

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION.**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.**



## ***MEMOIRE DE FIN D'CYCLE***

***En vue de l'obtention du diplôme de  
master en sciences de gestion***

***Spécialité : Management Stratégique***

### ***Thème***

***L'audit du système de management de la qualité ISO  
9001/2015 selon le référentiel ISO 19011 /2018.  
Cas : SARL SOFICLEF Boumerdes***

***Présenté par :***

❖ FELLAHI Assirem

***Encadré par :***

Mme TESSADA Yasmina

***Membres de jury:***

- ❖ *Président : Mme Chekaoui smina MAA UMMTO*
- ❖ *Examineur : Mme Lehad rachida MAA UMMTO*
- ❖ *Rapporteur : Mme Tessada yasmina MAA UMMTO*

**Promotion 2022/2023**

# Remerciements

*Avant tout propos, je remercie Dieu de m'avoir prêté courage, force et patience pour mener à bien ce travail.*

*J'adresse mes plus sincères remerciements à mon Enseignante et Encadrante Mme TESSADA Yasmína . Sa disponibilité, sa patience et ses orientations éclairées ont été d'une aide inestimable, ses conseils judicieux ont illuminé mon chemin malgré ses multiples responsabilités.*

*Mes remerciements chaleureux se dirigent également vers l'équipe de la SARL SOFICLEF, en particulier envers M. ARBANE Yassine. Son accueil empreint de chaleur, sa bienveillance et sa sympathie m'ont touché en plein cœur.*

*Je saisis cette occasion pour exprimer ma gratitude envers l'ensemble des membres du jury, qui ont gracieusement accepté d'évaluer ce travail, ainsi qu'envers les professeurs de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.*

*Je dédie également des remerciements profonds à mes parents, sources constantes de soutien, d'encouragement et d'assistance.*

*Enfin, mes remerciements s'étendent à toutes les personnes, proches ou lointaines, qui ont joué un rôle dans la réalisation de ce modeste travail*

## *Dédicace*

*Je dédie ce mémoire à :*

*Ma tendre mère, Tu es la source de tendresse et l'exemple du dévouement pour moi. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour et de ma gratitude éternelle. Que Dieu le Tout-Puissant puisse te réserver santé, longue vie et bonheur. Ton amour et ton soutien inconditionnels m'ont permis de grandir en tant qu'individu et d'atteindre cette étape importante de ma vie.*

*Mon cher père qui m'a donné opportunité et les moyens nécessaires pour aller plus loin dans mes études.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail puisse voir le jour*

*ASSIREM .*



# *Sommaire*

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

## *Chapitre 1 : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO*


<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la qualité .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Le référentiel du système de management de la qualité ISO 9001 version 2015.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 03 : Les étapes de mise en place d'un système management qualité.....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>39</b>

## *Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation*

<b>Introduction .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 01 : La norme ISO 19011 (L'audit des systèmes de management).....</b>	<b>40</b>
<b>Section 02 : Généralités sur l'audit.....</b>	<b>59</b>
<b>Section 03 : Les outils de l'audit interne .....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>

## *Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.*

<b>Introduction .....</b>	<b>80</b>
<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil SOFICLEF .....</b>	<b>80</b>
<b>Section 02: la mise en œuvre de la norme au niveau de la SARL SOFICLEF .....</b>	<b>85</b>
<b>Section 03 : Déroulement de l'audit SMQ au sein de la SARL SOFICLEF .....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>114</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>114</b>



*Table des matières*

# *Table des matières*

---

## Contents

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	1
<b>Chapitre I : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO</b> .....	4
<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>Section 1 : Généralités sur la qualité</b> .....	4
<b>1.1 Histoire de la qualité</b> .....	5
<b>1.2 Normalisation et Certification</b> .....	7
<b>1.2.1. La normalisation</b> .....	8
<b>1.2.2. La certification</b> .....	8
<b>1.3. Les concepts de management qualité</b> .....	9
<b>1.3.1. La qualité</b> .....	9
<b>1.3.2. Système management qualité</b> .....	11
<b>1.4. La qualité pour le client et l'entreprise</b> .....	11
<b>1.4.1. La qualité pour le client</b> .....	11
<b>1.4.2. La qualité dans l'entreprise</b> .....	12
<b>1.5. Les notions de base</b> .....	13
<b>1.5.1 Le management de qualité :</b> .....	14
<b>1.5.2. Le management total de la qualité ou qualité totale</b> .....	16
<b>1.5.3. Le manuel qualité</b> .....	17
<b>1.6. Le client :</b> .....	17
<b>1.6.1 Types de clients</b> .....	17
<b>1.6.2. La satisfaction</b> .....	18
<b>1.6.3. Les attentes clients</b> .....	18
<b>Section 2 : Le référentiel du système de management de la qualité ISO 9001 version 2015</b> .....	19
<b>2.1. Le système de management de la qualité</b> .....	19
<b>2.1.1. Les 7 principes du management de la qualité</b> .....	19
<b>2.2 Les normes pour une gestion de la qualité efficace :</b> .....	22
<b>2.2.1 Une entreprise peut tirer des avantages en mettant en œuvre les normes ISO 9000. ..</b>	23
<b>2.3. ISO (Organisation internationale de normalisation)</b> .....	23
<b>2.3.1 Qu'est-ce que l'ISO 9001</b> .....	24
<b>2.3.2. Un bref Historique de la norme ISO 9001</b> .....	24
<b>2.3.3. La structure ISO 9001</b> .....	28
<b>2.3.4 Les avantage et les inconvénients de la norme 9001 /2015</b> .....	31

# Table des matières

---

<b>Section 03 : Les étapes de mise en place d'un système management qualité</b> .....	32
3.1. Définir l'objet de l'organisme .....	32
3.2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme .....	32
3.3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables.....	33
3.4. Déterminer les processus de l'organisme .....	33
3.5. Définir les activités et les séquences des processus .....	34
3.6. Définir les responsabilités des processus .....	35
3.7. Définir la documentation des processus .....	35
3.8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus .....	36
3.6. Définir les responsabilités des processus .....	36
3.7. Définir la documentation des processus .....	36
3.8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus .....	36
3.9. Mesurer et améliorer les performances Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure : .....	36
3.10. Continuez sans cesse! .....	37
<b>Conclusion</b> .....	39
<b>Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation</b> .....	40
<b>Introduction</b> .....	40
<b>Section 01 : La norme ISO 19011 (L'audit des systèmes de management)</b> .....	41
1.1. Qu'est-ce que la norme ISO 19011.....	41
1.2 Le contenu de la norme et les organisations concernée .....	42
1.2.1 Les entreprises concernées par cette norme .....	42
1.3. Lignes directrices de la norme ISO 19011/18.....	43
1.4. Les différences majeures entre la norme actuelle et ses versions antérieures .....	53
1.5. Les avantages de la norme ISO 19011 .....	54
1.6. Le lien entre les deux normes : .....	55
1.7. Les auditeurs peuvent : à l'aide de la norme ISO 19011 : .....	56
1.8. Les différentes étapes de l'audit selon ISO 19011 .....	57
Trois différents types d'audit peuvent ainsi être menés.....	57
1.8.1. Les étapes de l'audit ISO 19011 .....	58
<b>Section 02 : Généralités sur l'audit</b> .....	59
2.1. Panorama des différents types d'audit .....	59
2.1.1 Audit interne .....	59
2.1.2. Audit fournisseur (seconde partie).....	61

