

L'audit qualité

➤ pour une vraie efficacité

L'audit qualité a mauvaise réputation : dans les entreprises, les audits de certification terrorisent les services tandis que les audits internes sont souvent des contrôles pointilleux du respect à la lettre des procédures. Pourquoi a-t-on inventé cette nouvelle torture administrative ? Peut-on mettre en place des audits qualité à la fois utiles et bien ressentis ? C'est ce que nous allons approfondir dans ce dossier qui présente un certain nombre de réflexions et de recommandations, dans les trois cas : audits internes, seconde et tierce partie.

SOMMAIRE

- | | |
|---|---------|
| ➤ Introduction | Page 74 |
| ➤ La logique générale de l'audit | Page 76 |
| ➤ Les différents types d'audits qualité | Page 79 |
| ➤ L'audit qualité interne | Page 80 |
| ➤ Le déroulement de l'audit | Page 83 |
| ➤ L'audit seconde partie | Page 88 |
| ➤ L'audit tierce partie | Page 90 |
| ➤ Pour des audits conjoints, parallèles ou intégrés ? | Page 93 |

Qualité références

L'AUDIT QUALITÉ ➤ pour une vraie efficacité

Par Christian DOUCET⁽¹⁾

Entretiens avec les entreprises réalisés par Guillaume LEBORGNE

Introduction

Il est normal que les audits, qui ont inévitablement un certain rôle de contrôle, ne soient pas parfaitement bien accueillis par les audités, même pour ceux qui les jugent indispensables. Cela tient à la nature humaine. Mais, au-delà de cette crainte naturelle des contrôles, qui peut même se révéler bénéfique dans la mesure où elle incite au respect des règles du travail tout au long de l'année, plusieurs critiques peuvent s'adresser au système.

D'abord sur l'efficacité des audits. On constate en effet que les audits qualité internes détectent souvent surtout des détails : procédures non à jour, défauts de formalisation..., sans toucher aux vrais dysfonctionnements. De même, les audits de certification peuvent trouver une entreprise excellente alors qu'elle

livre avec retard ses clients, multiplie les erreurs ou dispose d'un accueil téléphonique déplorable ; un « système qualité » peut être jugé très efficace par un organisme certificateur, même si, en réalité, il est parfaitement « plaqué » et non opérationnel... Les cotations qualité chiffrées des fournisseurs et l'expérience des acheteurs montrent ainsi qu'il n'y a pas de correspondance précise entre la certification et la qualité réelle.

Il faut en particulier prendre en compte les cas (nombreux) où le certificat a été recherché par le chef d'entreprise sans réelle volonté de s'impliquer et de mener une « vraie » démarche qualité. Le maintien du certificat est alors une exigence forte de la direction, motivée par des raisons purement commerciales et les salariés ne peuvent que stresser, d'autant que les normes « qualité »

demeurent encore pour beaucoup un monde ésotérique. Alors, chacun craint d'être celui qui aura donné la « mauvaise » réponse à l'auditeur, qui a entraîné la « non-conformité », qui a fait perdre le certificat. Une signature oubliée sur un document devient plus terrifiante qu'une faute professionnelle.

En fait, les audits pâtissent de l'inadaptation des normes d'audit et de la qualitique qui les axent surtout vers le contrôle des procédures écrites et de leur application (la version 2000 fait heureusement évoluer cette conception en cohérence avec cet article) :

➤ Paradoxalement, c'est d'abord contraire à la qualité elle-même, qui est avant tout la recherche d'un résultat : le « zéro défaut », l'efficacité, la souplesse au service du client (interne ou externe). Placer les écrits en priorité par rapport aux résultats revient au contraire à rigidifier les structures et à mobiliser les personnels sur les moyens et non plus sur les objectifs : une personne ne doit pas se faire sanctionner davantage parce qu'elle n'a pas signé un procès-verbal d'analyse que parce que l'analyse elle-même est inexacte ; une entreprise ne doit pas avoir une non-conformité plus forte parce qu'elle n'a pas de document sur un des points de la norme que parce que son SAV (service après-vente) a été déplorable pendant l'été... Il faut rétablir l'importance réelle de chaque chose, même si le souci de méthode et de rigueur doit être préservé.

La qualité demande en effet des méthodes et le respect des règles du travail, mais ceci concerne seulement les

Sachons discerner l'utile de l'inutile en assurance de la qualité...

Rappelons toujours que l'assurance de la qualité est à l'origine – du moins telle que nous l'avons vécue nous-mêmes dans les grands programmes militaires US des années 50/70 – une technique d'organisation visant à « fiabiliser » les différentes chaînes de fonctionnement grâce à un effort d'organisation à chaque stade, de façon à éliminer les sources des problèmes : définition des rôles, optimisation des modes opératoires, meilleure formation des opérateurs, auto-contrôle, mécanismes de motivation, etc. L'objectif est uniquement de faire en sorte que l'activité fonctionne le mieux possible. L'assurance de la qualité se révèle alors comme une technique d'organisation extrêmement efficace.

L'imposition de conformité à une norme est en revanche étrangère à l'assurance de la

qualité. Elle est simplement requise pour être certifiée (compte tenu des usages actuels) et il faut donc la mettre en œuvre de la façon la plus légère et souple possible.

On en retrouve les bases dans la nouvelle version de la norme ISO 9001, mais reconnaissons que cela pourrait être encore amélioré, notamment dans l'expression. La norme est en effet certainement excellente sur le fond, mais son expression favorise encore trop les dérives formelles dont l'efficacité est contestable, notamment dans les PME, exemples : revue de direction, formalisme du traitement des « non-conformités », approche des processus complexifiante, enquêtes de satisfaction clients systématisées... alors que des aspects basiques tels que la motivation des personnels sont encore sous-estimés...

(1) Vous pouvez faire part de vos remarques, suggestions, critiques... directement à Christian Doucet par e-mail : QR@doucetconseil.fr



**Philippe Imbert, directeur de la qualité,
Opéra (centrale d'achat de Casino et de Cora)**
**« L'audit est un moyen de faire connaître ce que
nous attendons de nos fournisseurs »**

« En 2001 nous avons réalisé 390 audits seconde partie. Ces audits, que nous faisons chez nos fournisseurs portent sur toute la chaîne de fabrication des produits, sur l'hygiène des locaux, mais également sur des notions de management, de politiques environnementales et d'engagement réel pour la qualité. Quand nous auditons

un fournisseur, nous ne nous plaçons pas de prime abord dans une logique de sanction ; même s'il nous arrive de temps à autre de suspendre un agrégé d'usine. L'audit est un moyen de faire connaître précisément ce que nous attendons de nos fournisseurs, d'instaurer avec eux un dialogue et de leur permettre de progresser. »

« bonnes » règles de travail. Lorsqu'une procédure est trop lourde, gêne le travail ou démotive, l'assurance de la qualité demande au contraire de ne pas l'appliquer. Sinon, nous ne sommes plus dans une démarche qualité mais dans une démarche « administrative » et c'est d'ailleurs là que se produit le « divorce » avec les opérationnels.

En résumé, les bonnes règles doivent être respectées, mais il faut savoir aussi ne pas appliquer les mauvaises. L'efficacité doit primer sur la conformité formelle. Si une pratique n'est pas bonne, elle doit être corrigée rapidement.

► Les audits centrés sur le contrôle pointilleux des procédures ne peuvent pas détecter les vrais problèmes car ils ne se situent pas au bon niveau. Leur efficacité est donc réduite comparée aux efforts fournis et au temps qui leur est consacré. L'accueil par les audités ne peut également pas être bon car ils n'admettent pas que les auditeurs s'attachent à des détails de peu d'importance alors que les problèmes journaliers de fonctionnement ne sont pas abordés.

► En retour, les audits sont peu valorisants pour les auditeurs et on constate fréquemment qu'il est difficile de les faire réaliser. On est souvent forcé de les transformer en « gentils » contrôles, faits uniquement pour la certification. La mécanique tourne dès lors à vide et ne se justifie plus du tout.

Retournons aux sources...

Pour retrouver le « bon sens » de l'audit qualité, il faut revenir aux sources et aux raisons qui ont conduit initialement à créer les audits dans le cadre de l'assurance de la qualité. Nous parlons bien entendu de l'assurance de la qualité

Gardons toujours à l'esprit cette question de base : est-ce que je ferais la même chose s'il n'y avait pas la norme et le certificat ?

Si la réponse est non, c'est que ce que nous prévoyons est inadapté et il ne faut pas le conserver...

« fonctionnelle », que nous développons dans ces colonnes, et non de l'assurance de la qualité « procédurière » qu'ont vulgarisé les normes et qui a, comme les audits, dévié de ses objectifs initiaux. Le responsable qualité doit donc savoir prendre du recul par rapport à cette dérive, que corrige en partie la version 2000 (Cf. encart en page 74).

Dans ce cadre initial, l'audit a été conçu comme un outil de suivi du bon fonctionnement de l'organisation et de détection des dysfonctionnements. On constate en effet que, dans la vie de l'entreprise, en proie aux urgences et au stress de l'opérationnel courant, on prend rarement le temps de traiter les problèmes au fond. Les pertes de temps, les manques de coordination, le mauvais management, les formalités inutiles... perdurent ainsi pendant des années, sapant petit à petit le fonctionnement de l'entreprise, dégradant les conditions de travail, compliquant le management et réduisant l'efficacité globale et la rentabilité. Les problèmes mineurs font en effet peu à peu boue de neige, les « victimes » cherchent à nuire en retour aux « perturbateurs » initiaux, et ainsi de suite. Et ces dysfonctionnements persistent lorsqu'ils ne peuvent pas être résolus à cause du blocage (ou de la passivité) de certains acteurs, souvent à haut niveau. On n'agit pas parce qu'on ne peut pas agir ou parce qu'il serait trop long ou trop compliqué de le faire. On râle et on proteste, mais on vit avec !

