, qui font l'objet d'un autre cours, afin de présenter une grille de rédaction de la lettre de mission dans une intervention d'audit.

Nous relevons sept points clés de la lettre de mission :

*L'objet du travail*

* Définir les finalités et les objectifs de l'audit, la commande au sens strict.

*Le contexte* dans lequel ou sur lequel, l'intervention sera réalisée

* Donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs.
* Le commanditaire.

*Qui fera le travail ?*

* l'équipe d'auditeurs
* les instances de participation (institutionnelles, le personnel)
* l'existence d'un groupe de pilotage (sa composition, son fonctionnement)

*Les modalités d'accès à l'information*

* liste des documents à consulter
* liste des personnes à rencontrer
* visites et observations

*La confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes*

* principe écrit

*La forme de la restitution*

* orale avant écrite, comme une validation du travail
* écrite, le rapport et ses destinataires

*Le calendrier*

* le planning, les grandes étapes et le déroulement global de l'intervention. - les points d'étapes plus précis sont prévus et programmés.

## 1C. Un pré-diagnostic et analyse opérationnelle

Cette étape peut prendre différentes formes ; très formalisée et repérée dans l'audit comme une étape spécifique ou au contraire relativement informelle et intégrée aux étapes précédentes (lors de la demande) et postérieures (en parallèle de l'analyse). Cette étape dépend surtout de la mission et de l'ampleur de celle-ci.

Il s'agit ici en effet de repérer, comprendre et analyser, à partir de la demande et du contexte, la situation de l'organisation et du commanditaire afin de :

* dégager ses systèmes de références,
* élaborer ses premières hypothèses de travail,
* repérer et/ou construire le(s) référentiel(s) d'audit et
* construire les outils de l'intervention

Cette phase démarre donc dès la demande, se poursuit avec la spécification de l'audit et est finalisée par le premier recueil de données effectué par le consultant. Pour ce faire le consultant réalise et analyse des visites, des rencontres ou groupes de travail, des entretiens avec les décideurs, recense et répertorie de la documentation, tant interne qu'externe.

A partir de ce pré-diagnostic, avec les outils créés ou adaptés, compte tenu des référentiels disponibles et en fonction des hypothèses de travail, le consultant réalise l'analyse fonctionnelle

## 1D. Analyse fonctionnelle

Le terrain étant clairement identifié et ciblé, les outils expérimentés ou testés, les référentiels posés, l'auditeur réalise l'enquête proprement dite (ou la complète) en vue de recueillir les données et de les analyser en vue de porter un avis circonstancié.

D'une façon générale, l'auditeur a à articuler trois temps et dynamiques dans l'audit.

**OBSERVER**

**EVALUER**

**ANALYSER**

**OBSERVER** Examen systématique consistant à prélever des indices, recueillir de l'information, enregistrer des signes, à repérer des codes et déceler des pratiques et/ou des normes sociales.

**ANALYSER** Mise en relation, comparaison des faits, confrontation.

**EVALUER** Mise en perspective des données et analyse par rapport au(x) référentiel(x) et comme éléments de réponse à ses hypothèses et aux objectifs de la mission.

Cette phase s'appuie sur un ensemble de savoirs et de compétences du consultant, tant dans sa mise en œuvre que dans son analyse. Le consultant réalisera autant de "tours" de ce triptyque ; observer, analyser, évaluer, que nécessaire pour réaliser et rédiger son diagnostic.

## 1E. Diagnostic

Cette étape est une étape intermédiaire entre l'analyse fonctionnelle et le rapport final avec les recommandations. Le rapport de diagnostic est lui aussi un rapport intermédiaire qui a un triple objet :

* Présenter les principaux résultats de l'enquête ; c'est à dire donner les éléments méthodologiques, mettre en évidence les points forts, identifier les points faibles ou les points critiques, repérer les causes et leurs effets, et dégager les risques potentiels.

* Valider les résultats ; cette étape est présentée au commanditaire, et mieux encore au groupe de pilotage, ses réactions, ajustements, explicitations permettent de valider la démarche et les résultats produits.

* Rendre intelligible et "auditable" le rapport final de l'audit ; ce retour et son appropriation permet de vérifier le niveau de compréhension et d'acceptation des résultats de l'audit et sa forme de présentation. Il donne les orientations des préconisations ou recommandations. Il prépare la restitution finale.

* Impliquer les partenaires, et le commanditaire, dans les résultats et dans les préconisations ; de façon à ce que l'audit et les moyens de mise en œuvre appartiennent au client.

## 1F. Restitution

La restitution finale s'appuie sur les étapes antérieures, notamment la présentation du diagnostic.

La restitution peut prendre, là encore plusieurs formes, pour notre part nous préconisons, en fonction des situations et dans la mesure du possible, une restitution en deux temps : premièrement une restitution orale puis deuxièmement une restitution écrite.

La *restitution orale* est effectuée avec et devant le commanditaire mais, selon le travail réalisé et les engagements, celle-ci peut être effectuée devant le comité de pilotage. C'est aussi une continuité du rapport intermédiaire. Cette première restitution a pour objectif de :

* Présenter les résultats de l'audit et formuler les conclusions qu'il s'agit de faire confirmer. C'est une étape de validation finale.
* Vérifier "l'audibilité " de l'audit, de ses conclusions et recommandations ; c'est à dire de s'assurer que les propos qui seront écrits s'inscrivent bien dans la culture de l'organisation et que les orientations et propositions sont réalisables et exploitables dans celle-ci.