# Table des matières

---

2.1.3 Audit tierce partie ou audit de certification .....	61
2.2. Les différents types d'audits .....	62
2.2.1. Audit « système » .....	62
2.2.2 Audit « processus » .....	63
2.2.3 Audit « application » .....	63
2.3. Nature d'audit .....	64
2.3.1 Diagnostic .....	64
2.3.2 Évaluation .....	64
2.3.3 Suivi .....	65
2.4. Typologie des audits .....	65
2.5. Les principes d'audits .....	66
2.6. Intérêts de l'audit .....	67
2.6.1. Audit de processus .....	67
2.6.2. Audit de fournisseur .....	67
2.6.3. Audit pour la certification .....	68
2.7. Champ d'audit .....	68
2.7.1. L'auditeur .....	68
2.7.2. L'organisme audité .....	69
2.7.3. Les référentiels .....	69
2.8. Procédure d'élaboration d'un plan d'audit .....	69
2.8.1. Principes généraux : .....	69
2.8.2. Description du processus : .....	70
<b>Section 03 : Les outils de l'audit interne .....</b>	<b>74</b>
3.1. Les outils d'interrogations .....	74
3.1.1 Les sondages statistiques ou échantillonnages .....	74
3.1.2. Les interviews .....	74
3.1.3. Les outils informatiques .....	74
3.1.4. Vérifications, Analyses et Rapprochements divers .....	75
3.2 Les outils descriptifs .....	75
3.2.1 Observation physique .....	76
3.2.2. La narration .....	76
3.2.3. L'organigramme fonctionnel .....	76
3.2.4. La grille d'analyse des tâches .....	76
3.2.5 Le diagramme de circulation .....	77
3.3 Les outils d'évaluation .....	77

# *Table des matières*

---

3.3.1 Les questionnaires .....	77
3.3.2. Les FRAP .....	78
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.....</b>	<b>80</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>80</b>
<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil SOFICLEF .....</b>	<b>80</b>
1.1 Présentation de la SARL SOFICLEF .....	80
1.1.1 Historique.....	81
1.1.2 Propriété de la SARL SOFICLEF .....	82
1.1.3 Fiche technique de la SARL SOFICLEF .....	82
1.1.4. Organigramme de l'entreprise SOFICLEF .....	84
1.2. Le point de vente de SOFICLEF.....	84
1.3. La certification de l'entreprise .....	84
<b>Section 02: la mise en œuvre de la norme au niveau de la SARL SOFICLEF .....</b>	<b>85</b>
2.1 Diagnostic initiale .....	85
2.2 Contexte du système de management et revue de plan directeur du système de management qualité .....	86
2.2.1 Analyse SWOT .....	86
2.2.2 La politique qualité.....	86
2.3 Implantation des exigences organisationnelles système de management qualité .....	87
2.4. Déclinaison des objectifs aux processus SMI .....	92
2.5 Système documentaire du système de management qualité .....	92
2.5.1 La documentation de SMQ.....	93
2.5.2 Distribution contrôlée .....	93
2.6. Implantation des exigences ressources humaines, infrastructures et conditions ambiantes .....	93
2.7 Réalisation des activités opérationnelles .....	94
2.8 Implantation des exigences .....	94
2.8.1 Audit interne .....	95
2.8.2 Revue de direction .....	95
2.9. Audit à blanc de pré Certification du Projet SMQ et assistance lors de la certification. ..	95
<b>Section 03 : Déroulement de l'audit SMQ au sein de la SARL SOFICLEF .....</b>	<b>97</b>
3.1 Phase de préparation.....	97
3.1.1 La réunion pré-audit .....	97
3.1.2 Élaboration d'un programme d'audit .....	98

# *Table des matières*

---

3.1.3 Préparation des activités d'audit .....	102
3.1.4 Plan d'audit.....	105
3.1.5 Questionnaire d'audit ou check liste par rapport au SMQ .....	105
3.2 Phase de réalisation :.....	106
3.2.1 La réalisation d'audit :.....	106
3.2.2 Production de constatation d'audit.....	106
3.2.3 Phase du rapport .....	107
3.3 Phase de conclusion .....	112
Conclusion.....	113
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	114



*Liste des  
abréviations*

## *Liste des abréviations*

---

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse de problèmes
<b>ISO</b>	International standards organisation
<b>ISO 9000/2015</b>	Système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire
<b>ISO 9001/2015</b>	Système de management de la qualité Exigences
<b>ISO 19011/2018</b>	L'audit des systèmes de management qualité - Lignes directrices
<b>OST</b>	Organisation scientifique de travail
<b>PDCA</b>	Abréviation qui signifie Plan, Do, Check, Act.
<b>SARL</b>	Société a responsabilité limité
<b>SMQ</b>	Système de Management Qualité
<b>SWOT</b>	C'est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TQM</b>	Total Qualité Management
<b>KPI</b>	key performance indicator, « Indicateurs Clé de Performance »

*Liste des tableaux  
et figures*

# *Liste des tableaux et figures*

---

<b>Figure 1:</b> Les phases d'évolution de la qualité.....	5
<b>Figure 2:</b> Les indicateurs de qualité.....	10
<b>Figure 3:</b> Influence de la qualité conçus et la qualité attendue sur la satisfaction client .....	12
<b>Figure 4:</b> Les quatre étapes qui déterminent la qualité d'un produit.....	13
<b>Figure 5:</b> Les 7 principes de management de la qualité .....	22
<b>Figure 6:</b> Evolution de la norme ISO 9001 dans le temps.....	25
<b>Figure 7:</b> Déploiement opérationnel de la stratégie.....	32
<b>Figure 8:</b> Représentation d'un processus faisant apparaître les 7M caractérisant le processus .....	34
<b>Figure 9:</b> Présentation ultra synthétique d'un processus.....	35
<b>Figure 10:</b> Les données d'entrée et de sortie des revues de processus.....	37
<b>Figure 11:</b> Représentation du principe d'amélioration continue illustré par la célèbre roue de Deming .....	38
<b>Figure 12:</b> Types d'audit interne.....	62
<b>Figure 13:</b> Phase de planification .....	70
<b>Figure 14:</b> Phase d'accomplissement .....	72
<b>Figure 15:</b> Phase de communication.....	73
<b>Figure 16:</b> Structure globale du questionnaire de prise de connaissance .....	77
<b>Figure 17:</b> Feuille de révélation et d'analyse des problèmes .....	78
<b>Figure 18:</b> Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF .....	87
<b>Figure 19:</b> Structuration des processus selon les chapitres ISO 9001:2015 .....	90
<b>Figure 20:</b> CARTHOGRAPHEI DES PROCESSUS DE LA SARL SOFICLEF.....	91
<b>Figure 21:</b> Architecture de fixation des objectifs de la SARL SOFICLEF .....	92
<b>Figure 22:</b> Roue de DEMING pour l'entreprise SOFICLEF .....	96
<b>Figure 23:</b> Rapport d'audit final .....	107

# *Liste des tableaux et figures*

---

<b>Tableau 1:</b> Tableau d'évaluation des auditeurs.....	52
<b>Tableau 2:</b> Les tâches des deux normes ISO 9001 et ISO 19011.....	55
<b>Tableau 3:</b> Caractérisation des audits.....	66
<b>Tableau 4:</b> La tâche et les activités des acteurs de l'audit .....	70
<b>Tableau 5:</b> Fiche Technique de la SARL SOFICLEF.....	82
<b>Tableau 6:</b> Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF.....	88
<b>Tableau 7:</b> Analyse SWOT de la SARL SOFICLEF 2022 .....	99
<b>Tableau 8:</b> L'analyse SWOT de département ressources humaines .....	103
<b>Tableau 9:</b> Liste des objectifs de département RH de la SARL SOFICLEF.....	104
<b>Tableau 10:</b> Détermination des risques du processus RH .....	104



*Introduction  
générale*

# *Introduction générale*

---

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Dans une économie mondialisée et de plus en plus concurrentielle, les entreprises sont confrontées à une ouverture à la concurrence mondiale où des facteurs tels que la qualité, les prix compétitifs et la livraison jouent un rôle primordial dans leur compétitivité. Aujourd'hui, la devise "Le client est roi" se vérifie plus que jamais. Avec l'amélioration de la qualité de vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Les consommateurs du monde entier sont devenus plus exigeants en matière de produits ou de services qui correspondent à leurs attentes, répondent à leurs spécifications et fonctionnent comme prévu. Ainsi, la qualité est devenue un élément essentiel de la gestion des entreprises, permettant de répondre aux exigences des clients et de les satisfaire à un coût et à un prix acceptables, tant pour l'entreprise que pour le client.

