



**Vous avez dit « audit, diagnostic » ?**

**Un réflexe managérial mortifère...  
ou une vraie fausse bonne idée ?**

**Plaidoyer pour une  
nouvelle approche**

## AUDIT DIAGNOSTIC

# AUDIT, DIAGNOSTIC ?

Quels sont les premières pensées qui vous viennent à l'esprit quand vous entendez l'un ou l'autre de ces deux mots ?

### Nos réflexes instinctifs...



Probablement : « contrôle, non-conformité, stress, ce qui manque, ce qui ne fonctionne pas, ce que vous allez devoir cacher, habiller, le travail supplémentaire... ».

Bien que la signification de ces deux mots "audit et diagnostic" soit différente, ainsi que leur méthodologie, ils suscitent généralement chez les personnes ces sentiments et pensées de crainte qui induisent une nécessité de se protéger. Nous nous trouvons devant un réflexe de sauvegarde généré notamment par le fameux "biais négatif" de notre cerveau qui protège l'espèce humaine depuis le démarrage de l'humanité et ceci est renforcé par notre culture.

C'est effectivement ce genre de réactions que nous pouvons avoir et observer assez spontanément quand on nous indique d'une façon ou d'une autre que notre travail va être évalué, scruté, jugé. Un peu comme quand on nous disait « contrôle » à l'école ! Un mot qui ne nous met pas spontanément dans une dynamique positive et constructive !

### Des outils très largement utilisés

Ce sont pourtant des démarches très communément utilisées et au combien légitimes lorsqu'un leader a besoin de diagnostiquer : à son arrivée, lors de l'acquisition d'une nouvelle entité, en face d'une difficulté dans son business... Selon le sujet à traiter, il fait appel à un groupe d'experts internes ou externes.

C'est récemment une question d'un client qui est à l'origine de cet article : celui-ci voulait que nous fassions un audit devant un problème majeur dans le développement de son business. Nous lui avons dit ce que vous allez découvrir dans les lignes suivantes.

Nous avons passé 15 ans dans l'industrie et les services et nous étions habitués à ces multiples audits internes et externes sur tous les processus de l'entreprise et son organisation. Un nouveau patron, un nouveau diagnostic ; un nouveau processus, un nouvel audit ; un problème business, encore un audit... Aujourd'hui rien n'a changé, nous le voyons chez nos clients quelle que soit l'industrie dans laquelle ils opèrent et nous observons les tensions que de tels exercices génèrent.

### Même si cela part d'une bonne intention...

Si les audits/diagnostics partent d'une bonne intention : regarder ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, ceux-ci ne sont pas souvent perçus comme très positifs et générateurs de changement. D'ailleurs les personnes n'y coopèrent pas toujours dans une

grande transparence ayant crainte de se voir juger dans leur travail ;

ils auraient tendance à occulter les choses, à les minimiser. Les auditeurs le savent et ils ont tendance donc à se montrer encore plus prudents et plus investigateurs et se disent « Il faut que je trouve quelque chose, il y a forcément quelque chose à trouver ! » **Le focus est très nettement focalisé sur les aspects déficitaires du système.** Pourquoi ? Parce que nous croyons que c'est en pointant du doigt tous les dysfonctionnements que nous allons résoudre les problèmes. Les points forts sont simplement listés parce qu'il faut bien le faire ! Pourquoi s'y attarder puisque cela fonctionne déjà !

### ... l'impact n'est pas aussi positif et efficace qu'escompté

Que reste-t-il habituellement à la fin de telles démarches ?

- \* un état des lieux que le leader ou le client connaît déjà avec les écarts à combler
- \* des forces et des faiblesses avec un biais particulier sur les faiblesses
- \* en général pas de solution ou des solutions venant de l'extérieur qui vont générer le réflexe « chez nous ce n'est pas possible, cela ne fonctionne pas comme cela », le fameux NIH « not invented here ! »
- \* des personnes souvent frustrées car quelque soit la qualité de leur travail, elles auront été pointées du doigt et préférentiellement sur leurs manques plutôt que sur leurs atouts conduisant souvent à une estime de soi un peu plus faible
- \* une liste d'actions sur un tableur excel qui resteront en rouge tant qu'elles n'ont pas été réalisées.



N'est-ce pas finalement un peu paradoxal de payer très cher soit en temps ou en argent un exercice qui met en valeur finalement ce que le dirigeant connaît déjà, une habitude qui ne met pas vraiment les personnes en mouvement dans l'organisation, voire aurait tendance à plomber l'atmosphère ? **Alors pourquoi continuer de cette façon là ?**

Une proposition d'une autre voie :

## L'INVESTIGATION APPRECIATIVE...



Pourriez-vous imaginer qu'un audit/diagnostic puisse devenir un moment **enthousiasmant** pour les personnes impliquées ? Un exercice qui permettrait de **mettre en valeur les ressources** existantes dans l'organisation ? Une démarche de transformation qui va plus loin qu'une simple démarche d'état des lieux ? Une démarche apprenante pour ceux et celles qui seraient impliqués ?

