

Chambres de Commerce et de l'Industrie

Les Journées Qualité, Hygiène et Sécurité, Environnement

L'audit des fournisseurs

**Conférence du 8 Avril 2006
par Christian DOUCET**



Conseil, Audits, Formation en Management, Stratégie, Organisation, Qualité, Gestion de projet,
Résolution de conflits, Logiciels de gestion documentaire et de formation

Le parc de Massy, 1 bis rue Marcel Paul, 91742 MASSY CEDEX / Adresse postale : 6 rue Soret, 91600 Savigny sur Orge
Tél. : 33 (0)1 69 44 20 33 Fax : 33 (0)826 166 747 Site web : doucetconseil.fr / qualite-info.net ; e-mail : info@doucetconseil.fr



SOMMAIRE

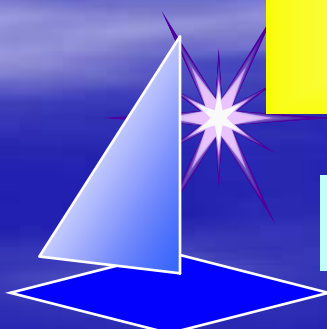
- **Objectifs**
- **Exemples**
- **L'audit initial d'évaluation**
- **Les audits qualité suite à problèmes**
- **Méthodes détaillées**
- **Table ronde**

*Une gamme complète de services homogènes et complémentaires
pour l'amélioration de l'entreprise*

- Management, stratégie
- Organisation
- Qualité totale, Recherche de l'excellence
- Certification
- Gestion de projet
- Logiciels de GED et de formation
- Résolution de conflits

QUALITÉ
FONCTIONNELLE

*Plus de 380 prestations dans des entreprises
et administrations de toute nature*



Humanisme et performance

**Le QUE SAIS-JE « LA QUALITÉ »
(Presses Universitaires de France)**

Comment mener une démarche qualité simple et naturelle,
fondée sur l'amélioration permanente

**« CERTIFICATION UTILE : SORTIR DU FORMALISME,
REMETTRE LA QUALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE » (Éditions INSEP)**

Comment se mettre en conformité de façon utile,
sans lourdeurs ni formalisme superfétatoire

Le premier site français sur le management et la qualité

• <http://www.qualite-info.net>

Une véritable encyclopédie, plus de 7000 pages et fichiers, un forum,

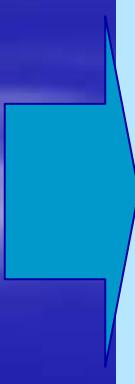
De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

2 blogs : [Http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/](http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/) et
<http://qualitis1.blogspot.com/>

Les objectifs

**Obtenir un panel de
fournisseurs et
sous-traitants
compétents et fiables**



- 
- Bien les choisir initialement
 - Les suivre
 - Rétablir la situation en cas de problème

Trois grands types d'audits qualité

- **l'audit "tierce partie" effectué par un organisme extérieur, indépendant de l'entreprise et de ses clients : les audits de certification en sont un exemple.**
 - **Garanties d'impartialité, de rigueur et de reproductibilité**
 - **Respect d'un protocole "officiel" précis : la norme ISO 19011:2001 et associées, les exigences du COFRAC**
 - **Limitation aux exigences des normes et règlements concernés**
- **L'audit "seconde partie" effectué par le client chez son fournisseur :**
 - **Exigence d'efficacité : l'approvisionnement doit redevenir bon**
 - **Limitation aux aspects relatifs à la qualité des produits/services fournis**
 - **Garanties de rigueur**
- **L'audit interne « fonctionnel » :**
 - **Exigence d'efficacité : l'objectif est que cela fonctionne mieux**
 - **Tous les aspects de l'entreprise sont concernés**

Nature	Objectifs	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.	○ 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 significatifs 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.	○ 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 : ○ Indépendance de l'auditeur par rapport aux audités ○ Examen méthodique complet, en dehors de l'opérationnel courant. ○ Concertation avec toutes les parties.	Détection et résolution au plus tôt des problèmes détectés.

Les références

Obtenir de façon régulière :

- La qualité des produits : respect des spécifications, absences de pannes...
- La qualité des livraisons : respect des délais, pas de manques ou d'erreurs...
- La qualité de service : SAV, dépannages, traitement des problèmes...
- Le respect plus général du contrat...
- La qualité du partenariat, du relationnel
- L'absence de risque : réglementation, sécurité, confidentialité, etc...