L'audit apporte trois options intéressantes pour traiter ces problèmes rémanents :

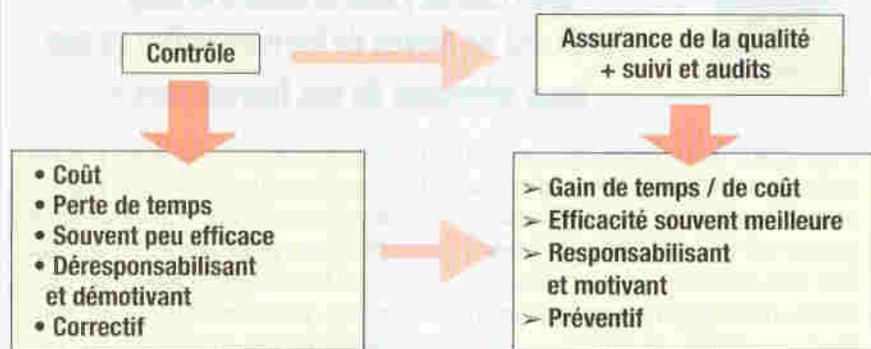
- l'intervention d'une personne indépendante des acteurs ;
- un examen en dehors des impératifs opérationnels courants qui permet de mettre à plat le problème au fond, en ne se limitant pas à des expédients à court terme ;
- une réflexion participative avec tous les partenaires concernés de façon à prendre en compte au mieux les contraintes et les besoins de chacun et à aboutir à des solutions réalistes et bien adaptées.

Ces trois aspects caractérisent la technique de l'audit qualité.

Notons en outre que, dans la philosophie de l'assurance de la qualité, l'audit remplace le contrôle dès qu'une activité fournit une bonne garantie de qualité. Il doit donc correspondre à un allègement du contrôle et non, comme on le voit parfois, à un renforcement de celui-ci en ne contrôlant plus seulement les résultats des travaux, mais aussi les méthodes de travail elles-mêmes. Citons quelques exemples.

► Un atelier fonctionne bien et le taux de produits défectueux est très faible : on peut remplacer le contrôle par un autocontrôle, complété par un audit régulier destiné à vérifier l'absence de dérive du système. Cet audit peut porter sur le service et/ou le produit. Dans ce dernier cas, on analyse en détail des produits de temps en temps.

Figure 1
Passage du contrôle à l'assurance de la qualité



L'audit est le complément naturel de l'assurance de la qualité pour en assurer un suivi régulier

► Une secrétaire commet beaucoup de fautes de frappe et de français, et il faut donc vérifier chaque document. L'action d'assurance qualité consiste à chercher à renforcer sa motivation et à l'amener à travailler avec plus de méthode, en s'autocontrôlant, en consultant le dictionnaire en cas de doute... Les progrès venant, on peut réduire les contrôles et ne vérifier par exemple que quelques documents de temps en temps, c'est aussi de l'audit.

► Un fournisseur commet des retards et quelques erreurs de livraison. L'action d'assurance qualité consiste à analyser avec lui les causes de ces défauts et à l'amener à mettre en place la prévention nécessaire. En attendant, il est nécessaire de prendre quelques précautions : contrôle renforcé d'entrée, stock de précaution, relance préventive... qu'on pourra lever dès que l'assurance de la qualité sera meilleure.

On constate que, bien appliquée, l'assurance de la qualité va dans le sens de la responsabilisation des personnels et de l'optimisation des organisations. L'audit la complète alors comme moyen de surveillance et d'amélioration permanente. Notons que ceci est directement transposable à l'environnement ou à l'hygiène et la sécurité, les objectifs se déclinant directement : détection des risques pour l'environnement dans le premier cas, pour la santé et la sécurité des salariés dans le second cas. L'audit peut bien sûr englober plusieurs de ces domaines

simultanément sans inconvénients, sous réserve d'une compétence suffisante de l'auditeur.

La logique générale de l'audit

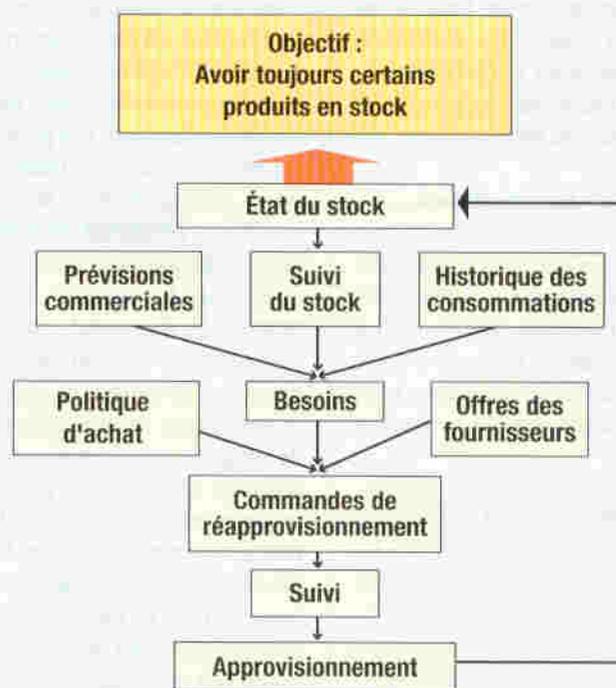
Fondamentalement, l'audit qualité est une méthode d'évaluation de risque concernant une activité ou un produit donné, grâce à un examen détaillé de son pro-

cessus de réalisation. Il porte essentiellement sur l'organisation et les méthodes de travail et doit déboucher sur des propositions permettant de supprimer les dysfonctionnements et les risques avérés.

Nous disons « risques avérés », car l'erreur la plus fréquente est ce que nous avons appelé la « risquite », c'est-à-dire la mise en relief de risques négligeables, qui conduit à prendre des précautions inutiles. Pour éviter cela, il faut commencer par bien identifier d'une part le besoin auquel doit répondre l'activité et les risques essentiels à éviter. On centrera ensuite l'audit sur ces points, quitte à entrer plus dans le détail une fois que ces risques majeurs seront résolus.

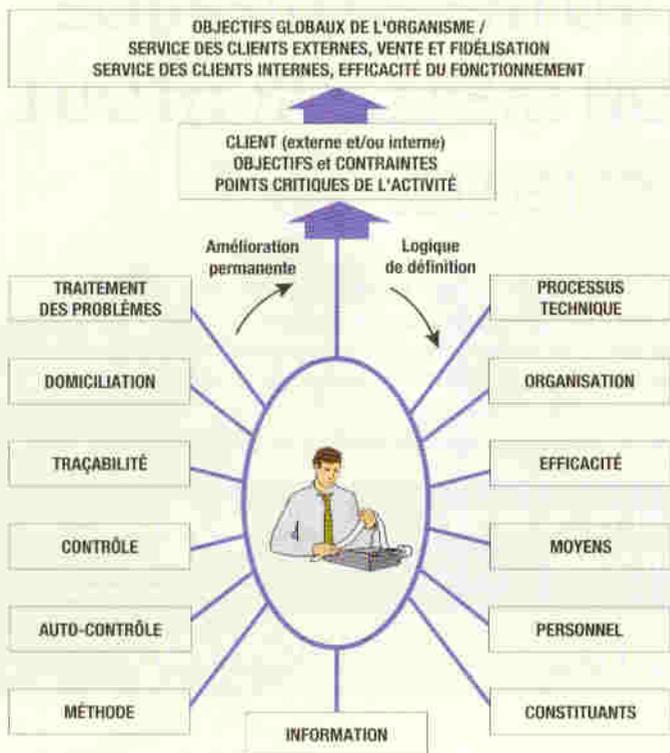
Prenons un exemple : la gestion d'un stock de produits finis disponibles à la vente dans une entreprise de négoce. Une analyse préliminaire des enjeux commerciaux essentiels et des incidents montre que les ruptures de stocks entraînent un manque à gagner substantiel et doivent être évitées mais nous pourrions tout aussi bien prendre le risque de vol, d'explosion – pour les produits instables –, de pollution, etc.).