... et que les résultats produisent :

- \* une connexion plus forte des acteurs à leurs ressources (talents, succès, leviers...) qui leur permettrait de voir comment les mettre en œuvre plus systématiquement en amplifiant leur utilisation en particulier dans le traitement des dysfonctionnements
- \* un encouragement chez les personnes dans leur travail car elles ont été focalisées sur leurs propres ressources et leur estime de soi aura augmenté
- \* des idées nouvelles émanant d'un questionnement d'une autre nature

Nous pourrions appeler cela une « investigation appréciative \* ».

C'est cette deuxième voie qu'un dirigeant d'une grande entreprise a choisie lors de sa prise de poste. Il se posait des questions sur l'état des lieux au regard de sa stratégie qui s'articulait autour des trois piliers : intimité client, innovation et excellence opérationnelle. Pour ne rien vous cacher, il avait pensé diligenter un audit par un grand cabinet et nos arguments l'ont vite convaincu de faire autrement. Au lieu de faire faire le travail en externe par des auditeurs, c'est un groupe de 40 leaders internes qui ont récolté pendant trois mois à travers le monde entier durant des interviews auprès d'une centaine de dirigeants, les expériences réussies autour de ces trois sujets. Le questionnement allait chercher à la fois ces succès, ainsi que les raisons de ces réussites et aussi les meilleures aspirations de ces leaders pour amplifier ceux-ci.

Quel effet sur les personnes et sur la situation ?

- \* questionnées sur leurs succès, les personnes se sentent reconnues dans leurs compétences et leurs réalisations
- \* questionnées sur leurs succès, les personnes creusent les raisons qui leur ont permis d'obtenir ces résultats
- \* questionnées sur leurs succès et sollicitées sur la façon dont elles pourraient amplifier l'utilisation de ces ingrédients, elles trouvent ensemble de nouvelles voies souvent inédites

Un danger d'évacuation des problèmes ?

C'est bien joli tout cela me direz vous ? Ne risque t'on pas d'évacuer les problèmes ?

Là aussi l'intention est de rechercher plutôt les moments où les problèmes se manifestent moins souvent ou moins intensément pour comprendre la raison de ce phénomène et ainsi amplifier les raisons qui permettront de supprimer les dysfonctionnements et les non conformités. Ce que l'on pourrait appeler les **déviances positives**. Car comprendre un problème n'amène pas immédiatement à trouver la solution, surtout dans des environnements complexes où la notion de causalité devient caduque.

Alors quel sera votre choix ?



\* appreciative inquiry



## En résumé, audit d'organisation classique ou investigation appréciative ?

AUDIT/DIAGNOSTIC d'ORGANISATION	Classique	Investigation Appréciative
<b>Le focus est mis prioritairement</b>	sur ce qui dysfonctionne et sur les non conformités	sur ce qui fonctionne : les ressources, les forces et les succès passés de l'organisation ainsi que les aspirations
<b>- parce que</b>	nous croyons que c'est en analysant les dysfonctionnements que nous allons les résoudre	nous croyons que c'est en analysant ce qui fonctionne que nous allons résoudre les dysfonctionnements
<b>- par un auditeur qui</b>	est gratifié par le fait de pointer du doigt ces dysfonctionnements	est gratifié à l'idée d'explorer ce qui fonctionne et de trouver les exceptions aux dysfonctionnements (les déviations positives)
<b>- avec des personnes auditées qui</b>	essayent de minimiser les dysfonctionnements en tentant de ne pas les montrer du fait qu'elles sont responsables des manques qui ont occasionné ces dysfonctionnements	sont énergisées à l'idée de raconter leurs expériences réussies et d'y découvrir les ressources disponibles pour résoudre les problèmes actuels. Elles sont reconnectées aux leviers qui ont permis leurs succès
<b>- avec la conséquence</b>	de devenir un poids supplémentaire qu'ils vont tenter d'oublier en attendant le prochain audit, diagnostic	de devenir un tremplin pour les mettre en mouvement et les rendre acteurs d'une transformation
<b>Le produit final est</b>	un état des lieux donnant lieu à un plan d'action correctif	un état des lieux des ressources présentes pouvant être le point de départ d'un projet de transformation ou d'un plan d'amplification
<b>Et le changement ??</b>	Il commence éventuellement quand les résultats ont été analysés et les préconisations ont été données. L'analyse de la situation est souvent une occasion de discussions supplémentaires qui peuvent générer des résistances, ralentir une mise en oeuvre du changement	Le changement commence dès la première question posée aux personnes
<b>En résumé, l'organisation est vue comme</b>	une liste d'écarts à combler entre la norme et l'existant	une base de ressources à amplifier



## Pour aller plus loin...

**Témoignage vidéo d'un client qui a expérimenté cette nouvelle façon de penser et d'agir :**

Philips Lighting Automotive voulait réaliser son bilan/audit annuel de toute son organisation. Le Directeur Général voulait de surcroît analyser la coopération qu'il voulait encore plus efficace et fructueuse. Voici le témoignage de cette organisation en vidéo.



**Si comme nous vous optez pour une « investigation appréciative\* »,**



**Catherine Franc**  
Strengths based coach & consultant  
Ex DRH Groupe  
[franc.catherine@neuf.fr](mailto:franc.catherine@neuf.fr)

**vous pouvez nous contacter**



**Bernard Tollec**  
Strengths based coach & consultant  
Ex DRH International  
[btollec@involve-consulting.com](mailto:btollec@involve-consulting.com)

**Copyright Involve Consulting**