L'objectif : Réduire les sources de problèmes ou de risques par la mise en place de mesures préventives efficaces chez le fournisseur.

Exemples

- Mise en sous-traitance d'une partie de fabrication
- Fournisseurs souvent en retard
- Les premières pièces fournies sont mauvaises
- Audit général d'un centre informatique fournissant ses services à un réseau de banques

Exemple : Mise en sous-traitance d'une partie de fabrication : Audit d'évaluation initial

Objectifs :

- **vérifier que le S/T dispose :**
 - des outils
 - des compétences
 - de l'organisation
 - des méthodes nécessaires
- **Vérifier que le contrat est clair et que les règles entre client et fournisseur sont bien comprises et ne posent pas de problème d'application**

Equipe d'audit

- **Acheteur**
- **Responsable de production, technicien**
- **Responsable qualité**

Indicateur de réussite

- **La mise en sous-traitance s'effectue sans problème et les premières séries sont bonnes.**

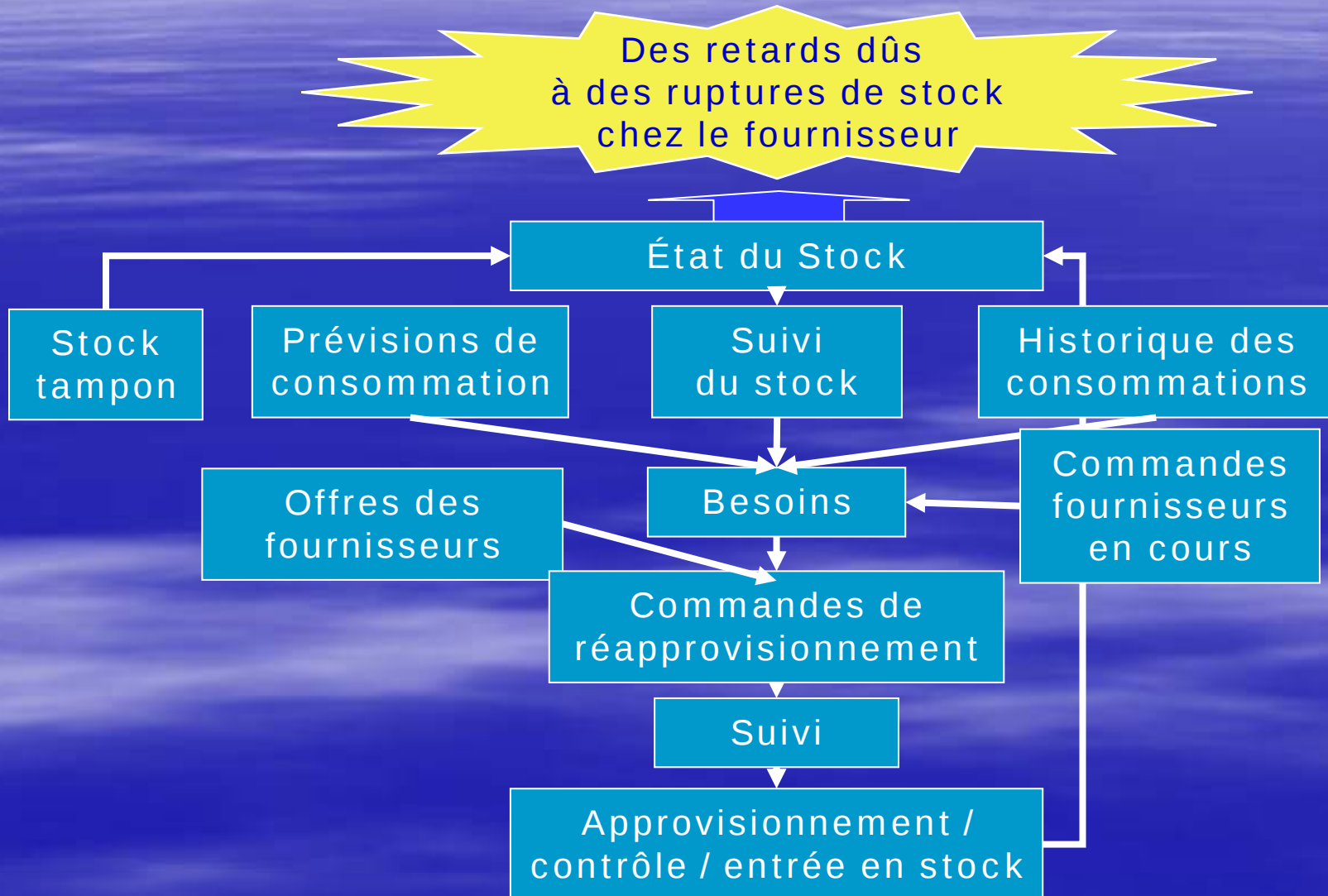
Exemple : un fournisseurs est souvent en retard

