



PRÉPARER

► l'audit de certification



► Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences de Sisqual, info@doucetconseil.fr

Branle-bas de combat ! L'audit de l'organisme certificateur est dans un mois ! Le responsable qualité fait le tour des services et s'aperçoit que les procédures ne sont pas à jour, les fiches non remplies, les indicateurs en panne... Il faut donc qu'il rattrape tout lui-même. Quel plaisir que la certification !

La situation précédente n'est pas aussi rare qu'on pourrait le croire. Elle est même courante. La cause ? Notre tempérament latin y joue certainement un rôle, en entretenant chez certains une aversion quasi innée vis-à-vis de tout ce qui peut ressembler à de l'écrit et de la rigueur.

Bien que la version 2000 apporte des avancées incontestables sur le fond, son expression reste encore ambiguë. Si on la suit à la lettre comme cela se fait beaucoup, et si on ne prend pas assez de recul pour en retirer la "substantifique moelle", on est amené à mettre en place des dispositions peu appropriées telles que revues de contrat peu utiles, revues de direction longues et peu passionnantes, fiches qualité qui se rajoutent aux autres relevés en place, instructions trop schématiques ou purement descriptives et qui n'apportent rien aux opérateurs... Ces points d'achoppement rejaillissent malheureusement sur l'ensemble. Les procédures sont alors rejetées et il y a dès lors toujours un bon motif pour remettre à plus tard la mise à jour de la procédure ou le remplissage de la fiche. Et ce plus tard, c'est en fait justement la veille de l'audit, par le responsable qualité, en désespoir de cause...

Il faut distinguer ici les dispositions réellement indispensables pour la bonne marche de l'entreprise, qui doivent être respectées – c'est à la hiérarchie d'y veiller – et celles qui ont été mises en place spécifiquement pour la certification. Rappelons-nous l'adage maintes fois souligné dans cette rubrique : lors-

qu'une disposition qualité est envisagée, posons-nous la question : le ferions-nous s'il n'y avait pas la certification ? Si la réponse est non, il faut remettre le sujet en chantier et trouver des mesures qui soient à la fois réellement utiles et qui satisfassent les normes.

D'abord un problème de stratégie d'entreprise

En fait, à la source, c'est la stratégie de l'entreprise qui est en cause : si l'on veut simplement la certification pour en orner son papier à lettres, la démarche qualité est alors orientée vers la conformité et le système qualité est inévitablement "plaqué" et mal adapté. Les audits seront alors difficiles à supporter.

En revanche, si l'entreprise a axé sa certification sur l'amélioration de son organisation et de son efficacité, elle a alors plutôt des méthodes que des procédures et un système qualité vécu comme une aide et non comme une contrainte. Les audits de certification sont une aide supplémentaire pour inciter chacun à travailler avec ordre et méthode toute l'année durant. Ce n'est pas négligeable ! Dans le premier cas (système qualité "plaqué"), peut-on rendre la vie plus supportable ? La meilleure solution est bien entendu de profiter du passage à la version 2000 pour revenir à un système qualité plus fonctionnel, destiné à aider les ventes et à améliorer le fonctionnement interne, ainsi que pour supprimer

les lourdeurs et les documents sans utilité réelle. Le système qualité s'intégrera dans la vie courante de l'entreprise et les audits pourront être menés sans drame.

Quelques règles simples pour bien préparer l'audit

La peur crée la méfiance et tue le dialogue. Pour l'éviter, dédramatiser l'audit, notamment les remarques formelles qui pourront être faites. Il est normal que dans une entreprise qui vit et agit, tous les documents ne soient pas appliqués "au carré" en permanence. L'audit est justement là pour éviter les dérives trop fortes. On tiendra en revanche compte des anomalies qui nuisent réellement au bon fonctionnement. L'audit est alors une bonne dissuasion contre les fauteurs de troubles (notons que la gravité réelle des écarts ne correspond pas forcément à la classification faite par l'auditeur, qui se réfère à la norme et ne connaît pas assez l'entreprise pour estimer leurs conséquences réelles).

Avant l'audit...

