

Basic  
easy

Jean-Pierre Madoz  
Laurent Note

# Les fondamentaux de l'audit *qualité*



afnor  
ÉDITIONS

- **Les auteurs**

**Jean-Pierre Madoz**, ancien Ingénieur qualité au département technique d'assistance aux projets du Centre d'études de Cadarache de la Direction de l'énergie nucléaire du Commissariat à l'énergie atomique. Membre du Bureau d'évaluation et de qualification des auditeurs du CEA.

**Laurent Note**, consultant spécialisé dans la définition, la construction et le déploiement des systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, il accompagne des entreprises de services et industrielles (PME comme grands groupes) sur des actions de conseil, d'audit et de formation.

© AFNOR 2011

Couverture : création AFNOR Éditions

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

**AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex**  
**Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org](http://www.afnor.org)**

# Table des matières

## Qu'est-ce qu'un audit ?

<b>1</b>	<b>L'audit</b> .....	<b>1</b>
1.1	Définition de l'audit.....	1
1.2	L'audit est-il une inspection, un contrôle ? .....	2
1.3	« L'effet miroir » .....	3
1.4	Quels sont les principes d'audits ? .....	5
<b>2</b>	<b>Satisfaction des besoins</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Finalités de l'audit</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Champ d'audit</b> .....	<b>8</b>
4.1	L'auditeur .....	9
4.2	L'organisme audité .....	10
4.3	Les référentiels.....	10
<b>5</b>	<b>Intérêts de l'audit</b> .....	<b>11</b>
5.1	Audit de processus .....	11
5.2	Audit de fournisseur .....	12
5.3	Audit pour la certification .....	12
<b>6</b>	<b>Une efficacité controversée</b> .....	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>13</b>

## Panorama des différents types d'audit

<b>1</b>	<b>Panorama des différents audits</b> .....	<b>15</b>
1.1	Audit interne .....	15
1.2	Audit fournisseur (seconde partie) .....	16
1.3	Audit tierce partie ou audit de certification .....	16
<b>2</b>	<b>Les différents types d'audits</b> .....	<b>17</b>
2.1	Audit « système » .....	17
2.2	Audit « processus » .....	18
2.3	Audit « application » .....	18
<b>3</b>	<b>Nature d'audit</b> .....	<b>19</b>
3.1	Diagnostic .....	19

3.2	Évaluation .....	21
3.3	Suivi .....	22
<b>4</b>	<b>Typologie des audits.....</b>	<b>23</b>
<b>Préparer l'audit de manière méthodique</b>		
<b>1</b>	<b>Préparation du processus d'audit.....</b>	<b>25</b>
1.1	Qu'est-ce que le processus d'audit ? .....	25
1.2	Doit-on piloter le processus audit ? .....	26
1.3	La planification des audits présente-t-elle des particularités ? Lesquelles ? .....	27
1.4	À quoi sert un programme d'audits ? À quelle phase du projet l'audit doit-il être prévu ? .....	28
1.5	Combien ça coûte ? .....	29
<b>2</b>	<b>Préparation de l'audit .....</b>	<b>30</b>
2.1	Comment constituer l'équipe d'audit ? .....	30
2.2	L'audité peut-il refuser un auditeur ? .....	31
2.3	Que faire pour bien préparer et planifier un audit ? .....	32
<b>3</b>	<b>Appréciation de la maturité de l'organisme.....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Réalisation du plan d'audit .....</b>	<b>34</b>
4.1	Qu'est-ce que le plan d'audit ? .....	34
4.2	Comment l'auditeur doit-il appréhender les documents ? Faut-il un questionnaire ? Un guide ? .....	35
<b>5</b>	<b>Recommandation concernant la phase de « pré-audit ».....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>37</b>
<b>Réaliser l'audit sur le terrain</b>		
<b>1</b>	<b>Prérequis pour réaliser l'audit le jour J .....</b>	<b>38</b>
<b>2</b>	<b>La réunion d'ouverture .....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>L'audit .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>La réunion de restitution.....</b>	<b>41</b>
4.1	Préparation.....	41
4.2	Déroulement.....	42
<b>5</b>	<b>Conseils et propositions d'amélioration .....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>L'image de l'audit.....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Le rapport d'audit.....</b>	<b>45</b>
7.1	Qu'est-ce que c'est ? .....	45
7.2	Comment le rédiger ? .....	46
7.3	Le rapport d'audit est-il obligatoire ? .....	47
<b>8</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>48</b>

**Conduire l'audit de manière professionnelle**

<b>1</b>	<b>Un « bon » audit .....</b>	<b>49</b>
<b>2</b>	<b>La notion de risque en audit.....</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>Les qualités humaines d'un bon auditeur .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>La formation de l'auditeur.....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Le PDCA auditeur.....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>L'accompagnement des auditeurs .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Le besoin de reconnaissance de l'auditeur .....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Trucs et astuces du bon auditeur.....</b>	<b>57</b>

**Auditer un processus du système qualité de façon  
conforme et efficace**

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>59</b>
<b>2</b>	<b>Processus : un peu de vocabulaire... pour s'affranchir des mots.....</b>	<b>60</b>
	2.1 Typologies possibles, pour les processus .....	62
<b>3</b>	<b>Exigences ISO 9001 relatives aux processus.....</b>	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>Qu'auditer dans un processus ? .....</b>	<b>65</b>
	4.1 Audit de conformité .....	66
	4.2 Audit d'efficacité.....	67
<b>5</b>	<b>Une méthodologie possible : auditer selon les exigences du référentiel .....</b>	<b>67</b>
	5.1 La finalité du processus .....	68
	5.2 Le séquençement, les interactions .....	70
	5.3 Les procédures ou règles spécifiées .....	71
	5.4 Les ressources.....	72
	5.5 La surveillance, voire la mesure .....	75
	5.6 Les actions d'amélioration.....	78
<b>6</b>	<b>L'audit des processus externalisés.....</b>	<b>79</b>
	6.1 Qu'est-ce qu'un « processus externalisé » ? .....	79
	6.2 Les exigences relatives à la maîtrise des processus externalisés .....	81
<b>7</b>	<b>Évaluer la maturité d'un processus .....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>En conclusion sur les activités d'audit de processus.....</b>	<b>85</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>87</b>

# Qu'est-ce qu'un audit ?

## 1 L'audit

### 1.1 Définition de l'audit

Selon *le Petit Robert*, le vocable « audit » tient son étymologie du latin *auditus* « entendu » (dont le sens est saisi). Il s'agit donc bien de réponses à des questions formulées à une personne capable d'entendre et, surtout, capable de comprendre les réponses, puis de les transmettre à d'autres acteurs : c'est le rapport d'audit.

Il y a au moins deux acteurs lors d'un audit. D'un côté, celui qui formule des questions de façon impartiale, et attend des réponses : l'auditeur ; de l'autre, celui qui répond, et donc accepte le jeu questions-réponses : l'audité.

Sans entrer dans une terminologie technique liée à la pratique de l'audit, on peut distinguer les audits externes, les audits internes, et les audits de certification.

Les audits externes sont réalisés dans un cadre qui peut être contractuel, ou qui peut le devenir, entre le client (ou le futur client), et l'organisme qui va concourir à la satisfaction du client. Ainsi, c'est le client qui est initiateur de l'audit, c'est lui qui va impulser le processus et encourager l'organisme à accepter l'audit, donc le jeu de questions-réponses. Le rapport d'audit sera porté à la connaissance du client, donc en *externe* de l'organisme.

Les audits internes sont faits à partir d'une volonté interne d'auditer sa propre organisation. C'est donc l'organisme, indépendamment d'un client, qui décide de faire effectuer un audit dit « interne », même s'il est mené avec des auditeurs externes à l'organisme. Le rapport d'audit est diffusé en

*interne* ; il traduit la volonté de s'améliorer soi-même. Cette pratique est fortement recommandée, voire imposée par les nouvelles normes ISO<sup>1</sup>.

Les audits de certification permettent, par un organisme tiers (indépendant des clients et des organismes), de reconnaître le niveau de maturité et de lisibilité du système mis en œuvre au sein de l'organisme. Ils sont conduits par des auditeurs reconnus des organismes certificateurs.

Un audit est donc l'examen indépendant d'un organisme, d'un fournisseur, en vue d'améliorer la confiance de son client et des autres parties intéressées.

Ainsi, contrairement à une idée souvent reçue, les salariés de l'organisme ne sont pas audités, même si ils doivent répondre à des questions. C'est l'organisation dans laquelle ils se situent qui fait l'objet de l'audit.

## 1.2 L'audit est-il une inspection, un contrôle ?

L'inspection s'apparente au contrôle du gendarme sur le bord de la route. Si tout va bien, tant mieux... Si l'automobiliste a enfreint la loi, il risque la sanction... qui peut être cinglante.

L'audit est un constat partagé, il ne préjuge pas des solutions à mettre en œuvre pour améliorer la confiance. Il ne propose pas de sanction. L'audit n'est donc pas une inspection.

L'audit est-il un contrôle ? La notion de contrôle est bien souvent associée à un contrôle de type technique. Par exemple, on parle d'un contrôle pour un véhicule, les freins, la direction... On peut aussi parler d'expertise.

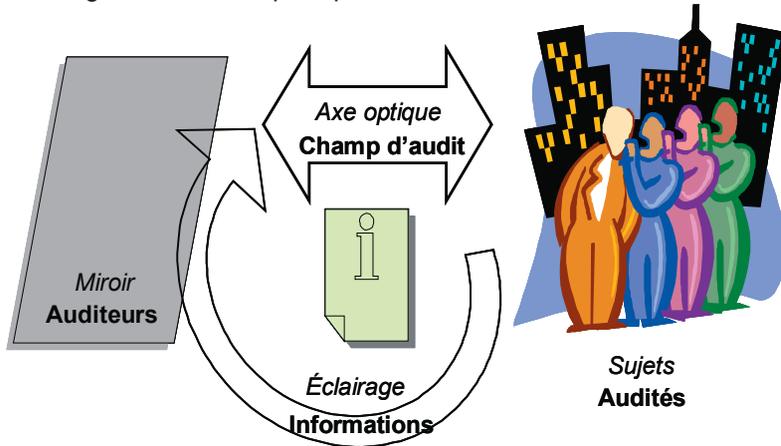
L'audit est plutôt orienté vers le contrôle de l'organisation d'un organisme. L'audit est en quelque sorte une forme de contrôle, voire d'autocontrôle, pour tout ou partie de l'organisme, sous l'angle organisationnel.

L'audit, pour revenir à la comparaison avec le véhicule, serait par exemple l'examen de l'organisation mise en place afin d'assurer de bons contrôles techniques.

.....  
1 ISO: International Standard Organization

### 1.3 « L'effet miroir »

Tel monsieur Jourdain qui fait de la prose sans le savoir, en audit, les auditeurs et l'organisme audité pratiquent « l'effet miroir » !



« L'effet miroir »

L'« effet miroir » (figure 1.1) lors d'un audit, est comparable à ce que vous constatez tous les jours lorsque vous vous regardez dans un miroir. Tout d'abord, il faut rappeler que la vision oculaire fonctionne si des photons (des grains de lumière) arrivent sur la cornée de votre œil au travers de la pupille. Ainsi pour observer un objet, ou tout simplement voir ce qui nous entoure, il faut :

- ▶ au moins un œil qui « voit », il est donc utile de ne pas être aveugle ! ;
- ▶ un objet ou la nature qui nous entoure ;
- ▶ de la lumière.

C'est la lumière qui frappe l'objet et réfléchit les photons, dont certains vont atteindre notre œil, qui permet la vision de cet objet.

Mais quelles conditions doivent être réunies pour voir son reflet dans un miroir ?

Aux trois conditions précédentes (œil, objet, lumière) s'ajoute celle de se mettre dans le champ du miroir, de se mettre en face ! Ceci va permettre aux photons (l'éclairage) de nous éclairer, certains des photons réfléchis vont aller vers le miroir et être réfléchis. Certains de ces photons vont revenir dans notre œil, et permettre ainsi de nous voir ! On voit bien ainsi que seuls quelques photons sont utilisés, et permettent néanmoins de nous voir !

Attention, nous observons une « image virtuelle », non palpable, qui plus est, inversée ! Par exemple, notre œil gauche se situe à la droite de l'image du visage renvoyée par le miroir. Le champ du miroir est aussi fonction de sa taille et de la distance à laquelle se trouve le sujet. Pour se voir en pied, il faut un grand miroir !

Le miroir peut aussi être de plus ou moins bonne qualité. La surface réfléchissante d'anciens miroirs peut s'être altérée, et la qualité de l'image réfléchie s'en ressent ! Lorsque l'on veut s'observer de façon caricaturale, on utilise un miroir déformant.

Nous utilisons, consciemment ou non, « l'effet miroir » pour conduire un audit.

L'« effet miroir » nécessite quatre conditions :

- ▶ la volonté de se regarder (les audités) ;
- ▶ de la lumière (les informations) ;
- ▶ un miroir (les auditeurs) ;
- ▶ de mettre face à face le miroir et la personne concernée (le champ d'audit).

C'est trivial ! Encore faut-il le dire.

Le résultat dû à l'« effet miroir » est cependant potentiellement altéré ! Si on veut s'observer, se regarder, de la façon la plus réaliste possible, on choisira un bon éclairage, un bon miroir plan, approprié à la partie du corps que l'on souhaite refléter. Enfin, il faudra se placer en face !

Si l'une de ces quatre conditions fait défaut, l'effet miroir ne fonctionne plus !

Même si toutes ces 4 conditions sont réunies, l'image est « virtuelle et inversée de gauche à droite », ce qui n'est pas important en soi, à condition de le savoir et d'y être préparé. En effet, ce qui est important est de savoir à quoi sert de se regarder, pour quelle finalité.

On peut être narcissique et se complaire devant son miroir... On peut aussi penser à faire sa toilette matinale, s'habiller, pour tous les jours, ou pour une occasion particulière, voire une grande occasion.

En fait, on se regarde bien souvent par respect pour les autres, mais aussi pour soi.

## 1.4 Quels sont les principes d'audits ?

L'audit est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un outil efficace, pour aider à améliorer les performances de l'organisme et aussi la satisfaction des clients.

Pour que les conclusions soient pertinentes, les principes doivent être respectés par les auditeurs afin de garantir que des auditeurs travaillant de façon indépendante parviennent à des conclusions semblables dans des circonstances similaires.

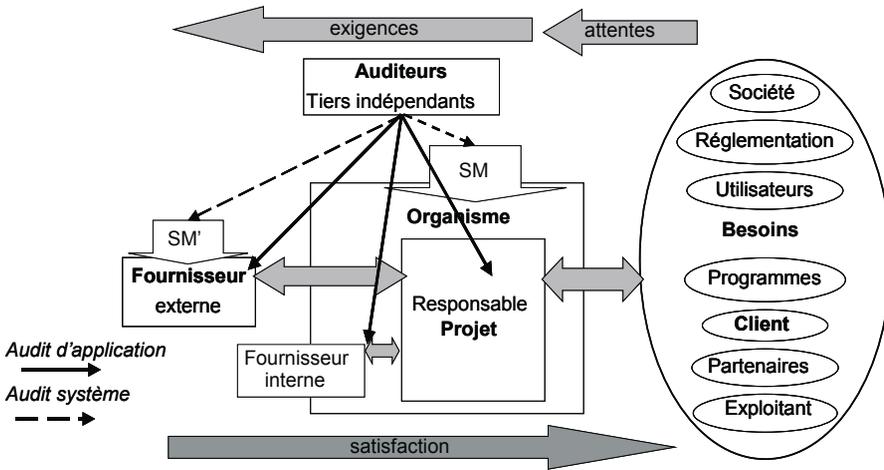
Les principes suivants s'appliquent aux auditeurs :

- ▶ **Déontologie** : c'est le fondement du professionnalisme, qui permet la confiance, l'intégrité, la confidentialité, et la discrétion.
- ▶ **Impartialité** : les constats d'audit, les conclusions, et les rapports d'audit reflètent de manière honnête et précise les activités d'audit.
- ▶ **Conscience professionnelle** : les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont apportée les commanditaires. Il faut posséder les compétences et l'expérience.
- ▶ **Indépendance** : les auditeurs sont indépendants de l'activité auditée, ils n'ont ni parti pris ni conflit d'intérêts. Les auditeurs conservent un état d'esprit objectif pour s'assurer que les constats et conclusions sont fondés sur des preuves d'audit.
- ▶ **Approche fondée sur des preuves** : les preuves d'audit sont vérifiables, elles s'appuient sur des échantillons d'informations disponibles. La confiance est liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

À ces principes, il convient d'associer, notamment pour l'audit interne au sein des organismes, la **dynamique** du processus d'audit, la **dynamique** des auditeurs ainsi que leur **disponibilité**.

## 2 Satisfaction des besoins

Dans la figure ci-après, une structure horizontale d'organisme, de fournisseur, permet de répondre aux besoins et met en jeu notamment des processus de réalisation de produits, ou projets. Ainsi dans cet axe « horizontal », l'auditeur aura potentiellement à mener des audits de processus, de produit, de projet.



### Des besoins à leur satisfaction... 4 acteurs

Toujours dans cette figure, cette fois sur un axe « vertical », l'auditeur mènera potentiellement des audits « système » (de management), conformément aux normes ISO. C'est le cas des audits dits de certification d'organisme, pour une activité donnée.

Pour revenir à l'axe « horizontal », l'auditeur peut aussi conduire un audit de processus, ou produit, ou projet, en le situant au sein du système de management de l'organisme. Dans ce cas, l'auditeur pourra aussi examiner le système de management globalement avec son application au processus, au produit ou projet concerné. C'est sans aucun doute le meilleur audit qu'il soit possible d'imaginer, puisqu'il va à la fois permettre d'examiner les réponses aux besoins des clients, mais aussi la conformité à la norme. À terme, tout auditeur se doit de pouvoir conduire un tel type d'audit.

Toujours selon le schéma, il n'y a pas que le couple client-organisme, mais aussi les fournisseurs de l'organisme, donc trois types d'acteurs. Ces acteurs ont des relations « contractuelles » et institutionnelles.

À ces trois types d'acteurs, il convient d'ajouter l'auditeur. Nous avons donc **quatre acteurs** qui concourent à la satisfaction des besoins.

## 3 Finalités de l'audit

Nous avons tous besoin d'avoir confiance...

L'audit permet au commanditaire, qui exprime un besoin d'audit, d'augmenter sa confiance envers un organisme. L'audit donne un éclairage et lui permet, en fonction de ses préoccupations, d'engager des actions d'améliorations.

Pour une recherche de fournisseur, qui consiste donc à évaluer avant contractualisation s'il sera apte à fournir de bonnes prestations, le commanditaire fait réaliser un « audit d'évaluation ». Il s'agira d'un « audit d'évaluation de système de management ». Le rapport d'audit lui montrera le niveau de maturité de la structuration de l'organisme, les points à améliorer. Dans ce cas, il pourra renseigner utilement les personnes qui participent à la sélection des fournisseurs. Il est clair que si le fournisseur est déjà certifié, ce type d'audit présente peu d'intérêt.

Si la contractualisation a déjà eu lieu, il conviendra de s'intéresser au bon déroulement de la prestation ou du projet. Dans ce cas, un « audit d'application de produit/projet » sera réalisé à une période appropriée, pour que les éventuelles actions d'amélioration soient mises en œuvre utilement. Pour un projet, on pourra se focaliser sur les domaines qui, *a priori*, semblent perfectibles. Outre les performances, l'étude portera plus précisément sur l'analyse des risques du projet, la maîtrise des coûts et des délais. L'audit portera également sur l'application du plan de management du projet donné, au sein du système de management de l'organisme.