- **Audit de la passation des commandes (chez client et fournisseur) et des causes des retards**
- **Méthode : bilan précis des retards et analyse de leur cause et des solutions préventives possibles, avec le service Achat et le Fournisseur, sur place**
- **Améliorations typiques**
 - **Constitution de stocks-tampons réservés (C-F)**
 - **Amélioration de la planification prévisionnelle des commandes (C)**
 - **Prise en compte des périodes de surcharge (C)**
 - **Amélioration de la gestion des commandes et des stocks chez le fournisseur (F)**
 - **Amélioration de la gestion des stocks chez le client (C)**
 - **Renforcement du partenariat client/fournisseur (C-F) ...**

Exemple : Centre informatique desservant un réseau de banques

- ☐ Enquête auprès des utilisateurs pour recenser les problèmes rencontrés
- ☐ Examen des améliorations possibles en commun avec les utilisateurs et le centre informatique
- ☐ Améliorations typiques
 - ☐ Meilleure annonce et mise en œuvre des modificatifs (CI et B)
 - ☐ Amélioration de la hot-line (CI)
 - ☐ Amélioration de la formation des utilisateurs (B)
 - ☐ Amélioration de l'organisation interne du CI (CI)
 - ☐ ...

La recherche des causes par l'analyse des processus



Méthodologie plus détaillée

- **L'audit initial d'évaluation**
- **L'audit en cas de problème**
- **L'audit de suivi**

L'audit préalable avant le choix d'un fournisseur

- ❖ **Consultation** : demande éventuelle d'un « plan de qualité » simple et concret résumant les dispositions prises pour garantir la qualité des produits et la satisfaction du contrat.
- ❖ **Analyse préalable : points critiques** :
 - ❖ Analyse du contrat et de la réponse du proposant
 - ❖ Spécifications critiques (techniques, délais, sécurité..)
 - ❖ Points de fabrication critiques
 - ❖ Exigences associées particulières (partenariat, documentation, traçabilité, transport, informations...)
- ❖ **Audit par acheteur, RQ et technicien** :
 - ❖ Prise de connaissance de l'organisation et des moyens du fournisseur
 - ❖ Vérification particulière des points critiques
 - ❖ Vérification d'une bonne compréhension réciproque
- ❖ **Conclusions** :
 - ❖ Améliorations souhaitées, conditionnant le contrat
 - ❖ Contractualisation du plan de qualité et des procédures de travail entre clients et fournisseur, mise en place d'un partenariat
- ❖ **Suite** :
 - ❖ partenariat
 - ❖ Suivi de l'approvisionnement, détection des problèmes récurrents → nouvel audit

Les phases de l'audit

- **Une préparation**
 - ➔ **check-list des points à examiner**
 - ➔ **Liste des acteurs à rencontrer**
 - ➔ **Programme de l'audit**
- **Une visite et des entretiens sur place**
- **Une réunion de conclusion et de décision**
- **Un suivi**

La préparation, une étape essentielle de l'audit

Avant l'audit...

1- Prendre connaissance de l'activité et de la problématique associée :

- Le fournisseur : qui est-il, que fournit-il, le contrat, sa position vis-à-vis de l'entreprise, son historique...
- L'organisation de l'approvisionnement : qui fait quoi, les processus...
- Les problèmes rencontrés : leur nature, leur gravité, leur fréquence, les causes possibles, les avis des acteurs...
- Les méthodes, procédures, règlements et normes à respecter,

Prévoir éventuellement :

- une réunion préparatoire si on connaît mal le domaine audité afin d'avoir une présentation de l'activité. Cela permettra d'interpréter valablement le dossier préparatoire
- Une consultation par questionnaire des "clients" et du fournisseur.