Revenons aux réalités de la plupart des systèmes actuels. Si le système n'est pas très bien intégré ni respecté, il est bien entendu nécessaire de faire le tour de vérification décrit en tout début et de remettre à niveau ce qui ne l'est pas. Il serait en effet peu sympathique de recevoir trop de non-conformités pour des motifs surtout formels.

Il faut aussi préparer les services à recevoir l'audit. On constate souvent que les responsables et le personnel ne savent pas présenter clairement leur activité, commettent quelques imprudences (ainsi certains annonceront fièrement : « ces procédures, oh, on ne les utilise jamais... », même si en réalité ils les appliquent),

Suite de l'article page 25 ►



Déroulement type d'un audit

Le tableau suivant donne un déroulement type d'audit de certification initial (les audits de suivi sont plus succincts, ils portent essentiellement sur les remarques des audits précédents, la "vie" du système et étudient quelques secteurs plus en détail).

Nous avons indiqué le contenu des principales sessions, qui doit y participer (ce sont du moins nos conseils) et les planches qui peuvent être préparées. Attention ! Chaque organisme certificateur et chaque auditeur ont leurs méthodes particulières et ceci n'est qu'un exemple.

Durée	Contenu	Qui	Planches et supports
1 heure	À l'arrivée de l'auditeur, visite rapide de l'entreprise pour situer les activités. Présentation par l'auditeur. Présentation rapide de l'entreprise. Présentation des participants (tour de table). Mise au point du programme de l'audit, adaptations éventuelles.	Direction. Responsable qualité. Équipe de direction.	- planche d'ouverture ; - principales activités de l'entreprise ; - organigramme ; - programme d'audit proposé.
2 à 3 heures	Responsabilité de la direction : Présentation détaillée de l'entreprise, ses secteurs d'activité, ses clients. Les moyens de l'entreprise. La stratégie qualité. La maîtrise des processus : - cartographie ; - processus : objectifs/moyens/indicateurs. Le système de management de la qualité : Le système documentaire qualité : - les classeurs ; - la structure par processus ; - la réglementation. La planification de la qualité et de l'organisation. La mise en œuvre (survol rapide) : - les indicateurs ; - le suivi de la satisfaction clients ; - le plan de travail (passé/à venir) ; - la revue de direction.	Direction. Responsable qualité. Équipe de direction.	- politique qualité ; - cartographie des processus ; - processus : objectifs/moyens/indicateurs ; - table des matières du manuel des méthodes ; - indicateurs ; - suivi de la satisfaction des clients ; - plan de travail annuel (prévu/réalisé). Dossiers : - manuel qualité ; - classeurs qualité ; - revue de direction.
1 à 2 heures	Service par service, sur les lieux de travail.	Service concerné. Responsable qualité.	- méthodes du service ; - dossiers de travail.
Vie du système qualité	Le rôle de l'équipe qualité. Le traitement des incidents, les actions correctives et préventives. Les indicateurs. Les audits internes. Le suivi de la satisfaction des clients. La gestion documentaire. Les revues de direction.	Responsable qualité. Direction.	- indicateurs ; - fiches de problèmes ; - comptes rendus de comités qualité et de revues de direction ; - audits internes ; - suivi de la satisfaction des clients.
Un quart d'heure	Une synthèse rapide en fin de chaque journée.	Direction. Responsable qualité.	
1 heure	Une synthèse finale.	Direction. Responsable qualité.	Rapport manuscrit de l'auditeur.

ne pensent pas à faire disparaître les documents périmés, laissent dans le plus parfait désordre leurs dossiers et leurs équipements...

Il n'est pas inutile de leur rappeler les procédures qui les concernent, la politique qualité et les exigences particulières de la norme relatives à leur activité...

Ceci concerne aussi le service qualité lui-même (mettre en ordre les comptes rendus de réunion, les fiches qualité, les plans d'action, les classeurs...) ainsi que la direction (il faut qu'elle sache présenter la politique qualité et démontrer qu'elle soutient activement le système – si ! si !), le magasin (éviter qu'un gros arrivage le jour de l'audit ne donne le

spectacle d'un hall complètement débordé), les commerciaux (dossiers et fichiers clients), les études (plans, dossiers des projets...), etc.