L'objectif principal des entreprises d'aujourd'hui n'est plus seulement de vendre, mais surtout de satisfaire leurs clients. Dans cette optique, la qualité joue un rôle essentiel en tant qu'outil de gestion, permettant de répondre aux attentes des clients. Afin de progresser dans leurs efforts d'amélioration de la compétitivité et des performances, les entreprises doivent définir une stratégie adaptée.

Pour atteindre le niveau de qualité requis dans leurs produits, les entreprises utilisent des systèmes de gestion de la qualité. Un système de gestion de la qualité est défini comme un ensemble d'activités coordonnées visant à orienter et à contrôler l'organisation en matière de qualité, dans le but d'améliorer la qualité de la production et de l'organisation. Il comprend la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité. Les principes de base de la qualité, tels que la gestion continue, la prise de décision fondée sur des preuves et la gestion des relations avec les parties intéressées, sont les fondements de ces systèmes.

Afin de faciliter ces activités de gestion de la qualité, la série de normes ISO 9000 a été développée. Cette série de normes fournit un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et de les corriger lorsque nécessaire, afin d'améliorer les processus et de répondre de manière cohérente aux besoins des clients, tout en minimisant les coûts. La norme ISO 9001:2015, en particulier, spécifie les exigences pour un système de gestion de la qualité et vise à améliorer l'efficacité du système, à réduire les coûts des relations clients-fournisseurs et à faciliter les échanges internationaux. La certification ISO 9001 offre des avantages tant pour l'organisme certifié que pour ses clients, en termes de crédibilité, de confiance et d'accès à de nouveaux marchés.

Dans cette perspective, les entreprises réalisent des évaluations et des audits continus de leurs systèmes de gestion de la qualité, afin de garantir la cohérence, l'économie et la maîtrise des risques. Les audits visent à évaluer le système de management selon les exigences de la norme ISO 19011:2018, qui fournit des directives pour l'audit des systèmes de management.

### **❖ Problématique**

Pour mener à bien notre recherche, nous nous proposons de répondre à la problématique suivante :

- **Quelle est la démarche d'audit suivie par l'entreprise pour mettre en place un système de management qualité ?**

# *Introduction générale*

---

Afin d'éclaircir notre thème de recherche et de répondre à notre problématique nous avons soulevé les interrogations ci-dessus en essayant de répondre :

- ✓ Quelle méthodologie est généralement recommandée pour mener efficacement une mission d'audit d'un système de management qualité?
- ✓ Dans quelle mesure la SARL SOFICLEF applique-t-elle les exigences de la norme ISO 9001/15 au sein de son système de management qualité ?
- ✓ Quelle est l'importance de la certification des systèmes de management qualité pour les entreprises, en termes d'amélioration des performances et de compétitivité sur le marché ?

## ❖ **Objectif**

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'étudier l'évaluation du système de management de la qualité avec une démarche d'audit de l'entreprise SOFICLEF cas de mon étude pratique, qui est certifiée de la norme ISO 9001/2015. Ainsi, de comprendre comment mener efficacement un audit de système de management de qualité selon la norme ISO 9001, en utilisant le référentiel ISO 19011 de 2018 comme guide.

## ❖ **Choix du thème (motivations personnel et professionnel)**

Le choix de ce thème « l'audit de système de management ISO 9001 selon le référentiel ISO 19011 de 2018 » est motivé par ma volonté d'approfondir mes connaissances en matière de management de la qualité et de l'audit, je suis convaincu que la qualité et la performance sont des facteurs clés de succès pour les entreprises.

La norme ISO 9001 est une référence internationale en matière de management de la qualité, et j'ai choisi de me concentrer sur l'audit de système de management de qualité pour approfondir mes compétences dans ce domaine. Le référentiel ISO 19011 de 2018 fournit un cadre pour l'audit de système de management de qualité, et je suis convaincu que cette approche peut aider les entreprises à améliorer leur performance et leur compétitivité.

Mon objectif personnel est de maîtriser les techniques d'audit de système de management ISO 9001, pour être en mesure de contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité et de la performance des entreprises. Professionnellement, je suis convaincu que cette expertise peut être un atout pour ma carrière, que ce soit dans le domaine du conseil, de l'audit ou du management.

En somme, il représente pour moi une opportunité de développer mes compétences en management de la qualité et en audit, dans une perspective de développement personnel et professionnel.

## ❖ **Méthodologie de recherche**

Pour mettre au point notre étude, apporter des réponses à notre problématique ainsi qu'aux questions de recherche, nous opterons à une méthodologie descriptive et analytique d'ordre qualitatif. C'est-à-dire, dans un premier temps nous faisons appel à une recherche documentaire basée essentiellement sur des travaux universitaires, ouvrages, sites internet et des articles pour construire la

# *Introduction générale*

---

partie théorique et cerner les concepts relatifs à notre thématique. Dans un second temps nous allons réaliser une étude qualitative par la réalisation d'un audit de système de management ISO 9001 basé sur ISO 19001 au sein de SOFICLEF

## ❖ **Structure du travail**

Enfin, pour répondre à la problématique nous avons jugé utile de subdiviser notre travail en trois chapitres :

**Le Chapitre 1 intitulé** « Management de la qualité et Audit selon les normes ISO » se concentrera sur le management de la qualité, en abordant des sujets tels que l'histoire de la qualité, la normalisation et la certification, ainsi que les notions de base du management de la qualité. Nous examinerons également l'importance de la qualité pour le client et l'entreprise, ainsi que les différents types de clients et leurs attentes

**Le Chapitre 2 intitulé** « Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation » se concentre sur l'audit des systèmes de management, en mettant en avant la norme ISO 19011 et les pratiques d'évaluation associées. Il explore les différences entre la norme actuelle et ses versions antérieures, les avantages de son application, les étapes de l'audit selon ISO 19011, ainsi que les outils clés utilisés dans l'audit interne.

**Le Chapitre 3 intitulé** illustre un cas pratique au sein de la SARL SOFICLEF qui nous permettra de bien cerner et d'apprécier les notions théoriques évoquées dans les deux premiers chapitres avec une application sur le terrain.

*Chapitre 01 :*  
*Management de la qualité*  
*et Audit selon les normes*  
*ISO*

## **Chapitre I : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO**

### **INTRODUCTION**

Dans les coulisses de toute entreprise prospère, il existe un processus magique qui fait toute la différence entre le succès et la médiocrité. Ce processus est le management de la qualité. Imaginez un orchestre symphonique où chaque musicien joue en harmonie, où chaque note est parfaitement accordée, et où chaque mouvement est exécuté avec précision. Le management de la qualité est l'art de diriger cet orchestre, de créer une symphonie d'efficacité, de fiabilité et de satisfaction client.

Bien plus qu'une simple notion, la qualité est un concept profondément ancré dans l'histoire de l'humanité. Remontons le temps et découvrons les racines de la qualité, tissant une trame qui s'étend des civilisations anciennes aux normes modernes. Des artisans de l'Antiquité qui se consacraient à perfectionner leurs métiers aux pionniers de la révolution industrielle qui ont posé les bases du contrôle qualité, l'histoire de la qualité est un voyage fascinant.

Aujourd'hui, dans un monde globalisé et compétitif, la qualité est devenue un facteur clé pour la réussite d'une entreprise. C'est là que la normalisation et la certification entrent en jeu. Des normes internationales ont été établies pour guider les organisations dans leur quête de l'excellence, pour garantir des produits et services de qualité supérieure, et pour inspirer confiance chez les clients.