Figure 2



L'assurance de la qualité : mettre en place toutes les mesures nécessaires pour atteindre l'objectif de façon sûre

Figure 3



**L'objectif de l'assurance de la qualité :
fiabiliser chaque tâche en agissant sur ses composantes
organisationnelles**

L'objectif est alors d'identifier toutes les opérations et tous les paramètres qui peuvent conduire à une rupture de stocks (cf. figure 2). Cela conduit généralement à identifier un ou plusieurs processus de travail, qui sont ici les suivants :

- le suivi du stock ;
- le suivi des historiques de consommations

qui donnent généralement des indications sur les consommations à venir :

- les prévisions commerciales qui complètent et permettent de préciser les historiques précédents ;
- l'exploitation de ces données pour déterminer les besoins en réapprovisionnement ;



**Didier Malpel, directeur qualité, achats et environnement,
ABB Automation**
**« L'audit n'est pas une inspection des services
par la direction »**

« L'audit est un regard extérieur qui stimule et pousse à l'amélioration. C'est un vecteur de progrès. Nous nous sommes servis du passage à la nouvelle norme pour formaliser un certain nombre de processus et de procédures et construire une nouvelle entité, ABB Automation. Deux étages de procédures ont été définis : des procédures communes (achats, GRH, gestion des compétences...) et des procédures plus spécifiques aux différents métiers. Nous avons formé un corps d'auditeurs internes

à la version 2000 de la norme, et essayons dans un même temps de promouvoir les audits croisés. Il est, à mon sens, important de ne pas présenter l'audit comme un examen, avec à la clé l'échec ou la réussite. Pour ce faire, nous rendons toujours compte des résultats d'audit sous forme de pourcentage de satisfaction aux différentes procédures. L'audit n'est pas une inspection des services par la direction. Il doit constituer un moyen de faire remonter les problèmes, et d'échanger. »

- la politique d'achat, le nombre et la qualité des fournisseurs, la prise en compte des cours des matières premières...
- l'offre du fournisseur, ses délais notamment ;
- la passation de la commande et son suivi ;
- l'approvisionnement, le contrôle des produits et leur stockage en magasin.

Il convient de se poser plusieurs types de questions, sachant que celles-ci résulteront de la préparation de l'audit et varieront d'un cas à l'autre :

- L'analyse des incidents : quels sont les produits le plus souvent en ruptures de stocks ou quels produits risquent le plus de l'être, quelle a été la cause des ruptures constatées, quelles ont été les conséquences ?... Cela permettra d'orienter la suite de l'analyse.
- Le suivi du stock : le connaît-on de façon précise, y a-t-il des stocks minimums, comment sont-ils déterminés ?...
- Le suivi des historiques de consommations : dispose-t-on d'un tel historique, dans quelle mesure est-il exploitable, les ventes sont-elles régulières d'une année sur l'autre ?...
- Les prévisions commerciales : quelle est la fiabilité de ces prévisions, comment l'améliorer ?...
- La détermination des besoins en réapprovisionnement : comment cette évaluation se fait-elle ? la personne est-elle suffisamment formée, a-t-elle de bons contacts avec les commerciaux ?...
- La passation des commandes : comment choisit-on le fournisseur, prend-on en compte ses délais de livraison annoncés, tient-on compte de sa qualité (ou achète-t-on au moins cher), suit-on les commandes et assure-t-on des relances en cas de retard ?...
- L'approvisionnement et le magasinage : les produits sont-ils contrôlés, applique-t-on le « FIFO⁽²⁾ », existe-t-il des risques de détérioration ou de perte en magasin ?...

Il faut donc aborder toutes les composantes organisationnelles des tâches, représentées sur le graphique ci-contre (déjà paru dans ces colonnes). Ce n'est

(2) FIFO : first in, first out.

bien entendu qu'une *check-list* dont les items ne sont à approfondir que s'ils posent problèmes. On note que ce graphique reprend globalement les thèmes des normes ISO 9000 et analogues.

Les différents types d'audits qualité

Il n'y a pas un seul type d'audits, mais toute une variété, qui diffèrent par leurs objectifs et par leurs méthodes. Il faut d'abord tenir compte de la nature « juridique » de l'audit. On peut ainsi distinguer trois types d'audits (cf. figure 4):

➤ Les audits « tierce partie » : ce sont les audits menés par un organisme indépendant à la fois de l'organisme audité et de son client. Ce sont aujourd'hui principalement les audits de certification. Ils ont un rôle « officiel » et doivent donc obéir à des règles précises garantissant leur impartialité et leur reproductibilité (ils ne devraient pas dépendre de l'auditeur). L'organisme certificateur représente les clients et doit décerner un certificat dont l'objectif « basique » est d'éviter à ceux-ci de procéder à leurs propres évaluations. La certification est utile si les acheteurs

Alain Rius, directeur de la qualité, Legrand
« Rater un audit, c'est se focaliser sur des écarts de procédure »

« Un audit mal fait se focalise sur des écarts de procédure et passe à côté des dysfonctionnements majeurs d'un processus. Aujourd'hui, une majorité d'audits ajoute des couches documentaires, nous ne pouvons continuer ainsi. La nouvelle version des ISO 9000 constitue une formidable oppor-

tunité. Un point important à évaluer est le fonctionnement des interfaces entre processus et sous-processus. Dans nos organisations actuelles, un produit, que ce soit au cours de son développement ou de sa production, est pris en charge par de nombreuses entités différentes. »

peuvent ensuite acheter en confiance aux fournisseurs certifiés.

➤ Les audits « seconde partie » : ce sont les audits menés par un client chez son fournisseur. Dans ce cas, l'auditeur travaille pour le compte de son entreprise. Son objectif est d'identifier les risques de non-qualité du fournisseur et de proposer les mesures de nature à garantir un approvisionnement sans problèmes. Comme le précédent, ce type d'audit ne doit porter que sur l'organisation et les moyens relatifs à la qualité des produits ou services fournis, à l'exclusion de toutes considérations concernant l'efficacité du fonctionnement interne.

Il doit aussi suivre certaines règles de méthode et d'objectivité afin de respecter les responsabilités et les droits du fournisseur, en restant dans le cadre contractuel. L'audit est réussi si les fournisseurs ainsi « agréés » permettent ensuite un approvisionnement fiable.

Cette évaluation est de la seule responsabilité du client. Les certificats (et autres marques de qualité) sont à prendre en compte uniquement s'ils apportent effectivement une bonne assurance de la qualité. L'acheteur doit donc évaluer la fiabilité des différents certificateurs et décider quels sont ceux auxquels il fait confiance.

Évaluer la valeur de chaque organisme certificateur est simple : il suffit de suivre la qualité des livraisons des fournisseurs qu'il a certifiés...

Cette évaluation par chaque acheteur des organismes certificateurs est indispensable pour faire revenir la certification à une véritable assurance de la qualité.

➤ Les audits qualité internes : leur but est de détecter les dysfonctionnements et de proposer les mesures utiles pour les résorber après en avoir examiné tous les aspects, en concertation avec toutes les parties. Les audits sont réussis s'ils permettent de détecter au plus tôt les problèmes et de les résorber efficacement. Dans ce but, ils doivent prendre en compte la globalité de l'organisme, y compris sa gestion, sa stratégie technique et commerciale et sa rentabilité. Par rapport à ce modèle, les normes ISO ont imposé un certain nombre de contraintes qui peuvent être résumées



Jacques Ségot, directeur de la qualité, La Poste
« Par la pratique de l'audit externe, le responsable qualité peut mettre en perspective ce qui se passe dans sa propre entreprise »

« Un bon audit, pour moi, c'est avant tout la rencontre entre un bon auditeur et un bon audité. Il est aisé de montrer une non-conformité documentaire, mais beaucoup plus difficile de prouver que des objectifs ne sont pas atteints. Avec la nouvelle norme, l'auditeur doit partir des besoins du client tels qu'ils sont exprimés, puis poser les bonnes questions pour vérifier que tout est mis en œuvre pour transformer les exigences en satisfaction. L'audité, en contrepartie, doit se montrer transparent et accepter les remarques sur l'efficacité de son système qualité. Avec la version 2000 de la norme ISO 9001,

il est probable qu'un certain nombre d'auditeurs et d'audités vont devoir aborder leur pratique de l'audit différemment afin de passer des audits de conformité à des audits d'efficacité. À La Poste, une vingtaine de responsables qualité sont devenus auditeurs en passant les examens IRCA. Certains vont de temps à autres auditer des entreprises extérieures. Pour ma part, j'ai récemment fait passer son audit de certification à une petite PME qui s'est vue décerner son certificat ISO 9001. Par la pratique de l'audit externe, le responsable qualité peut mettre en perspective ce qui se passe dans sa propre entreprise. »



Roger Saint-Pierre, responsable qualité,
Caisse d'épargne des pays de l'Adour

« Les audits croisés permettent aux auditeurs-audités de mieux comprendre les activités et problématiques de leurs collègues »

« Dans les établissements financiers comme le nôtre, on trouve traditionnellement un antagonisme entre personnels administratifs et commerciaux. Un bon moyen de traiter ce problème est de procéder à des audits croisés entre ces deux fonctions. Cette pratique permet aux auditeurs-audités de mieux comprendre les activités et problématiques de leurs

collègues. C'est ce qui nous a permis d'initier des projets communs. Nous avons également mis en place un audit annuel à l'échelle des 90 agences que compte la Caisse d'épargne des pays de l'Adour. La démarche a bien pris et nous avons évité un écueil majeur : la confusion entre cet audit et l'audit bancaire, également en vigueur. »

ainsi (les audits peuvent bien entendu être menés en dehors de toute certification, auquel cas ces règles ne s'appliquent pas) :

- Pour les organismes certificateurs (pour la certification des systèmes qualité), respect des normes ISO 10011 remplacées prochainement par l'ISO 19011:2002.
- Pour les audits qualité internes et four-

nisseurs, respect simplement de quelques règles de base :

- existence d'un programme d'audit (dosé en fonction de l'importance des activités mais couvrant globalement tout le champ du certificat) ;
- formation, indépendance et impartialité des auditeurs ;
- efficacité des mesures prises, y compris

au niveau de l'amélioration de l'organisation ;

- mise par écrit de la procédure d'audit (comme pour le reste...).