Relisons également les remarques des audits précédents et faisons le point sur les problèmes relevés pendant l'année grâce aux indicateurs, aux fiches qualité et aux audits internes. L'auditeur les



abordera certainement et examinera s'ils ont été correctement traités. Vérifions donc que tout va bien.

Il faut enfin préparer matériellement l'audit. Par exemple, la projection de transparents lors des exposés généraux en salle (présentation de l'entreprise, de son organisation, de la structure du système qualité, de la stratégie qualité... Voir le tableau sur le déroulement type d'un audit ci-avant) les facilitera grandement et permettra à l'auditeur de mieux comprendre. Le "circuit de visite" doit également être organisé et les responsables prévenus, conformément au planning communiqué par l'auditeur.

Cette étape n'est pas un préaudit à proprement parler (on peut cependant la cumuler avec les audits internes), mais une préparation "pédagogique" de façon à ce que l'audit se déroule dans de bonnes conditions. Les mauvaises présentations conduisent en effet à des malentendus qui faussent les jugements des auditeurs et font souvent dévier l'audit vers de faux problèmes. En outre, cela présente l'avantage de faire ranger et de remettre périodiquement en mémoire les exigences qualité mal respectées, ce que chacun reconnaîtra comme non superflu...

Dernière étape, l'envoi des documents à l'auditeur. Beaucoup d'entreprises communiquent le minimum vital, soit ce qu'il demande : généralement le manuel qualité et un court questionnaire sur les évolutions survenues pendant l'année. Si nous voulons un auditeur "constructif", avec qui nous puissions avoir un dialogue utile et pragmatique, n'hésitons pas à faire mieux : pourquoi ne pas lui envoyer (s'il le souhaite bien entendu, ne le forçons pas !) les indicateurs et les analyses associées, le dernier compte rendu de revue de direction, une documentation sur l'entreprise, le répertoire des procédures et méthodes... ? L'auditeur arrivera ainsi en connaissant un peu mieux l'entreprise et les débats seront plus intéressants.

À la suite de notre envoi, l'auditeur nous retourne son plan d'audit, dûment planifié, afin que chacun sache quand il devra intervenir. Si ce plan d'audit ne paraît pas optimum, ne pas hésiter à proposer un déroulement plus adéquat (on pourra s'inspirer du déroulement donné en exemple ci-avant).

Il faut en effet toujours réaliser que l'auditeur ne connaît alors l'entreprise que par la lecture du manuel qualité. Si, comme à l'habitude, on y a supprimé soigneusement toutes les mentions précises afin d'éviter d'avoir à le modifier trop souvent, c'est bien peu pour la connaître. Il ne faut donc pas s'étonner si le plan d'audit est parfois un peu surprenant, d'autant que certains auditeurs raisonnent encore par rapport aux articles de la norme et non par rapport à la structure de l'entreprise.

Pendant l'audit...

Un audit ne doit pas être subi... Il faut le maîtriser et non se laisser maîtriser par lui. Si on l'a bien préparé, comme vu précédemment, on sera déjà bien armé et on évitera nombre de problèmes. Suggérons encore quelques méthodes :

➤ Éviter de "marquer" l'auditeur comme on marque au football l'avant-centre de l'équipe adverse. On a parfois tendance à le faire dans l'espoir d'éviter ainsi les inquisitions gênantes. Mais cela ne peut que mettre de mauvaise humeur notre homme et rendre les discussions plus difficiles. Cela est donc à réserver aux cas délicats. Sinon, laisser l'auditeur procéder librement.

➤ Veiller en revanche à lever rapidement les malentendus qui peuvent s'instaurer. Toujours évaluer en particulier les observations faites en fonction de leurs conséquences réelles sur la qualité des

produits et services aux clients. Si la remarque concerne un vrai problème, ne pas hésiter à le reconnaître ; l'auditeur vous a rendu service. Si la remarque est purement formelle, montrer que les conséquences néfastes sont limitées (avoir de bons indicateurs est alors très précieux). Si l'auditeur persiste, n'insistez pas : vous réfléchirez après l'audit et présenterez votre défense sur la fiche d'écart.