Au cœur du management de la qualité se trouve un concept essentiel : la satisfaction client. Les attentes des clients sont devenues plus élevées que jamais, et les entreprises doivent s'efforcer de les dépasser pour rester compétitives. La qualité ne concerne pas seulement le produit ou le service final, mais aussi tous les processus internes qui contribuent à sa création. C'est une mentalité, une culture d'amélioration continue qui transcende tous les niveaux d'une organisation.

Dans ce chapitre, nous explorerons les fondements du management de la qualité et de l'audit selon les normes ISO. Nous plongerons dans les concepts clés tels que le système de management de la qualité, les principes fondamentaux, les avantages de la norme ISO 9001, et les étapes pour mettre en place un système de management de la qualité efficace.

### **Section 1 : Généralités sur la qualité**

La qualité peut se définir de différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit à des spécifications. A partir des attentes du client, il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit conforme aux spécifications. La normalisation tient compte de ces deux perspectives en définissant la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » la qualité d'un produit, d'une part, et celle d'un service, d'autre part, peuvent se définir en considérant leurs caractéristiques principales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009. , page 15 et 16.

Cette section sera consacrée aux principales données historiques relatives au chemin parcouru de la qualité du passé et du présent, mais aussi de l'avenir de management de la qualité.

AUGUSTE COMTE à dis « on ne connaît bien une science, que lorsqu'on connaît l'histoire». Nous avons donc intérêt à étudier l'évolution de la qualité, pour tirer des leçons du passé et sur la mise en œuvre des concepts qualité, et agir dans l'organisation de manière plus efficace aujourd'hui et à l'avenir.

### 1.1 Histoire de la qualité

La qualité est un voyage, cette citation mérite donc des éclaircissements, étant donné que le concept qualité concerne le consommateur mais aussi les autres parties intéressées, et que les changements sociaux économiques font sans cesse évoluer les exigences de ces acteurs, il s'agit donc d'un voyage, celui-ci à une histoire.

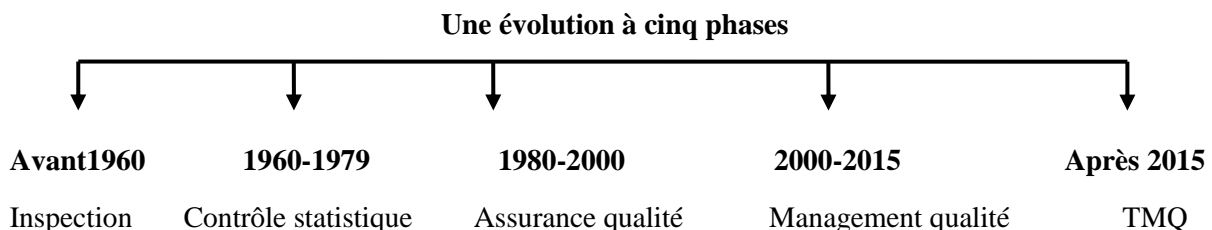
En effet, afin expliquer l'histoire de la qualité, nous suivons la chronologie de l'évolution des différentes :

- ✓ Phases de l'offre et de la demande;
- ✓ Méthodes de travail et de management.

Cette logique s'appuiera également sur la notion de qualité et de management et les dates clés, la position de la fonction qualité dans l'organisation, et la contribution des hommes à l'histoire de la qualité.

La qualité de cette notion subjective peut être associée aux premiers soucis de l'homme dès son origine car elle reflète principalement la recherche de l'adaptation de chaque produit et service à sa consommation prévue.

La description de l'évolution dans le temps de management de la qualité se synthétise en cinq grandes phases:



**Figure 1:** Les phases d'évolution de la qualité

**Source:** Réalisé par nos propres soins à partir de plusieurs lectures effectuées.

L'histoire du management de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Les civilisations se sont donc d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein des sociétés.

## *Chapitre 01 : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO*

---

A cet époque, l'offre était inférieur à la demande, tout se vend même si la qualité n'est pas bonne, on est dans une économie de production, la qualité du produit est liée au prix, la gestion de l'entreprise étant donc fondée sur l'organisation scientifique du travail (OST), et le contrôle confié à des services différents de ceux qui fabriquent les produits, ainsi les services qualité sont créés.<sup>2</sup>

Les caractéristiques de cette période est d'avoir pour objet la détection des défauts, en mettant l'accent sur la conformité du produit. Le développement du Fordisme lié au Taylorisme aux États-Unis, a accru le contrôle du produit final et ouvre la voie aux techniques statistiques et à l'inspection par échantillon seront développés tout au long des années 1930. En 1924, WALTER SHEWHART a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques; SPC (Statistical Process Control) ou MSP (maîtrise statistique des processus).

De plus, la Seconde Guerre mondiale à favoriser l'extension des principes de SHEWHART dans toute l'industrie américaine, et la demande de production au prix de l'industrie américaine conduirait en effet de générer une diffusion des techniques de contrôle statistique et l'apparition du contrôle qualité.

Ce voyage a continué entre les années 1960 à 1970 au Japon, aux États-Unis, et en Europe, cette période est remarquable dans l'histoire de la qualité.

En fait, la qualité sera le facteur primordiales dans la reconstruction de l'industrie Japonaise, l'offre est équivalent à la demande, on est dans l'économie de la distribution, pour veiller à la bonne gestion des grands projets de l'époque, on est passés alors au monde de gestion fondée sur la direction participative basée sur des objectifs.

PR.ISHIKAWA « Fondateur des cercles de qualité », formalisé et diffusé ce nouveau concept au prix de l'ensemble de l'industrie Japonaise.<sup>3</sup>

Les industriels Japonais ont connu des performances régulières en intégrant la notion de qualité dans toute l'organisation. Au cours de cette période, le professeur américain bien connu PR.DEMING aux États-Unis accompagne l'entreprise Japonaise à améliorer la qualité de leurs produits et services, on assiste alors à l'inspection par échantillonnage des produits en cours de fabrication, et à l'élimination des causes de défauts.

DEMING à développer le cycle inventé par SHEWHART (planifier, faire, vérifier, agir) en remplaçant le terme vérifier par celui d'étudier mais il est toujours appelé aujourd'hui cycle PDCA, cette méthode est également appelée roue de l'amélioration de la qualité ou roue de DEMING, permet de maîtriser et d'améliorer un processus par l'emploi d'un cycle en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections (Schultze 1997).

La troisième période d'évolution de la qualité est dans les années 1980 et 2000, après les années 1980, c'était l'ère industrielle, les produits Japonais en vieillissent encore plus les marchés avec un rapport qualité prix meilleur, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, et puisque l'offre est supérieure à la demande il faut donc bien manager tous les plans stratégiques et opérationnels de l'entreprise pour vendre. D'autre part, la position de la fonction qualité a été passée du super contrôleur à l'expert assurance qualité.

Cette époque a été marquée par la naissance du concept de l'assurance qualité, puis on est tournés alors vers l'idée de la qualité par la prévention.

---

<sup>2</sup> JAVEL. Georges, «Organisation et gestion de la production », Edition DUNOD, Paris, 2004, P.277.

<sup>3</sup> JAVEL. Georges, «Organisation et gestion de la production », Edition DUNOD, Paris, 2004, P.278

# *Chapitre 01 : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO*

---

En 1987, l'organisation internationale de normalisation (ISO), a adopté la première version des normes internationales d'assurance qualité de la série ISO (Internationales Standards Organisation), ces normes vont servir de référence pour vérifier si les entreprises ont mis en place les moyens et activités qui permettent de s'assurer, a priori, de la qualité des produits qu'elles seront amenés à réaliser. C'est le début de la «certification des entreprises ». Dans un premier temps, chaque pays a unifié ses propres référentiels, ensuite l'ISO a unifié tous les référentiels de chaque pays, pour établir un référentiel unique qui viendra, après universalisation et plusieurs évolutions.<sup>4</sup>

En bref, au cours de ce voyage de la qualité il y avait de nombreux conducteurs et passagers remarquables, tels que (JURAN, DEMING, CROSBY, ISHIKAWA, et bien d'autres), ils sont parmi les qualitatifs célèbres.

