



# TECHNIQUES D'AUDIT - INSPIRATION POUR LES ÉVALUATIONS CROISÉES LED

MARS 2017

1

## OBJECTIFS

Une évaluation LED doit être conçue pour s'approcher des objectifs suivants :

- apporter un œil extérieur sur la démarche RSE de l'organisation évaluée, pour « ajuster » l'autoévaluation
- lui donner la possibilité d'améliorer son système et son efficacité, à l'aide de recommandations.

## PRINCIPES GÉNÉRAUX

- L'évaluation est une source d'information pour l'encadrement
- Déontologie = Objectivité, indépendance, et transparence
- Approche systématique (on couvre tous les points) et cohérente (logique dans le déroulement)
- Confidentialité dans les résultats

## EQUIPE D'ÉVALUATEURS

Quand plusieurs évaluateurs sont présents, il est important de :

- préserver **l'indépendance** de l'équipe par rapport aux activités évaluées et d'éviter les **conflits d'intérêts**,
- s'assurer de la capacité des membres de l'équipe d'évaluation à **travailler ensemble** (identifier les complémentarités de compétences / connaissances, et articuler l'évaluation en fonction).

## STRUCTURER LA RELATION

- Favoriser une relation gagnant-gagnant

Évalué	Évaluateur
<p>Audit = exercice inquisitoire « On cherche à me coincer ! »</p> <p>Audit = jugement « Je refuse de coopérer ! » « Je ne veux pas tout dire sur mes points faibles. »</p>	<p>Dédramatiser l'audit et ses enjeux ⇒ En réunion d'ouverture ⇒ Pendant l'audit</p> <p>Donner envie de collaborer au processus commun de progrès</p>

## STRUCTURER LA RELATION

- Favoriser une relation gagnant-gagnant
  1. Instaurer un climat de confiance
  2. Pour établir cette relation de confiance l'évaluateur doit être à la fois humble et ouvert et mettre en œuvre un certain nombre de bonnes pratiques.

## BONNES PRATIQUES – COMPORTEMENT ÉVALUATEUR

Cette relation gagnant-gagnant naît d'un climat favorable établi grâce au comportement de l'évaluateur qui doit :

- être neutre et ne pas préjuger  
*éviter d'être influencé par ses propres expériences ;*
- écouter sans interpréter et sans devancer la réponse :  
*en cas de blocage, ne pas répondre à la place de l'évalué, mais poser la question différemment pour susciter la réponse ;*
- rester naturel (l'humour aide souvent !) et attentif ;
- bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes), pour détecter toute incompréhension, quiproquo ou malaise ;

## BONNES PRATIQUES – COMPORTEMENT ÉVALUATEUR

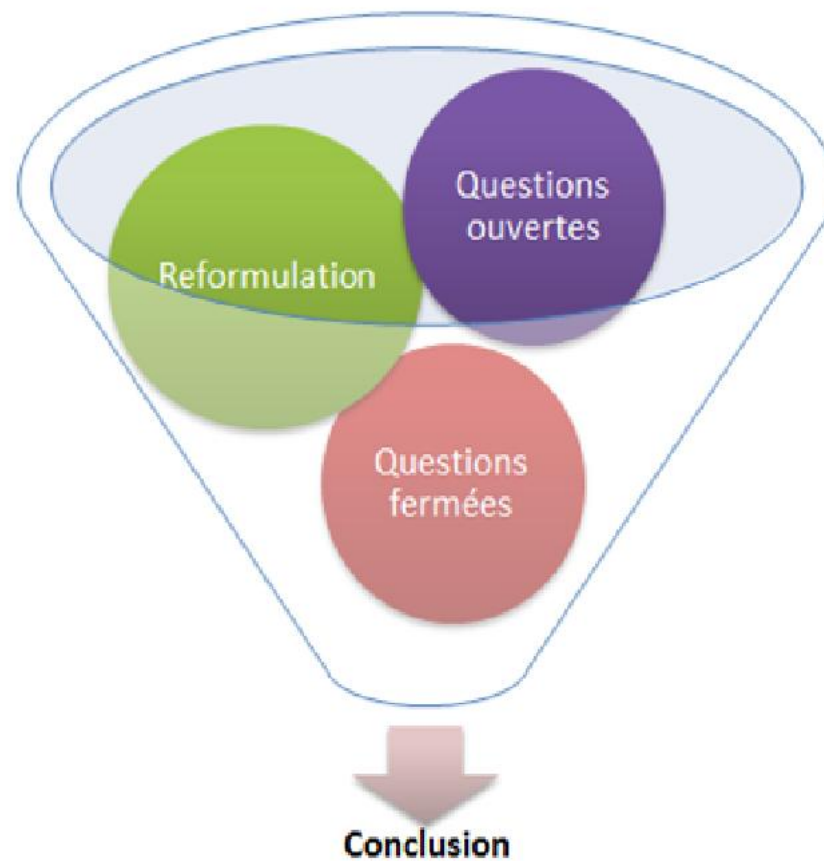
- **déculpabiliser** (on cherche les faits, non les coupables );
- encourager une démarche constructive / valorisante en faisant **appel aux compétences de l'interlocuteur** ;
- utiliser le **vocabulaire** de l'organisation évaluée ;
- **se faire expliquer** les réponses ou les termes mal compris .

Et **lever le nez de ses notes**, montrer qu'on s'intéresse à son interlocuteur



# LA COMMUNICATION PENDANT L'ÉVALUATION

- Maîtriser le questionnement



## LA COMMUNICATION PENDANT L'ÉVALUATION

- Une bonne question est une question qui :
  - est compréhensible (éviter d'utiliser le terme RSE ?)
  - aide l'interlocuteur à s'exprimer
  - n'est pas inductrice (orientée)
  
- Eviter de poser les questions :
  - trop rapidement
  - plus d'une question à la fois
  - des questions trop longues

# LA COMMUNICATION PENDANT L'ÉVALUATION

- Rebondir sur les réponses des évalués

Réponses des évalués	Questions des évaluateurs
Beaucoup, un peu	Combien ?
Souvent, parfois	Quand ? A quelle fréquence ?
En général	Et sinon ?
En principe	Et en réalité ?
En théorie	Et en pratique ?

- Suivre un fil, avoir une suite logique dans ses questions

## LA COMMUNICATION PENDANT L'ÉVALUATION

- Qui, quoi, où, quand, comment, combien, et un peu « pourquoi » mais pas trop !



**Evaluateur** = apprenant

**Évalué** = sachant

***Questions*** = moyen pour comprendre le fonctionnement du processus évalué

Le ***pourquoi*** incite l'évalué à identifier les origines d'un dysfonctionnement, ou d'une incohérence

## DÉRIVES POSSIBLES

Il faut veiller à ce que l'évaluation ne devienne pas :

- une surveillance déguisée,
- une occasion de régler ses comptes.