L'audit qualité interne

Les différentes modulations de l'audit interne

L'audit qualité interne a en fait trois aspects :

- **une dimension informative** : il permet de prendre connaissance en détail d'une activité, de son déroulement et de ses problèmes ;
- **une dimension d'amélioration**, comme déjà indiquée ;
- **une dimension de contrôle** : l'audit doit bien entendu vérifier que l'activité se déroule de façon ordonnée, c'est-à-dire en respectant globalement les règles de travail, sachant que la notion de conformité au référentiel doit être considérée avec du recul, comme indiqué dans ce qui suit.

Tout audit a ces trois dimensions, mais en modulant leur importance relative, on obtient une grande variété d'audits qui permettent de s'adapter aux différentes

Figure 4
Principales caractéristiques des différents types d'audits

Nature	Objectif	Domaine à couvrir	Règles de base	Critères de réussite
Audit tierce partie (par un organisme certificateur)	Garantir pour le compte de la collectivité la qualité du fournisseur, c'est-à-dire la qualité des produits et services fournis sous ses différents aspects (tels que spécifiés dans le certificat) : qualité des produits/services, respect des délais, livraisons, services annexes...	L'organisation, les moyens et les risques ayant une incidence sur la qualité des produits ou services fournis, à l'exclusion de toutes considérations concernant la rentabilité, l'efficacité ou l'adéquation du fonctionnement interne, qui ne concernent pas le client.	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance des deux parties et impartialité. • Reproductibilité des audits, critères précis pour l'attribution des certificats. • Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité. 	Absence de problèmes de livraison et autres de la part des fournisseurs certifiés.
Audit seconde partie (du client chez son fournisseur)	Détecter les risques de mauvaises livraisons et faire prendre les mesures nécessaires pour obtenir des garanties de qualité suffisantes.	Idem que précédemment.	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du contrat • Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité. • Avant de tenir compte des certificats, l'acheteur doit évaluer leur fiabilité. 	Fiabilité des approvisionnements de la part des fournisseurs « agréés ».
Audit interne	Détecter les dysfonctionnements et proposer les mesures utiles pour les résorber.	La globalité de l'organisme, y compris sa gestion, son activité commerciale et sa rentabilité.	Respect des règles de base de la méthode : <ul style="list-style-type: none"> • Indépendance de l'auditeur. • Examen méthodique complet, en dehors de l'opérationnel courant. • Concertation avec toutes les parties. 	Détection et résolution au plus tôt des problèmes de fonctionnement.

situations. On trouve ainsi classiquement les cinq types d'audits qualité internes suivants, sachant que toutes les combinaisons et tous les intermédiaires sont possibles.

► **Les audits « découvertes »** (appellation non normalisée, empruntée à certaines entreprises) : ce sont les audits interservices, lorsque le commercial est audité par la fabrication, l'après-vente par les achats... Ces audits présentent le grand intérêt de faire découvrir les autres services et de renforcer la compréhension par chacun des problèmes et des contraintes des autres. Ils peuvent aussi être utiles pour les nouveaux... Ce sont des audits axés sur la dimension informative. On ne leur demande pas d'améliorer ou de mener des contrôles élaborés (les auditeurs n'y sont généralement pas aptes).

► **Les audits « d'améliorations »** : ce sont les audits menés sur une activité qui fonctionne mal, dans le but de réfléchir aux améliorations. Ces audits doivent être menés par des auditeurs compétents et expérimentés dans le domaine concerné (nous parlons bien du domaine « organisationnel », par exemple le commercial, les études... et non du domaine technique). Dans les cas difficiles, des auditeurs externes peuvent être la bonne solution. Une participation de la direction est souvent souhaitable.

► **Les audits de « contrôle »** : ils portent sur les points dont on n'arrive pas à faire respecter les règles, par exemple



Philippe Honel, responsable qualité Shell TCC Nanterre
« L'audit interne est un moyen de veille continue sur le fonctionnement d'une entreprise »

« Nous accordons une importance de tout premier ordre aux audits internes. C'est un moyen de veille continue sur le fonctionnement de l'entreprise, contrairement aux audits officiels de certification. Le premier enjeu de l'audit interne est de savoir se positionner comme un moment d'échanges. Si l'on arrive en claironnant que l'on vient pour trouver des non-conformités, on est forcément mal accueilli. De la même manière, l'audit doit faire en sorte de

rendre son activité intelligible pour l'auditeur, en essayant de ne pas se perdre dans des considérations techniques ou de noyer celui-ci dans son jargon. Il est important qu'un audit apporte des pistes de réflexion et des conseils, en plus du constat effectué. L'idéal est de définir conjointement un planning d'actions correctives. L'aspect échanges est donc primordial. C'est une des raisons qui nous ont fait regrouper les fonctions qualité et communication. »

le rangement des dossiers, la propreté ; le port des équipements de sécurité, etc. Ces audits seront souvent ponctuels. Ils seront effectués par des personnes rigoureuses et ayant une bonne connaissance « technique » du problème. Ils pourront être répétés régulièrement, par exemple tous les mois, toutes les semaines... jusqu'à ce que les bonnes habitudes soient prises. Notons qu'il s'agit bien d'audits et non seulement de contrôles. Ils doivent conserver une certaine dimension d'analyse des causes du dysfonctionnement et de proposition d'améliorations, à partir des suggestions recueillies.

► **Les audits de « surveillance »** : ce sont les audits menés régulièrement sans raison précise, pour vérifier le bon fon-

ctionnement d'une activité, de façon à détecter les amorces de dérives et les problèmes sous-jacents qui n'apparaissent pas. Ils sont un peu la synthèse des précédents, sans spécialisation précise. Ils peuvent être menés régulièrement (une fois par an, par exemple).

► **Les audits de « précertification »** : ces audits seront axés sur la vérification du respect des normes et le rappel des exigences de celle-ci, la tenue à jour des procédures et leur application, la bonne mise en œuvre des actions décidées... Ils peuvent se combiner utilement avec les audits précédents de façon à maintenir le certificat. Cette partie de l'audit peut être assurée par exemple par le responsable qualité ou un bon spécialiste de la norme qui sera membre de l'équipe d'audit.

Figure 5
Exemples d'audits pouvant être planifiés

[Dans le cas de...]	[La solution est...]
► documents de référence toujours mal rangés...	► un audit régulier par une secrétaire (par exemple).
► défauts trop fréquents dans la production.	► un audit par un bon technicien du domaine.
► activités essentielles et/ou complexes fonctionnant mal...	► des audits par un expert avec participation de la direction.
► cas précédents particulièrement difficiles...	► des audits externes par une personne reconnue.
► activités se déroulant bien...	► un audit rapide, essentiellement orienté sur la préparation des audits de certification.
► « système qualité » inadapté...	► un audit par un cadre de direction externe au service qualité, ayant une bonne vision opérationnelle de l'entreprise (ou par un bon expert extérieur).
► manque de coopération entre services, cloisonnement, embauche d'éléments à fort potentiel...	► des audits « découvertes » croisés entre services.

La combinaison de ces différents types d'audits (rappelons que tout audit peut mêler un ou plusieurs des aspects précédents, selon le besoin) permet d'établir le « plan d'audit ». Pour cela, il faut procéder en quatre étapes.

1. Identifier les problèmes de l'organisation et leur gravité.
2. Fixer en conséquence les audits à mener, leurs objectifs et leur fréquence.
3. Puiser dans le « vivier » d'auditeurs de façon à trouver le ou les auditeurs les mieux adaptés à chaque audit.
4. Finaliser le plan d'audit qui établit la liste des audits prévus sur la période, les auditeurs impliqués et le calendrier d'ensemble approximatif.

Notons que les audits peuvent porter sur tout élément : une activité globale comme un détail d'organisation, un processus complet comme une procédure particulière, un produit ou un service, un fournisseur...

En règle générale, on les répartira par processus, quitte à approfondir par des audits particuliers les points à problèmes.

Le déroulement de l'audit

La qualité d'un audit qualité repose sur quatre bases essentielles :

- la qualité et la formation de l'auditeur (nous y reviendrons en fin de cette partie) ;
- la préparation de l'audit ;
- la méthode d'audit ;
- le suivi de l'audit.

La préparation de l'audit

La préparation de l'audit constitue la partie essentielle de son déroulement. Ses buts sont les suivants.

► **Prendre connaissance de l'activité :** pour cela, on lira les différents documents qui la présentent et la régissent : note d'organisation, procédures et méthodes la concernant, rapport d'activité, notes d'études, normes... On doit arriver en connaissant déjà un minimum

l'activité, de façon à éviter que l'audit ne soit seulement consacré à des présentations générales et à pouvoir mener des investigations utiles.

L'auditeur se trouvera en effet face à des interlocuteurs qui auront tendance à la rejeter s'ils constatent qu'il ne connaît rien au domaine et ne peut donc leur être d'aucune utilité (voire leur être nuisible !).

Quelques questions à se poser : en quoi consiste l'activité, quel est son « client », à quel besoin répond-elle, quels sont ses aspects critiques ?

► **Identifier les problèmes,** c'est-à-dire les sujets à traiter précisément : pour cela, on collectera toutes les informations disponibles : indicateurs qualité, fiches d'incidents, audits précédents, comptes rendus d'avancement... On pourra aussi contacter les clients

internes (et parfois les clients externes), afin de connaître leurs attentes et leurs sujets d'insatisfaction. Cela permettra de cibler précisément les questions à aborder : l'audit est en effet à orienter en priorité sur la recherche des causes puis des solutions des problèmes déjà connus (d'autres problèmes pourront s'ajouter au cours de l'audit).