Dans les années 1980, le train de la qualité s'accélère, pour trouver une vitesse de croisière dans les années 1990, et ainsi visité de nouveaux continents et de voir l'apparition de la deuxième édition de la norme ISO 9001 version 2000.

On arrive à la quatrième période de l'évolution de qualité c'est la période entre les années 2000 et 2015. Depuis les années 2000, les organisations qui ont commencé à prendre le chemin de la qualité ont fait des progrès considérables, et de profondes transformations dans leurs cultures de management, l'offre est très supérieure à la demande et la concurrence devient de plus en plus élevée, en suite la préoccupation qualité se répand dans toute l'organisation, en plus le management insiste au pilotage par la direction générale, la qualité est partout et en adoptant les principes de l'amélioration continue et l'implication du personnel. D'un autre côté la position de la fonction qualité est stratégique, et le manager qualité est le pilote de son processus, mais aussi du système de management de la qualité.

Au cours de cette période les organismes adoptent enfin le concept de management de la qualité, et fournissent des preuves de l'efficacité du système de management de la qualité. Enfin, il atteint le stade final de l'évolution de la qualité, c'est-à-dire après 2015, la sortie de la cinquième version de la norme ISO9001, c'est le présent et le futur de la qualité. Aujourd'hui, les grandes entreprises sont conscientes de l'obligation de modifier leurs approches de la qualité, et d'initier des démarches qualité plus globales. Après Décembre 2015, le système de management de la qualité intègre pour la première fois la performance et la pérennité de l'organisme par la prise en compte des risques et des opportunités.

Aujourd'hui nous pouvons dire que la qualité est la responsabilité de tous les acteurs de l'organisation, elle est devenue une des préoccupations importantes du management des organisations, elle concerne toutes les personnes, tous les métiers, toutes les activités et ce à tous les moments.

La norme sur le système management qualité ISO 9001 sera révisée en moyenne une fois tous les sept ans, des apports d'amélioration seront introduits et élargiront les concepts modernes de management pour la mener vers celle des modèles d'excellence intégrés. De ce qui précède, nous pouvons conclure que la qualité occupera une place plus stratégique et économique pour l'organisation et son environnement à l'avenir, et restera encore un facteur de compétitivité de la performance et un argument commercial.<sup>5</sup>

## **1.2 Normalisation et Certification**

---

<sup>4</sup> JAVEL.Georges, Op.cit, 2004, P.279

<sup>5</sup> JAVEL. Georges, Op. Cit, 2004, P.280

# Chapitre 01 : Management de la qualité et Audit selon les normes ISO

---

La normalisation et la certification jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la conformité des produits et des systèmes.

## 1.2.1. La normalisation

Normaliser c'est : « Rationaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts; Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur. »

La normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes, Elle s'agit d'un processus d'élaboration et de production de documents de références, Donc, c'est un ensemble d'exigences qu'un produit, service ou un procédé doit avoir afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ce qui éditent la norme.

### ➤ Objectifs de la normalisation

La norme constitue le document de référence pratique facilitant la communication et les échanges. Les principaux objectifs de la normalisation sont :

- ✓ L'harmonisation des spécifications des produits;
- ✓ L'optimisation de l'emploi des ressources;
- ✓ L'unification du langage technique et la réalisation des économies ;
- ✓ La disponibilité des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales;
- ✓ La protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes

## 1.2.2. La certification

« La certification est l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers», c'est donc l'assurance écrite donnée par un tiers que les exigences d'une norme sont respectées.<sup>6</sup>

« la certification ISO 9001 est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs qui atteste de la conformité du système qualité de l'entreprise aux exigences d'une norme internationale de management de la qualité : la norme ISO9001 »<sup>7</sup> . Par cette définition on peut retenir que la norme ISO 9001 fixe des standards en management de la qualité et que les entreprises qui souhaitent être certifiées doivent réaliser une production conforme à ses standards.

### ➤ Objectifs de la certification

Permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

### ➤ Avantages de la certification

---

<sup>6</sup> GRENARD. Agnès, «Normalisation, certification : quelques éléments de définition», Revue d'économie industrielle, 1996, P.45.

<sup>7</sup> KERORGUEN . Yan, et BOUAYAD. Anis, «La face cachée du management », Edition Dunod, Paris, P.293.

La certification permet de donner confiance au client; rendre l'entreprise plus « Robuste » par la formalisation; la transparence de la politique qualité ; et surtout la mise en mémoire du « Savoir-faire » de l'entreprise.<sup>8</sup>

### 1.3. Les concepts de management qualité

De nos jours, La notion « Management Qualité » est utilisée dans tous les secteurs, son maintien est un enjeu très important pour les entreprises. Pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise, la qualité est devenue un objectif important depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décision, et elle devient un véritable outil stratégique et offensif. Elle est actuellement considérée comme un des leviers principaux avec lesquels une entreprise peut améliorer sa position concurrentielle.

#### 1.3.1. La qualité

Selon AFNOR « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ». La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin.<sup>9</sup>

Selon ISO 9000/2015 « la qualité se définit comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». <sup>10</sup>

Cette définition de la qualité est volontairement générique de sorte que l'organisation dispose d'un certain degré de liberté d'interprétation. En outre, la norme ISO 9000 fournit également d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension à savoirs :

**Caractéristiques intrinsèques :** La norme ISO 9000 renvoie aux caractéristiques « d'un produit, d'un processus ou d'un système ». Notons aussi « qu'un produit est le résultat d'un processus » et qu'ainsi un service peut être considéré comme un produit.

Le terme « **intrinsèque** » est défini par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ». Autrement dit, « la qualité est dans le produit » <sup>11</sup> dans des caractéristiques qui permettent de le définir (Le prix correspond à une caractéristique attribuée).

##### 1.3.1.1. Les indicateurs de la qualité <sup>12</sup>

---

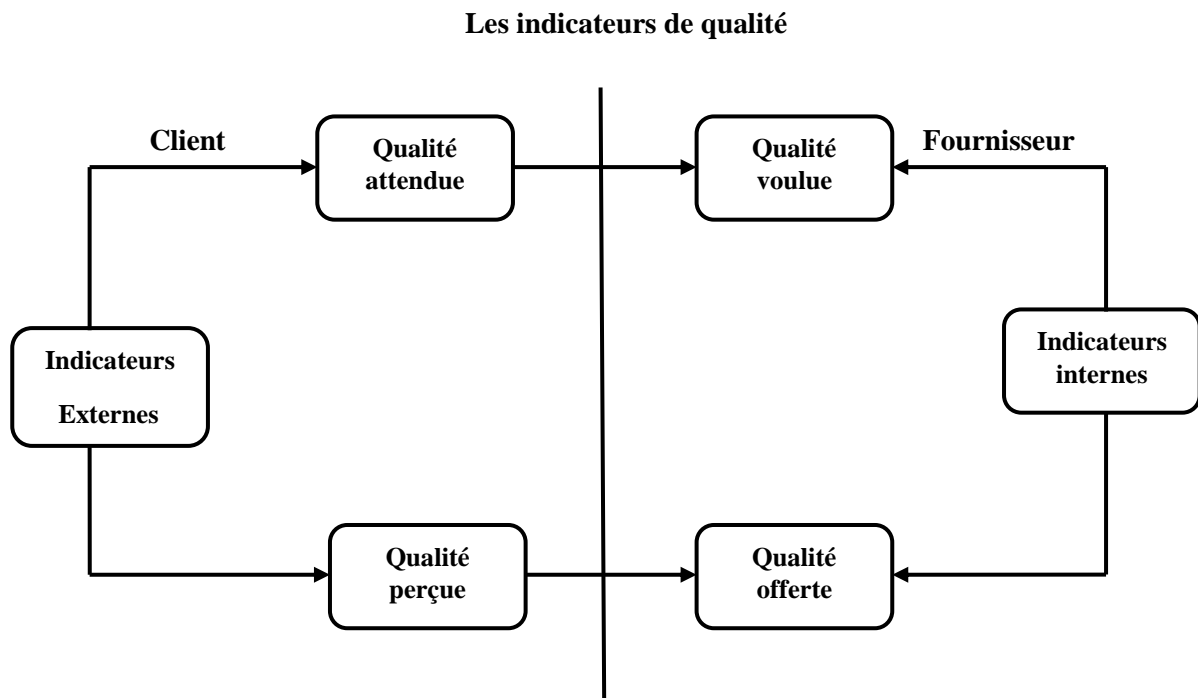
<sup>8</sup> DURET. Daniel et PILLET. Maurice, «Qualité en Production de l'ISO 9000 à Six Sigma», Edition d'organisation, paris, 2005; page 64