Pour l'audité, l'audit est une occasion de se regarder et donc de voir ses imperfections. À partir du moment où l'audité accepte le principe de l'audit, il engage des actions préparatoires qui sont stimulantes, et mieux reconnues que si l'audit n'avait pas eu lieu.

L'audité peut aussi ressentir le besoin de se regarder pour mieux répondre au besoin d'un client, ou bien pour améliorer son propre système de management de façon permanente. Dans ce cas, il s'agira d'un « audit interne ». C'est cette voie qui est fortement préconisée par les dernières normes ISO, et même imposée pour un processus de certification. L'« audit interne » est sans doute l'avenir de l'audit pour les organismes qui choisissent l'amélioration permanente.

Les actions d'amélioration, tout comme les actions capitalisables, seront aussi mieux identifiées, puisque formulées par un tiers indépendant, et donneront potentiellement lieu à des actions concrètes ainsi mieux reconnues.

Que ce soit pour un audit « d'évaluation système de management », ou un audit « d'application produit/projet » commandité par un tiers, externe ou non, l'audit est un coup de fouet. C'est un instant privilégié comparable à une photo : c'est l'arrêt sur image, on voit les bonnes choses mais aussi les moins bonnes.

Pour les auditeurs, l'audit est une occasion de progresser, en se confrontant à d'autres façons de faire. Mais c'est aussi une occasion pour échanger entre auditeurs, et de mettre en œuvre une forme de compagnonnage.

Il saisira l'occasion pour faire comprendre à tout ou partie de l'organisme ce que sont une démarche qualité, la conduite de projet, et pour apporter des éléments pédagogiques potentiellement détectés par le commanditaire.

Pour schématiser, l'audit est un instant privilégié, plus ou moins solennel, pour faire progresser les audités, le commanditaire, les auditeurs, et accroître ainsi la confiance mutuelle avec les parties intéressées.

## 4 Champ d'audit

Le champ d'audit est le domaine sur lequel va porter l'audit. C'est ce que l'on va regarder. Poursuivons l'analogie d'une personne se regardant dans un miroir : le reflet peut porter sur une petite partie du corps, par exemple la tête, une partie plus importante, la tête et le buste, ou sur la totalité : en pied !

Le champ d'audit doit être décrit en une expression unique. Par exemple, l'intitulé de l'audit peut être : « l'audit d'application du processus de conduite du projet X, pour la phase de conception, au sein du système de management de l'organisme Y ».

L'auditeur a ainsi la possibilité d'examiner le projet, compte tenu du système de management de l'organisme. De ce fait, l'audit sera beaucoup plus riche qu'une simple inspection, qu'une expertise !

Tout auditeur de conduite de projet devra ainsi être capable d'auditer ce type de processus au sein du système de management, reconnu (certifié) ou non.

Ce type d'audit nécessite des compétences d'auditeur, mais également de management de projet.

## 4.1 L'auditeur

Par « auditeur », l'on entend en réalité « équipe d'audit ». L'auditeur prend en charge la conduite de l'audit ; il doit avoir les compétences, l'expérience, parfois la reconnaissance d'un organisme tel que l'ICA (Institut de certification des auditeurs). Il est responsable du bon déroulement de ce processus.

Bien souvent, un auditeur est spécialiste d'un secteur d'activité donné : ainsi l'on trouve des auditeurs dans le domaine nucléaire, dans celui de l'automobile, des services, etc.

La norme internationale ISO 19011 *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et /ou de management environnemental*, reprise au niveau de l'Europe, et au niveau national stipule, à propos des auditeurs :

### **NF EN ISO 19011:2002**

§ 7 Compétence et évaluation des auditeurs

§ 7.1 Généralités

La confiance et la fiabilité accordées au processus d'audit dépend de la compétence du personnel qui réalise l'audit. Cette compétence est fondée sur la démonstration

- des qualités personnelles [...]
- de la capacité à appliquer les connaissances et aptitudes [...] obtenues par la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit [...]

L'avant-projet de la nouvelle version de cette même norme précise :

### **Avant-projet PR NF EN ISO 19011 :2010**

§ 7 Compétence et évaluation des auditeurs

§ 7.1 Généralités

La confiance et la fiabilité accordées au processus d'audit dépendent de la compétence du personnel impliqué dans la planification et la réalisation des audits, y compris les auditeurs et les responsables de l'équipe d'audit.

Il convient d'évaluer la compétence au moyen d'un processus tenant compte des qualités personnelles et de la capacité à appliquer les connaissances et aptitudes obtenues par la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit.

Le responsable d'audit aura à charge de constituer son équipe d'audit et de la manager tout au long du processus. Parfois un « expert » sera associé à l'équipe d'audit.

## 4.2 L'organisme audité

On confond souvent l'organisme audité avec les personnes désignées pour répondre au jeu des « questions-réponses ». Or, il faut bien noter que ces personnes ne sont que les représentants de l'organisme audité. En général, ces représentants de l'organisme sont les personnes les plus concernées par l'audit ; elles deviennent de ce fait les « audités ».

Ainsi, l'auditeur rencontre généralement la direction ou son représentant, les différents acteurs concernés et identifiés par le champ de l'audit, et les processus correspondants et leurs pilotes (ou propriétaires).

Ainsi, l'équipe des auditeurs peut procéder par sondages, en faisant appel tour à tour aux personnes impliquées dans les différents processus mis en jeu par l'organisme.

## 4.3 Les référentiels

Point besoin de référentiels pour conduire un audit ?

La question est abrupte ! Il faut au moins un référentiel, c'est lui qui permet de former l'auditeur à la pratique de l'audit.

Ainsi, un auditeur formé qui possède bien son métier peut, comme le suggère très fortement la NF EN ISO 14001, exercer son activité dans un organisme, ou chez un fournisseur, pour peu qu'il soit familier des activités ou des processus rencontrés, même si ces organismes ont un système de management embryonnaire, et dont les « référentiels métiers » restent à compléter. C'est ce qui fait la force de son métier. À l'occasion, il aura recours au soutien d'un expert.

En dehors des « référentiels métiers », les informations utiles à l'auditeur (et à l'audité !) pour conduire l'audit, peuvent être dans des états très variés : de l'information orale – dont il convient de vérifier la véracité – à l'extrême formalisme, tous les degrés de lisibilité de l'information sont possibles. En revanche, dans certains cas, c'est notamment celui d'une démarche de

certification, il existe des exigences documentaires incontournables. L'audité devra y satisfaire.

Ainsi l'audit peut être imaginé et conduit dans un organisme, dont la description du système de management reste à parfaire. Par exemple, pour les activités de recherche, les référentiels de management de la qualité sont, soit inexistants, soit en cours d'élaboration, soit éventuellement bien avancés. L'auditeur qui a une expérience dans ce domaine peut donc, en plus de sa culture d'auditeur, utiliser d'autres documents, tels que les fascicules documentaires édités par AFNOR.

Bien entendu, l'auditeur doit adapter son comportement en fonction du degré de maturité de l'organisme. Ceci fait partie des négociations, du « contrat d'audit » entre audités et auditeurs.

Au bas de l'échelle, il aura ainsi à effectuer un audit dit de « diagnostic », où il conviendra sans doute d'éviter de formuler des non-conformités, mais plutôt de formuler des remarques, et des observations.

Pour d'autres niveaux de maturité, il aura à effectuer des audits dits « d'évaluation » et aussi de « suivi ».

## 5 Intérêts de l'audit

Un organisme qui va être audité est comme un enfant qui n'est pas encore tout à fait autonome pour faire sa toilette et s'habiller correctement. Il a besoin d'un adulte pour le regarder avant son départ à l'école... un petit coup de peigne, un vêtement ajusté, et voici notre protégé mieux armé pour affronter la rude concurrence de son environnement social. De la même façon, l'audit permet à l'organisme de devenir plus mature et de s'améliorer.

### 5.1 Audit de processus

Pour un audit de processus, on regardera surtout l'organisation de l'équipe, en particulier les interfaces avec les clients, mais aussi les contributeurs, ceux qui apportent de la valeur ajoutée au processus. Parfois les réseaux d'acteurs sont complexes : un audit devient nécessaire pour clarifier les choses.

L'audit, c'est bon pour l'équipe. La programmation doit en être mûrement réfléchie.

## 5.2 Audit de fournisseur

Un audit de fournisseur va permettre notamment de vérifier si toutes les ressources prévues – par exemple pour un projet – sont effectivement mises en jeu. En effet, même si le fournisseur est certifié, il vaut mieux vérifier, pour chaque contrat, que celui-ci met en œuvre son système de management (le Plan de management de la fourniture – axe horizontal –, au sein du système de management de l'organisme – axe vertical).

Souvent, pour des projets, des groupements d'entreprises sont mis en jeu. Dans ce cas, le groupement n'est pas certifié. L'audit permet de renforcer la cohésion de ce groupement, et de ne pas oublier des acteurs contributifs importants vis-à-vis des risques projet.

## 5.3 Audit pour la certification

L'organisme qui décide de conduire un projet de certification entame une démarche importante, souvent accompagné par un consultant.

Ce processus prend du temps, il peut être long (souvent on parle d'une année, voire plus en fonction de la taille de l'organisme).

Des audits sont prévus en cours de route :

- ▶ Un audit interne, effectué avec des auditeurs internes ou externes, peut-être initié dès que le système de management commence à être bien défini et se déploie en partie au sein de l'organisme. Cet audit peut être aussi à vocation pédagogique. Il accompagne le déploiement du processus de certification.
- ▶ Un audit à blanc peut aussi être effectué, cette fois-ci plus tard, lorsque le système est proche de sa maturité. C'est l'audit qui va permettre d'identifier s'il reste des actions indispensables à effectuer pour pouvoir demander la certification. Le consultant peut conduire cet audit.
- ▶ Enfin, il y a l'audit dit « de certification » ; il est effectué par des auditeurs mandatés par l'organisme certificateur. C'est lui qui va permettre de prononcer la certification. À ce niveau, aucune « non-conformité » par rapport aux exigences normatives ne doit être détectée.

## 6 Une efficacité controversée

Certains responsables de processus sont convaincus de l'utilité de l'audit. D'autres au contraire sont circonspects... Ils doutent des résultats attendus, ont des préjugés, un retour d'expérience qui montre que les résultats sont peu utiles...(ça arrive !) ou bien trouvent que ça coûte cher...

Ceci montre que la place de l'audit au sein de la conduite des processus reste à conforter :

- ▶ en matière de programmation : il ne doit arriver ni trop tôt, ni trop tard ;
- ▶ en matière de qualité à attendre du compte rendu d'audit : il faut de bons auditeurs ;
- ▶ en matière d'identification des processus : il ne faut pas se tromper de cibles ;
- ▶ en matière de retour d'expérience : il convient qu'auditeurs et commanditaires le pratiquent régulièrement !

Bien souvent, le gain attendu d'un audit ne s'obtient pas aussi vite que le commanditaire aurait pu le souhaiter, ni à l'endroit prévu. Ce gain existe plutôt en termes de relations entre le commanditaire et les audités. Les auditeurs ont bien été les ambassadeurs du client auprès du fournisseur ! Il faut également noter que le coût d'un audit n'est rien par rapport à celui du processus audité. Une photo de mariage ou de naissance paraît toujours chère... mais n'est rien par rapport au reste.

## 7 Conclusion

Sans préjuger de l'évolution des audits de certification, le rôle des audits de fournisseur, ou des audits internes ne cesse de progresser, notamment pour les activités de service et de recherche. Sans doute demain, l'audit touchera-t-il également davantage les collectivités locales.

Un client exigeant est gage *a priori* de qualité. Il fait progresser le fournisseur ! En revanche, il peut aussi craindre ce fournisseur qui ne va pas manquer de déclencher le futur contentieux. Il va ainsi émettre des exigences de management disproportionnées pour mettre celui-ci sur la défensive !

Pour éviter ces mauvaises relations, mieux vaut miser sur le cadre relationnel du « mutuellement bénéfique » qui est le huitième principe des dernières normes ISO 9000. Celles-ci encouragent un processus d'amélioration dans lequel se situe le processus audit.

Or, toutes les entreprises ne sont pas pour l'instant organisées autour de ces principes, encore moins les groupements d'entreprises ! L'audit, notamment pour les projets, a une place qui doit encore progresser. L'auditeur est sans aucun doute le quatrième acteur (en plus du client, de l'organisme, et du fournisseur), encore trop souvent peu sollicité. C'est l'ambassadeur du client, dont l'action peut concourir à l'enrichissement mutuel des organismes autour de la conduite de leurs processus, qui sont les vrais vecteurs d'innovation et de progrès.

Avec l'audit on va passer de la défiance à la confiance !

# Panorama des différents types d'audit

## 1 Panorama des différents audits

Le panorama des différents types d'audits est présenté indépendamment des spécificités métiers des organismes, et indépendamment du référentiel utilisé.

Ce panorama peut s'appliquer d'une façon très générale, qu'il s'agisse d'audits de système de management (qualité, environnement, sécurité, intégré...), d'application (produit, processus, projet), pour des systèmes matures ou en cours d'amélioration.

### 1.1 Audit interne

L'audit interne, comme son nom l'indique, est déclenché en interne dans l'organisme.

Il peut être fait indépendamment des clients et des contrats en cours, pour évaluer le niveau de maturité du système de management de la qualité (système de management de la qualité), ou environnemental (système de management environnemental). Il s'agit d'un audit interne « système ».

Par exemple, pour l'audit interne (de système de management de la qualité), « l'objectif de l'audit est de déterminer l'aptitude d'un organisme à satisfaire durablement aux exigences de ses clients et à leur donner confiance par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité efficace, conforme aux exigences de la norme ISO 9001 (version 2008) ».

L'audit interne peut aussi être déclenché pour évaluer l'application du système de management de la qualité, pour un produit ou un projet, propres à une relation contractuelle identifiée. Dans ce cas, il s'agit d'un audit interne d'application à un « produit », ou un « projet », dans le cadre du système de management de la qualité mis en œuvre.

La reconnaissance de certains systèmes de management telle que, par exemple, la certification qualité ISO 9001, environnement ISO 14001, impose des programmes d'audits internes. Ces audits internes interviennent dans le processus d'amélioration permanente de l'organisme et permettent de faire vivre le système de management de façon continue. Bien entendu, il faut que ces programmes d'audits internes soient judicieux. Il importe donc qu'ils soient élaborés puis validés à différents niveaux de l'organisme pour bénéficier d'un accord sur les différents points de vue (terrain et direction).

La durée du processus d'élaboration des programmes d'audits internes dépend de la taille de l'organisme.

Les résultats des audits internes constituent des données d'entrée pertinentes pour les revues de management de la direction, qui permettent de faire évoluer le système.

## 1.2 Audit fournisseur (seconde partie)

Les audits externes sont réalisés dans un cadre qui peut être contractuel, ou qui peut le devenir, entre le client (ou le futur client), et l'organisme qui va concourir à la satisfaction du client. Ainsi, c'est le client qui est initiateur de l'audit, c'est lui qui va impulser le processus et encourager l'organisme à accepter l'audit, donc le jeu de questions-réponses. Le rapport d'audit sera porté à la connaissance du client, donc en *externe* de l'organisme.

## 1.3 Audit tierce partie ou audit de certification

Les audits de certification permettent, par un organisme tiers (indépendant des clients et des organismes), de reconnaître le niveau de maturité et de

lisibilité du système mis en œuvre au sein de l'organisme. Ils sont conduits par des auditeurs reconnus des organismes certificateurs.

## 2 Les différents types d'audits

Les audits peuvent être classés en trois grands types :

- ▶ les audits « système (de management) » ;
- ▶ les audits « processus » ;
- ▶ les audits d'« application ».

### 2.1 Audit « système »

Un audit « système (de management) » est un audit dont le champ concerne l'ensemble du système de management de l'organisme. L'auditeur (ou plutôt l'équipe d'auditeurs) va devoir explorer toute l'étendue du système de management de l'organisme, ce qui peut conduire à un audit plus ou moins lourd en fonction de la taille de l'organisme, de son implantation géographique, des activités et ou processus mis en jeu.

C'est sur la base d'audit système global que le processus de certification se construit. Rappelons que le système exige un programme d'audits internes.

Le système de management de l'organisme peut être appliqué à la démarche qualité, à l'environnement, à la sécurité, ou à tout autre aspect. Pour l'instant, les systèmes de management des organismes sont plutôt orientés « qualité » ou « environnement ». La tendance actuelle est aussi de construire des systèmes de management qui permettent de répondre non seulement aux besoins des clients et organismes réglementaires, mais aussi à d'autres besoins tels que la sécurité, l'hygiène. Dans ce cas, il s'agit (ou plutôt il s'agira) d'audit de système de management baptisé « intégré ». Certains organismes s'orientent déjà vers des systèmes de management QSE (qualité-sécurité-environnement), QSEDD (qualité-sécurité-environnement-développement durable), QHSE (qualité-hygiène-sécurité-environnement). Les audits système seront donc applicables dans ce cadre.

L'auditeur doit pouvoir anticiper les futures évolutions des systèmes de management. Actuellement l'auditeur est formé (ou le sera à terme) selon l'ISO 19011. Cette norme prépare l'auditeur à auditer des systèmes de management qualité et / ou environnement, de façon à ce que les organismes

ne soient audités que par un seul type d'auditeur. Ainsi les organismes ne subissent qu'un seul type d'audit en même temps. Pour la sécurité, celle-ci ne fait pas encore l'objet d'une intégration au niveau normatif<sup>2</sup>, mais ceci n'empêche pas les organismes à s'y préparer et à construire leur système de management QSE, qu'il faudra bien auditer pour le faire progresser. L'auditeur doit donc être capable potentiellement d'auditer dans cette future voie.

## 2.2 Audit « processus »

On peut auditer un processus au sein de l'organisme. Attention : il convient de bien le situer au sein du système de management, car sinon on court le risque de trop le déconnecter du reste de l'organisme et de faire un audit dont les interactions inévitables avec d'autres processus ne seraient pas vues. Ainsi l'audit, bien cadré par rapport à son environnement, peut aider à l'amélioration de son fonctionnement, à sa simplification éventuelle. On aura à faire à un audit de type « processus ».

En revanche, il est aussi intéressant d'examiner l'application d'un processus, par exemple, pour un processus de réalisation, dans le cadre d'une commande précise, ou de la réalisation d'un projet. C'est dans ce cadre que l'on examinera plus particulièrement l'efficacité du processus, c'est-à-dire sa capacité à répondre correctement aux besoins du client, et ou des parties intéressées.

## 2.3 Audit « application »

On comprend par « application » la fourniture d'une prestation technique (matérielle : un objet concret ; ou intellectuelle : une note technique, une étude, un plan, une thèse...), ou bien d'un service (prestation de maintenance, un transport, une formation...).

Pour les projets, il s'agit bien souvent de projets de réalisation, donc des prestations techniques. Un projet peut donc être apparenté à un produit.

Un audit « application » est vraiment un audit appliqué à une prestation particulière. Il est clair que si on ne regarde que la prestation, ou les processus de l'organisme mis en œuvre pour la prestation seule, on risque de ne pas

<sup>2</sup> OHSAS 18001 (2007) *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Spécification.*

examiner les autres items de la norme ISO 9000, en particulier le management des ressources (humaines, matérielles, réseaux...) et les actions d'amélioration (audits internes, traitement des écarts...).