Cette partie est souvent la plus difficile à mener, notamment lorsque la gestion de la qualité n'est pas très poussée. On manque alors d'informations fiables. Dans ce cas, cela fait partie de l'audit que de proposer des améliorations pour mieux mesurer la qualité de l'activité (de plus, cela est maintenant exigé par la norme ISO 9001/2000).

L'audit peut aussi être précédé d'une enquête auprès de tout le personnel du service audité et de ses clients. Les employés expriment ainsi les problèmes



**Jean-Jacques Crosnier, vice-président,
directeur environnement et qualité, Framatome-ANP**
**« Avec l'ISO 9000 version 2000, les auditeurs
vont devoir conduire un audit à valeur ajoutée »**

« L'évolution de la norme ISO 9001/94 à la version 2000 est liée à celle du marché. L'ancienne version de la norme correspondait à une vision figée de l'entreprise, focalisée sur des questions de procédures et de conformité. Une entreprise pouvait à la limite être certifiée en produisant des produits de qualité insuffisante. En passant de la culture des procédures à celle des processus, l'ISO modifie radicalement la tâche des auditeurs internes. Ces derniers vont devoir conduire un audit à valeur ajoutée et porter un jugement sur la façon dont est managée l'entreprise. Attention toutefois, se pencher sur les processus ne doit pas faire oublier la première étape de la démarche qualité, à savoir la satisfaction de procédures et de normes. La version 2000 pose par ailleurs des questions sur le recrutement des auditeurs qui doivent, à mon sens, avoir un vécu professionnel dans les fonctions qu'ils auditent. L'audi-

teur nouvelle version devra avoir une culture très transversale de l'entreprise et idéalement avoir occupé des fonctions de management. Cette évolution est assez naturelle : d'une certaine manière le responsable qualité est au courant de tout dans l'entreprise, au même titre que sa direction générale. Le pouvoir de décision en moins. Les grands groupes ont aujourd'hui intérêt à mutualiser leurs audits pour faciliter le travail des business unit managers. Pour notre part, nous avons profité de la création de Framatome-ANP, issue du regroupement des activités nucléaires de Siemens et de Framatome, pour reconstruire notre système qualité à l'échelle des business groups. Au sein de chaque business group nous avons mis en place des audits internes axés sur leur activité ainsi que des audits croisés entre les business groups portant sur la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité. »



Pierre Weil, délégué général à la qualité, RATP

« Mettre les gens en confiance est primordial »

« Le fait que la démarche d'audit se fasse en termes d'écart par rapport à une norme pose un problème culturel dans notre pays. En France, un écart, une faute, implique la recherche d'un responsable et une sanction. *A contrario*, dans les pays anglo-saxons, l'échec ou les erreurs ne constituent pas un problème. Ils offrent autant d'occasions de rebondir. Faire de l'audit en France, c'est en quelque sorte adapter une pratique anglo-saxonne à nos références nationales. Mettre en confiance est donc primordial. On marche sur des œufs. À la RATP, nous avons identifié ce problème dès le début de nos démarches, et en préalable, à l'occasion des audits

de la partie maintenance ou lors de la mise en place de visites mystères, nous insistons sur le fait qu'il n'y aura pas de sanctions.

Autre aspect important : par qui vais-je être jugé ? Il ne doit pas s'agir d'un collaborateur direct ou d'un supérieur hiérarchique. On ne peut être juge et partie. D'autre part, nous attachons une grande importance à la compétence des auditeurs dans le domaine qu'ils audient. C'est le seul moyen de faire des audits qui soient véritablement "de progrès". On ne fait pas faire à un agronome un audit de maintenance ferroviaire ! L'auditeur doit comprendre le métier qu'il audite pour être crédible. »

rencontrés et proposent les solutions jugées adaptées à leur niveau. Cette enquête sera exploitée directement par l'auditeur, sans passer par la hiérarchie intermédiaire. Il en fera toutefois ensuite un rapport précis, en occultant les noms des personnes ayant émis des critiques ou des suggestions (sauf accord de leur part).

► Organiser l'audit : définir les personnes qui seront présentes. Ces personnes peuvent être dissociées en trois groupes :

- l'équipe d'audit, soit le responsable d'audit et éventuellement un ou plusieurs auditeurs spécialisés (par exemple : spécialiste technique, expert des normes et règlements applicables...);
- les audités, représentés généralement par leur encadrement, mais avec une implication des personnels lors des visites de terrain ;
- les personnes associées, soit les autres parties concernées par l'activité ou par les décisions à prendre : ce peut être le ou les clients internes, la direction...

Il est en particulier très souhaitable que les décideurs impliqués et tous les partenaires de l'activité soient présents, par exemple à la réunion de synthèse. Les problèmes seront ainsi

examinés de façon efficace et les décisions pourront être prises directement en séance (on constate que sinon il faut ensuite pratiquement recommencer l'audit à l'attention des décideurs ; que les décisions traînent ou ne sont jamais prises).

Une visite de préparation permettra de récupérer les documents nécessaires et de planifier l'audit. Dans les cas complexes, un programme d'audit sera établi et diffusé, chacun pourra ainsi réserver les dates.

La préparation dépend de la nature de l'audit, exemples (qui sont à combiner en fonction des objectifs) :

- pour un audit « découvertes », une simple lecture des principaux documents peut suffire (mais l'auditeur peut naturellement s'impliquer davantage) ;
- pour un audit de précertification, on relit les articles de la norme qui portent sur l'activité et on examine leur mise en œuvre déjà sur documents ;
- pour un audit « contrôle » : on parcourt à nouveau les règles dont on devra vérifier le respect ;
- pour un audit « d'amélioration », une étude préalable approfondie est indispensable.

Les études ci-dessus doivent ainsi permettre de préparer la « check-list » d'audit qui récapitule les points à examiner et qui servira de guide. S'il y a plusieurs auditeurs, le responsable de l'audit assurera une coordination avant le début de l'audit :

- rôle de chacun ;
- validation des différentes check-lists.

Le groupe est maintenant prêt à mener l'audit.

Le déroulement général de l'audit

Nous nous limiterons à donner quelques conseils de base, sous la forme de règles simples et en prenant pour référence un audit moyennement complexe. Il est clair que ce déroulement-type est à adapter à chaque cas, et qu'un audit « découvertes » sera plus simple et plus court qu'un audit d'améliorations.

a) La réunion de démarrage

On commencera en général par une réunion ayant plusieurs buts :

- organiser en détail l'audit et confirmer son déroulement ;
- avoir un exposé d'ensemble sur l'activité, ses objectifs, ses enjeux, la logique générale de l'organisation et des mesures prises, les difficultés rencontrées.

Cette réunion sera une première occasion de discuter des constats généraux soulevés par la préparation ou ressortant des exposés.

b) L'audit de « terrain »

Après cette première étape, on entame des visites sur le terrain, en suivant le sens normal de la chaîne de travail, depuis l'arrivée des commandes ou ordres de travail jusqu'à la fourniture finale au client interne ou externe. Les objectifs sont les suivants :

- connaître et comprendre le fonctionnement des travaux et les conditions réelles du travail ;
- étudier les raisons des dysfonctionnements (notamment ceux déjà diagnostiqués lors de la préparation) ;
- connaître et comprendre la position et les suggestions des personnes de terrain ;

- vérifier l'application des consignes, le rangement, la propreté... par sondage (en fonction de l'objectif de l'audit). Seul un groupe restreint participera à cette visite. Dans les cas complexes, elle sera répartie en plusieurs groupes, chacun emmené par un auditeur sur un sujet déterminé.

e) La réunion de conclusion

L'objectif de cette réunion est de tirer les conclusions de l'audit et de préparer les propositions en commun avec les différentes parties (personnes auditées et associées). Si la situation est suffisamment claire, on peut tenir la réunion de conclusion immédiatement. Sinon, il est raisonnable de prendre un peu de temps pour exploiter les informations recueillies et préparer un projet de rapport qui sera soumis au groupe plénier réunissant toutes les parties.

Ce rapport doit mettre en évidence les problèmes essentiels, leurs enjeux et les différentes solutions possibles avec leurs options. Si des désaccords apparaissent dans le groupe, les propositions de chaque partie seront reprises. Les décisions à prendre doivent apparaître clairement, avec tous les éléments permettant aux décideurs de les prendre en toute connaissance de cause. La présence des décideurs à la réunion de conclusion permet toutefois de simplifier cette étape, qui peut être lourde, et de prendre directement les décisions, le compte rendu devenant alors un relevé des actions décidées avec leur détail : qui fait quoi, pour quand...

Concernant les remarques de détail sur les documents à mettre à jour, les petites irrégularités relevées de-ci ou de-là, il faut les faire rectifier directement et rapidement.

Notons que nous prenons ici l'exemple d'un audit « courant ». Dans le cas d'audits complexes, le rapport est lui aussi complexe et demande un gros travail, de façon à réunir et à exploiter tous les éléments chiffrés permettant ensuite les prises de décisions.