<sup>9</sup> <https://www.definitions-marketing.com>.

<sup>10</sup> CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009, P.19

<sup>11</sup> CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009., P.20

<sup>12</sup> Ouverture professionnelle, «système management de la qualité», JEAN MARTIN, Mars 2006, P.16



**Figure 2:** Les indicateurs de qualité

**Source:** JEAN MARTIN, Ouverture professionnelle, système management de la qualité», Mars 2006, P.16.

### 1.3.1.2. Les formes de la qualité

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes; externe et interne<sup>13</sup> :

- **La qualité externe :** Correspond à la satisfaction des clients, il s'agit de fournir des produits ou services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi accroître sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs ; ce type de démarche passe ainsi par une écoute nécessaire des clients, mais doit permettre également de prendre en compte les besoins implicites, non exprimés par les clients.
- **La qualité interne :** C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise Elle s'adresse à la fois, à la direction et aux personnels de l'entreprise. Son objet est de mettre en œuvre des moyens pour décrire au mieux l'organisation, et de limiter les dysfonctionnements.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <http://www.axess-qualité.fr>

<sup>14</sup> <https://www.wikimemoire.net>

### 1.3.1.3. Les types de la qualité

Il existe quatre types de la qualité, à savoir:<sup>15</sup>

- **La qualité attendue:** le client se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit ou service .Dans un certain nombre de domaines d'activité la notion de qualité attendue est très importante pour déterminer le niveau de satisfaction du consommateur. En effet, celui-ci compare de manière consciente ou inconsciente la qualité perçue et la qualité qu'il avait anticipée.
- **La qualité voulue:** Elle est formulée par l'entreprise sous forme de critères explicites, à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée, c'est la prestation que l'organisme veut fournir à ses clients.
- **La qualité délivrée :** C'est celle que reçoit réellement le client.
- **La qualité perçue :** C'est celle qui expérimente le client, elle désigne le niveau de qualité d'un produit ou service tel qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective, elle peut jouer un grand rôle dans le processus de choix et d'achat d'un produit ainsi que dans le domaine de la fidélisation.

### 1.3.2. Système management qualité

Selon la norme ISO9000/2015: « le SMQ comprend aux activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés».<sup>16</sup>

Le SMQ est l'ensemble de responsabilités, de structures organisationnelles, de processus, de procédures pour planifier, mettre en œuvre et piloter la gestion de la qualité, elle concerne toutes les parties prenantes, le service qualité, la direction...

## 1.4. La qualité pour le client et l'entreprise

### 1.4.1. La qualité pour le client

Ce qui importe pour le client, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit ! Comme l'indique le schéma suivant, si le client perçoit un produit comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait.

Si le client perçoit un produit comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme Mauvaise, et il y a insatisfaction et il y a déception.

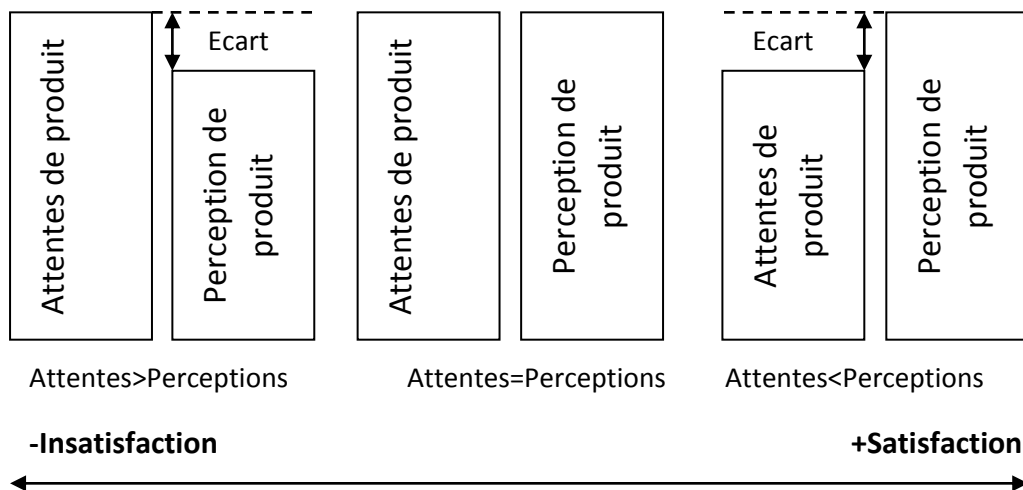
La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

---

<sup>15</sup> <https://www.definitions-marketing.com>.

<sup>16</sup> NF EN ISO 9000/2015 «Système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire» Ed AFNOR, P.02.

- **La qualité attendue** : ce qu'il attend qu'un produit possède un certain nombre de caractéristiques.
- **La qualité perçue** : ce qu'il perçoit une fois le produit conçu et réalisé, il perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.<sup>17</sup>



**Figure 3:** Influence de la qualité conçus et la qualité attendue sur la satisfaction client

**Source :** N. Slack, CHAMBERS, R, JOHNSTON, operations management, Financial Times/PrenticeHall: Pearson Education, 2003, 815p, p, 597

### 1.4.2. La qualité dans l'entreprise

La conformité du produit à des spécifications, Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire beaucoup de choses différentes ; aussi est- il difficile de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes. La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. De plus, tous les personnels d'une entreprise ne sont pas directement en contact avec les clients et ne sont pas en mesure de percevoir leur satisfaction.

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.