Ce type d'audit, s'il n'est fait que sur l'application du processus pour une demande client donnée, risque fort de s'apparenter à une simple expertise ou bien un contrôle externe, vu par un mandaté du client.

Cela peut aussi s'appeler une « inspection », qui donne lieu en général à des conflits, voire des actions difficiles entre les deux parties. Ainsi, le processus d'audit est dévoyé et perd certainement des potentialités d'améliorations importantes.

Notre pratique nous incite à mener l'audit d'application, mais en le situant au sein du système de management de l'organisme, et des processus mis en jeu. Cette posture permet d'examiner, plus largement que le seul processus appliqué au produit, les autres processus support, de pilotage et items de l'ISO 9000.

De même, l'audit d'application d'un projet doit se faire par rapport au système de management de l'organisme.

## 3 Nature d'audit

Lorsque l'on parle de « nature d'audit », l'on fait référence au stade de maturité du système, du processus, ou de l'application auditée.

On distingue trois natures d'audit différentes :

- ▶ diagnostic ;
- ▶ évaluation ;
- ▶ suivi.

### 3.1 Diagnostic

Un diagnostic peut être effectué pour les trois types d'audits précédemment évoqués (système, processus, application produit/projet), si les différents acteurs concernés ne sont pas dans un système de management (d'organisme, de projet) bien établi, ou en construction, voire embryonnaire.

En effet, même si le système de management n'est pas bien décrit et établi, les métiers, les compétences, les processus sont existants au sein de l'organisme, ils utilisent souvent des « référentiels métiers » déjà décrits. Dans ce cas, l'audit peut aussi être utile et, en le qualifiant de « diagnostic », on peut faire progresser l'audité, ne serait-ce que sous l'angle de sa culture qualité. Dans ce cas, quitte à ne pas utiliser la notion de « non-conformité », on utilisera plutôt la notion de « remarque », sans doute mieux perçue.

Le diagnostic est donc à envisager au niveau de la préparation de l'audit, en fonction de la maturité des acteurs et de l'organisme.

### ◆ Précautions à prendre pour un audit « diagnostic »

En général les audités ne sont pas prêts à être audités. Au moment où ils le découvrent, la surprise peut faire place à l'effroi !

Il convient donc de leur faire découvrir la démarche, et de leur montrer qu'ils peuvent en tirer des bénéfices. Il y a une phase de découverte qu'il convient de bien préparer. Il existe au moins une solution : le dialogue.

Pour reprendre l'image du « miroir », il faut imaginer la réaction d'un être humain, ou d'un animal, lorsqu'il se regarde pour la première fois dans une glace, et qu'il voit l'image d'un autre... qui peut lui faire peur.

Est-ce un ami, un agresseur ? Il ne sait pas qu'il a affaire à lui surtout s'il n'est pas accompagné par une autre personne, un autre animal, qui peut l'aider à identifier certains points de repères rassurants.

Pour revenir à notre audit diagnostic, il faut préparer l'audité à se voir pour la première fois dans ce « miroir », pour éviter qu'il prenne peur, et que ce regard provoque un réflexe de fuite !

Il faut aussi utiliser une équipe d'auditeurs qui possèdent un bon sens de la communication, d'adaptation en fonction du degré de maturité du système de management des audités. Il leur faut également beaucoup de tact.

### ◆ Recommandation utiles

Il faut absolument montrer aux audités que l'audit n'est qu'un audit, c'est-à-dire que les résultats de l'audit ne sont que des constats, exprimés sous forme de remarques selon le processus audit, et que l'on aura pris le soin de bien présenter, en écartant la notion de « non-conformité ». Il ne s'agit pas d'injonctions plus ou moins fondées qui vont donner lieu à des sanctions.

Ces « remarques » pourront donner lieu à une amélioration, dans la mesure où la boucle d'amélioration est identifiée. Cette amélioration doit en principe aider en premier chef les acteurs de terrain !

L'audit de diagnostic est aussi là pour noter les bonnes pratiques et potentiellement le faire savoir. L'audit peut y être sensible, ainsi que sa hiérarchie.

## 3.2 Évaluation

Une évaluation est généralement conduite dans le cadre d'audits de type « système », éventuellement d'audits de type « processus » ou « produit/projet ».

Il s'agit – pour un organisme déjà bien avancé dans son processus de construction de son système de management, voire qui a engagé un processus de certification – de se situer pour avoir les meilleures chances d'atteindre un objectif. Il faut donc évaluer les actions qui restent à faire pour atteindre un système de management opérationnel.

En principe, il convient d'avoir des auditeurs expérimentés, pas forcément très reconnus, sauf s'il existe des « risques audits ». Le processus d'audit est aussi valable pour améliorer les auditeurs.

C'est une bonne occasion pour engager des auditeurs dans un processus d'amélioration, voire de reconnaissance.

L'audit dit de certification est un audit d'évaluation de « système de management » conduit par des auditeurs reconnus par l'organisme certificateur.

Comme pour tous les audits, mieux vaut cibler une date aussi pertinente que possible.

Trop tôt, l'évaluation mettra en valeur un grand nombre d'actions d'amélioration, éventuellement traumatisantes pour l'audit.

Trop tard, les actions d'amélioration seront difficilement mises en œuvre, compte tenu des dates prévues pour l'obtention d'une certification, ou pour obtenir un « état » du système de management acceptable par rapport aux prévisions.

Une évaluation s'applique aussi pour les audits « produit/projet ».

Il s'agit donc de négocier, entre les audités et les auditeurs, une date aussi réaliste que possible. Dans certains cas, ceci peut conduire à remettre en

cause les exigences et ou les attentes du commanditaire de l'audit, compte tenu de ses objectifs.

Le responsable d'audit devra bien entendu tenir informé dans tous les cas le commanditaire de l'audit.

### 3.3 Suivi

Un audit de suivi est un audit déclenché pour vérifier si les actions d'amélioration ont bien été entreprises, suite à un précédent audit.

C'est en principe un audit allégé, qui peut se faire plus simplement qu'un audit initial.

Les fiches d'amélioration de l'audit initial sont reprises, l'auditeur peut y mentionner son appréciation. Selon les pratiques, notamment en certification, les éventuels points sensibles identifiés dans le corps du rapport font l'objet d'un examen particulier.

Le suivi peut être fait par un auditeur différent de ceux qui composaient l'équipe initiale.

Le suivi peut aussi se faire autrement que par un audit.

On peut privilégier le système de management de l'organisme, à condition qu'il soit opérationnel, pour être sûr que les démarches d'amélioration vont être effectivement mises en œuvre.

C'est le rôle de la revue de direction qui doit examiner l'état d'avancement des actions d'amélioration. Lors de la préparation de cette revue, la personne mandatée, qui peut être le représentant de la direction, fait le point des actions et le présente en revue.

La possibilité de faire un suivi à différents niveaux de l'organisme doit aussi être abordée.

## 4 Typologie des audits

Il s'agit simplement d'un tableau à double entrée qui permet de situer les audits entre eux en fonction de leur nature (diagnostic, évaluation, suivi) et du type d'audit (système-processus, application). L'intérêt de ce tableau est de caractériser chaque audit (tableau 1.1).

Ce tableau est indicatif, il peut aider les auditeurs, les audités, les commanditaires pour se « situer » notamment au moment de la préparation de l'audit. Une adaptation à chaque contexte d'audit est souhaitable.

Tableau 1.1 Caractérisation des audits

Audit	Diagnostic	Évaluation	Suivi
<b>Application</b> (produit/projet)	Contractuel (seconde partie)	<b>Contractuel (seconde partie)</b>	Contractuel (seconde partie) !
<b>Processus</b> (réalisation, support, pilotage)	Interne <b>(y compris pour la recherche)</b>	<b>Interne</b> (en situant le processus par rapport au SM)	Interne
<b>Système (de management) (système de management de la qualité, SMI...)</b>	Interne, précertification	<b>Certification</b> (tierce partie)	<b>Interne</b> (exigé par la norme en cas de certification)

Ce tableau permet de caractériser le champ d'audit. On constate qu'en dehors du processus de certification (audit d'évaluation de système de management pour obtenir la certification), de nombreux audits sont réalisables en interne (5 possibilités), et dans le cadre « contractuel » (3 possibilités). Les éléments en gras sont sans doute à privilégier, sans perdre de vue que l'objectif des audits est tout d'abord la recherche de l'*efficacité*, c'est-à-dire la satisfaction des besoins.

Exemple (colonne 3, ligne 2) : on fera un audit d'évaluation externe (seconde partie) d'une application contractuelle pour un produit ou un projet, dans le cadre du système de management du fournisseur.

Ainsi on auditera principalement la fourniture du produit ou la conduite du projet, en n'ignorant pas le système de management de l'organisme (engagement de la direction, écoute client, management des ressources, processus d'amélioration).

L'audit d'évaluation est-il bien le principal audit à réaliser ?

L'audit d'évaluation est un audit adapté pour un système de management, un processus, d'application à un produit ou un projet, dont la maturité est déjà bien confortée. Il se situe après la réalisation d'autres audits, par exemple de diagnostic qui ont permis d'enclencher une démarche.

L'audit d'évaluation constitue le portefeuille principal de l'auditeur, et donc des audités, pour les différents audits évoqués (système, processus, application produit/projet).

Les commanditaires peuvent aussi avoir présent à l'esprit, consciemment ou non, cette principale notion, au moment de l'expression des besoins d'audits et de l'élaboration des programmes d'audits.

Dans le cadre d'une démarche de certification, l'audit d'évaluation constitue l'étape fondamentale qui va permettre de prononcer cette certification.

### Conclusion

Ce panorama est utile pour l'audité, pour le commanditaire, et pour l'auditeur. Il permet de clarifier le type et la nature de l'audit à effectuer, dès la phase d'expression des besoins.

Pour chaque audit à effectuer, des précautions spécifiques sont à mettre en œuvre.

# Préparer l'audit de manière méthodique

## 1 Préparation du processus d'audit

Le processus regroupe :

- ▶ le management des programmes d'audit ;
- ▶ le processus de réalisation audit, qui comprend :
  - > la réalisation des audits et leur suivi ;
  - > l'amélioration des audits (y compris par la formation des auditeurs).

Préparer l'audit impacte donc l'ensemble du processus audit, de son pilotage à sa réalisation, puis son amélioration.

### 1.1 Qu'est-ce que le processus d'audit ?

Le processus audit dans un organisme est caractérisé par des données d'entrée, issues d'une réflexion qui peut se faire à différents niveaux.

Par exemple, au niveau de l'organisme entier, qui s'est fixé une politique qualité, la direction peut décider de lancer une campagne d'audits.

Par ailleurs, au sein de l'organisme, pour des projets particuliers, on peut identifier des besoins d'audits au niveau des chefs de projets.

Les données de sortie sont, d'une part, les rapports d'audits et, d'autre part, le suivi des améliorations engagées, soit pour chaque audit, soit pour le programme d'audits.

Ainsi les données de sortie ne se limitent pas aux seuls rapports d'audits, mais s'étendent aux actions d'amélioration, au niveau des projets, et aussi pour l'ensemble de l'organisme.

Le processus d'audit peut être décrit schématiquement selon le PDCA de Deming.

- ▶ La planification (*Plan*) est généralement enclenchée lors de l'expression des besoins d'audit et de la construction du programme d'audits.
- ▶ La réalisation (*Do*) est surtout du ressort :
  - > des décideurs pour la validation du programme, l'affectation des ressources en auditeurs et/ou moyens de formation à l'audit ;
  - > des auditeurs pour la réalisation de chaque audit.
- ▶ La mesure (*Check*) est l'action qui consiste à évaluer l'efficacité de chaque audit.
- ▶ L'amélioration (*Act*) consiste à évaluer si l'ensemble des audits est pertinent, et donc si le programme d'audits est efficace. Si des bonnes pratiques ont été détectées, il faut aussi en faire profiter l'ensemble de l'organisme.

## 1.2 Doit-on piloter le processus audit ?

La norme ISO 9001:2008 aborde ce sujet au paragraphe 8.2.2 :

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **Système de management de la qualité**

##### **§ 8.2.2 Audit interne**

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité

- a) est conforme aux dispositions planifiées [...] aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme;
- b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

La figure 1.1 présente le processus audit et le management associé issus notamment de la norme ISO 19011. Il s'agit d'une cartographie indicative, selon le PDCA de Deming. Cette figure fait apparaître des processus de pilotage, de réalisation, et de support au sein d'un organisme.

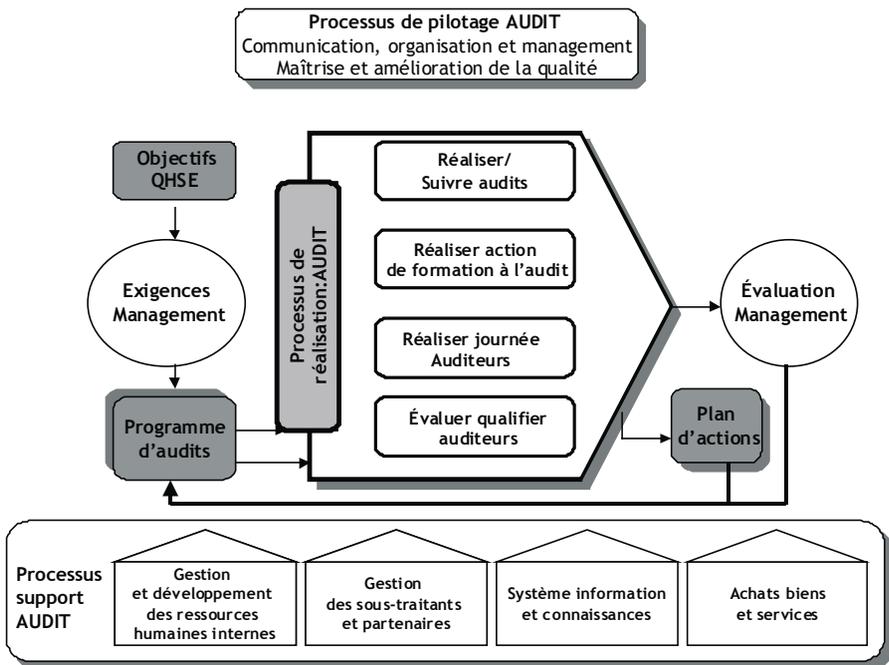
### 1.3 La planification des audits présente-t-elle des particularités ? Lesquelles ?

Il est fortement conseillé à un organisme de bien se poser la question des besoins d'audits en fonction soit de la structuration « verticale » de l'organisme (en gros quels sont les audits qui vont aider l'organisme à mieux structurer son système de management), soit de façon « horizontale », par exemple, pour satisfaire les besoins par une démarche projet.

Il y a donc au moins deux niveaux d'expression de besoins d'audits qui apparaissent à l'étape de la planification.

Au niveau d'un organisme, il faut bâtir un programme cohérent d'audits entre les besoins « verticaux » et « horizontaux ».

C'est une difficulté de la démarche. L'organisme doit donc générer, ou déclencher, généralement en fin d'année, le processus d'expression des besoins, pour ensuite le remonter sous forme de plan validé.



Processus d'audit et management associé  
issu de la norme ISO 19011 complété selon le PDCA de Deming

Bien sûr, il convient d'avoir les ressources pour conduire ces audits. Des arbitrages sont souvent nécessaires en fonction du corps des auditeurs disponibles en interne, ou des ressources financières pour les faire réaliser en externe.

Certains organismes organisent des forums d'audits, où les auditeurs, en fonction de leurs capacités et disponibilités, se proposent pour en réaliser certains. Le programme est ainsi pourvu en tout ou partie.

Compte tenu de la spécificité ou des enjeux de certaines activités des organismes, il convient d'avoir en interne des auditeurs issus des métiers de fond de l'organisme.

Il faut donc décider au niveau de la direction de lancer et entretenir une action de formation à l'audit.

À défaut d'auditeurs disponibles en interne, la direction peut décider de faire appel à des auditeurs d'un organisme externe, mais capables de s'adapter au contexte.

## 1.4 À quoi sert un programme d'audits ? À quelle phase du projet l'audit doit-il être prévu ?

Le programme d'audits sert à la fois à mieux structurer l'organisme, et aussi à mieux répondre aux besoins des projets, tout au moins les plus sensibles.

Pour la structuration de l'organisme, il conviendra de réfléchir de façon pluriannuelle, car les démarches de structuration sont parfois longues. Il faudra réfléchir à **un plan stratégique d'audits**, qui se déclinera annuellement dans le programme. À notre connaissance, ce type de démarche n'est pas souvent enclenché.

Pour les projets, certaines phases sont plus critiques que d'autres, et la portée des audits n'est pas du même ordre.

Ainsi, des audits peuvent être déclenchés dans une phase de faisabilité du projet. Dans la mesure où certains de ces acteurs participeront à une autre phase, une action pédagogique peut être menée envers eux, qui leur permettra de mieux vivre les phases suivantes. Ainsi certaines exigences réglementaires peuvent être découvertes à cette occasion.

Dans une phase d'études, il faudra veiller à répondre aux besoins fonctionnels (cahier des charges fonctionnel ou CdCF), avec les solutions les plus pertinentes. Des choix parmi les solutions devront encore être possibles. Il faudra s'assurer que la spécification technique de besoin (STB) concourt dans ses différentes versions à une meilleure définition du projet.

On pourra aussi auditer l'application de la spécification de management du client chez le fournisseur, ou se faire auditer en interne sur le plan de management du projet.

Dans la phase de réalisation, outre les études de réalisation, des audits des fournisseurs, ou audits produits seront également nécessaires.

Compte tenu de l'évolution des normes ISO 9000, on peut espérer que les fournisseurs seront aussi aptes à manager leurs audits internes. Ceci pourra donner lieu à un allègement des programmes d'audits vers les fournisseurs, ce qui restera néanmoins à vérifier.

## 1.5 Combien ça coûte ?

La réalisation d'un audit n'est pas anodine ! Elle nécessite des ressources humaines et du temps.

La question se pose au moins à deux niveaux :

- ▶ le commanditaire ;
- ▶ l'organisme qui paie les auditeurs.

L'audité, s'il ne débourse pas d'argent, mobilise tout ou partie de son personnel, notamment pendant l'audit.

Le commanditaire finance directement l'audit s'il fait appel à des auditeurs externes, ou indirectement s'il fait appel à des auditeurs internes.

Un audit « moyen » mobilise un auditeur pendant 1 à 2 jours pour la préparation, 1 ou 2 jours d'audit, et un jour pour le compte rendu.

Donc un audit « moyen » mobilise un auditeur pendant 3 à 5 jours.

Un audit se fait rarement avec un seul auditeur ; pour deux auditeurs, il convient de multiplier cette durée par un facteur voisin de 1,5 (effet de synergie : à deux, on fait plus de travail que deux personnes isolées). À la mobilisation des auditeurs, il convient d'ajouter les frais éventuels de transport et de missions.

Pour l'organisme qui paie les auditeurs, l'audit constitue une indisponibilité du salarié concerné. Cette activité est reconnue, soit explicitement (c'est le cas de certains auditeurs reconnus : AFAQ, ICA, ou en interne), soit implicitement, notamment pour des audits internes.

Finalement l'audité est le premier bénéficiaire de l'audit : il ne débourse pas directement d'argent, même si certains constats sont difficiles à avaler et risquent de prendre du temps pour être soldés.

