



DOUCET Conseil

**Conseil, Audits et Formation en Management, Organisation, Qualité,
Stratégie, Résolution de conflits, Gestion de Projet,
Logiciels de GED et de formation**

Humanisme et performance

Le Parc de Massy, 1bis rue Marcel PAUL, 91742 MASSY Cedex

Adresse postale : 6 rue SORET, 91600 Savigny sur Orge

☎ : 01 69 44 20 33 / 📠 : 0826 166 747 / e-mail : info@doucetconseil.fr

🌐 Site : <http://www.doucetconseil.fr> / www.qualite-info.net

FICHE PRATIQUE

LES AUDITS QUALITE FONCTIONNELS

par Christian DOUCET

Les fiches pratiques sont des guides simples sur les sujets traités.
Si vous les réutilisez, merci de citer la source.

mise à jour du 15 février 2009

En matière de qualité, l'audit a deux acceptions différentes :

- Soit c'est un contrôle approfondi, qui vérifie la conformité d'une entité à un référentiel donné : c'est l'audit de « conformité », tel que défini par exemple par les normes ISO 19000.
- Soit c'est une enquête de terrain, participative, destinée à examiner avec les intéressés les solutions pour améliorer l'organisation d'une activité donnée : c'est l'audit « fonctionnel ».

Les deux ont leur utilité : l'audit de conformité permet de faire respecter les méthodes édictées et les critères d'un label.

Toutefois, dans le cadre des démarches qualité internes, il trouve rapidement ses limites : les constats portent souvent sur des points secondaires et du formalisme : insuffisances des documents, mauvaise application ou méconnaissance de procédures souvent inadaptées... le tout sans incidences réelles sur l'activité.

Les intéressés, auditeurs comme audités, ont souvent l'impression de perdre leur temps, et c'est souvent justifié.

L'audit « fonctionnel » est très différent : son but est d'approfondir un problème de fonctionnement donné en écoutant les différentes parties concernées et en recherchant avec elles les solutions possibles.

Cet audit, qui correspond en réalité à la façon dont l'audit qualité interne a été prévu lors de la création de l'assurance de la qualité aux Etats-Unis dans les années 1970 (« audit » venant alors d'« écouter »), avant sa réorientation vers la conformité, comporte de gros avantages :

- L'intervention d'un « œil neuf » permet de sortir des querelles et des malentendus, souvent à la source des dysfonctionnements
- L'écoute des personnels de terrain permet de dégager les meilleures solutions possibles, bien adaptées aux conditions réelles du travail.
- L'analyse avec eux des problématiques est pédagogique et fait progresser l'esprit d'entreprise.
- Il est flatteur à la fois pour les auditeurs, à qui on fait confiance, et pour les audités, qu'on consulte.
- Il fait enfin remonter les réalités sur terrain vers la Direction et permet à celle-ci de mieux connaître le fonctionnement intime des services.

Au total, il permet de trouver des solutions efficaces aux dysfonctionnements tout en renforçant la motivation du personnel et l'esprit d'entreprise.

Dans quels cas mener les audits fonctionnels ?

Ces audits peuvent s'appliquer à des cas très divers. Quelques exemples :

- Bien entendu aux activités qui fonctionnent mal. On choisira alors un auditeur ayant un bon niveau, conscient de la problématique technique, financière, sociale... et donc apte à proposer de « bonnes » solutions
- Des manques de discipline : les plans sont mal rangés, l'atelier est en désordre, les chantiers sont mal protégés, les consignes non respectées... Une personne rigoureuse mènera des audits ciblés rapides très régulièrement, tant que les désordres perdurent. Elle ne se bornera pas à un contrôle mais maintiendra un dialogue avec les intéressés afin de comprendre les causes de la situation et à trouver des solutions facilitant le retour à une situation normale.
- Une meilleure entente entre services qui coopèrent mal : on instaurera des audits croisés qui permettront à chacun de mieux comprendre le fonctionnement, les besoins et les contraintes des autres.
- Une diffusion des bonnes pratiques entre centres similaires : les meilleurs auditeront les autres et leur suggère-1

ront les améliorations utiles.

- La préparation des audits de certification : des pré-audits fonctionnels permettront d'examiner avec les intéressés les écarts par rapport aux normes et d'y trouver les meilleures solutions en limitant les lourdeurs.
- Etc...

Comment les mener ?

Plusieurs étapes :

- En amont, la détection des problèmes de fonctionnement et une pré-étude de ceux-ci afin de cerner dans chaque cas les acteurs concernés, la nature du problème, ses causes et solutions probables ainsi que les obstacles. Ceci permet de désigner des auditeurs bien adaptés et de prendre les mesures d'accompagnement utiles.
- Ensuite, pour l'auditeur, une préparation soignée, qui doit lui permettre de bien comprendre l'activité concernée ainsi que de bien caractériser le problème : fréquence, gravité, origines possibles, oppositions...
- L'audit lui-même, avec des entretiens avec toutes les parties, au cours desquels l'auditeur va chercher à dégager des solutions recueillant un consensus maximal
- La conclusion, à laquelle il est bon que les décideurs participent, afin de prendre directement les mesures utiles.
- Enfin le suivi de la mise en place de ces mesures, jusqu'au bon fonctionnement.

Les conditions de la réussite

- *Faire appel aux meilleurs à tous les niveaux, des employés aux managers*
- *Les former*
- *Choisir chaque fois l'auditeur le mieux adapté au problème à traiter*
- *Agir rapidement ensuite*
- *Valoriser les résultats*

Conclusion¹

Dans ces conditions, l'audit qualité fonctionnel intervient comme un moteur essentiel d'amélioration. Il remotive le personnel et promeut les meilleurs. Il permet une véritable « respiration » de l'organisation, en traitant ses grippages, en faisant « parler » la base et en réduisant les rumeurs et le « non-dit » qui polluent bien souvent la bonne marche de l'entreprise

¹ Vous trouverez plus de détails sur le site <http://www.qualite-info.net> et dans le livre « Certification qualité utile, sortir du formalisme, recentrer la qualité sur le développement de l'entreprise ».