La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

<sup>17</sup>CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009, page 17

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- **La qualité conçue** : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing
- **qualité réalisée** : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

La qualité d'un produit dépend de quatre étapes :

- L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client.
- L'entreprise réalise un produit conforme à la conception.
- Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise.
- Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.<sup>18</sup>

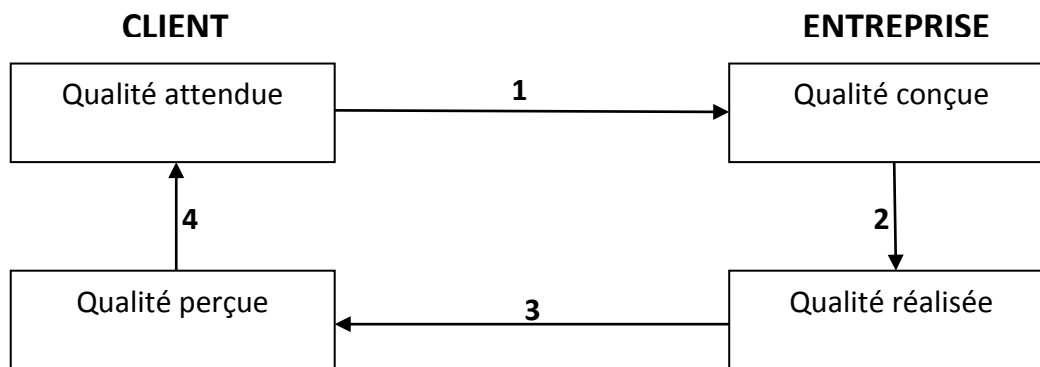


Figure 4: Les quatre étapes qui déterminent la qualité d'un produit

Source : CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009, page 19

### 1.5. Les notions de base

- **Système** : «Est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction.»<sup>19</sup>
- **Management**: La version 2015 de la NF EN ISO 9000 définit le terme « management » comme l'ensemble des «Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme »<sup>20</sup>
- **Le Système qualité** : Un système de conception, de production et de distribution est toujours accompagné d'un management de la qualité. En effet le chef de l'entreprise ne peut pas être insensible aux réclamations de ses clients car il sait qu'il en va de la pérennité de son

<sup>18</sup> CANARD. Frédéric, «Management de la qualité», Editions lextenso, Paris, 2009, page 17 et 18.

<sup>19</sup> NF EN ISO 9000/2015 «Système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire » Ed AFNOR, P.17. 67

<sup>20</sup> SIEGEL. Dominique et ROESSLINGER. Francis, « Management stratégique et management de la qualité», Edition AFNOR, 2015, P.12.

entreprise, il doit mettre en place un système qualité qui est : « L'ensemble de l'organisation, des procédures, des procédés et des ressources pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité».<sup>21</sup>

- **Système management** : Est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les objectifs».

### 1.5.1 Le management de qualité :

La gestion de la qualité consiste simplement à établir des directives et à les mettre en œuvre dans le processus de fabrication, de développement, de test et de livraison d'un produit ou d'un service, afin de maintenir le niveau de norme souhaité dans le produit ou le service. D'autre part, la gestion de la qualité peut être considérée comme un acte de normalisation de tous les aspects du développement de produits ou de services afin d'obtenir un écart minimal par rapport à l'état idéal ou à la forme et au comportement du produit souhaité.

En termes simples, la qualité est un attribut important de toutes les choses que nous avons l'intention d'acheter et des services que nous utilisons dans nos vies. La qualité n'est pas seulement une étiquette ou une caractéristique quelconque que vous pourriez ajouter à la fin du produit. Il s'agit d'un acte de diligence mis dans chaque décision prise en matière de sélection, de fabrication et de test du produit avant qu'il n'atteigne le consommateur.<sup>22</sup>

Autrement dit, le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques, visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût.

Le management de la qualité est « l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que ; la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité»<sup>23</sup>

#### 1.5.1.1. La politique qualité

La Politique Qualité est le premier document synthétique du Système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme. Elle permet de cadrer la démarche qualité et de communiquer ses fondements.

La politique qualité est une ou plusieurs intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction. Il s'agit d'une exigence spécifique de L'ISO 9001 vs 2015.

---

<sup>21</sup> [www.afnor.org](http://www.afnor.org).

<sup>22</sup> [www.knowledgehut.com/blog/quality/quality-management](http://www.knowledgehut.com/blog/quality/quality-management)

<sup>23</sup> FROMAN. Bernard, «Le manuel qualité, Outils stratégique d'une démarche qualité», Edition AFNOR, 1995, p.7.

### **1.5.1.2. Les objectifs de management de la qualité :**

En offrant des biens ou des services de qualité supérieure, la gestion de la qualité cherche à répondre aux demandes et aux attentes de ses clients. Les entreprises qui utilisent une stratégie de gestion de la qualité peuvent bénéficier d'un certain nombre d'avantages, notamment :

- Accroître la satisfaction client : La gestion de la qualité permet d'identifier les attentes des clients et de mettre en place des stratégies pour y répondre.
- Réduction des coûts de non-qualité : En élevant le niveau de ses biens et services, une entreprise peut dépenser moins en pertes de production, en réparations et en retours.
- Productivité accrue : la gestion de la qualité aide à localiser les problèmes et les domaines de développement, ce qui peut entraîner une productivité accrue.
- Renforcement de l'image de marque : Une entreprise reconnue pour l'excellence de ses produits ou services peut bénéficier d'une image de marque plus forte, ce qui peut se traduire par une hausse de la demande.<sup>24</sup>

### **1.5.1.3. La planification de la qualité**

Comprend les activités qui permettent d'établir les objectives qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités. En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent:

- ✓ Les objectifs stratégiques de la direction, et les exigences de qualité au niveau du produit ;
- ✓ La préparation de la mise en œuvre du système de management de la qualité ;
- ✓ Elaboration d'un plan qualité ;
- ✓ L'amélioration de la qualité.

### **1.5.1.4. La maîtrise qualité**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité, maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création, et d'éliminer les non-conformités ou déviations par rapport à ce qui est attendu, tout au long de ce processus.

### **1.5.1.5. L'assurance de la qualité**

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera

---

<sup>24</sup> Document « Principes de management de la qualité », ISO ,2016 reformulé

fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Selon la norme ISO 8402 (1994) c'est : « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité».

Elle vise à donner confiance en cette satisfaction, à la fois au sein de l'organisme et à et à l'extérieur vis-à-vis des clients ou autorités.

Elle est simplifiée dans l'ISO 9000 (2000) pour insister sur le fait que c'est l'une des quatre composantes du management de la qualité : « la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites ».

C'est aussi s'assurer que la qualité obtenue est bien en adéquation avec celle souhaitée par la direction, faire des corrections et éviter que cela ne se reproduise.

### **1.5.1.6. L'amélioration de la qualité**

« La partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité».

Est une maîtrise préalable de la qualité, Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients afin de mieux le servir.

L'entreprise cherche à améliorer la qualité de ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.<sup>25</sup>

### **1.5.2. Le management total de la qualité ou qualité totale<sup>26</sup>**

De plus en plus d'entreprises développent un modèle de gestion permettant d'augmenter la valeur d'un produit en essayant d'optimiser simultanément la production de chaque service.

On parlera de gestion par la «qualité totale» ou «TQM».

Nous retenons la définition du «Management total de la qualité» qui avait été proposée par JACQUES CHOVE et qui a été retenue par l'AFNOR:

« Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres, et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société. », C'est une étape ultime prenant en compte les notions d'optimisation, d'efficience et de motivation du personnel.

« La qualité totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les membres pour améliorer la qualité des produits et services, la qualité de son fonctionnement et de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement. »

---

<sup>25</sup> PINET. Claude, «< 10 clés pour réussir sa certification Iso 9001:2015 » Edition AFNOR, P (29-32)

<sup>26</sup> CORBEL. Bernard et MURRY. Bernard, « L'audit qualité interne, Démarche et techniques de communication»», Edition AFNOR, 1996,

### 1.5.3. Le manuel qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2000 « est un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme ». Rédigé le plus souvent par le responsable qualité, il définit l'ensemble des processus sur lesquels s'engage l'entreprise vis-à-vis de ses clients, il constitue une «image», du système qualité de l'entreprise.