Quelques conseils pour mener l'audit

Nous donnerons les conseils suivants :

► Être globalement en position d'écoute



Thierry Maranbat, directeur de la qualité, Faiveley Transport « L'audit fournisseurs a pour principal objet de veiller à la sécurisation des approvisionnements »

« Étant équipementiers, nous sommes fréquemment audités par nos grands clients (Alstom, Bombardier, Siemens, la SNCF ou la RATP). Pour eux, l'audit a pour principal objet de veiller à la sécurisation des approvisionnements : le process doit être maîtrisé. De plus, dans ce domaine d'activité très cyclique, le fournisseur doit prouver à son client qu'il est capable de faire face à des phases de très forte production.

Comment "rassurer" son client ? Au-delà de ce qui est auditable par le ser-

vice sécurité de fonctionnement, il est important de travailler sur la notion d'événements redoutés. On n'est jamais aussi bien préparé que lorsque l'on sait ce que l'on ne veut pas. Un exemple : si l'on identifie en interne un défaut de fabrication sur un moteur électrique, on réunit les parties concernées, on met à plat le processus de fabrication et on concentre l'audit sur l'événement que l'on veut annihiler. Idéalement, l'audit permet de focaliser le travail d'une équipe sur un point donné, il engage le brainstorming. »

et de médiation : les solutions ne doivent pas venir de l'auditeur mais des audités, le rôle de l'auditeur étant essentiellement de mettre à plat les problèmes, d'en faire envisager tous les aspects (y compris économiques, réglementaires, sociaux... le cas échéant), de recueillir toutes les suggestions, de les évaluer et de les affiner en fonction de son expérience et de sa connaissance du sujet. On sait en particulier qu'un « œil neuf » voit souvent plus clairement les problématiques que ceux qui y sont plongés chaque jour et qui sont soumis aux contraintes permanentes du court terme. L'auditeur extérieur peut également dépassionner les débats et les poser objectivement (bien des difficultés ne sont dues qu'à des conflits de personnes). Ce sont là des intérêts majeurs de la technique de l'audit.

Mais on ne dira jamais assez que l'efficacité de l'audit repose avant tout sur la qualité de l'auditeur. Si l'on veut des audits de haut niveau, il est indispensable de désigner des auditeurs qualifiés et, plus généralement, de choisir le bon auditeur pour chaque audit. Le recours à des experts extérieurs confirmés est aussi souvent une bonne solution.

► Suivre la conversation et aborder les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Un bon auditeur ne consulte

sa check-list d'audit que périodiquement et de façon « transparente », afin de détecter ses oublis, qu'il essaiera d'aborder dès que la réunion se rapprochera du sujet. Canaliser les entretiens en suivant un questionnaire les stérilise en ne permettant pas à l'audité de suivre son raisonnement. Le bon auditeur reste l'esprit en éveil, de façon à détecter les incohérences, à bien comprendre les problématiques et à pouvoir juger des bonnes ou mauvaises suggestions reçues en fonction des nombreux paramètres à prendre en compte.

► L'auditeur doit être assez psychologue et habile pour « faire parler », c'est-à-dire pour briser la barrière qui se dresse inévitablement devant un « intrus » qui connaît a priori mal l'activité. Cette capacité à surmonter les réticences et à engager un dialogue « ouvert » et franc repose en partie sur la préparation en amont de l'audit (elle est d'autant plus facile que l'on connaît déjà l'activité et que l'on peut en parler sans trop d'erreurs) mais aussi sur la technique d'entretien : l'objectif est que l'interlocuteur s'implique et arrive jusqu'aux causes réelles des problèmes, sans en rester à la « langue de bois » courante des relations hiérarchiques ou sociales. Pour cela, quelques « trucs » :

- rendre l'audit « positif » en évitant toute critique et en l'orientant résolu-

ment vers la recherche des solutions face aux dysfonctionnements ;

- prêcher parfois le faux pour connaître le vrai ;
- écouter toutes les parties : si quelqu'un en critique un autre, écouter également ce dernier : la vérité avancera de la confrontation des points de vue ;
- s'appuyer autant que possible sur des faits, en demandant à chacun d'étayer ses affirmations par du concret, exemple : vous dites qu'il y a beaucoup de retard : combien de fois (approximativement) dans la semaine, avec quels clients, quelles conséquences précises ont-ils eu, pouvait-on réellement les éviter et comment ?...

Mais la personnalité de l'auditeur joue aussi. Un mauvais communicant, une personne peu réfléchie ou trop péremptoire seront par exemple aussi généralement de mauvais auditeurs...

- Pour chaque problème, examiner les possibilités de solution avec les intéressés, à partir de leurs suggestions et en tenant compte de l'expertise et de l'expérience de l'auditeur qui va éventuellement les guider. L'objectif de l'audit n'est pas en effet de lister seulement des problèmes, mais bien de proposer des solutions viables.

Mais il convient de toujours avoir à l'esprit que les problèmes de qualité sont par nature complexes à résoudre. S'ils ne l'étaient pas, ils auraient été déjà résolus. Exemple : on constate que les outillages sont mal rangés alors que cela en améliorerait la tenue en bon état et l'entretien. La solution paraît évidente : demander le rangement régulier. Or il est évident que, si le « chef » en poste est compétent (s'il ne l'est pas on change de problème, sans doute pour en découvrir un encore plus complexe...), il a déjà demandé ce rangement. S'il n'est pas

obéi, c'est que les difficultés sont plus profondes qu'il n'y paraît, par exemple, un défaut de responsabilisation des ouvriers – que l'on pourra rectifier par exemple en attribuant à chacun ses outils –, un rangement mal commode, des problèmes de management de son équipe par le chef, voire une résistance larvée des ouvriers due à des conflits sociaux... Face à un problème, il faut donc en étudier les causes avec soin et trouver les solutions en concertation, car c'est ainsi seulement qu'on saura le résoudre.

Dans les cas trop complexes, l'audit se limitera d'ailleurs à poser le problème et à initier un projet destiné à l'étudier en détail. Encore faut-il essayer d'en jeter les bases aussi clairement que possible.

- Valider au mieux les réponses données en s'appuyant sur des éléments objectifs. On n'a pas toujours le temps de le faire de façon précise, mais on vérifiera par sondage, par recoupements auprès de plusieurs interlocuteurs, par relecture des dossiers après l'audit (ou demande d'informations complémentaires)... On essaiera en particulier toujours de trouver des indicateurs chiffrés. Cela permettra d'éviter les erreurs d'appréciation et rendra les discussions avec les audités plus objectives et plus faciles.

Il est aussi fréquent que chaque partie essaie d'influencer l'audit dans le sens de ses propres intérêts. L'auditeur doit rester neutre et éviter de prendre partie. Pour cela, ramener les interlocuteurs aux réalités objectives est une méthode qui produit de bons résultats... C'est comme cela qu'on aboutira le mieux à des compromis « viables », c'est-à-dire acceptés.

Le rôle du référentiel : le « référentiel » ne doit pas être considéré comme un « absolu » mais comme l'un des éléments à auditer

On ne saurait terminer sans parler du « référentiel », qui est placé au centre de l'audit par la qualité actuelle, qui donne pour mission à l'audit de vérifier principalement la conformité.

Cette approche doit être considérée avec du recul : les règles écrites sont effectivement une référence, mais en qualité,

l'obligation de chacun n'est pas de suivre aveuglément ces règles mais au contraire d'obtenir la qualité. Les règles ne sont qu'une aide hormis cas critiques, dans lesquels elles peuvent devenir une véritable obligation professionnelle. Si elles ne permettent pas de travailler correctement, elles doivent être modifiées (et c'est l'un des buts de l'audit). Ainsi, le référentiel ne doit pas être appliqué sans discernement mais amélioré sans cesse pour bien correspondre aux besoins. Dans un bon système qualité, le référentiel doit ainsi pouvoir évoluer très rapidement, en limitant les formalités d'approbations à l'essentiel.

Plus précisément, en cas de non-respect du référentiel, il y a deux possibilités :

- Soit les règles sont bonnes et leur non-respect (ou leur mauvaise interprétation) entraîne un risque « avéré » (c'est-à-dire démontré) de non-qualité : il convient de les appliquer. Il s'agit toutefois d'un problème de discipline qui est du ressort de la hiérarchie, car c'est à la hiérarchie de faire appliquer les règles de travail et non, par exemple, au service qualité.
- Soit les règles sont peu claires, inadaptées ou ont été déviées de façon à pouvoir travailler correctement : il faut penser à modifier les règles.

L'audit qualité ne doit donc par être conçu comme un contrôle de conformité mais bien comme une évaluation du bon fonctionnement de l'organisation, en incluant les règles théoriques écrites – soit le référentiel –, qu'il faut faire évoluer lorsqu'elles ne sont pas adaptées.

On trouve d'ailleurs, là, la principale différence entre un audit et un contrôle :

- Le contrôle ne met pas en cause la spécification qui sert de référence au contrôle, et dont il vérifie le respect.
- L'audit au contraire a pour but de porter un jugement sur le bon fonctionnement et l'efficacité de l'ensemble, en n'hésitant pas à mettre en cause le référentiel si c'est nécessaire.

Le suivi de l'audit : la mise en œuvre rapide des actions décidées est essentielle

L'audit n'est pas terminé après la réunion de débriefing. Il en reste encore une partie essentielle : faire prendre les décisions puis les faire mettre en œuvre jusqu'à

Le terme de « référence », utilisé en assurance de la qualité, est bien adapté dans la mesure où, pris dans son sens littéral, il traduit bien qu'il ne s'agit pas de la suivre de façon « aveugle », mais en sachant l'adapter intelligemment aux conditions particulières du moment, de façon à atteindre les résultats escomptés.