La préparation, une étape essentielle de l'audit (2)

2- Se poser les questions de base :

- Quels sont les "vrais" besoins ?
- Quelles sont les contraintes ?
- Comment la question est-elle reliée aux objectifs stratégiques de l'entreprise (vendre, gagner de l'argent, satisfaire le personnel, respecter la réglementation, réduire les risques...) ?
- Quels sont les intérêts et la stratégie des différents acteurs (production, achats, fournisseur) ? Quelles sont leurs relations ?
- Quelles sont les exigences réglementaires ou normatives concernant l'activité ?
- Quels sont les points critiques et les risques importants ? (y compris en dehors des problèmes rencontrés)
- Dans quelle mesure sont-ils maîtrisés (au vu en priorité des incidents et des précautions prises ?
- Vérifier au passage la validité des méthodes et documents : Sont-ils à priori utiles et appropriés ? Sont-ils à jour ? Sont-ils respectés ?

3- Organiser l'audit

- Points à examiner (check-list d'audit) ?
- Qui auditer ?
- Quels acteurs associer ?
- Constitution du groupe d'audit, répartition des tâches ?
- Quels décideurs associer ?
- Comment procéder ?
- Planning ?
- Prise de contact avec le fournisseur pour l'organisation pratique
- Confirmation écrite

→ Check-list d'audit
→ Équipe d'audit
→ Déroulement de l'audit

La convocation à l'audit

- ❖ **Expliquer les objectifs : mettre à plat en commun les difficultés rencontrées de part et d'autre afin de revenir à un fonctionnement normal :**
 - ❖ **Un approvisionnement correct**
 - ❖ **De bonnes relations**
- ❖ **Organiser l'audit : quand, qui, comment...**

Nota : la possibilité d'audit doit être prévue dans les clauses du contrat

Réunion de démarrage

- Présenter les objectifs de l'audit, dédramatiser
- Demander un exposé d'ensemble sur le déroulement de l'activité objet de l'audit, ses objectifs, son contexte, ses enjeux, l'organisation du service, les contraintes, les difficultés rencontrées, la position globale du fournisseur
...
- Organiser en détail l'audit : planification, participants...

L'"audit de terrain"

- ❖ Visites sur le terrain en suivant la chaîne de travail : mise en évidence des relations « clients-fournisseurs » et de l'enchaînement des activités, exemple : direction / commercial / traitement des commandes / études / production / achats / expéditions / maintenance / SAV
- ❖ Avec des entretiens à chaque étape : visite, questions aux acteurs de terrain puis entretien avec les responsables

Objectifs :

- ☐ Connaître et comprendre le fonctionnement des travaux et les conditions réelles du travail
- ☐ Étudier les raisons des dysfonctionnements et les solutions possibles
- ☐ 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).

Savoir hiérarchiser les constats...

Exemple

**4 niveaux, du plus grave au moins important
(chaque catégorie est exclue de la suivante)**

- 1 Déficience qui a des répercussions opérationnelles**
- 2 Risque important qui peut avoir des répercussions opérationnelles**
- 3 Processus mal optimisé qui peut être amélioré**
- 4 Problèmes formels sans répercussions opérationnelles avérées (à régler rapidement) : Inadaptation des méthodes et procédures écrites, documents non à jour, processus non formalisé...**

Réunion de conclusion

- ❖ 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.
- ❖ Participation (si possible) des décideurs et des autres partenaires concernés par les décisions à prendre
- ❖ Déroulement :
 - ❖ Récapitulatif des constats et conclusions de l'audit
 - ❖ Finalisation des propositions en commun entre les différentes parties (audités et personnes associées).
 - ❖ Prise des décisions si possible en réunion
 - ❖ Compte-rendu rapide (rapport d'audit) soumis pour accord aux intéressés.

Le rapport d'audit

Le rapport

- ☐ Le rapport doit être clair et simple
- ☐ Il 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 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...
- ☐ Faire rectifier rapidement les remarques de détail sur les documents, les petites irrégularités relevées de ci ou de là, inutile d'en parler...

Suivi des audits :

- Suivre pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions décidées et de leurs résultats jusqu'à résorption du problème.
- Ce suivi est généralement assuré par le responsable qualité ou un chef de projet désigné
- Tenir informé l'auditeur des suites données et des résultats

Suivre jusqu'au bon fonctionnement

Le bon audit...