En revanche, un audit de certification (évaluation initiale) est entièrement à la charge de celui qui veut être certifié, pour un montant d'environ 5 000 euros (pour un petit organisme), ce qui ne constitue qu'une partie du coût total du processus de certification.

## 2 Préparation de l'audit

La préparation de l'audit est une phase sensible, souvent sous estimée, et pour laquelle il convient de consacrer du temps ! Cette phase prend aujourd'hui de plus en plus d'importance du fait que les auditeurs s'intéressent plus au management, et aussi qu'ils ont à cœur de « préparer » les audités à « recevoir » et « accepter » l'audit<sup>3</sup>.

Il convient donc d'y accorder autant de temps qu'il paraît nécessaire, au vu des réactions des futurs audités, en privilégiant le dialogue maintenant facilité par les supports de type messagerie électronique.

C'est le moment aussi de se rendre compte si il y a lieu de différer l'audit, en fonction de la maturité du système de management, du processus mis en jeu, ou au contraire de le déclencher au plus tôt.

### 2.1 Comment constituer l'équipe d'audit ?

L'équipe d'audit est constituée généralement par le responsable d'audit qui identifie l'auditeur avec qui il va effectuer l'audit. Ce premier couple examine l'opportunité de recourir ou non aux services d'un expert.

C'est aussi cette mini-équipe qui sera sollicitée ou non par un observateur, par exemple un représentant du client d'audit, ou un futur auditeur.

.....  
3 G. Krebs, La Relation auditeur / audité, AFNOR, 2003

Les compétences d'auditeurs peuvent être complétées par des compétences relatives aux domaines des organismes audités. On choisira un auditeur qui connaît la conduite de projet pour effectuer un audit d'application des processus de conduite de projet, sur un projet donné.

Les compétences sont parfois complémentaires entre auditeurs. Des tandems d'auditeurs sont souvent plus efficaces qu'un seul auditeur *a priori* plus performant.

Au sein d'un organisme de taille importante, un programme d'audits est monté, et les auditeurs internes sont identifiés, par exemple lors d'un « Forum auditeurs » qui permet d'affecter les meilleures ressources auditeurs en fonction des compétences et des sensibilités.

Quelquefois, c'est le commanditaire de l'audit qui formule ses souhaits, voire ses exigences, sur la composition de l'équipe d'audit.

## 2.2 L'audit peut-il refuser un auditeur ?

Oui, un auditeur peut être réfuté par l'entité auditée. En effet, l'audit peut considérer que l'un des auditeurs n'est pas suffisamment indépendant, et/ou suffisamment reconnu.

L'audit va donc informer sa direction, prendre son avis et la faire réagir pour éviter qu'un auditeur ne vienne auditer sans avoir tout son potentiel déontologique opérationnel. Sinon, l'« effet miroir » serait altéré.

Il convient dans ce cas de réagir suffisamment à l'avance pour trouver une solution de rechange, qui ménage les délais prévus.

Le commanditaire de l'audit doit être informé de cette situation. Il lui appartient d'anticiper ce genre de situation pour l'éviter.

Pour le responsable d'audit qui constitue son équipe d'audit, il convient aussi de ne pas l'oublier. La recherche d'un auditeur de dernière minute peut s'avérer délicate.

Donc, l'indépendance, les compétences, la reconnaissance, de l'auditeur doivent être prises en compte à tous les stades du processus audit. Le risque de voir réfuter l'auditeur par l'entité auditée, qui souvent survient trop tardivement, va polluer le processus audit. Il faut l'éviter le plus tôt possible et anticiper cette situation.

## 2.3 Que faire pour bien préparer et planifier un audit ?

La planification d'un audit, compte tenu des prévisions du programme d'audit, revient au responsable d'audit. Il a pour charge de planifier le bon déroulement de l'audit de façon opérationnelle.

Il doit prendre contact avec l'audité pour convenir des dates possibles, et commencer à rassembler de la documentation. Un audit réalisé trop tôt ou trop tard présente peu d'intérêt.

C'est donc au responsable d'audit d'apprécier la maturité du système de management de l'organisme, ou du projet à auditer.

Il doit composer son équipe d'auditeurs, évaluer si il y aura besoin d'un expert.

La date prévue de l'audit est notifiée formellement à l'audité, comme convenu entre auditeurs et audités, par courrier classique ou par courrier électronique.

Le responsable d'audit prépare, avec l'équipe d'audit, le plan d'audit.

Une réunion préparatoire est souvent nécessaire. Elle peut être conduite directement ou par téléconférence.

Cette réunion est, pour l'auditeur, une façon de faire prendre confiance à l'audité, ou tout au moins de dissiper ses doutes et ses peurs.

L'audité, quant à lui, peut se saisir de l'occasion que représente l'étape de planification pour reculer la date d'audit. Cette possibilité peut être préjudiciable pour les actions d'amélioration potentielles. Le responsable d'audit ne doit pas être dupe ! Il peut aussi y détecter un manque d'engagement de la direction de l'audité.

Il convient aussi de bien délimiter le champ d'audit.

La fin de la préparation se traduit par la diffusion à l'audité d'un document qui précise notamment le plan d'audit.

Un support d'audit permet :

- ▶ de rassurer l'audité ;
- ▶ de proposer l'intitulé de l'audit, par exemple : « audit d'application du processus de conduite du projet XY, pour la phase Z, au sein du système de management de l'organisme W » ;
- ▶ de préciser le plan d'audit.

Pour les projets, il conviendra d'identifier dans le plan d'audit, non seulement ce qui touche aux performances, coûts, délais, risques, mais aussi les processus de communication, d'achat, ou certaines particularités, telles que le soutien logistique, la structuration, l'organigramme des tâches, etc.

On utilisera à l'occasion les documents de type normatifs<sup>4</sup> ou fascicules de documentation AFNOR<sup>5</sup> et/ou référentiels de l'organisme.

### 3 Appréciation de la maturité de l'organisme

La maturité de l'organisme est un élément à prendre en compte notamment par l'équipe d'audit, car de cette appréciation préalable dépend le futur déroulement de l'audit.

Pour le responsable d'audit, il convient de se faire une idée du degré de maturité du système de management de l'organisme afin d'apprécier la date prévisionnelle de l'audit.

Chaque auditeur peut se fabriquer son échelle de maturité.

Sans vouloir faire référence à des modèles de maturité, qui commencent à apparaître, notamment en conduite de projet, de processus<sup>6</sup>, on peut imaginer une échelle de maturité des systèmes :

- ▶ Le système est surtout oral, quelques règles sont écrites.
- ▶ L'organisme ne connaît pas l'existence de la démarche qualité, environnementale, encore moins de QSE<sup>7</sup>.
- ▶ L'organisme en a entendu parler.
- ▶ L'organisme décide de se structurer, une politique est envisagée.
- ▶ L'organisme a identifié des acteurs pouvant participer au déploiement du système de management.
- ▶ Des revues de direction relatives au déploiement du système de management existent, une politique est affichée.

4 *FD ISO 10006 Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets, 2003.*

5 *FD X 50-410 Recommandation générale pour la spécification de management de programme, 1999*

6 *FD X 50-176 Management de la qualité – Management des processus, 2000*

7 *Qualité – sécurité – environnement*

- ▶ Le déploiement du système de management avance, les processus sont en cours d'identification.
- ▶ Des audits internes sont programmés.
- ▶ L'organisme identifie des actions d'amélioration, notamment stratégiques.
- ▶ Un projet de certification est lancé, les ressources et la planification sont identifiées.
- ▶ Le projet de certification avance, des indicateurs existent.
- ▶ L'audit interne a eu lieu avant l'audit de certification.
- ▶ L'audit de certification est réalisé.
- ▶ L'organisme est certifié.
- ▶ L'organisme s'oriente vers un autre modèle QSE, EFQM<sup>8</sup>...

Conduire un projet, c'est appliquer un processus de réalisation. Ce cas de figure nécessite une autre échelle de maturité (celle-ci est totalement indicative) :

- ▶ Le management du projet est-il décrit ?
- ▶ S'appuie-t-il sur des bonnes pratiques ?
- ▶ Y a-t-il une spécification de management ?
- ▶ Le processus est-il consolidé ?
- ▶ Les risques projet sont-ils gérés ?
- ▶ La maîtrise des coûts, des délais est-elle effective ?
- ▶ Le reporting est-il effectif ?
- ▶ Existe-t-il des revues de projet ?
- ▶ Le système d'information est-il efficace ?
- ▶ L'organisme est-il structuré pour faire du management **par** projet ?
- ▶ L'organisme est-il reconnu ?

## 4 Réalisation du plan d'audit

### 4.1 Qu'est-ce que le plan d'audit ?

Le plan d'audit décrit de manière indicative, mais explicite, la façon dont l'audit va se dérouler. Généralement, il comporte :

.....

8 *European Foundation for Quality Management*

- ▶ l'intitulé de l'audit (qui délimite le champ d'audit) négocié entre les parties ;
- ▶ un rappel du processus audit présenté dans la réunion d'enclenchement (à la charge du responsable d'audit) ;
- ▶ une présentation par l'organisme (directeur, représentant de la direction, chef de projet) de l'état du système de management, de la politique qualité, de la conduite des projets ;
- ▶ une présentation par l'audité plus précise, soit du système de management, soit de la prestation, soit de la conduite du projet concerné ;

Le plan d'audit prévoit ensuite la présentation du déroulement de l'audit (durée 20 à 30 minutes), à la charge du responsable d'audit.

L'audit débute ensuite par les items prévus selon l'ISO 9000, et le référentiel de l'audité.

Le responsable prévoit le minutage de l'examen de chaque item, les intervenants à auditer.

Une pause intermédiaire doit impérativement être prévue par matinée et/ou après-midi. La durée est généralement de 15 minutes. Cette pause est bénéfique pour tous, mais aussi pour le climat, l'ambiance.

L'audit reprend après la pause, selon un horaire précis, jusqu'à la pause repas. Cette pause doit aussi être minutée.

De la même façon, l'audit est repris puis enfin arrêté de façon à permettre une réunion entre auditeurs, qui vont ainsi préparer la restitution aux auditeurs (30 minutes).

La restitution en général ne dure que 30 à 45 minutes (par journée d'audit terrain).

## **4.2 Comment l'auditeur doit-il appréhender les documents ? Faut-il un questionnaire ? Un guide ?**

Ce n'est pas en relisant à fond, la veille de l'audit, tous les documents fournis par l'audité, que l'auditeur peut se faire une opinion fondée de l'état du système de management de l'organisme ou du projet.

Mieux vaut survoler l'ensemble des documents, les situer les uns par rapport aux autres. L'expérience du responsable d'audit est indispensable dans cette phase. Il doit conseiller les autres membres de l'équipe.

Pour les audités, l'état documentaire fourni aux auditeurs est forcément incomplet, puisqu'il n'est pas possible de rassembler, *a priori*, tout ce sur quoi va porter l'audit ! Il est donc préférable d'attendre l'audit et, surtout, de ne pas créer pour l'occasion des documents de dernière minute !

De nombreux auditeurs utilisent un questionnaire que réclament parfois certains audités pour se préparer à l'audit. Certains audits programmés à un haut niveau de l'organisme font même obligation d'utiliser un questionnaire préétabli.

Les opinions à ce sujet sont vraiment partagées.

Certains auditeurs se contentent du plan d'audit, et du plan du futur rapport d'audit, pour ne pas oublier certains items. Dans ce cas, ils n'utilisent pas de questionnaire, et font appel à leur savoir-faire pour poser les questions. Certains auditeurs connaissent même par cœur les exigences normatives. Attention, l'audité, qui ne se trouve pas dans le même cas, peut s'en trouver embarrassé.

Parfois, le questionnaire présente aussi des inconvénients. Très long, il neutralise le métier d'auditeur, qui se trouve « enfermé » dans une litanie de questions. Dans ce cas, une autoévaluation dont le questionnaire serait envoyé à l'audité ferait aussi bien l'affaire.

Sans s'appesantir sur le sujet, c'est à l'auditeur de décider ou non d'utiliser un questionnaire, à moins que l'on ne lui en impose un ! Il vaut mieux un guide pour l'auditeur, qui lui permet d'éviter des oublis.

## 5 Recommandation concernant la phase de « pré-audit »

Pour le responsable d'audit et l'équipe d'auditeurs, expert compris, il faut « faire le vide » ! Cela consiste aussi à chasser les préjugés, accumulés consciemment ou inconsciemment au cours de la préparation de l'audit.

Cette phase doit en fait permettre à l'ensemble des acteurs, auditeurs et audités, d'arriver au jour « J » dans la meilleure forme physique et mentale pour que l'« effet miroir » puisse fonctionner.

Pour chacun, il faut éviter les stress inutiles du type perturbation de transports (avion en retard, encombrements). C'est notamment vrai pour l'équipe d'audit qui se déplace chez l'audité.

Mieux vaut arriver la veille, près de l'organisme à auditer, plutôt que de vouloir arriver par le premier avion du matin... qui peut arriver en retard... puis suivent les inévitables problèmes de circulation matinaux, etc.

Le jour « J », aussi bien pour les audités que pour les auditeurs, il convient d'être en forme, et la bonne humeur est de mise.

Si un auditeur est malade au dernier moment, ses capacités seront amoindries. S'il peut néanmoins assister à l'audit, il faut qu'il prévienne l'équipe qui prendra les mesures compensatoires... L'équipe d'audit sert aussi à ça !

## 6 Conclusion

La préparation de l'audit doit permettre de lever le doute sur certains points qui paraissent obscurs, mais surtout de préparer les audités à bien vivre le futur audit !

C'est la période qui permet d'attirer l'audité vers le miroir des auditeurs. L'audité comprend ainsi qu'il aura sans doute à découvrir des voies de progrès ; mais aussi qu'il pourra mettre en valeurs ses bonnes pratiques.

Cette vue ne saurait être que partielle par rapport à l'ensemble du processus audit, car la préparation de l'audit commence en fait bien en amont, dès l'élaboration du programme d'audits.

La préparation des audits, programme d'audits compris, ainsi que le choix des ressources pour les conduire, constitue un ensemble nécessaire au bon déroulement du processus dans son ensemble. Il est gage d'un bon départ pour le reste de la démarche qui sera concrétisée par le *Do*, le *Check* et le *Act* de la roue de Deming.

# Réaliser l'audit sur le terrain

Réaliser l'audit sur le terrain constitue bien sûr une partie importante du processus d'audit. En fait tout se passe comme si cette partie faisait partie d'un continuum amorcé dès l'expression initiale du besoin d'audit, en passant par l'élaboration du programme d'audits, la constitution de l'équipe d'auditeurs, la préparation de l'audit, et donc avant la diffusion du rapport d'audit.

La réalisation de l'audit, c'est un instant crucial, qui va faire interagir les audités et les auditeurs.

C'est le moment où l'« effet miroir » est mis en jeu.

C'est du bon fonctionnement de cet « effet miroir » que va résulter l'image virtuelle de l'organisation auditée, dont la fidélité et la pertinence traduiront in fine l'efficacité de l'audit.

## 1 Prérequis pour réaliser l'audit le jour J

L'audité est informé par le commanditaire : c'est la lettre de saisine (au moins trois semaines avant l'audit).

L'équipe d'audit est constituée, un expert est potentiellement saisi, l'observateur a pu se manifester.

Les audités et l'équipe d'audit ont préparé l'audit. Une réunion préparatoire et/ou une téléconférence ont eu lieu.

Les moyens matériels (salle de réunion confortable, moyens de communication, rétroprojecteur, tableau blanc avec marqueurs opérationnels, vidéo projecteur, appareil photo numérique) ont été identifiés. Ils sont mis à disposition par l'audité.

Le responsable d'audit a envoyé formellement à l'audité (au moins une semaine avant audit) :

- ▶ l'intitulé de l'audit : c'est ce qui cadre le champ de l'audit ;
- ▶ le(s) référentiel(s) utilisé(s) : ISO, référentiel métier... ;
- ▶ la date d'audit et sa durée ;
- ▶ la composition de l'équipe d'audit ;
- ▶ le plan d'audit.

Dès que possible, l'audité a envoyé à l'équipe d'audit les documents qui lui paraissent pertinents.

Le responsable d'audit a réparti les rôles des membres de l'équipe d'audit. Il a pris soin d'expliquer à l'expert le processus d'audit, et a défini son domaine d'intervention et sa durée.

## 2 La réunion d'ouverture

La réussite de la réunion d'ouverture est un gage du bon déroulement à venir de l'audit. La réunion doit démarrer à l'heure prévue, c'est une question de politesse...

À cette fin, l'équipe d'audit a pris possession de la salle de réunion prévue ; le responsable d'audit se place à un endroit qui lui permet de contrôler les moyens d'expression : tableau, rétro projecteur, etc.

L'intitulé de l'audit est mentionné explicitement et en gros au tableau et restera lisible pendant tout l'audit.

Tout se passe en quelques minutes, la confiance entre les parties doit s'installer rapidement. C'est plus facile lorsque la préparation a été bien faite.

Le rôle du responsable d'audit est alors primordial. Plus que le respect de la déontologie de l'audit, il faut qu'il associe bonne humeur, clarté, simplicité et, qu'en même temps, il fasse montre de juste ce qu'il faut d'assurance...

C'est le moment de rappeler l'intitulé de l'audit, le processus audit, le déroulement prévu (éventuellement d'y apporter les ultimes modifications), la formulation des écarts, et de montrer que l'audité pourra participer activement à leur évaluation.

Le comportement des auditeurs est important. Le responsable d'audit doit savoir leur donner rapidement la parole.

L'audité est à l'écoute, il peut formuler des remarques, ou préciser que certaines personnes ne seront pas disponibles, que certaines visites de locaux sont toujours possibles ou bien modifiées.

La durée de la « pause repas » sera précisée, ainsi que le lieu et l'heure prévus pour la réunion de restitution et la fin d'audit.

## 3 L'audit

Le responsable d'audit est le « chef d'orchestre ». C'est le chef du microprojet « bon déroulement de l'audit ».

C'est sur lui que reposent en particulier :

- ▶ le respect du plan d'audit ou ses dernières adaptations ;
- ▶ le respect du jeu « questions-réponses », les recadrages éventuels ;
- ▶ la gestion des crises... (à éviter !)
- ▶ la détection des écarts, des points sensibles, des points forts ;
- ▶ la gestion des pauses ;

Il a aussi la responsabilité de conduire certains aspects, tels que la réunion d'ouverture ou de restitution.

Une salle de réunion est généralement utilisée. Elle doit être aussi spacieuse que possible, et surtout au calme.

Le déroulement de l'audit consiste, par items prévus au plan d'audit, à faire dialoguer les audités à partir de questions formulées par l'auditeur ou l'expert.

Généralement, des preuves documentaires sont exigées : ce sont les fameux enregistrements (autrefois appelés enregistrements qualité) qui font l'objet d'exigences normatives.

Des visites de terrain sont souvent effectuées. Le jeu des questions réponses se poursuit aussi sur place. Les moyens matériels peuvent être examinés.

Parfois, l'équipe d'audit peut se scinder en plusieurs groupes et examiner des aspects situés géographiquement dans des endroits différents.

Des pauses sont nécessaires. Elles sont l'occasion de se détendre ou de faire le point entre auditeurs et entre audités.

Lorsque l'équipe d'audit détecte un écart, elle fait une courte pause et en informe l'audité, sans toutefois proposer d'échelle de valeurs pour hiérarchiser l'écart.

C'est la réunion de restitution qui sera l'occasion de proposer aux audités une hiérarchisation des écarts.