Figure 6
Les différents types d'audit

Type d'audit	Objectif principal de l'audit (rappel)	Niveau et expérience des auditeurs	Préparation nécessaire
Audits « découvertes »	Prendre connaissance de l'activité concernée, découvrir ses problèmes et ses contraintes.	Indifférent.	Prise de connaissance des documents décrivant l'activité et ses méthodes.
Audits de « contrôle »	Contrôler des points précis, mal appliqués d'ordinaire.	Personne rigoureuse, connaissant un minimum le domaine concerné.	Connaissance des règles de référence sur le point considéré.
Audits « d'amélioration »	Résoudre les problèmes d'organisation et de méthodes.	Expert(s) du domaine, clients de l'activité et toutes parties concernées, décideurs.	Préparation approfondie, sous tous les aspects (techniques, organisationnels, qualité, sociaux, financiers...).
Audits de « surveillance »	Vérification régulière du bon fonctionnement.	Niveau de management pour les activités clefs. Sinon, niveau analogue à l'activité auditée.	Typiquement ce qui a été indiqué dans le texte.
Audits de « précertification »	Vérification du respect des normes et règlements concernés.	Auditeur connaissant bien ces normes et règlements, apte à conseiller les méthodes d'application les plus souples.	Relecture des normes et règlements. Prise de connaissance des documents décrivant l'activité et ses méthodes.

résolution durable des problèmes. On peut séparer cette phase en deux :

► La prise de décision. C'est la phase souvent la plus difficile car il faut expliquer à nouveau en détail les problèmes aux décideurs, avec le danger de voir naître des discussions sans fins et des hésitations. Le mieux est, dans les cas épineux, que les décideurs participent directement à l'audit.

► La mise en œuvre et le suivi des actions : à ce stade, le relais est généralement pris par le service qualité, qui va suivre l'avancement des travaux. Comme pour toute la démarche qualité, la rapidité et l'efficacité des mesures sont primordiales pour l'avenir des audits. Si rien ne se passe ou si les travaux traînent, il est inévitable que les réticences aux audits renaîtront, même avec d'excellents auditeurs qui, d'ailleurs, se démotiveront eux-mêmes vite. Le dynamisme et l'efficacité des actions décidées sont donc essentiels pour la réussite globale des audits. Du reste, quelques années plus tard, c'est souvent la seule chose que l'on en retiendra...

Remarque

La mise en œuvre des méthodes préconisées, le choix et la formation des auditeurs

Il est évident que le choix des auditeurs est un aspect important et qu'une certaine pratique est nécessaire pour être un bon auditeur. Comme nous l'avons vu, sa personnalité et ses compétences sont aussi décisives. D'ailleurs, à chaque type d'audit correspond une typologie différente d'auditeur. Sachons choisir le bon auditeur sur chaque sujet, et n'en demandons pas plus à l'auditeur qu'il ne peut.

Il est ainsi utile de former à l'audit un bon éventail de personnes afin de disposer d'un « vivier » dans lequel on pourra trouver, le moment venu, l'auditeur le mieux adapté au problème à traiter. Nous conseillons en particulier de former les personnes ayant le plus fort potentiel, y compris le groupe de direction. Désigner quelqu'un comme auditeur doit devenir une marque de reconnaissance des capacités de l'intéressé.

La figure 6 ci-dessus montre par exemple comment on peut adapter ces méthodes à chaque type d'audit. Mais cela n'est qu'indicatif, car il faut en réalité s'adapter aux circonstances... Ainsi, les audits devront être organisés différemment si la direction est participative ou non, si le personnel est motivé ou non, si l'activité est rentable ou déficitaire... En outre, un audit ressort toujours de plusieurs des catégories selon

les objectifs qu'on lui donne. Comme dans tout domaine, l'expertise pratique de l'audit s'acquiert avec le temps et permet de s'adapter à la multiplicité des situations.

L'audit seconde partie

L'audit seconde partie est typiquement l'audit d'un fournisseur par son client. C'est ce cas que nous retiendrons ici. Il peut usuellement se produire dans trois cas :

- pour l'évaluation initiale d'un nouveau fournisseur ;
- pour un suivi régulier ;
- lors d'un problème.

Il est évident qu'il faut le réserver aux fournisseurs importants ou à problèmes. Ces audits suivent dans l'ensemble les règles précédentes. Nous ne reprendrons que leurs particularités.

Les audits d'évaluation initiale

L'audit a pour but d'évaluer si le fournisseur est apte à réaliser les travaux demandés et, si des risques sont détectés, à envisager les préventions possibles. L'évaluation porte généralement sur les cinq aspects suivants.

► L'aptitude technique générale du fournisseur : ses machines, ses compétences, ses réalisations passées, son expérience.

Jacques Desparoir, directeur de la qualité, Alcatel Space Industries
**« Nous mettons en commun un certain nombre
de nos audits seconde partie »**

« En tant que membre de l'association Qualifas (Qualité des approvisionnements pour les industries françaises aéronautiques et spatiales), nous mettons en commun un certain nombre de nos audits seconde partie. À partir du moment où un audit est susceptible d'intéresser au moins trois entreprises de Qualifas, il est réalisé et les résultats sont communiqués à l'ensemble des membres. De la sorte, tout le monde est gagnant. Chez Alcatel Space Industries, en interne, l'audit est devenu une pra-

tique commune. En termes de management, c'est un outil qui accompagne toutes les réorganisations. Une direction nouvellement nommée demande en général un audit. Nous avons pour principe, dans les phases d'audit, de nous baser sur des faits, des éléments concrets et de raisonner en termes d'écart constatés. Le domaine du spatial se prête tout particulièrement à ces méthodes d'évaluation car il est générateur des contraintes fortes qui impliquent une organisation sans failles. »

► Sa capacité à maîtriser les points critiques techniques associés à la prestation. À cet effet on aura identifié au préalable ces points à partir du cahier des charges et des technologies employées par le fournisseur, le cas échéant après expertise d'un échantillon.

► Son organisation et les garanties de qualité qu'il apporte. Dans ce but, il faut identifier les risques essentiels relatifs à la fourniture demandée, exemples : maîtrise des fournisseurs de matières, propriété des ateliers, gestion des modifications, gestion de projet, etc. On aura demandé au préalable une présentation des dispositions qualité prises via, par exemple, le remplissage d'un questionnaire, la fourniture d'un plan ou d'un manuel qualité... et on les évaluera déjà en bureau de façon à préparer l'audit, qui portera ensuite surtout sur les points critiques.

► La satisfaction des exigences particulières, par exemple : assurance des matériels mis à disposition, respect des règles de sécurité pour les transports... (Ces éléments doivent être indiqués dans la consultation.)

► La mise en œuvre de l'approvisionnement : type de commande et de contrat, mode de transmission des informations, organisation des livraisons, cotation qualité prévue et audits de suivi...

L'équipe d'audit sera constituée typiquement de l'acheteur, d'un technicien du domaine et d'un spécialiste « organisation », en général de l'équipe qualité.

On peut rappeler les contraintes à respecter, déjà énoncées dans le tableau dressé précédemment :

► Respect du cadre contractuel : il faut bien entendu prendre pour base le contenu du contrat ou de la consultation et du cahier des charges, en évitant toutes déviations.

► Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité : il faut se limiter à l'évaluation des risques et à tout ce qui se rapporte directement au contrat et à l'approvisionnement. On ne doit porter de jugement sur l'organisation interne et les méthodes du fournisseur que dans la mesure où cela entraîne des risques directs pour le client.

Comme dans le cas de l'audit interne, l'audit seconde partie doit être participatif : les constats et les propositions doivent être discutés avec le fournisseur et les différentes positions doivent être clairement reportées.

L'audit peut déboucher sur des mesures concernant les différentes dimensions de l'achat :

- l'affinement du contrat si certains aspects méritent des précisions ;

- la mise au point des dispositions qualité internes à respecter par le fournisseur, qui seront formalisées dans un plan de qualité, annexé au contrat ;

- l'organisation de l'approvisionnement, qui pourra lui aussi faire l'objet d'une convention annexée au contrat (dans les cas complexes) ;

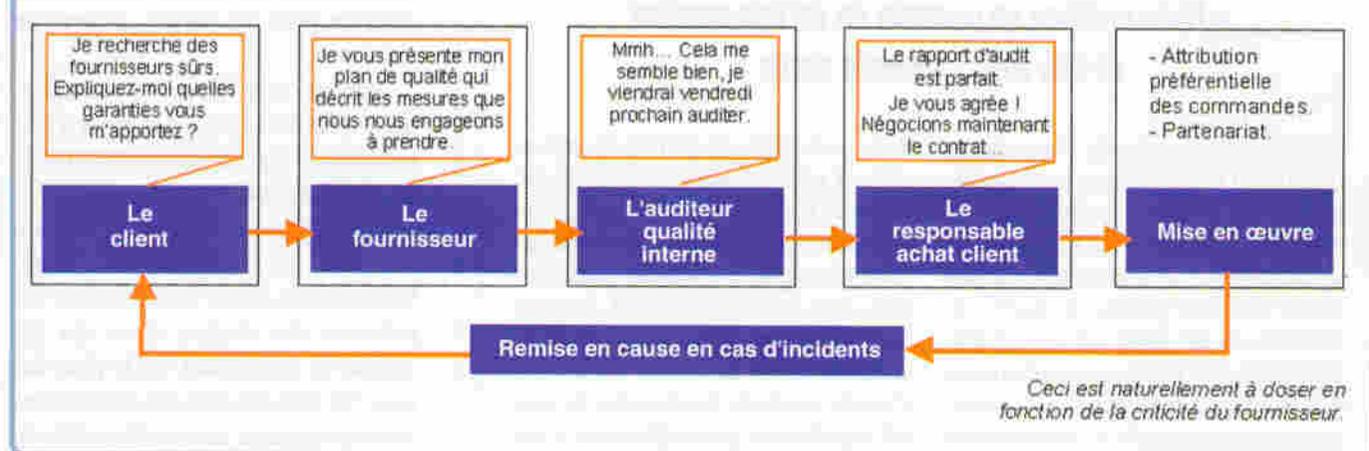
- les dispositions à prendre par le client lui-même pour l'approvisionnement. On peut ainsi retenir un fournisseur qui présente des risques mais qui est unique ou intéressant sur le plan des prix. On prendra alors des précautions internes telles qu'un contrôle renforcé, un stock de sécurité, un suivi fréquent...

