

Fiche pratique N°3

Réussir sa réunion de clôture d'audit interne croisé

Méthode et conseils pratiques pour préparer, conduire et
conclure son intervention

Atelier du 19 octobre 2017 – animé par Laurence CHOUVET (UCPA), Alain CELLIER (SOS-ISO) et Hadrien PRIEUR DREVON (ARDAGH ALUMINIUM PACKAGING France)

La réunion de clôture, c'est la mémoire, la trace de l'audit mené
C'est un exercice de style à bien préparer, un moment clé pour faire passer le message de la démarche d'amélioration continue

Comme un air de théâtre ? ...

Une troupe d'acteurs

Les intervenants MFQRA (responsable d'audit, auditeur, observateur), les participants (commanditaire, « patrons » invités, opérationnels audités) : chacun joue un rôle particulier (les acteurs MFQRA dirigent et régulent la réunion, les participants entreprise valident et s'engagent – attention aux agitateurs aux profils particuliers (ex Grincheux, Pipelette, Retardataire...) qui peuvent semer la zizanie.

Veiller à savoir trouver sa place (jouer avec son corps) = s'adresser à chacun, savoir se placer dans la salle, tenir sa place (trouver sa posture), ou être entendu par tous.

« Tenir son public » en plusieurs actes (c'est une pièce d'auteur et non pas du théâtre d'impro' !)

Pour être capable de bien passer le message d'amélioration continue et de mettre l'organisation en action, il faut savoir séquencer la réunion :

- 1/ introduction – lancement (objectifs, gestion des questions, du temps...),
- 2/ Développement des idées (points forts, pistes de progrès, bonnes pratiques),
- 3/ Conclusion (reprise des idées principales et points essentiels, avis sur l'efficacité du processus audité),
- 4/ Clôture (remerciement et si possible « take home message » = la chute émotionnelle).

Le jeu d'acteur : savoir mériter les bravos !

Trucs & astuces : gérer son trac en travaillant sa respiration et sa voix, prendre son temps (silence et débit), connaître ses tics nerveux et tics de langage (= les signaux vus de tous).

Bien commencer et bien conclure : connaître ses phrases d'accroche, sa conclusion, voire préparer ses remerciements.

Bonne pratique : préparer son TOP (Thème-Objectif-Plan), construire son propre scénario lié à sa prise de parole.

La présentation des conclusions de l'audit – Rappel des fondamentaux

Ne pas confondre avec le rapport d'audit !

Conseils aux auditeurs :

- . Commencer par remercier les participants,
- . Rappeler l'incertitude relative de l'audit (cf échantillonnage),
- . Commencer par les points forts (toujours en restant factuel) puis exposer les pistes d'amélioration,
- . Et si vous avez réussi à obtenir des propositions d'actions correctives de la part des audités, les citer en complément de l'écart et en précisant lorsque les idées viennent de l'entreprise,
- . Préciser les points non abordés (par manque de temps, indisponibilité des interlocuteurs...),
- . Partager avec l'entreprise une conclusion commune.

Animer la réunion de clôture – Bonnes pratiques – [échanges entre participants de l'atelier]

Anticiper : une clé de la réussite !

La qualité et l'efficacité de la réunion de clôture dépend de la capacité de l'équipe d'auditeur à bien anticiper : partager les observations en temps réel (au fil des entretiens) avec les audités, mais aussi l'accompagnateur de l'audit (ex Responsable Qualité) et en cas d'écart avec un décisionnaire – puis expliciter ces observations avec l'ouverture possible à un complément d'analyse.

Savoir préparer sa réunion

- . Prévoir un temps supérieur à 30mn incluant un temps de préparation du rapport ET de préparation de la réunion.
- . Bien s'isoler entre auditeurs pour disposer de ce temps de réflexion (ex : fixer salle/créneau horaire dès la réunion d'ouverture).
- . Rechercher un consensus positif au sein de l'équipe d'audit dans les conclusions à partager, afin de garantir une restitution homogène ; en cas de désaccord, le responsable d'Audit est le garant du message porté pendant la réunion de clôture.
- . D'abord, rédiger le rapport d'audit (échange des notes, synthèse, reformulation des points forts / pistes de progrès / bonnes pratiques) en restant factuel. Puis, préparer la réunion : partage du temps de parole (one man show ? duo ?), préparation des messages (rédaction de points clés, de formules à présenter à l'oral, des conclusions...), création du support de présentation sous forme powerpoint ou paperboard, gestion de l'environnement (salle allouée, aménagement de la salle si nécessaire, test technique si vidéoprojecteur...).

Réunion de clôture

- . Enfin, se lancer en respectant les grands principes AIC ! : Bienveillance, discours compréhensible par tous (pas de jargon de qualité !), conclusions alternant points forts et opportunités d'amélioration, message de conclusion positif pour transmettre efficacement les éléments observés...
- . Les éléments factuels ou « évidences », notées au cours des entretiens, permettront d'expliquer les origines et justifications de l'observation, à la fois aux audités mais aussi dans certains à des personnes extérieures à l'audit, mettant en cause les conclusions.
- . L'enjeu est de ne pas « refaire » l'audit au cours de la réunion de clôture.