- **Cherche à aider les acteurs opérationnels en traitant les problèmes "au fond", c'est-à-dire l'organisation, et non le fonctionnement opérationnel à court terme**
- **ne cherche pas de responsables mais les causes qui font que les personnels ne peuvent pas travailler correctement s'ils le veulent**
- **est participatif : les problèmes et solutions sont examinées avec les acteurs**
- **propose des solutions bien étudiées et réalistes**
- **rapporte au niveau le plus élevé nécessaire de l'organisation**

Pour cela, l'auditeur et la méthodologie d'audit doivent être adaptés au problème à traiter, à sa complexité et à sa difficulté

La qualité de l'audit repose en grande partie sur la qualité des auditeurs

- **S'axer sur la conformité à un référentiel ou à une norme : ce n'est pas le but**
- **S'axer sur le formalisme : ce n'est pas le but**
- **Agir sans psychologie : rejet par les audités**
- **Agir sans concertation avec les autres services internes concernés : inefficacité**

En conclusion...

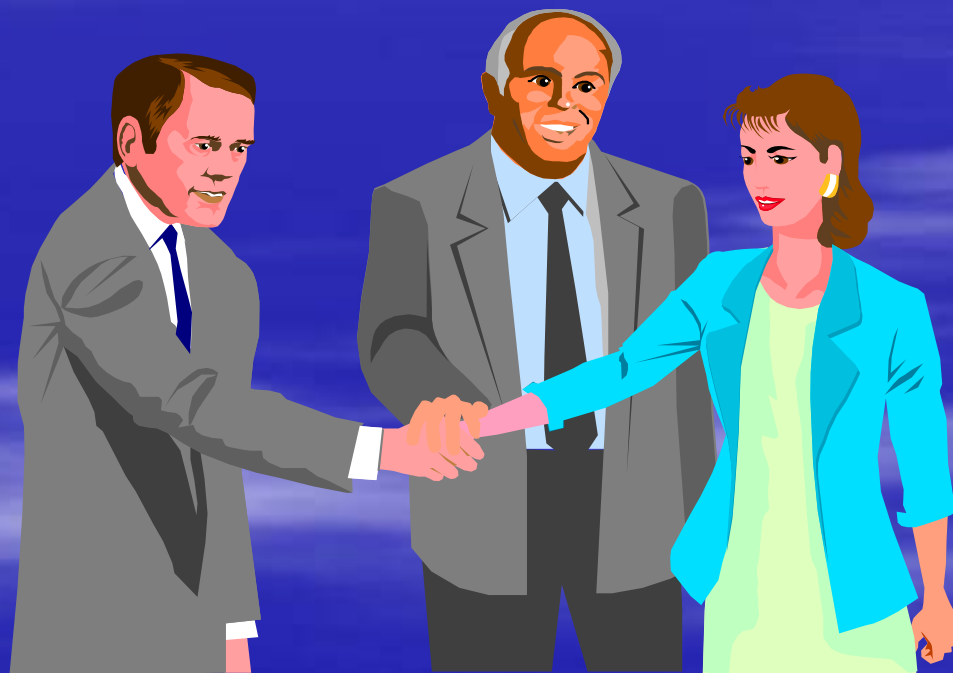
L'audit permet une amélioration de fond de l'approvisionnement :

- **Sécurisation du choix des fournisseurs et sous-traitants tout en restant compétitifs sur les prix, choix au mieux disant et non au moins disant**
- **Résolution « au fond » des problèmes rencontrés, en sortant des litiges récurrents**
- **Évolution vers le partenariat avec les fournisseurs les plus importants**
- **Régulation des processus d'achat et d'approvisionnement, client et fournisseur confondus.**

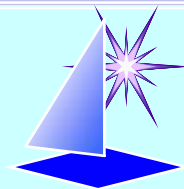


**L'audit est un excellent outil
s'il est bien utilisé**

MERCI !



Les avantages de



DOUCET Conseil

- Des démarches qualité centrées sur l'amélioration des performances et du fonctionnement
- Des résultats concrets en chiffre d'affaire, marge et améliorations internes
- Des certifications rentables, plus rapides, plus faciles, garanties
- Un haut niveau d'intervention
- Une compétence très complète
- Des logiciels simples et validés
- Des coûts réduits
- 18 ans d'ancienneté (40 au total), plus de 375 affaires
- Le Conseil des leaders

Pourquoi faire moins lorsqu'on peut faire plus ?