Si l'audit est satisfaisant et si le fournisseur est choisi, il est alors « agréé » et placé dans la liste des fournisseurs auxquels on passe des commandes régulièrement.

L'idéal est que cet agrément se poursuive par la mise au point d'un véritable partenariat avec le fournisseur, avec une information réciproque et la prise en compte des intérêts respectifs. Par exemple l'information par le client sur les futures grosses commandes ou les urgences prévisibles, de façon que le fournisseur s'y prépare, et inversement, l'avertissement du client par le fournisseur en cas d'ennui de nature à contrarier les livraisons. **Il ne peut pas y avoir réellement d'assurance qualité par la suite si un tel partenariat continu n'est pas en place.**

On constate que les pratiques actuelles s'éloignent souvent de ces « règles de l'art ». Elles sont pourtant indispensables à la mise en place d'une réelle assurance de la qualité des approvisionnements. Rappelons bien que le but des audits qualité fournisseur n'est pas de vérifier qu'ils sont conformes à un référentiel, mais qu'ils sont aptes à devenir des partenaires sûrs de l'entreprise, ce qui est indispensable pour sa propre activité.

Figure 7
L'assurance qualité des fournisseurs : mise en œuvre



La figure 7 ci-dessus résume la logique globale de l'évaluation.

Les audits de suivi

Un audit « seconde partie » de suivi peut être réalisé dans deux cas :

- soit de façon régulière, pour prévenir les dérives, ceci notamment auprès des fournisseurs critiques, par exemple ceux avec lesquels on travaille en juste à temps, sans stock ni contrôle d'entrée ;
- soit à la suite d'incidents répétés.

L'équipe d'audit peut généralement être réduite, en fonction du type de problème à traiter : un audit de simple suivi sera fait par le seul responsable qualité fournisseur, l'acheteur interviendra en cas de grave dysfonctionnement, un technicien en cas d'ennui technique.

L'audit se prépare par l'examen de l'historique de l'approvisionnement : a-t-on connu des incidents et dans quels domaines, quelles améliorations seraient souhaitables ? Son but principal est naturellement de faire rectifier les défauts de fonctionnement ou d'organisation constatés.

Il respecte également les contraintes précédentes :

- le cadre contractuel : bien relire le contrat et veiller à ne pas se mettre en porte à faux par rapport à ce dernier ;
- les responsabilités du fournisseur : prévenir ce dernier à l'avance et recevoir son accord (la possibilité de mener ces audits est à prévoir dans le contrat).

Dans ces conditions, les audits réguliers des fournisseurs sont utiles et efficaces pour éviter les incidents sur les approvisionnements critiques et pour résoudre les problèmes d'approvisionnements. Ils contribuent fortement à sensibiliser les fournisseurs et sous-traitants à la nécessité de tenir leurs engagements et de soigner les livraisons.

L'expérience démontre par ailleurs que les problèmes proviennent souvent aussi de dysfonctionnements chez l'acheteur lui-même : cahier des charges peu clair, demande de délais impossibles, oublis, mauvaise information du fournisseur... L'audit est alors une excellente méthode pour rectifier la situation en interne.

L'audit tierce partie

Il s'agit essentiellement des audits menés par les organismes certificateurs. Ces audits vont théoriquement avoir le même objectif que les audits seconde partie, c'est-à-dire vérifier que l'entreprise assure bien la qualité, au nom de la collectivité. On peut toutefois s'interroger à ce sujet lorsqu'on constate que la certification est basée actuellement sur la conformité formelle à la norme...

On constate certes que, dans les faits, certains organismes certificateurs ont bien réalisé que leurs vrais clients étaient les acheteurs et que ceux-ci n'avaient nul besoin d'entreprises disposant d'un

curus de procédures mais bien de fournisseurs efficaces respectant leurs engagements. Ils orientent donc leurs audits vers la détection des risques de non-qualité plus que sur la seule conformité formelle. Mais généralement l'axe de certification demeure la conformité, ce qui fait que les certificats n'apportent pas aujourd'hui toujours les garanties de qualité souhaitées. Les différentes cotations qualité objectives réalisées par des acheteurs à partir exclusivement des problèmes d'approvisionnement que nous avons pu consulter ne montrent en général pas de net avantage en faveur des entreprises certifiées. Nous sommes typiquement en face d'un bon outil mal utilisé.

Faisons donc un peu de qualité-fiction et imaginons les règles que devraient suivre les audits de certification pour apporter une réelle assurance de la qualité.

➤ D'abord, l'auditeur commencerait par examiner les indicateurs qualité de l'entreprise (après en avoir vérifié « l'honnêteté »), ainsi que les actions menées suite aux défauts. Cela montrerait déjà si l'entreprise a réellement une volonté de progrès ou non – il faut juger aux actes –.

➤ Ensuite, il rechercherait au cours de l'audit les causes structurelles des problèmes rencontrés. Il en déduirait ainsi les améliorations restant encore à apporter. Dans ce but, la norme sert souvent

Les clients n'achètent pas le système qualité mais bien les produits et services



Je voudrais deux moteurs de type CSK225...



Désolé, nous n'avons plus que des systèmes qualité...

de check-list, en s'adaptant étroitement aux besoins réels de l'entreprise.

► Enfin, il évaluerait la gravité des problèmes de méthode et d'organisation rencontrés en fonction des risques réels pour les clients, de façon réaliste et pragmatique.

De même, afin d'atteindre la même rigueur que pour les audits internes, on pourrait souhaiter les mesures complémentaires suivantes au niveau des organismes certificateurs :

- un suivi de la qualité de leurs certificats fondé sur le suivi des taux de défauts des fournisseurs certifiés via par exemple un panel d'acheteurs représentatifs. Ce serait le meilleur indicateur de la qualité de leur propre certification ;
- une grande réactivité en cas de plainte d'un client d'un fournisseur certifié, en réalisant un complément d'audit.

La version 2000 ouvre la porte à une telle évolution et certains organismes certificateurs ont déjà cette orientation, même si officiellement la conformité formelle reste la règle. On peut penser que la certification ISO 9000 retrouverait alors une vraie valeur technique et commerciale, au moins pour les certificats décernés par les organismes certificateurs sérieux. C'est l'intérêt de tous.

Comme la langue d'Ésope, l'audit est la meilleure ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre : pratiqué comme une inspection tatillonne du bon respect des procédures, il terrorise et a peu de plus-value ; utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut être très utile.

Il nous faut donc apprendre à maîtriser ce nouvel outil de management. Il offre en fait la voie à de nombreuses applications :

- un meilleur travail en équipe entre les services et les différents sites ;
- un examen périodique des problèmes de terrain ;
- une résolution des problèmes d'organisation de fond ;
- une adaptation permanente des règles et règlements ;
- un retour périodique des managers aux réalités quotidiennes du travail ;
- l'assainissement des approvisionnements en permettant de sélectionner de véritables fournisseurs-partenaires avec lesquels l'entreprise pourra ensuite travailler en confiance.

Bien maîtrisé, il permet en fait la respiration de nos organisations de plus en plus complexes et stressantes, en évitant leur vieillissement et en détectant l'apparition des dysfonctionnements.

Alors, longue vie aux bons audits !



DOUCET Conseil

La qualité fonctionnelle

Qualité-Excellence

Management

Organisation

Stratégie

Logiciels

Gestion de projet

- Passage aux ISO 2000, certifications toutes normes AQ, certifications QEHS intégrées
- Une qualité axée sur l'efficacité et la motivation du personnel
- Des systèmes qualité souples, bien intégrés et réels moteurs de progrès
- Des moyens performants (logiciels...)
- Des frais rapidement amortis grâce aux gains en chiffre d'affaires et rentabilité
- La valorisation du responsable qualité
- Une compétence étendue (management, stratégie, gestion de projet, organisation tous services, environnement, hygiène et sécurité, privé comme administrations).

*La qualité de nos clients est notre meilleure référence.
Plus de 315 missions à ce jour dont beaucoup de PME dans tous secteurs,
Interventions sur toute la France*



1 bis, rue Marcel Paul - 91742 MASSY Cedex
Tél. 01 60 11 28 82 - Fax 01 60 13 94 13
E-mail : info@doucetconseil.fr Site : www.doucetconseil.fr