## 4 La réunion de restitution

### 4.1 Préparation

La préparation de la réunion de restitution a lieu à l'issue du jeu des questions-réponses.

Les auditeurs s'isolent sur le lieu de restitution. Généralement, le tableau blanc sert de support aux auditeurs qui peuvent ainsi présenter les points capitalisables (points forts), les écarts qui vont faire l'objet de l'accord avec les audités, les éventuels points sensibles et observations.

L'équipe d'audit propose une hiérarchisation des écarts.

La « **non-conformité** » est un écart par rapport à une exigence (client, réglementation...) ou à une attente forte au regard des **risques avérés**<sup>9</sup> de non-satisfaction du client, ou si le processus d'amélioration est très impacté, voire récurrent. La « non-conformité » donnera lieu impérativement à une action d'amélioration de l'audité.

La « **remarque** » est un écart qui ne donne pas lieu à des risques client qui a un faible impact sur le processus d'amélioration, mais dont le traitement permettra par exemple une meilleure lisibilité du système de management.

.....

9 Risques avérés : risques dont on peut faire la preuve.

L'équipe utilise ses notes prises au cours de l'audit. Il convient de rappeler combien ces prises de notes sont importantes, en particulier pour situer le domaine, les références documentaires.

Il est préférable que les auditeurs soient d'accord sur les écarts à évoquer. Si ce n'est pas le cas, il faut convenir d'une stratégie de présentation aux audités, quitte à mentionner le « léger » désaccord interne.

La présentation doit se faire en utilisant un support visuel simple, aisément appropriable par les audités.

La présentation selon les quatre cadrans de la norme ISO 9001<sup>10</sup> (§ 5 *Responsabilité de la direction*, § 6 *Management des ressources*, § 7 *Réalisation du produit*, § 8 *Mesure, analyse et amélioration*), est facile d'emploi. Il convient de l'éclairer, à part, sur les incontournables du paragraphe 4 : système de management et ses six procédures obligatoires (gestion des documents et enregistrements, traitement des écarts, actions correctives et préventives, audits internes).

Si possible, avant de dévoiler le tableau aux audités, il peut être utile de masquer ce tableau, tout au moins au début de la réunion, le temps de rappeler comment se fait la restitution.

## 4.2 Dérroulement

La réunion de restitution est une phase importante pour tous les acteurs de l'audit, puisqu'elle va permettre de faire valider les propositions des auditeurs par les audités.

Le responsable d'audit présente généralement la réunion de restitution. Il veille à ce que les différentes parties prenantes auditées (la direction, le représentant du déploiement du système de management, les acteurs principaux, chefs de projets, les responsables de processus...) soient représentées.

Parfois, le commanditaire de l'audit assiste à la réunion de restitution (cas des audits internes), à moins que ce ne soit l'observateur qui le représente.

Il ne s'agit surtout pas de refaire l'audit !

Le responsable d'audit présente de façon schématique, mais néanmoins compréhensible, selon les paragraphes de la norme complétés du référentiel

.....

10 NF EN ISO 9001 :2008 – *Systèmes de management de la qualité. Exigences*

métier, les points positifs et les écarts qui pourraient faire l'objet d'améliorations : c'est l'image renvoyée par le miroir ! Les non-conformités et les remarques apparaissent explicitement.

Quelquefois, les auditeurs identifient des points **sensibles**. Ce sont des éléments qui permettront une meilleure lecture du système en suivi d'audit.

Les audités peuvent apprécier ou non la justesse et la formulation des écarts. Si il y a contestation, un débat (rapide) s'installe, débat qui doit aboutir à un accord. **En cas de doute, le bénéfice revient à l'audité.**

Une fois l'ensemble des items examinés, le responsable d'audit clôt l'audit. Une trace du tableau, ainsi que des transparents proposés et amendés en séance, est conservée. Un appareil photo numérique est fort utile à ce moment. Il pérennise l'image construite au tableau, qui devient ainsi un support matériel.

La diffusion du rapport d'audit est proposée aux audités. Des dates de mise en place d'actions d'amélioration sont évoquées (ce n'est pas toujours possible « à chaud »).

## 5 Conseils et propositions d'amélioration

L'audit est l'occasion de faire un constat, qui permet d'identifier des pistes de progrès.

Il appartient aux audités de proposer les actions d'amélioration. Ceci leur est parfois difficile ; dans ce cas, ils devront recourir à des conseils, soit externes (consultant), soit internes.

Ce n'est pas à l'auditeur de donner des conseils, notamment pour les audits de seconde et tierce partie dont la déontologie l'interdit, car la responsabilité des actions d'amélioration n'appartient qu'à l'audité. Il pourrait y avoir confusion entre « juge » et « partie ».

En audit interne, les actions d'amélioration sont aussi du ressort des audités qui vont chercher à demander un avis aux auditeurs. C'est possible, à condition de rappeler que seul l'audité est responsable des actions d'amélioration. Le conseil est donc possible, mais mieux vaut le donner après l'audit interne, à froid !... et aussi de façon informelle.

## 6 L'image de l'audit

L'image, comme en photo, se fabrique !

L'audit est l'« effet miroir », mais attention, l'image renvoyée par le miroir à l'audit est fugace !

Il faut donc la figer, il faut prendre l'instantané.

Pour l'auditeur, l'instantané est le constat partagé sur l'organisation de l'audit, fixé sur un support pérenne et inaltérable. C'est la « photo ».

Avant de prendre la photo, il faut construire l'image. Tout au long de l'audit, auditeurs et audités vont construire cette image.

Chaque domaine exploré va donner lieu à des constats de bonnes pratiques (ce qui sera le beau de la future photo), et de domaines à améliorer (ce qui fait que la photo n'est pour l'instant pas tout à fait bonne !).

Chaque constat sera identifié par les auditeurs au fur et à mesure du déroulement de l'audit, et porté à la connaissance des audités, sans jugement de valeur.

Ce n'est qu'à la fin de l'audit que les auditeurs se retrouveront pour construire l'image globale, et proposeront aux audités les points capitalisables ainsi que les axes d'amélioration avec une gradation, par exemple en « non-conformités » et « remarques ».

L'image ainsi proposée en réunion de restitution va se stabiliser par la lecture, les commentaires et corrections éventuelles par les audités des points mentionnés. Il peut y avoir des discussions, pourvu qu'il y ait accord entre les parties. Cet accord est plus facile à obtenir quand chaque constat est factuel et ne prête pas à interprétation. Théoriquement, c'est uniquement ce type de situation qui devrait se produire à partir de critères d'audit partagés.

On va donc passer d'un état d'image un peu floue, à un état plus clair, mieux défini, bref c'est l'image finale, validée conjointement entre auditeurs et audités.

C'est cette image que devra présenter de façon fidèle le rapport d'audit. Il existe quelques « trucs » pour la fixer sur un support matériel dès la fin de l'audit, par exemple en prenant la photo du tableau de synthèse sur lequel on présente les points forts et les axes d'amélioration.

# 7 Le rapport d'audit

## 7.1 Qu'est-ce que c'est ?

Un rapport d'audit contient des informations sur le contexte de l'audit, le type d'audit (d'évaluation, de suivi ou de diagnostic...) et la nature de l'audit (d'application produit/projet, de système de management, de processus). *A minima*, les pistes d'amélioration font l'objet de fiches d'amélioration.

Généralement, on retrouve sur la première page :

- ▶ Le champ de l'audit. Il est mentionné explicitement, par exemple : « Audit de l'application du processus de conduite du projet Acapulco dans le cadre du système de management de l'organisme Tartempion ».
- ▶ Les référentiels normatifs (ISO...) et métier (bonnes pratiques).
- ▶ La date de l'audit, les auditeurs, les salariés rencontrés, leurs fonctions.
- ▶ Éventuellement, les pratiques capitalisables (en général, il est préférable d'extraire et de présenter seulement la plus importante).
- ▶ Les destinataires du rapport.

Le corps du rapport comprend au moins une page de synthèse qui propose en quelques phrases :

- ▶ le contexte ;
- ▶ les points capitalisables ;
- ▶ les points à améliorer ;
- ▶ les risques potentiels clients (et parties intéressées si il y a lieu) ;
- ▶ une conclusion.

D'autres pages explicitent les items balayés lors de l'audit (en général, on suit la structure de l'ISO 9001, complétée et ou modifiée par le référentiel métier de l'organisme). Une page de synthèse mentionne schématiquement les items et situe les points à améliorer notamment sous forme de liste, avec cases à cocher.

Une page mentionne l'ensemble des documents qui ont servi à la préparation ou en cours d'audit, avec leurs références.

Suivent les fiches d'amélioration, qui reprennent la formulation des écarts proposés dans le corps du rapport. À chaque écart est associée une fiche. L'auditeur ou le responsable d'audit peut apposer son visa et la date de formulation de l'écart.

Un rapport d'audit est fait pour être lu. Il doit être concis, factuel, peu épais. Sa diffusion doit être précisée entre auditeurs et audités. Elle ne doit être faite qu'à ceux qui vont l'appliquer. On veillera donc à une diffusion maîtrisée et limitée.

La préparation du rapport d'audit est faite entre auditeurs. Une lecture par les audités au stade du projet de rédaction est possible mais il convient qu'elle ait été prévue en amont.

Il appartient au responsable d'audit de viser le rapport final et de le faire diffuser le plus rapidement possible. Un rapport devrait sortir moins de quinze jours après l'audit.

Certains organismes préconisent la diffusion du rapport d'audit aux audités par le commanditaire. Ainsi le responsable d'audit ne diffuse le rapport d'audit qu'au commanditaire ; il peut lui suggérer une formulation de lettre d'envoi.

## 7.2 Comment le rédiger ?

Le rapport d'audit est un travail collectif qui revient à l'équipe des auditeurs.

Généralement, le responsable d'audit prend la plume, mais cela peut être aussi l'auditeur, lors d'un compagnonnage prévu dès la préparation de l'audit.

Le style a son importance, mais doit rester simple. Le rapport est écrit pour être lu !

Le rapport s'écrit beaucoup plus rapidement dès le lendemain de l'audit. Les prises de notes des membres de l'équipe d'audit sont fort utiles aussi à ce stade.

Le rédacteur utilise généralement un modèle de rapport reconnu de l'organisme auquel il appartient. Selon les cas, les points *sensibles* sont aussi explicités.

L'une des qualités du rapport d'audit est certainement la bonne formulation des fiches d'amélioration qui expriment l'écart par rapport à la norme ou au référentiel, ainsi que sa hiérarchisation en non-conformité ou remarque. Cette formulation est importante car c'est elle qui permettra d'engager les actions d'amélioration. Il ne doit donc pas y avoir d'ambiguïté à la lecture de la formulation de l'écart. Le style laconique est aussi frustrant. La formulation ne doit pas dépasser trois phrases.

Une fois la première version réalisée, certains préconisent l'envoi du support informatique à l'équipe d'auditeurs, pour remarques rapides (sous quelques jours).

Une fois les remarques intégrées, on peut envoyer ce nouveau projet aux audités (sans que cela soit une obligation). L'objectif est de dissiper tout malentendu.

Sous quinze jours, le rapport d'audit est envoyé formellement au commanditaire (ou le client d'audit), avec parfois une proposition de lettre aux audités, ainsi que la liste de diffusion.

C'est le commanditaire (ou le client d'audit) qui assure la diffusion du rapport.

## 7.3 Le rapport d'audit est-il obligatoire ?

La fourniture du rapport d'audit est un « livrable » incontournable du processus audit.

Malheureusement, et c'est parfois le cas lors d'audits internes ou tierce partie, il arrive que le rapport d'audit ne sorte pas dans les délais prévus.

Les commanditaires s'en inquiètent à juste titre ; différents maillons du processus sont alors mis en jeu pour rappeler à nos bons auditeurs qu'il faut fournir le fameux livrable !

Parfois cela fonctionne : des solutions de secours peuvent être activées (le rédacteur principal prévu initialement est remplacé par le second !). Cependant, il arrive que toutes les tentatives échouent et que le rapport ne voie jamais le jour, d'où deux conséquences négatives :

- ▶ À court terme, le commanditaire n'est pas satisfait ; de plus il perd la face vis-à-vis de l'audité qui, lui aussi, attend le rapport d'audit !
- ▶ À moyen et long termes, c'est l'ensemble du processus audit qui est impacté. Dès la préparation du programme d'audits suivant, les émetteurs de besoins d'audits de terrain se limitent, voire se moquent des personnes qui leur demandent leurs besoins... En effet, pourquoi demander un audit, alors que l'on n'a pas reçu le rapport de celui qui a été effectué il y a un an ?

Cette livraison du rapport d'audit doit donc être impérativement respectée par les auditeurs.

## 8 Conclusion

Comme le propose le modèle de management par les processus pour les organismes au travers des normes ISO, ce n'est pas uniquement la conformité du produit qui est visée, mais aussi le bon fonctionnement des processus et de l'ensemble du système de management de la qualité.

Le bon déroulement du processus audit, en particulier lors de la réalisation sur le terrain, est un gage d'obtention d'un bon rapport d'audit.

Ainsi, l'effet miroir fonctionnera d'autant mieux que les audités auront accepté le jeu des questions et des réponses en toute transparence, et que les auditeurs auront su les écouter.

Le rapport d'audit, qui doit être fourni au commanditaire, est un incontournable. Sa sortie effective rapide traduit implicitement que l'« effet miroir » a fonctionné.

# Conduire l'audit de manière professionnelle

La conduite de l'audit ne revient pas qu'au responsable d'audit ! Certes, il s'agit d'un acteur clé qui intervient parfois de manière prépondérante, en particulier lors de la réalisation de l'audit, mais le degré de professionnalisme de l'intervention est le fruit de la participation de tous les auditeurs.

## 1 Un « bon » audit

L'audit a-t-il été bien fait ? C'est une question que toutes les parties prenantes de l'audit peuvent se poser.

Pour le commanditaire, il importe d'avoir une réponse claire, dans les temps prévus. Il doit éclairer les objectifs de l'audit.

L'audit bien fait n'est pas forcément celui pour lequel tout s'est bien passé (bonne ambiance, bon accueil...). Quelques manques de formalisation ont été détectés, bref... l'auditeur a mis en évidence quelques écarts seulement par rapport au référentiel. Pour autant, y a-t-il des risques de non-satisfaction du client par rapport à ses exigences ? Ses attentes, qui ne donnent pas forcément lieu à formulation, sont-elles prises en compte ? Si ce n'est pas le cas, les risques correspondants sont occultés !

Un audit n'est jamais parfait, les risques de « passer au travers » existent. Il faut donc croiser les résultats de l'audit avec les attentes du commanditaire. Ce n'est pas facile. Dans les conditions actuelles, même pour un **bon audit**, le risque existe de ne pas détecter une mauvaise pratique qui sera préjudiciable à terme pour le client. On risque donc... de louper un risque !

Pour éviter de tomber dans ce piège, il convient de bien identifier la chaîne des acteurs, surtout pour les marchés importants qui donnent lieu à sous-traitance en cascade. Pour les projets, c'est l'analyse des risques projet qui peut aider à éviter d'oublier un risque.

Doit-on généraliser ce type de démarche à la moindre prestation ? On peut s'en inspirer et donc préparer les auditeurs à l'analyse de risques. Les prochaines formations et les textes associés devront sans doute s'y intéresser.

Pour l'instant, il est difficile d'apprécier un bon audit dont l'effet miroir peut être altéré par au moins l'une de ces quatre composantes : les audités, les auditeurs, le champ d'investigation, les informations disponibles.

## 2 La notion de risque en audit

La notion de risque<sup>11</sup> est fondamentale, d'une part, dans la démarche de management de la qualité, où les processus doivent être identifiés en fonction des risques encourus pour les clients et pour les parties intéressées, d'autre part, pour le management même des audits.

Pour le processus de conduite de projet, la notion de risque est comprise dans la démarche. Il s'agit d'un sous-processus décrit soit de façon normative<sup>12</sup>, soit selon le référentiel de l'organisme. Voici ce que dit le fascicule de documentation X 50-117 :

### **FD X 50-117**

#### **Management de projet – Gestion de projet – Management des risques d'un projet**

##### **§ 3.12 Risque d'un projet :**

Événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet.

Pour les prestations classiques, l'auditeur doit faire préciser par l'audité les notions de risque, pour chaque processus mis en jeu.

11 Dans le dictionnaire Le Petit Robert, on peut lire : « Risque : Danger éventuel plus ou moins prévisible »

12 FD X 50-117 Management de projet – Gestion du risque – Management des risques d'un projet, 2003

Dans le management des audits, on rencontre :

- ▶ des risques avérés (que l'on peut prouver) de non-satisfaction des exigences et attentes, des clients et parties intéressées ;
- ▶ pour les projets, des risques projet.
- ▶ Enfin, pour les commanditaires, les auditeurs et les audités, on rencontre des risques dus à la difficulté d'élaborer et de conduire un programme d'audits.

À titre informatif et sans viser l'exhaustivité, les types de risques que l'on peut rencontrer dans le management des audits sont les suivants :

- ▶ Le programme d'audits est mal adapté, mal construit et validé. Risque : on ne va pas voir ce qu'il faut !
- ▶ Il n'y a pas de plan d'audits stratégique pluriannuel. Risque : la vision à court terme ne permet pas d'anticiper des actions de long terme.
- ▶ Les ressources pour réaliser les audits sont insuffisantes, les formations inadaptées. Risque : les programmes d'audits seront mal réalisés.
- ▶ Le programme d'audit fait une « fixation » sur certains sous-processus en oubliant les processus majeurs de l'organisme. Risque : on passe à côté du principal !
- ▶ La boucle d'amélioration stratégique n'est pas opérationnelle. Risque : l'audit n'est utile qu'au niveau terrain, les programmes d'audits ne feront pas l'objet d'améliorations au bon niveau de l'organisme.

Au niveau de la conduite de chaque audit, d'une façon générale, les quatre conditions de réalisation de l'audit pour faire fonctionner « l'effet miroir » peuvent générer des risques :

- ▶ équipe d'auditeurs peu performante : résultat contestable ;
- ▶ audités mal préparés : place trop importante de l'improvisation ;
- ▶ mauvaise définition du champ d'audit : on ne voit qu'une partie du domaine ;
- ▶ informations insuffisantes ou biaisées : imprécision sur les constats d'audit.

On peut y ajouter les conflits et une mauvaise gestion des crises : l'audit laisse des traces !

## 3 Les qualités humaines d'un bon auditeur

Pour l'auditeur, les principales qualités humaines sont avant tout celles qui permettent de s'approprier le métier, de le mettre en œuvre, mais aussi de pouvoir progresser.

Sans viser l'exhaustivité, on peut citer :

- ▶ les capacités d'écoute, d'analyse et de synthèse ;
- ▶ une bonne expression orale et écrite ;
- ▶ une faculté d'adaptation à l'organisme audité (empathie) ;
- ▶ une bonne connaissance des systèmes de management ;
- ▶ le respect des autres, et la faculté à se faire respecter ;
- ▶ la justesse de la formulation des axes d'améliorations.

La norme ISO 19011<sup>13</sup> relative à l'audit fait référence aux nombreuses qualités que doit posséder un auditeur.