C'est donc un dernier ajustement entre le consultant et le client.

De plus certains éléments plus particuliers ou renvoyant directement au commanditaire pourront être abordés ici (en entretien individuel), alors qu'ils n'auraient pas leur place dans le rapport final.

**Le rapport final** est le document qui clôt la mission d'audit. Il est remis en un exemplaire au commanditaire, conformément à la lettre de mission (ou de commande), qui est responsable de sa diffusion ou non.

Le rapport final comprend notamment :

* le rappel des objectifs de la mission et des termes de la commande,

* les éléments du diagnostic : résultats passifs (constats, points forts, points à développer, zones de risques) présentés précédemment,

* les résultats actifs : avis, prise de position,

* les recommandations ou préconisations : les propositions d'action.

Ce rapport et sa présentation sont à prendre comme un outil d'aide à la décision. Ce n'est donc pas un rapport d'études où il convient de présenter tous les résultats mais bien de sélectionner, dans un contexte global, les éléments opératoires de l'audit.

Cette présentation nous fait bien apparaître la complexité d'une mission d'audit et la diversité des variables qui conditionne sa réalisation et sa réussite. Francine Roy[[5]](#footnote-5), dans un travail sur la consultation interne mais qui peut se transférer à différentes missions d'audit présente dix "variables incontournables". Elle décline le système de consultation en 10 variables pour quatre étapes.

Les quatre étapes sont : Réception de la demande, Diagnostic organisationnel, Intervention et Résultats. Nous retrouvons les principaux temps repérés précédemment.

Et les ***10 variables incontournables*** :

***La demande*** : la nature de la demande, les catégories et la taille de la population ciblée vont interférer, nous l'avons vu, directement sur les objectifs, le déroulement et le choix des outils de diagnostic et d'intervention.

***Le gestionnaire***, c'est à dire le client-commanditaire : sa volonté d'agir, son pouvoir et sa compétence sont des éléments importants pour les décisions liées au diagnostic et à l'intervention mais aussi la détection des objectifs plus ou moins implicites. Donc quel est le besoin réel du client et le rôle qu'il veut faire jouer ou non, au consultant ?

***Les pressions internes et externes*** : c'est la prise en compte des conditions environnementales, tant internes qu'externes, sur la mission.

***Le consultant*** : sa crédibilité et son expertise, tant celles qu'il possède que celles perçues par le commanditaire et par les acteurs de l'organisation.

***La clarté des orientations de la direction*** : c'est à dire l'implication et l'engagement du commanditaire dans l'intervention.

***La durée du mandat*** : la durée influe directement sur les moyens et outils utilisables et utilisés pour l'intervention. En fonction de la durée, l'implication des acteurs dans l'audit n'aura pas la même portée.

***Le niveau de préoccupations des personnes impliquées*** : en quoi la mission rejoint ou non les problématiques individuelles ou collectives des acteurs, et dans quelle mesure le consultant doit en tenir compte.

***La culture de l'unité*** : c'est le "non dit" de toute organisation, véhiculée par les acteurs, les normes et les pratiques. La culture se lit à travers les normes organisationnelles implicites et explicites, les habitudes et l'histoire de l'organisation. "La connaissance et la reconnaissance des éléments de la culture organisationnelle assurent l'adaptation et la compatibilité entre les différentes stratégies et tactiques de la démarche".

***L'alliance de travail avec le commanditaire*** : elle réside dans le lien de confiance entre le commanditaire et le consultant. L'établissement de cette relation détermine la rapidité de l'intervention, la marge de manœuvre du consultant et le succès de la démarche.

Cependant, l'auteur précise fort justement que "L'analyse présente dix variables. Il s'agit du nombre minimal de variables à considérer lors d'une démarche de consultation. IL y en a sûrement d'autres, mais l'analyser révèle l'importance de celles-ci par rapport aux autres".

Guide pédagogique :

Par rapport à expérience professionnelle, quelle réflexion faites-vous pour chacune des dix (10) variables ?

En voyez-vous d'autres spécifiques ?

Retrouvez-vous les différentes étapes de l'audit dans la mise en œuvre de vos activités de consultation ? Le faut-il systématiquement ?

1. LECOINTE M, REBINGUET M (1990), *L'audit de l'établissement scolaire*, 193p.

   2 LECOINTE M, REBINGUET M, cf. p.38. [↑](#footnote-ref-1)
2. cf. p.40. [↑](#footnote-ref-2)
3. BARON Xavier (1989), "Du bon usage des consultants", *Personnel*, déc. [↑](#footnote-ref-3)
4. La fenêtre de JOHARI (Joharry) doit son nom aux prénoms de ses concepteurs Joseph LUFT et Harry INGRAM auteurs de *Introduction à la dynamique de groupe* édition Privat, 1967.

   La fenêtre de Johari permet de structurer le champ d'intersection entre ce que l'individu sait ou ne sait pas de lui même, et de ce que les autres savent ou ne savent pas de lui. Nous reprenons ici la même démarche pour l'adapter à notre propos sur l'analyse de la demande dans une intervention d'audit. [↑](#footnote-ref-4)
5. ROY Francine (1998), *Les variables incontournables de la consultation interne*, 10ème Congrès AIPTLF, Bordeaux. [↑](#footnote-ref-5)