Surtout dédramatisez les remarques et ne vous énervez pas ! Bien qu'on assiste de moins en moins à ces pinaillages documentaires "homériques" dont chacun conserve un souvenir ému et qui agaçaient nettement les opérationnels, l'orientation persistante de quelques organismes certificateurs vers la conformité formelle aux normes – et non vers la vérification de la qualité réelle – rend les audits parfois peu compréhensibles par les services. Ils restent souvent effrayés par cet auditeur qui attribuera une non-conformité pour un document non à jour alors qu'ils rencontrent par ailleurs chaque jour des difficultés de qualité bien plus graves avec leur personnel ou avec leurs matières.

En fait, l'auditeur joue son rôle en vérifiant la rigueur des travaux et il faut jouer le jeu... Le risque de perdre le certificat est d'ailleurs minime, et il faut en rendre grâce aux organismes certificateurs, qui savent faire preuve de pragmatisme et de souplesse dans ce domaine. La qualité des audits a également fait d'énormes progrès.

Il est important de ne pas prendre de décisions immédiatement. Pris par le jeu, on a en effet tendance à adopter des mesures trop lourdes qu'on regrettera ensuite. Il vaut mieux attendre et réfléchir, de façon à trouver la meilleure solution qui d'une part satisfera l'auditeur, d'autre part ne dégradera pas trop le fonctionnement. Reconnaissons donc bien volontiers les remarques mais prenons le temps de trouver les solutions les meilleures.

Comme déjà indiqué en début, si nous ne méritons aucune remarque, c'est que nous serions trop formels... Il est normal

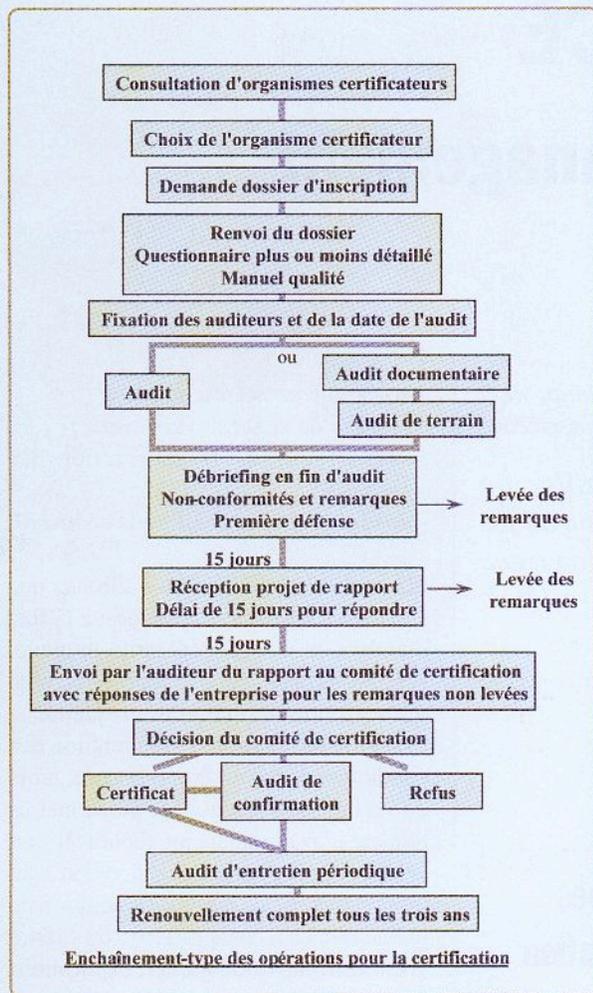
Qu'est-ce qu'un bon audit de certification ?

Un bon audit de certification doit évaluer la qualité réelle de l'entreprise sous ces deux aspects :

- la qualité des produits et services fournis aux clients ;
- le bon fonctionnement interne et la motivation du personnel,

en laissant l'entreprise libre de s'organiser à sa guise... L'audit devrait donc se concentrer sur les dysfonctionnements constatés et leurs causes, les normes servant surtout de *check-lists* pour définir les points à traiter.