### **NF EN ISO 19011**

#### **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental**

##### **§ 7.2 Qualités personnelles**

Il convient qu'un auditeur soit :

- a) intègre, c'est-à-dire juste, attaché à la vérité, sincère, honnête et discret ;
- b) ouvert d'esprit, c'est-à-dire soucieux de prendre en considération des idées et des points de vue différents ;
- c) diplomate, c'est-à-dire faisant preuve de tact et d'habileté dans les relations avec les autres ;
- d) observateur, c'est-à-dire activement attentif aux activités et à leur environnement ;
- e) perspicace, c'est-à-dire appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations ;
- f) polyvalent, c'est-à-dire facilité à s'adapter à différentes situations ;
- g) tenace, c'est-à-dire persévérant, concentré sur l'atteinte des objectifs ;

.....  
<sup>13</sup> NF EN ISO 19011 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, 2002

- h) capable de décision, c'est-à-dire capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques ;
- i) autonome, c'est-à-dire agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres.

L'avant-projet de mise à jour de la norme 19011 complète par :

**PR NF EN ISO 19011**

**Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental**

§ 7.2 Qualités personnelles

- résolu c'est-à-dire désireux d'agir de manière responsable et déontologique même si les actions entreprises peuvent ne pas toujours être appréciées et parfois donner lieu à litige, désaccord ou confrontation ;

Si il est responsable d'audit, l'auditeur doit aussi être capable de composer et d'animer l'équipe d'audit.

Pour l'audité et le responsable d'audit, il faut être pugnace et accepter parfois une certaine « non-reconnaissance interne de son organisme », quitte à attendre.

Enfin, il faut que les commanditaires d'audit soient capables de comprendre la démarche d'amélioration, et donc de passer du management répressif au management participatif.

Les managers, quant à eux, devront prendre conscience des possibilités d'améliorations apportées par les audits et construire des programmes stratégiques pluriannuels et annuels, réellement objectifs et non focalisés sur certains sous-processus.

## 4 La formation de l'auditeur

La formation pour effectuer des audits est destinée à acquérir les compétences pour conduire les audits, et ensuite conduire une équipe d'auditeurs. Les organismes formateurs ne manquent pas.

Les formations s'appuient maintenant sur l'ISO 19011<sup>14</sup>, qui suppose également de posséder un bon niveau de connaissance sur les systèmes de management de la qualité et de l'environnement.

.....  
<sup>14</sup> NF EN ISO 19011 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental

Il convient aussi, pour les audits internes, que chaque organisme possède un corps d'auditeurs issus des pratiques, des métiers, de l'organisme depuis plusieurs années.

Pour acquérir un niveau de connaissances suffisant, il faut compter au moins 5 jours de formation dont une partie est constituée d'exercices en situation d'audit.

On présente au futur auditeur un minimum de prérequis, ou de rappels sur les normes ISO 9000 et 14001.

Le processus audit est renseigné, ainsi que la façon de le réaliser du point de vue de l'auditeur.

Généralement, l'aspect management des audits, de l'élaboration du plan d'audit, et retour des audits dans une boucle d'amélioration d'organisme, est suggéré. Faut-il l'améliorer? Les nouvelles normes nous y incitent. En effet, l'impact des audits prend une autre dimension dans un système « bouclé ». Les formations devraient intégrer ces nouvelles données.

Pour un degré de compétences accru, la pratique, l'expérience, le compagnonnage se substituent naturellement aux actions de formation active. C'est l'organisme qui peut aider dans ce sens, en proposant dans son plan d'audit des tandems d'auditeurs en cours d'amélioration.

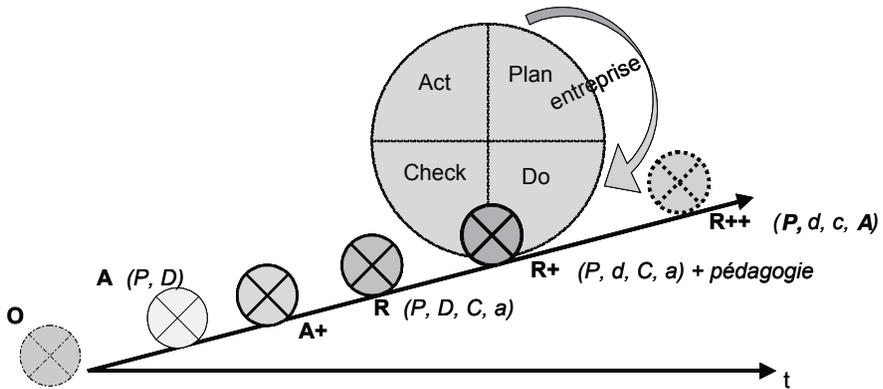
Des formations complémentaires permettent de renforcer la pratique en stage de perfectionnement, par exemple, pour mieux encadrer une équipe d'auditeurs.

L'auditeur peut éventuellement devenir auditeur ICA<sup>15</sup>.

## **5 Le PDCA auditeur**

La figure ci-après présente de façon schématique le parcours de l'auditeur au sein de son organisme. On y représente le futur auditeur (qui peut être observateur) par sa propre roue d'amélioration, qui évolue en même temps que celle de l'organisme.

.....  
<sup>15</sup> Institut de certification des auditeurs



**Observateur (O)**, personne formée ou non au processus audit, qui désire assister à un audit, ou que l'on invite ; n'intervient surtout pas.

**Auditeur (A)**, personne formée, qui a besoin de se lancer ou de poursuivre une activité d'audit.

**Auditeur (A+)**, personne qui a du métier et qui sera prochainement apte à prendre la responsabilité de conduite d'audit.

**Auditeur reconnu (R)** ou qui se déclare apte à prendre la responsabilité de conduite d'audit (par exemple : QAO<sup>16</sup>).

**Responsable d'audit (R+)**, qui a acquis de l'expérience (QAO renouvelé, ICA... ) dans des domaines assez différents, sur au moins trois ans, capable de **compagnonnage**.

**Responsable d'audit (R++)** qui milite dans des structures qui permettent d'améliorer le **processus d'audit d'entreprise** (planification, réseau des auditeurs, membre QAO...).

### Le parcours de l'auditeur

Pour chaque petite roue, on caractérise en lettres majuscules ce que l'auditeur va mettre principalement en œuvre pour le processus audit. Exemple : l'auditeur « R+ » va surtout participer à la planification (P), au Check (C) (par exemple évaluer l'auditeur qu'il accompagne lors d'un audit), et aussi participer à des actions pédagogiques (en cours d'audit, ou pendant des actions de formation).

.....  
 16 Qualification d'auditeurs d'organisme : structure de l'organisme qui reconnaît les auditeurs pour une durée donnée (trois ans en général)...

## 6 L'accompagnement des auditeurs

L'accompagnement des auditeurs est une nécessité. Ce n'est pas en se formant au métier d'auditeur que l'on devient auditeur, même si la formation est active.

Les capacités de l'auditeur se renforcent au fur et à mesure de la pratique.

Un auditeur moyen doit exercer au moins trois audits par an. C'est un minimum.

L'accompagnement se fait au travers du tandem responsable d'audit et auditeur, en premier lieu pour des audits internes.

On privilégie aussi les premiers audits d'application « produit/projet », pour continuer par des audits internes « système processus », puis « système de management ».

L'auditeur peut ensuite participer à des audits externes d'application « produit/projet », toujours sous la férule d'un responsable d'audit qualifié.

Après quelques années et six à huit audits, il lui est conseillé de participer à des audits externes « système de management ».

Moyennant quelques précautions, notamment son acceptation par l'audité, il peut prendre la responsabilité d'audits internes.

Plus tard, il peut prétendre à une reconnaissance ou une qualification, qui lui permettra de conduire des audits externes en tant que responsable d'audit.

L'accompagnement est donc potentiellement long. Il doit durer au moins un an.

## 7 Le besoin de reconnaissance de l'auditeur

L'auditeur débutant ressent généralement cette fonction comme complémentaire à sa fonction principale dans l'organisme. Le besoin de reconnaissance n'est alors pas très important. En revanche, s'il décide d'augmenter sa pratique et d'élargir son champ d'audits, il a besoin que sa hiérarchie en tienne compte et lui donne les moyens de l'exercer.

C'est lorsque l'auditeur se tourne vers l'extérieur (de l'organisme) que le besoin de reconnaissance devient impérieux.

Cette reconnaissance peut parfois être prise en compte au cours de l'évolution métier de l'acteur. Il ne faut cependant pas s'imaginer que le métier de complément qu'est celui d'auditeur interne, potentiellement auditeur en externe, donne lieu à des primes exceptionnelles, ou à un avancement particulier (jamais vécu au cours de notre expérience).

Ce n'est que dans le cas où l'auditeur fait partie d'un cabinet conseil en audits, qui reconnaît de fait le métier, qu'une carrière d'auditeur est reconnue et prise en compte par le système.

Pour schématiser, le métier d'auditeur interne (en complément d'une fonction principale) est peu reconnu. Pour les audits de certification, c'est un auditeur reconnu (ICA, IRCA...) qui sera sans doute « reconnu en interne ».

Cette reconnaissance devra évoluer, sans quoi les candidats au métier d'auditeur ne seront pas légion, et le processus audit sera condamné, à terme !

## 8 Trucs et astuces du bon auditeur

- ▶ Préparer l'audit par le dialogue, éclairer l'audité par des informations qui vont le conduire à un « état » de réceptivité à l'audit... l'attirer vers le miroir.
- ▶ Envoyer un support de « transparents », qui présente le champ de l'audit, la démarche audit, la chaîne des acteurs, les processus identifiés vus par l'auditeur, le plan indicatif de déroulement de l'audit, le principe des normes ISO 9000... dès que possible.
- ▶ Préparer ainsi l' « effet miroir » !...
- ▶ Ne pas se faire noyer sous les documents envoyés avant audit !
- ▶ Arriver frais et disponible le matin de l'audit.
- ▶ Prendre connaissance des locaux et s'approprier le terrain, la salle de réunion ; occuper le lieu stratégique de cette salle (il n'y en a qu'un : dos à la lumière, près du tableau et du rétro-projecteur).
- ▶ Écrire **en gros** l'intitulé de l'audit, qui sera ainsi lisible en permanence y compris par ceux qui sont invités en cours d'audit.

- ▶ S'appuyer sur les transparents préparés à l'avance pour l'introduction.
- ▶ Passer le plus vite possible la parole aux audités.
- ▶ Interrompre les audités si besoin pour respecter l'horaire et le jeu des questions-réponses.
- ▶ Ne jamais court-circuiter les pauses !
- ▶ Éviter le vin à table (sauf si il est bon, et toujours avec modération).
- ▶ Préparer et conduire la réunion de restitution selon le schéma ISO 9000 avec quatre cadrans, sur le tableau blanc.
- ▶ Formuler les points capitalisables en bleu ou autre couleur différente du rouge.
- ▶ Proposer une hiérarchisation de certains écarts (écrits en rouge) parfois fausse, pour ménager des « espaces de négociation ». L'audité devient ainsi participant à l'image finale.
- ▶ Faire prendre en photo avec un appareil numérique l'image du résultat de l'audit sur le tableau. Faire envoyer ce document par mail à tous les participants, auditeurs et audités..
- ▶ Rédiger et diffuser le rapport d'audit le plus vite possible !

# Auditer un processus du système qualité de façon conforme et efficace

## 1 Introduction

L'audit de processus, sujet récurrent s'il en est, est fréquemment mis en œuvre au sein des entreprises dans le cadre de leur activité d'audit qualité interne.

En introduction, il n'est donc pas inutile de préciser l'objectif du présent article, d'afficher ses orientations. C'est aussi préciser par là même ce qu'il n'est pas.

Ce n'est pas un article sur la méthodologie de l'audit à proprement parler (déclenchement, préparation, exécution... de l'audit), ni sur la définition d'un audit de processus (en complément de l'audit système, de l'audit produit, de l'audit de procédure...).

Il s'agit plutôt d'une analyse sur quelques exigences spécifiques à prendre en compte dans un audit de processus, ceci au sein d'un système de management de la qualité.

Pour une base commune et reconnue, nous prendrons en compte les exigences des référentiels (principalement l'ISO 9001:2008), en identifiant ce qu'est un processus et les spécificités qu'il est nécessaire de lui attribuer dans le cadre d'un audit.

L'audit de processus doit alors non seulement permettre de vérifier la maîtrise du processus, mais d'en améliorer la performance. Son objectif n'est donc pas seulement la vérification de sa conformité, de son efficacité, mais aussi, au-delà des simples exigences ISO 9001, d'avancer vers la maîtrise de son efficience.

## 2 Processus : un peu de vocabulaire... pour s'affranchir des mots

L'approche processus, mise en œuvre dans certaines entreprises depuis plus d'une vingtaine d'années, a été « vulgarisée » avec le référentiel ISO 9001:2000. L'évolution de celui-ci a permis d'aider au développement d'une approche transversale de l'organisation, avec une nécessaire identification des processus ayant un impact qualité.

Cette approche processus reste bien sûr exploitable pour d'autres référentiels, comme pour l'ISO 14001 (système de management environnemental), même si cette approche processus reste aujourd'hui une caractéristique spécifique et essentielle du référentiel ISO 9001.

Néanmoins, cette démarche peut, dans le cadre de l'audit de processus, prendre plusieurs aspects, selon la définition donnée au « concept » de processus.

De quel(s) processus parle-t-on ?

Il s'agit des processus, au sens des référentiels de système de management de la qualité, l'ISO 9001:2008, pour ce qui nous concerne. Ainsi, il ne s'agit pas de restreindre son objet à celui d'un audit de processus de fabrication, consistant par exemple à examiner la succession des tâches de réalisation d'un process industriel, se cantonnant alors à des notions essentiellement techniques, plutôt qu'organisationnelles.

Pour s'appuyer sur une base commune, la norme ISO 9000:2005 (*Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*), définit ainsi le terme « processus » :

## NF EN ISO 9000:2005

### 3.4.1 Processus

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Bon ! Vous pourriez dire : tout est processus... ou presque.

Une « boîte », des activités en dedans, des « trucs » qui rentrent, des « machins » qui sortent... (Figure ci-dessous).

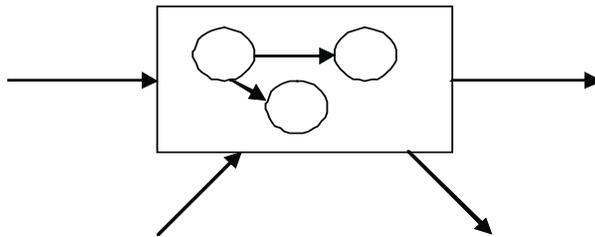


Schéma de processus

Une sous-boîte reste une boîte. Le processus est donc potentiellement constitué de sous-processus, eux-mêmes processus... Une histoire de zoom, une activité, au sein d'un processus, étant alors considérée comme un processus élémentaire.

Nous aborderons donc ici les processus identifiés par l'entreprise comme étant ceux de son système de management de la qualité, que le référentiel ISO 9001:2008 exige de déterminer.

Nous parlerons des processus propres à l'entreprise, les siens, pas nécessairement ceux cités par le référentiel ISO 9001:2008 (processus d'achat, processus de communication, processus de surveillance ou processus d'audit...). À l'entreprise seule de décider si elle se les approprie, c'est-à-dire considérer que ce sont également des processus de son propre système de management de la qualité.

Certaines entreprises considèrent qu'elles ont un processus relatif à la maîtrise des achats. D'autres l'appelleront « mettre à disposition les ressources matérielles nécessaires », d'autres lui donneront le titre « approvisionner ». Il est vrai que, dans un cas de figure comme dans l'autre, les activités, les entrées comme les sorties, sont souvent différentes. L'activité « achats » peut également être envisagée comme incluse au sein d'un processus transversal (sous la responsabilité de fonctions supports, en

« back-office »), alors que l'activité « approvisionnement » sera par exemple établie au sein d'un processus de réalisation du produit.

Ce qui nous fait aborder, non pas la nécessité, mais l'opportunité de considérer qu'il existe peut-être une typologie de processus (ou plusieurs).

## 2.1 Typologies possibles, pour les processus

L'ISO 9001:2008 exige que l'organisme « détermine les processus nécessaires au système de management de la qualité... ».

Une première difficulté consiste donc à identifier ces processus, à les inventorier. Parmi les processus de l'organisme, il est alors nécessaire d'identifier au moins ceux qui ont un impact significatif sur les caractéristiques des produits et la satisfaction des clients.

L'ISO 9001 n'impose ni ne propose de méthodes pour cet inventaire. Le référentiel se contente de préciser dans une note (ISO 9001:2008, § 4.1), que « les processus nécessaires au système de management de la qualité [...] comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures, à l'analyse et à l'amélioration ». C'est-à-dire en correspondance avec quatre des principaux articles dudit référentiel. De là à imaginer que le système de management de la qualité doit présenter quatre typologies de processus, il n'y a qu'un pas..., qu'il faut se garder de franchir.

Un autre outil existe, le fascicule de documentation FD X 50-176:2005 (*Outils de management – Management des processus*).

Pour l'identification des processus, ce fascicule préconise de faire un inventaire des clients et de leurs attentes, des produits et des exigences associées, des activités de l'organisme.

Ces processus identifiés constitueront alors les processus du système de management de la qualité au regard de la norme ISO 9001, lesquels seront soumis à l'ensemble des exigences ISO 9001 relatives aux processus.

La finesse du découpage (fonction du nombre de processus, des activités) reste de la responsabilité de l'entreprise. Ce découpage doit faire l'objet d'une attention particulière car il conditionne les règles de surveillance ou de mesure à mettre en place.

Le fascicule FD X 50-176 propose, afin de faciliter l'identification des processus, de les classer en trois grandes familles :

- ▶ Les processus de réalisation ou opérationnels : ils contribuent directement à la réalisation du produit, du service.
- ▶ Les processus de support : indispensables au fonctionnement des processus en leur fournissant les ressources nécessaires mais sont indirectement liés à la réalisation du produit.
- ▶ Les processus de management ou de direction : nécessaires au pilotage et à la coordination des activités de l'organisme, ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support, incluant surveillance et mesure de ceux-ci

Bon nombre d'entreprises utilisent cette typologie, tout en la considérant comme une exigence du référentiel normatif ISO 9001. De là à dire qu'il n'y a pas eu réflexion approfondie sur l'identification des processus.... Ces entreprises s'appuient, quelquefois sans le savoir, sur un conseil du fascicule de documentation précité (un fascicule de documentation a un caractère purement informatif, ce n'est pas une norme, rappelons-le).

Dans le cadre d'un audit de processus, il convient de pouvoir justifier la pertinence du processus identifié, quitte à vérifier d'ailleurs qu'il s'agit bien d'un processus. Il peut être formateur de se poser quelques « bonnes » questions.

Les définitions suivantes vous permettent de répondre aux questions du tableau ci-après.

- ▶ Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.
- ▶ Activité : ensemble de tâches, exercées sous une même responsabilité (unicité de responsabilité, voire de lieu, et/ou de temps).
- ▶ Procédure = manière spécifiée d'exercer une activité (ou un processus).
- ▶ Des activités corrélées sont en relation d'interdépendance, ou de causalité (par exemple le fait de sauter dans une flaque d'eau... éclabousse le passant voisin).
- ▶ Des activités interactives sont des activités qui interagissent entre elles, actions réciproques (par exemple interaction entre deux éléments qui s'entrechoquent).

### Questionnaire d'aide à l'identification d'un processus

- S'agit-il d'un processus ou d'une activité au sein d'un processus ?
- Cette activité est-elle présente au sein de l'ensemble des processus ?
- Est-ce un processus et/ou une procédure ?
- Si c'est un processus :
  - Quelles activités le composent ? Ses activités sont-elles corrélées, interactives ?
  - Quels sont les entrants ? Quels sont les sortants ?
  - Quelle est la valeur ajoutée ?
- En quoi est-il nécessaire au système de management de la qualité ?

Prenons l'exemple d'une entreprise qui aurait identifié un processus « audit qualité interne » au sein de son système de management de la qualité. Si, si, cela existe, j'en ai rencontré... Je vous laisse le soin de passer ce « processus » au crible de la grille.

## 3 Exigences ISO 9001 relatives aux processus

Le référentiel ISO 9001 préconise une approche processus pour laquelle des exigences sont formulées principalement à travers deux articles : l'un relatif aux exigences générales, l'autre à la surveillance et à la mesure.

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **4.1 Exigences générales**

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit

- déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

Les exigences générales ci-dessus s'appliquent à l'ensemble des processus du système de management de la qualité. L'audit de processus devra donc prendre en compte ces exigences, de manière formelle. Une attention toute particulière est à apporter aux processus externalisés, puisque cette externalisation ne dégage pas l'entreprise de ses responsabilités vis-à-vis d'exigences clients, d'exigences légales ou réglementaires relatives au produit, qui seraient dans le champ de tels processus.

Parallèlement, des exigences complémentaires relatives à la surveillance des processus, sont formulées dans un chapitre « Mesure, analyse et amélioration » de l'ISO 9001.

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **8.2.3 Surveillance et mesure des processus**

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

Il est notable que les exigences relatives à la surveillance s'appliquent à tous les processus, de manière non différenciée, alors que les exigences de mesure sont, elles, conditionnelles.

## **4 Qu'auditer dans un processus ?**

Les activités ? Les entrants comme les sortants ? Les résultats ? Les ressources ? Les interactions avec d'autres processus ?

Ces éléments clés sont à examiner puisqu'ils entrent dans les définitions et exigences relatives aux processus, mentionnées dans la famille des normes ISO 9000.

Mais pour définir les éléments à auditer, il convient également d'examiner en parallèle les exigences ISO 9001 relatives à l'audit.

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **3.9.1 Audit**

Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Les critères d'audit sont la référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées. Il s'agit du référentiel d'audit (politiques, procédures, exigences internes comme externes...).

Dans un deuxième temps, examinons les exigences de l'ISO 9001 en matière d'audit interne, afin de mieux cerner les exigences devant s'appliquer à la méthodologie de l'audit processus.

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **8.2.2 Audit interne**

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité

- est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ;
- est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

De ces exigences ISO 9001, se dégagent deux notions principales :

- ▶ vérifier une conformité ;
- ▶ vérifier une efficacité.

Alors, audit de conformité ou d'efficacité ?

## **4.1 Audit de conformité**

Dans ce cas, il s'agira essentiellement de comparer la conformité de l'application au regard des exigences d'un référentiel (critères d'audit). D'une manière générale, l'audit consiste à identifier des écarts entre l'application et les exigences d'un référentiel externe (type ISO 9001) et/ou interne (manuel, procédures...).

### **NF EN ISO 9000:2005**

#### **3.6.1 Conformité**

Satisfaction d'une exigence

Pour l'audit de processus, il conviendra de s'attacher à l'existence ou non de référentiels internes, tel un descriptif du processus (ses entrants, ses sortants, ses activités). Ce descriptif pouvant, fonction de son niveau de détail, tenir lieu de procédure (manière spécifiée d'exercer le processus) ou renvoyer à des procédures documentées autres (modes opératoires, consignes, modèles ou formulaires à utiliser).

## 4.2 Audit d'efficacité

Dans ce cas, il s'agira essentiellement de vérifier l'atteinte de résultats es-comptés. Pour un processus, il peut s'agir de ses finalités, de ses objectifs, ainsi que de la réalisation ou non des actions de maîtrise ou d'amélioration prévues.

### **NF EN ISO 9000:2005**

#### **3.2.14 Efficacité**

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats es-comptés

#### **3.2.15 Efficience**

Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Dans la mesure où ces processus sont non seulement surveillés, mais également mesurés, il sera utile d'examiner les indicateurs mis en place, les cibles à atteindre. Pour un audit d'efficacité, l'absence de mesure serait alors délicate...

Notons que les exigences ISO 9001 portent plus sur la vérification de l'efficacité que de l'efficience. Cette dernière notion relève plutôt d'une volonté d'accroissement des performances de la part de l'entreprise.

## 5 Une méthodologie possible : auditer selon les exigences du référentiel

La méthodologie proposée consiste simplement à reprendre les exigences relatives aux processus, principalement celle du paragraphe 4.1 du référentiel ISO 9001, pour s'assurer de leur respect au sein du système de management de la qualité

Cela consiste alors à respecter dans l'audit de processus certaines étapes, décrites et illustrées ci-après.

## 5.1 La finalité du processus

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **§ 4.1.a**

L'organisme doit déterminer :

a) les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.

Il s'agit de vérifier que l'entreprise maîtrise la manière dont ses processus ont été identifiés. L'objectif consiste à s'assurer que la « cartographie » des processus n'est pas un « copié-collé » venu d'ailleurs.

Cet examen doit être adapté en fonction de la typologie des processus de l'entreprise. Par exemple, si la typologie suggérée dans le fascicule FD X 50-176 a été utilisée, il est bon d'avoir une approche différente entre les processus de réalisation, les processus de support et les processus de management. Les processus de réalisation étant sans doute mis en évidence par le métier de l'entreprise, les processus support par l'organisation de l'entreprise, les processus de management par les exigences du référentiel ISO 9001.

L'identification des processus nécessaires au système de management de la qualité doit être liée :

- ▶ à la satisfaction des exigences relatives au produit (exigences spécifiées par le client y compris exigences logistiques ou de service après-vente, exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage, exigences légales et réglementaires applicables au produit, exigences complémentaires déterminées par l'entreprise (que ce soit pour des considérations de différenciation ou de maîtrise) ;
- ▶ à la finalité de l'entreprise ;
- ▶ à la maîtrise du système de management de la qualité ;
- ▶ mais aussi à l'atteinte des objectifs qualité, suivant les fonctions ou niveaux de l'entreprise où ils sont établis (objectifs mesurables, déclinés de la politique qualité, suivant la structure de l'organigramme ou suivant les processus).

Pour s'assurer que l'entreprise a bien identifié les processus nécessaires au système de management de la qualité en vue de satisfaire le client, il est nécessaire de pouvoir répondre à un certain nombre de questions qui permettront d'identifier la pertinence du processus déterminé.

#### Grille de questionnement « Finalité d'un processus »

- Quel est le métier, la raison d'être de l'entreprise ?
- En relation avec ce métier, quels sont les produits et/ou services à réaliser ?
- Quels sont les clients du produit/service considéré ?
- Quelles sont leurs exigences sur le produit/service ?
- Quels sont, dans le cadre du SMQ, les processus nécessaires à la réalisation du produit/service ?
- En quoi le processus :
  - a-t-il un impact sur le produit mis à disposition du client ?
  - est-il nécessaire au système de management de la qualité ?
- Quels sont les objectifs liés à ce processus ?
- Quels sont, dans le cadre du SMQ, les processus nécessaires à sa conformité, à la satisfaction du client et à l'atteinte des objectifs ?
- Les processus nécessaires sont-ils internes à l'entreprise ou externalisés ?

**Un point d'attention** : la grille de questionnement aborde à plusieurs reprises la notion de client. De quel(s) client(s) parle-t-on ? Du client externe, celui du système de management de la qualité ? Ou du client du processus, qui peut alors être un client interne à l'entreprise ? Suivant la réponse apportée par l'entreprise, le « décodage » ne sera alors plus du tout le même... dans le cadre d'un audit interne de processus.

- ▶ S'il s'agit du client du processus, le processus pourrait alors être considéré comme système global de management de la qualité ; le processus devenant alors un système complet à auditer (conséquence : l'ensemble des exigences ISO 9001 s'applique au processus).
- ▶ S'il s'agit du client externe, vis-à-vis duquel l'entreprise met à disposition un produit final, nous sommes bien dans une approche qui consiste à considérer l'entreprise comme étant le système global de management de la qualité ; le processus n'étant qu'un sous-système à auditer (conséquence : si l'ensemble des exigences ISO 9001 s'applique à l'ensemble de l'entreprise, une partie seulement des exigences ISO 9001 s'applique au processus).

## 5.2 Le séquençement, les interactions

### NF EN ISO 9001:2008

#### § 4.1.b

L'organisme doit déterminer :

b) la séquence et l'interaction de ces processus

Tous les processus ont besoin, pour fonctionner, d'éléments entrants (informations, matières premières, ressources, décisions...) fournis éventuellement par d'autres processus.

Les dysfonctionnements se produisent souvent aux interfaces (« lieux » des interactions). Maîtriser ces interfaces suppose de prendre en compte ce qui arrive de l'extérieur comme ce qui part à l'extérieur.

Il convient alors de prendre en compte de manière différenciée le séquençement des processus et les interactions entre les processus.

Le **séquençement** : il s'agit des relations d'enchaînement, c'est-à-dire du déclenchement d'un processus aval par un processus amont.

**Exemple de séquençement** : un processus « commercial » qui déclenche un processus « fabrication », l'élément de sortie du premier étant la commande, qui amène l'élaboration d'un ordre de fabrication dans le second.

Les **interactions** : interrelations entre processus, sans que celles-ci aient nécessairement un rôle déclencheur.

#### Exemples d'interactions

- un processus « fabrication » et un processus « approvisionnement » : le premier nécessite comme ressources la mise à disposition de matières premières issues d'un processus « approvisionnement » ;
- entre un processus « livraison » et un processus « maintenance des moyens de transport » : ce dernier met à disposition du premier les moyens de production nécessaires.

Notons que si c'est l'organisme qui choisit le mode de description le plus approprié et le plus opérationnel pour ces interactions, leur description doit être présente dans un manuel qualité (au sens de l'ISO 9001:2008, § 4.2.2). Une simple identification n'est pas suffisante. En revanche, on peut considérer que la description n'a pas à figurer dans le manuel qualité de l'entreprise et la renvoyer dans d'autres documents du système de management de la qualité.

En cours d'audit de processus, une série de questions permet d'apprécier la maîtrise de ces éléments.

#### Grille de questionnement « séquençement et interactions »

<ul style="list-style-type: none"><li>– Le séquençement des processus est-il identifié ?</li><li>– Les interactions sont-elles identifiées ?</li><li>– Les interactions sont-elles décrites ?</li><li>– Si oui par quel(s) moyens ?</li><li>– Simple présence d'une flèche entre processus (insuffisant)</li><li>– Matrice croisée</li><li>– Fiche de description de processus, avec description des liaisons entre processus</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Quels sont les éléments <b>entrants</b> ?</li><li>– D'où viennent-ils (processus ou activités aval) ?</li><li>– Quels sont les éléments déclencheurs des données d'entrée ?</li><li>– Quels sont les éléments ressources ?</li><li>– De quels processus ou de quelles activités sont-ils issus ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Quels sont les éléments <b>sortants</b> ?</li><li>– Quelle est leur destination (processus ou activités aval) ?</li></ul>

## 5.3 Les procédures ou règles spécifiées

### NF EN ISO 9001:2008

#### § 4.1.c

L'organisme doit déterminer :

c) les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus

Il s'agit d'identifier si les règles relatives à la maîtrise du processus existent. Ces règles peuvent concerner le fonctionnement intrinsèque du processus (sa mise en œuvre) et/ou son pilotage (sa surveillance). Ces règles, si elles existent et si elles sont partagées, peuvent être alors considérées comme des procédures, « manière spécifiée d'exercer une activité ou un processus » (ISO 9001:2005). Ces procédures peuvent éventuellement être documentées, si le besoin de disposer d'un référentiel interne formalisé est mis en évidence par l'entreprise.

Rappelons à ce titre l'exigence du référentiel ISO 9001:2008, § 4.2.1, relative à la documentation du système de management de la qualité. Celle-ci doit comprendre « les documents, y compris les enregistrements, jugés

nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus ». . . Il convient alors de pouvoir justifier de la nécessité des documents (procédures, modes opératoires. . .) au regard de la maîtrise et de l'amélioration du processus. Sans oublier néanmoins que le référentiel normatif a tout de même des exigences minimales, qui restent toutefois « légères » en matière de documentation (politique qualité, objectifs qualité, quelques procédures « système », une dizaine de types d'enregistrements).

Certains points sont donc à valider en cours d'audit de processus, sur la documentation définie, ainsi que sur sa nécessité.

#### Grille de questionnement « Procédures, règles spécifiées »

- Y a-t-il des critères pour réaliser certaines activités du processus ?
- Parmi les activités du processus, y en a-t-il qui font l'objet de règles particulières ?
- Pourquoi la maîtrise est-elle (ou n'est-elle pas) établie sur la base de règles documentées (procédures, modes opératoires, instructions. . .) ?
- Comment maîtrise-t-on les risques inhérents la réalisation du processus :
  - Par les compétences du personnel
  - Par des moyens techniques au sein du processus lui-même (cellules de détection, automatismes, verrous, systèmes anti-erreurs. . .)
  - Par des méthodes de travail prédéterminées
- La documentation du processus est-elle :
  - Utilisable ?
  - Utilisée ?
  - Utile, nécessaire ?

## 5.4 Les ressources

### NF EN ISO 9001:2008

#### § 4.1.d

L'organisme doit assurer :

d) la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.

Les ressources nécessaires au fonctionnement d'un processus peuvent être matérielles. . . ou non. À ce titre, les informations nécessaires au fonctionnement d'un processus peuvent être considérées comme des ressources à part entière.

Dans ce cas, déterminer et fournir les ressources nécessaires pour le fonctionnement et la surveillance des processus revient à respecter les exigences ISO 9001 relatives aux ressources (ISO 9001:2008, § 6 Management des ressources)

Ces ressources, d'après le référentiel, sont :

- ▶ les compétences humaines ;
- ▶ les infrastructures ;
- ▶ l'environnement de travail.

Dans tous les cas de figure, dans un audit de processus du système de management de la qualité, il convient de porter son attention sur ce qui est lié à la conformité, voire à la qualité du produit.

Les compétences humaines seront issues de recrutements, de formations ou de sensibilisations, effectués pour les personnes ou fonctions ayant un impact direct sur la qualité du produit ou du service. Pour exemple, les opérateurs d'un processus de réalisation du produit, les chauffeurs pour une activité de livraison du produit, les formateurs eux-mêmes pour une prestation de formation...

Les infrastructures concernées sont celles qui ont une incidence sur la définition du produit, sur sa réalisation ou sa préservation. Pour exemple, le système d'information de l'entreprise (mise en place d'un outil informatique en réseau...), les équipements de fabrication du produit, les racks de stockage des produits à livrer, les moyens de transport des marchandises...

L'environnement de travail qu'il s'agit de prendre en compte est lui aussi celui ayant un impact sur le produit, sa qualité, sa conformité. Il peut s'agir des conditions de travail (conditions physiques, température...) tant que celles-ci ont une incidence sur les caractéristiques du produit.

Ces trois types de ressources sont reprises dans la grille suivante.

### Grille de questionnement « Ressources »

<p style="text-align: center;"><b>Compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comment s'assure-t-on de la compétence du personnel qui effectue un travail ayant une incidence sur la conformité ou la qualité du produit ?</li><li>- Conserve-t-on trace :<ul style="list-style-type: none"><li>- de la formation initiale ?</li><li>- de la formation professionnelle ?</li><li>- du savoir-faire, de l'expérience ?</li></ul></li><li>- Les compétences nécessaires (relatives à la qualité du produit) sont-elles identifiées ?</li><li>- Comment pourvoit-on à la formation ?</li><li>- Comment évalue-t-on l'efficacité des actions (formation, sensibilisation...) ?</li><li>- Comment s'assure-t-on que les personnels ont conscience :<ul style="list-style-type: none"><li>- de l'impact de leurs activités sur la qualité du produit ?</li><li>- de leur contribution aux objectifs ou la finalité du processus ?</li></ul></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Infrastructures</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Quelles sont les infrastructures de l'entreprise qui ont un impact sur la conformité du produit :<ul style="list-style-type: none"><li>- Locaux de production, de stockage, administratifs...</li><li>- Bâtiments, espaces de travail</li><li>- Équipements associés au processus (machines, moyens techniques ou administratifs, logistiques, équipements informatiques, logiciels, moyens de communication, transports...)</li></ul></li><li>- Comment ces infrastructures sont-elles :<ul style="list-style-type: none"><li>- mises à disposition ?</li><li>- maintenues en état ?</li></ul></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Environnement de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Au sein du processus, quel est l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit ?</li><li>- Quels sont les facteurs qui ont un impact sur le produit (bruit, température, humidité, éclairage...)</li><li>- Comment ces facteurs sont-ils maîtrisés :<ul style="list-style-type: none"><li>- évaluation de leur fonctionnement ?</li><li>- évaluation de leur efficacité ?</li></ul></li></ul>

Lors d'un audit de processus, une autre méthode utilisable pour évaluer la mise à disposition des ressources nécessaires consiste à s'appuyer sur l'outil « 5M » :

- ▶ **Matières** : quels matières, fournitures, approvisionnements, sont mis à disposition ?
- ▶ **Milieu** : quel est le milieu ambiant, l'environnement du poste de travail ?
- ▶ **Moyens** : quels équipements (machines, outillages...) sont nécessaires pour la réalisation du processus ?
- ▶ **Main-d'œuvre** : quelles ressources humaines sont nécessaires, en termes d'effectifs comme de compétences ?
- ▶ **Méthodes** : quelles sont les règles, les modes opératoires définis et mis en œuvre au poste de travail ?

🔗 **Nota** : on reboucle alors, avec ce dernier point « Méthodes », sur les critères et méthodes nécessaires (se reporter au paragraphe 5.3 pour la maîtrise du processus).

Cet outil « 5M » relatif à l'audit des ressources du processus est particulièrement pertinent sur des processus de réalisation matériels (production, sous-traitance industrielle...) ; en revanche, il nécessite un décodage sur des processus « immatériels » tels que des prestations de service, qu'ils soient de réalisation (formation, distribution...), ou support (gestion des compétences, système d'information...).

## 5.5 La surveillance, voire la mesure

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **§ 4.1.e**

L'organisme doit :

e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.

Il convient tout d'abord de différencier la surveillance de la mesure.

Le conducteur, au volant de son véhicule, mesure sans doute sa vitesse. Il dispose pour cela d'un outil : l'indicateur de vitesse. En revanche, il n'effectue pas de mesure concernant le positionnement de son véhicule par rapport à la ligne médiane de la route. Il se contente, et c'est déjà bien, de surveiller la position du véhicule dans sa voie.

La surveillance peut alors être définie comme une observation, une évaluation permettant de vérifier toute dérive par rapport à des exigences, que ce soit sur un résultat visé, ou sur des règles à respecter (procédures...).

La surveillance n'est pas associée à un objectif mesurable à atteindre.

La surveillance d'un processus peut alors être faite :

- ▶ par audit qualité interne sur le processus ;
- ▶ par revue de processus (vérification de sa pertinence, de son adéquation, de son efficacité), en particulier examen de la cohérence de sa finalité par rapport à la politique qualité et aux objectifs déclinés, mise en place des actions prévues ;
- ▶ ...

La mesure doit permettre de déterminer la valeur d'une grandeur par rapport à une unité prédéterminée. Elle doit donc, pour le processus, donner une information sur des caractéristiques spécifiées du résultat, des paramètres du processus, de ses performances...