Suite de l'article page 29 ➤



dans une entreprise dynamique et efficace que se produisent parfois des manquements à la rigueur et aux méthodes. En conclusion, essayons d'avoir avec l'auditeur un dialogue à la fois ouvert et pragmatique, afin de profiter au mieux de sa venue pour remettre les choses en place dans l'entreprise lorsqu'elles le méritent. Mais réfléchissons avant d'agir. L'auditeur connaît mal l'entreprise et ses suggestions peuvent parfois ne pas être directement adaptées.

Après l'audit

Une fois l'audit passé, réagissons vite. Il y a en effet deux phases :

- L'auditeur attend vos réponses avant d'envoyer son rapport à son siège. Pendant cette période, il peut lever les remarques si votre réponse lui paraît convaincante. Sinon, il la joindra au rapport. Cette phase dure généralement 15 jours.
- Ensuite, le comité de certification de l'organisme certificateur est saisi. C'est

lui qui va décider de la suite à donner, qui peut être de trois natures :

- soit il accepte la certification ou le maintien de la certification ;
- soit il demande un audit de vérification sur certains points ;
- soit il refuse.

En fait, le taux de refus est très faible (moins de 0,3 % au plan mondial selon les statistiques publiées par l'ISO et reprises par *Qualité références* dans son n° de juillet 2002). Les audits de rappel sont également rares. Le cas général est l'acceptation avec des non-conformités et remarques auxquelles vous avez apporté une réponse, mais dont la résolution sera vérifiée lors du prochain audit.

Il est évident qu'il vaut mieux essayer de faire lever les remarques par l'auditeur lui-même. Pour cela, la réponse doit être rapide et circonstanciée.

Mais surtout, réfléchissons bien à ne pas renforcer le formalisme inutilement (beaucoup d'entreprises le font suite aux audits). Il peut être utile de faire appel à un consultant en cas de doute ou d'appeler l'auditeur lui-même.

Répondons ensuite de façon détaillée : joindre les méthodes et procédures modifiées, de premiers enregistrements... de façon à être convaincants. Si l'auditeur doute encore, cela aidera le comité de certification à prendre la bonne décision.

En conclusion...

L'audit est inséparable de la certification. Vouloir l'une implique donc d'accepter l'autre. Autant faire en même temps œuvre utile. L'audit permet alors de maintenir dans l'entreprise un esprit d'ordre et de méthode, ce qui n'est pas négligeable. Il peut également aider à résoudre des dysfonctionnements car la critique est parfois plus simple de l'extérieur.

Pour réussir un bon audit de certification

Avant...

- Faire ranger ;
- relire les remarques des audits précédents, les progrès détectés grâce aux indicateurs ou aux audits internes et veiller à ce que les points associés soient clairs et bien traités ;
- rappeler à chaque service les procédures et les exigences des normes qui leur sont propres ;
- prévoir la projection de transparents pour les présentations en salle ;
- faire corriger les non-conformités connues ou les justifier ;
- organiser l'audit : circuit de visite, horaires, salles, etc. ;
- envoyer à l'auditeur tous les documents utiles pour permettre un audit utile et pragmatique.

Pendant...

- Adopter une attitude ouverte et pragmatique vis-à-vis de l'auditeur ;
- évaluer les remarques en fonction de leur gravité réelle vis-à-vis de la qualité des produits et services fournis aux clients (avoir de bons indicateurs est très conseillé) ;
- ne pas prendre de décisions sur le champ, prendre le temps de réfléchir ;
- dédramatiser les remarques et non-conformités : il est normal qu'il y en est. Pénaliser seulement celles qui dénotent des manquements graves à l'éthique professionnelle.

Après...

- Trouver les solutions répondant le mieux aux remarques sans pénaliser le fonctionnement, s'appuyer pour cela le cas échéant sur un conseil ;
- répondre rapidement et de façon complète ;
- fêter le certificat ou son maintien...

Essayons donc de profiter au mieux de ces audits, en sachant en utiliser tous les apports utiles tout en canalisant les remarques ou suggestions trop formalistes. « *Ce n'est pas assez d'avoir l'esprit bon, mais le principal est de l'appliquer bien* », disait Descartes dans le *Discours de la méthode*. Ce n'est donc pas tant l'audit qui compte que son utilisation par l'entreprise.