Un indicateur est alors un outil permettant de suivre de manière quantifiée les évolutions du processus. Ces indicateurs seront spécifiques aux processus auxquels ils s'appliquent. Par exemple :

- ▶ respect des délais de fabrication ;
- ▶ taux de conformité ;
- ▶ délai de réponse à une consultation ;
- ▶ température d'un bain de soudure ;
- ▶ niveau de satisfaction client ;
- ▶ nombre de réclamations client ;
- ▶ nombre de connexions sur un site web.

Dans les indicateurs précités peuvent coexister des indicateurs de nature différente (source FD X 50-176) :

- ▶ Les indicateurs d'activité, qui renseignent sur les quantités, l'activité réalisés ; ils permettent d'ajuster les ressources du processus aux fluctuations d'activité.
- ▶ Les indicateurs de résultat, qui renseignent sur l'atteinte des objectifs du processus et sur la conformité du produit ou du service ; il convient de veiller à ne pas confondre ces indicateurs de résultat, liés à la finalité du processus et aux objectifs de l'entreprise, avec des indicateurs liés aux moyens mis en œuvre par les acteurs du processus.
- ▶ Les indicateurs de perception, qui renseignent sur la perception qu'ont les clients et les autres parties prenantes du processus.

- ▶ Les indicateurs internes du processus, qui renseignent sur le déroulement et le fonctionnement du processus et doivent permettre de prendre à priori des décisions ayant un impact sur le résultat lorsqu'il est encore temps ; ces indicateurs ont un caractère prédictif d'une situation désirée ou non désirée.

Un tableau de bord du processus, constitué d'un nombre adéquat d'indicateurs, peut alors être un outil de conduite pour le processus, un support d'information des acteurs du processus et un moyen d'impliquer la direction dans les décisions qui la concernent. Il n'est toutefois pas inutile de rappeler que la mesure du processus reste conditionnelle : « si cela a un sens » et « si applicable », selon l'ISO 9001:2008.

En résumé, la surveillance du processus doit permettre de vérifier si les objectifs fixés sont atteints. Le suivi d'indicateurs doit le faciliter. Ces points sont bien évidemment à aborder dans un audit de processus.

#### **Grille de questionnement « Surveillance et mesure »**

- Une finalité, une mission, des objectifs, sont-ils définis pour le processus ?
- Ces objectifs sont-ils pertinents au regard des axes de la politique qualité ?
- Quelle est la contribution du processus aux axes de cette politique ?
- Comment le processus est-il surveillé ?
- Y a-t-il des audits sur ce processus ? Quelles sont les règles de planification ?
- Des indicateurs sont-ils définis ?
- Pour ces indicateurs, une cible à atteindre est-elle déterminée ?
- Y a-t-il au moins un indicateur pour chaque objectif du processus ?
- Y a-t-il au moins un indicateur de résultats, un indicateur de perception et des indicateurs internes de pilotage ?
- Les indicateurs permettent-ils de :
  - mesurer l'atteinte des objectifs du processus ?
  - mesurer la perception des résultats par les clients (externes et/ou internes) ?
  - intervenir sur le déroulement du processus ?
- Les indicateurs sont-ils pertinents, simples, adaptés ?
- Existe-il un tableau de bord du processus qui :
  - fournit un support synthétique permettant de visualiser l'état du processus (courbes, histogrammes...);
  - permet d'analyser les événements ou les causes qui permettent d'expliquer les valeurs anormales et les tendances.
- Une revue du processus a-t-elle lieu (formelle ou non), avec examen d'un tableau de bord ?
- Aboutit-elle à une évaluation de l'efficacité, voire de l'efficience du processus ?

## 5.6 Les actions d'amélioration

### NF EN ISO 9001:2008

#### § 4.1.f

L'organisme doit :

f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

Deux types d'actions sont à mettre en œuvre : les actions de maîtrise et les actions d'amélioration.

- ▶ Les actions de maîtrise ont plutôt pour objectif de maîtriser les écarts, il s'agit alors d'en traiter les conséquences, en termes de correction,
- ▶ Les actions d'amélioration ont pour objectif de travailler sur les causes pour éviter soit le renouvellement de dysfonctionnements (actions correctives), soit leur apparition (actions préventives).

L'amélioration continue du processus intervient donc sur la base d'un examen de son fonctionnement, et ne se limite pas à la seule mise en place d'actions immédiates, corrections consistant à « éteindre des incendies ».

Une revue de processus, qui doit faire apparaître des potentiels d'amélioration, peut alors comprendre :

- ▶ le rappel des objectifs du processus (fixés en revue de direction) ;
- ▶ le suivi de la réalisation des actions décidées lors des précédentes revues ;
- ▶ l'examen des résultats observés sur le processus (les indicateurs abordés précédemment) ;
- ▶ l'examen des évolutions en cours ou prévisibles du processus et/ou de son environnement (exigences spécifiées...) ;
- ▶ l'analyse de l'ensemble de ces données, prenant en compte les objectifs du processus et ses critères d'acceptation, ainsi que l'efficacité des actions en cours ;
- ▶ la revue de l'ensemble des caractéristiques du processus, dans le but de vérifier qu'elles permettent bien d'en assurer la maîtrise ;
- ▶ la détermination, si nécessaire, des actions d'amélioration à entreprendre.

### Grille de questionnement « Actions d'amélioration »

- Quels types d'actions sont prévus sur le processus (corrections, actions correctives ou préventives) ?
- Les décisions d'actions d'amélioration (correctives ou préventives) sont-elles formalisées ?
- Un plan d'actions d'amélioration, relatives au fonctionnement du processus, est-il défini (responsabilités, délais, moyens associés) ?
- Y a-t-il proposition d'évolution des objectifs du processus ?
- Une revue de processus fait-elle l'objet d'un enregistrement ?
- Ses conclusions constituent-elles une donnée d'entrée d'une revue de direction ?
- Les participants à la revue du processus sont-ils des acteurs du processus ?
- Les acteurs des processus en interface sont-ils concernés (en particulier les clients et fournisseurs internes) ?
- Ces représentants ont-ils les compétences suffisantes pour déterminer avec un responsable du processus, les actions à mettre en place ?

## 6 L'audit des processus externalisés

Il convient d'apporter une attention particulière aux processus externalisés, puisqu'il s'agit d'en assurer également la maîtrise.

L'ISO 9001:2008 précise (dans son § 4.1 « Exigences générales ») quelques éléments relatifs à cette maîtrise. Mais nous nous appuyerons principalement sur des lignes directrices de l'ISO, qui donne des informations relatives à la maîtrise des processus externalisés, à travers un « Module d'introduction et de soutien – Guide des processus externalisés » (Document: ISO/TC 176/SC 2/N 630R2, novembre 2003). Source : <http://www.iso.org>.

Ce document a pour but de donner des indications sur le sens et la portée du paragraphe 4.1 de l'ISO 9001, pour ce qui concerne la maîtrise des processus externalisés.

### 6.1 Qu'est-ce qu'un « processus externalisé » ?

Au sens de l'ISO 9001:2008, un processus externalisé est un processus nécessaire au système de management de la qualité, dont la mise en œuvre est confiée à une partie externe.

Deux cas de figure se dégagent.

- ▶ Un processus externalisé peut être réalisé par un fournisseur, indépendant de l'organisme : sous-traitance externe (traitement de surface, mesure et essai sur le produit), transporteur, prestataire informatique...
- ▶ Un processus externalisé peut faire partie d'une organisation mère, une division, un service d'un siège, un département externe au système de management de la qualité de l'organisme : service informatique central, circuit de distribution, fonction logistique, service achats... (notons que ceci peut être réalisé sans nécessité d'une transaction financière, dans la relation d'échange, pouvant toutefois être qualifiée de relation client-fournisseur).

Dans ces deux cas de figure, le processus externalisé peut être réalisé dans les locaux de l'organisme, dans son environnement de travail, ou alors sur un site externe.

Une première difficulté réside dans le fait de savoir si toute activité externalisée peut être considérée comme processus externalisé en tant que tel.

Prenons l'exemple de la sous-traitance de fabrication. Deux cas, là encore :

- ▶ Cette sous-traitance peut être considérée comme un processus à part entière du système de management de la qualité, au même titre que la fabrication réalisée en interne. Les processus « sous-traitance » et « fabrication interne » sont alors deux processus équivalents, devant être maîtrisés au sens du référentiel de la même manière.
- ▶ Cette sous-traitance peut être considérée comme une activité du processus « fabrication », activité particulière sans doute puisqu'externalisée, mais qui est à considérer comme une activité du processus global, et non comme un processus à part entière.

Les référentiels n'apportent que peu d'éléments de réponse sur le choix à opérer. Il est de la responsabilité de l'entreprise, fonction de :

- ▶ son niveau de découpage des processus (« macro » ou non) ;
- ▶ l'importance, l'impact de l'externalisation vis-à-vis de ce qui est en interne ;
- ▶ l'existence ou non d'objectifs particuliers sur cette externalisation, au même titre que sur un processus interne (au regard par exemple des axes directeurs d'une politique qualité) ;

— ...

En revanche, le choix de considérer cette externalisation comme un processus ou une simple activité a des impacts sur le type d'exigence qui s'y applique : les exigences relatives à la maîtrise des processus (§ 4.1 et 8.2.3 de l'ISO 9001) et/ou celles relatives aux achats (§ 7.4 de l'ISO 9001). De là à inverser le problème et à déterminer la nature de l'activité (processus ou simple activité) en fonction de la maîtrise de l'entreprise sur ces exigences.... Pourquoi pas...

## 6.2 Les exigences relatives à la maîtrise des processus externalisés

Le fait qu'un processus soit externalisé (de façon permanente ou temporaire) n'empêche pas l'organisme d'en assurer la maîtrise. Cette maîtrise doit permettre de répondre aux exigences clients comme aux exigences légales et réglementaires relatives au produit.

### **NF EN ISO 9001:2008**

#### **4.1 Exigences générales**

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

À noter que les processus externalisés sont sans doute en interaction avec d'autres processus du système de management de la qualité de l'organisme. Ces interactions devront être décrites et maîtrisées.

Le type et la nature de la maîtrise peuvent dépendre :

- ▶ de l'importance du processus externalisé, de l'incidence du processus externalisé sur le produit fourni par l'entreprise ;
- ▶ de la nature des interactions entre ce processus externalisé et les autres processus du système ;
- ▶ des risques encourus et de l'aptitude du « fournisseur » à satisfaire aux exigences du processus ;
- ▶ des responsabilités relatives à la maîtrise du processus (sous quelle autorité, interne comme externe, est-il placé ?)
- ▶ de l'aptitude à répondre aux exigences relatives aux achats de l'ISO 9001.

Effectivement, pour l'organisme ISO (Organisation internationale de normalisation), la maîtrise des processus externalisés est soumise non seulement aux exigences du paragraphe 4.1 (Exigences générales) de la norme ISO 9001, mais aussi du paragraphe 7.4 (Achats).

## **NF EN ISO 9001:2008**

### **7.4 Achats – 7.4.1 Processus d'achat**

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

#### **7.4.2 Informations relatives aux achats**

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas,

- a) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements ;
- b) les exigences pour la qualification du personnel ;
- c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

#### **7.4.3 Vérification du produit acheté**

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

Ces exigences sont donc à prendre en considération, pour l'audit des processus externalisés.

Pour maîtriser le processus externalisé, en complément des exigences ISO 9001 mentionnées précédemment, l'entreprise pourra, selon les risques

encourus sur le produit final, et en fonction de la nature du processus externalisé :

- ▶ participer à la définition et à la documentation de ce processus ainsi qu'à l'identification des interactions avec les autres processus ;
- ▶ s'assurer que le « fournisseur » a identifié et dispose des ressources et des éventuelles qualifications nécessaires à la mise en œuvre de ce processus ;
- ▶ le valider en s'assurant de sa mise en œuvre et de son efficacité et en l'intégrant dans son propre programme d'audit interne ;
- ▶ s'assurer de la conformité des produits qui en sont issus.

## 7 Évaluer la maturité d'un processus

En complément d'un audit de processus, une évaluation de la maturité de ce dernier peut être effectuée, que le processus soit interne à l'entreprise, ou externalisé.

Qu'est-ce que la maturité d'un processus ?

Plusieurs principes d'évaluation de la maturité d'un processus ont été établis, que ce soit dans des référentiels normatifs ou non : EFQM, ISO 9004, CCM (Capability Maturity Model)...

Chacun de ces référentiels établit une grille à plusieurs niveaux (souvent 5), qui permet :

- ▶ de situer la maîtrise et l'amélioration du processus dans une échelle de référence ;
- ▶ de suivre l'évolution de la maîtrise et de l'amélioration de ce processus.

Là encore, nous nous appuyons pour l'illustration sur l'annexe D du fascicule FD X50-176, qui propose 5 niveaux :

- ▶ le niveau 1 « **fonctionnement de base** » : le processus mis en œuvre à l'aide de ressources permet de réaliser le produit. Celui-ci correspond globalement aux besoins du client. Des non-conformités sont constatées et se traduisent par des réclamations. Ce niveau se caractérise par une instabilité des processus de réalisation ;

- ▶ le niveau 2 « **défini, planifié et suivi** » : le processus mis en œuvre s'exécute de façon gérée avec une disponibilité de ressources planifiées et selon des objectifs définis. Des étapes de contrôle permettent d'assurer la conformité du produit à des exigences spécifiées. Les non-conformités sont plus rares et des actions correctives portent sur les processus. Ce niveau se caractérise par une stabilité des processus de réalisation, les réclamations du client sont rares ;
- ▶ le niveau 3 « **maîtrisé** » : il traduit un effort permanent de l'organisme de maîtrise du processus qui permet d'adapter ses pratiques à la situation, à une demande spécifique du client. Les processus sont constamment améliorés afin de produire des résultats permettant de satisfaire le client ;
- ▶ le niveau 4 « **optimisé** » : il traduit le souci de l'ensemble de l'organisme de satisfaire durablement ses clients ainsi que l'ensemble des parties intéressées. Le processus devient efficient, ce qui implique une recherche de performances économiques permettant d'obtenir les résultats avec un minimum de ressources consommées.
- ▶ le niveau 5 « **amélioration permanente** » : l'organisme recherche constamment les meilleures performances dans son domaine d'activité pour améliorer durablement ses processus. Ceci peut s'obtenir par :
  - > la remise en cause des processus afin de les maintenir à l'optimum ;
  - > l'observation des pratiques des meilleurs concurrents ;
  - > l'analyse des évolutions du marché ;
  - > l'anticipation des besoins du client.

Ce niveau traduit une capacité de l'organisme à réagir rapidement, à anticiper.

Des critères d'évaluation peuvent alors être définis pour évaluer le niveau de maturité d'un processus. Toujours à titre d'exemple, le FD X 50-176 propose comme critères d'évaluation :

- ▶ formalisation des processus ;
- ▶ enregistrements ;
- ▶ indicateurs et tableaux de bord ;
- ▶ ...

Dans notre approche, spécifique à l'audit de processus, nous proposerons d'établir une grille simple et cohérente, avec comme critères les points clés que nous nous sommes proposés de vérifier dans l'audit de processus.

**Exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus**

	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 4</b>	<b>Niveau 5</b>
<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Fonctionnement de base</b>	<b>Défini</b>	<b>Maîtrisé</b>	<b>Optimisé</b>	<b>Amélioration permanente</b>
<b>Finalité du processus</b>	Pas de processus déterminé	Processus identifié et décrit	Objectifs cohérents avec la politique qualité	Évaluation des risques intégrée à la finalité du processus	Développement d'un réel management du risque
<b>Séquencement, interactions</b>	Interfaces non déterminées	Interfaces décrites et organisées	Interfaces qui fonctionnent	Gestion des interfaces revue régulièrement	Relation client-fournisseur interne évaluée très satisfaisante
<b>Procédures, règles spécifiées</b>	Pas de procédures	Procédures ou règles définies	Procédures documentées appliquées	Procédures documentées au juste nécessaire	Procédures qui évoluent suivant les résultats
<b>Ressources</b>	Pas d'identification des ressources nécessaires	Ressources identifiées mais non suffisante	Ressources mises en œuvre	Système d'évaluation et de mise en œuvre des ressources	Adéquation des ressources aux objectifs de résultats
<b>Surveillance, mesure</b>	Pas d'outil de surveillance ou de mesure	Méthodes de surveillance (audit par exemple)	Méthodes de surveillance et de mesure (indicateurs)	Méthodes de surveillance et de mesure comme outils de pilotage	Anticipation des dérives avec revues régulières
<b>Actions d'amélioration</b>	Pas d'action de maîtrise ni d'amélioration	Actions réalisées, essentiellement en maîtrise	Actions réalisées, en maîtrise comme en amélioration	Actions d'amélioration planifiées, réalisées et efficaces	Actions d'améliorations efficaces avec des méthodes, impliquant le personnel

## 8 En conclusion sur les activités d'audit de processus

En s'appuyant sur un référentiel d'audit tel que l'ISO 19011:2002, les étapes successives sont :

- ▶ le déclenchement de l'audit ;
- ▶ la réalisation de la revue des documents ;
- ▶ la préparation des activités d'audit sur site ;

- ▶ la réalisation des activités d'audit sur site ;
- ▶ la préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit ;
- ▶ la clôture de l'audit ;
- ▶ le suivi d'audit.

Les points clés relatifs à l'audit de processus s'appliquent au sein de ces étapes, principalement dans la préparation et la réalisation des activités d'audit. Un plan d'audit prenant en compte ces points, dans une approche PDCA, pourra être établi.

**Exemple de canevas d'audit de processus**

<b>Audités (qui)</b>	<b>Thèmes d'audit (quoi)</b>	<b>Principes (comment)</b>
Responsable(s) du processus et/ ou des services concernés	<p><b>Finalité du processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objectifs</li> <li>– Importance du processus pour le client et pour le système de management de la qualité</li> </ul> <p><b>Séquencement et interactions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relations avec les autres processus du système de management de la qualité</li> <li>– Description, maîtrise et cohérence des interactions entre elles</li> </ul> <p><b>Ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Compétences</li> <li>– Infrastructures</li> <li>– Environnement de travail</li> </ul>	Examen des règles de définition du processus (entretiens et examens documentaires)
Opérationnels	<p><b>Procédures ou règles spécifiées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Maîtrise de la réalisation du processus</li> <li>– Surveillance et mesure du produit du processus</li> </ul>	Examen sur le « terrain » des pratiques (observations, entretiens)
Responsable(s) du processus et/ ou des services concernés	<p><b>Surveillance, mesure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Surveillance</li> <li>– et mesure du processus</li> </ul>	Examen des résultats (entretiens et examens documentaires)
Responsable(s) du processus et/ ou des services concernés	<p><b>Actions d'amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Corrections</li> <li>– Analyse des causes</li> <li>– Actions correctives et/ou préventives</li> </ul>	Examen de la planification, de la mise en œuvre et des résultats (entretiens et examens documentaires)

Ce canevas sera aménagé fonction du type de processus audité, dans le cadre d'une procédure documentée d'audit de processus.

# Bibliographie

FD X 50-176:2005, *Outils de management – Management des processus*

ISO/TC 176/SC 2/N 630R2:2003, *Maîtrise des processus externalisés – Module d'introduction et de soutien – Guide des processus externalisés*

NF EN ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*

NF EN ISO 9004:2000, *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*

NF EN ISO 19011:2002, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*