«C'est un document énonçant la politique qualité de l'entreprise et décrivant le système qualité d'un organisme » (Cf. ISO 8402 / X 50-163). Il s'agit d'un document qui énonce la politique qualité de l'entreprise et décrit les dispositions générales prises pour obtenir la qualité de ses produits ou services.<sup>27</sup>

### 1.6. Le client :

Dans le langage courant, le client est une personne qui reçoit, contre paiement des fournitures commerciales ou des services, cette notion s'est étendue dans le domaine de la qualité vers toute entité ou personne qui bénéficie d'un produit ou d'un service, gratuitement ou non.<sup>28</sup>

« Les clients : ce sont eux qui font vivre directement l'entreprise par leurs commandes, ils s'attendent à avoir un produit conforme et simple d'utilisation, sécuritaire et si possible innovant. Le tout pour un prix concurrentiel»<sup>29</sup>

Selon la norme ISO : « client est une personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme». Le client est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise, il peut être une personne physique ou une personne morale, c'est lui qui paye et qui bénéficie.<sup>30</sup>

Le client a un impact sur la performance et le développement de l'entreprise, donc il est important de bien connaître ses exigences et ses attentes et de s'engager à les satisfaire

#### 1.6.1\Types de clients

Il existe deux types de clients ; **Le client interne et le client externe** »

#### **Qui sont les clients internes de l'entreprise ?**

Un client interne est un collaborateur qui appartient lui-même à l'entreprise productrice du bien ou service considéré. Le terme de client interne désigne généralement un département, service ou salarié qui reçoit un produit ou service produit par un autre département de l'entreprise.

#### **Qui sont les clients externes de l'entreprise ?**

---

<sup>27</sup> FROMAN. Bernard, op. Cit, 1995, P.12.

<sup>28</sup> SIEGEL. Dominique et ROESSLINGER. Francis, « Management stratégique et management de la qualité», Edition AFNOR, page 4

<sup>29</sup> « DURET. Daniel et PILLET. Maurice, Qualité en Production de l'ISO 9000 à six Sigma », Edition d'Organisation, 1998, 2001, 2005, P.12.

<sup>30</sup> www.iso.org

Un client externe est une partie qui utilise ou est directement affectée par les produits et les services d'une entreprise.<sup>31</sup>

### 1.6.2. La satisfaction

Il existe plusieurs définitions de la satisfaction, telle que<sup>32</sup> :

France Qualité Publique dans son ouvrage de 2004 : « La satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et service attendu. »

La définition de SYLVIE LLOSSA, publiée dans sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli ».

Une des premières définitions historiques d'YVES EVRARD en 1993 (notre métier est né dans les années 1990): « La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ».

Selon l'Association Française de Normalisation (1999), «la satisfaction est l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes». La satisfaction mesure la conformité du service réalisé perçu par le client au service attendu. Le point commun de ces définitions est «la bonne réponse des attentes clients», il faut chercher à répondre à leurs attentes et garantir leurs satisfactions car le client est le premier patron de l'entreprise, mais la difficulté vient donc de la définition de ses attentes.

### 1.6.3. Les attentes clients

Les clients ont des attentes plus ou moins précises à l'égard du niveau et de la qualité du Service et de produit des entreprises, ils peuvent être » :

**Subjectives** : c'est le client et lui seul qui définit les standards.

**Individuelles** : chaque client aura des attentes différentes.

**Changeantes** : En fonction des circonstances ou des événements.

**Évolutives** : le degré de maturité des clients face à un service ou un produit déplacé leurs attentes, leur apprentissage les rend plus compétent et plus exigeant.

**Comparatives** : leurs attentes vont toujours tenir compte des performances du marché, des concurrents directs et indirects.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> [www.relationclientmag/](http://www.relationclientmag/).

<sup>32</sup> Jean-Philippe Faivre «concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients ». Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles -Edition2017

<sup>33</sup> « DURET. Daniel et PILLET. Maurice, Qualité en Production de l'ISO 9000 à six Sigma », Edition d'Organisation, 1998, P.5.

### **Section 2 : Le référentiel du système de management de la qualité ISO 9001 version 2015**

Suivant le sillage de notre thème de recherche qui s'appuie sur la démarche et processus d'audit du système de management conformément aux normes ISO 19011/18. Nous tenons à travers ce passage théorique d'expliquer le système de management de la qualité, de mettre sous lumière la norme ISO 9001/15.

#### **2.1. Le système de management de la qualité**

Les systèmes de gestion de la qualité sont un moyen pour les organisations de garantir les normes de qualité les plus élevées dans l'ensemble de leurs activités. Un SMQ garantit que les processus, les procédures et les systèmes sont solides et efficaces afin que les produits puissent être livrés avec une plus grande cohérence et moins de défauts.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a élaboré un ensemble de normes appelé « ISO 9001 :2015 » qui fournissent des conseils sur la manière dont les organisations peuvent établir et maintenir un SMQ efficace.

C'est un ensemble de responsabilités, de structures organisationnelles, de processus, de procédures pour planifier, mettre en œuvre et piloter la gestion de la qualité. Le SMQ concerne toutes les parties prenantes, le service qualité, mais aussi la direction, les responsables de département...

Les organisations mettent en place des indicateurs dans des tableaux de bord qui débouchent sur un plan d'actions correctives menées à l'aide de nombreux outils. Ils servent à améliorer la qualité.

Tout est consigné, formalisé dans un système documentaire opérationnel dont l'objectif est de maîtriser ses processus (à partir d'outils comme la cartographie de processus, les fiches descriptives...) et non de faire du « papier ». Le but du système documentaire est de décrire comment assurer la conformité, traiter les non-conformités et dysfonctionnements.

Le manuel qualité connaît un renouveau avec les dernières certifications ! Faisant place à un véritable outil de communication.

Les audits qualité internes et externes permettent de s'assurer que les processus restent en ligne avec la référentielle qualité retenue.<sup>34</sup>

##### **2.1.1. Les 7 principes du management de la qualité**

---

<sup>34</sup> [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Ces principes décrivent les bonnes pratiques qu'une organisation doit adopter pour améliorer ses performances. Il s'agit aujourd'hui d'un véritable cadre de référence modelant le système qualité.

- **Adopter une orientation client**

L'orientation client consiste à comprendre que le client est la clé du succès. Il est donc important de réfléchir à ce que vous pouvez faire pour vos clients et à la manière dont vous pouvez améliorer leur expérience avec vos produits ou services.

Un bon système de gestion de la qualité se concentrera sur l'amélioration de l'expérience du client, que ce soit par une meilleure conception du produit ou un meilleur service après-vente.

Les enquêtes de satisfaction de la clientèle aident les organisations à obtenir un retour d'information de la part de leurs clients afin qu'elles puissent identifier les domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leur prestation de services.

- **Développer le leadership**

Le leadership est un élément très important de la gestion de la qualité. Les dirigeants aident à définir la vision de l'organisation, à s'assurer que tout le monde est en phase avec cette vision et à veiller à ce qu'il y ait suffisamment de personnes en place pour réaliser cette vision. Les dirigeants peuvent également être responsables des décisions relatives à l'affectation des ressources au sein de l'organisation, mais ces décisions doivent être prises dans le cadre de budgets et de délais raisonnables.

Les dirigeants doivent encourager le travail d'équipe et permettre aux employés d'apporter leurs propres idées pour améliorer les processus ou les rendre plus efficaces. Ils doivent également s'assurer que les employés ont accès à des programmes de formation adéquats afin qu'ils puissent atteindre un niveau de performance optimal.

- **Impliquer le personnel à tous les niveaux**

Les employés sont la ressource la plus importante de toute organisation. Il est donc essentiel que l'engagement des employés envers la gestion de la qualité soit encouragé et maintenu dans toute l'organisation.

L'engagement des employés signifie que les employés ont une forte conviction de l'importance de leur propre contribution au succès de l'organisation, sont désireux et capables de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation, et reconnaissent leur propre potentiel de développement personnel.

- **Pratiquer une approche processus pour maîtriser toutes les activités concourantes à la performance et à la satisfaction client**

L'approche processus est le principe le plus important. En effet, il s'agit du fondement des systèmes de gestion de la qualité en général, et il permet de s'assurer que vous avez une bonne compréhension de la manière de gérer vos processus. Vous devez toujours réfléchir aux processus qui

existent dans votre entreprise ou votre organisation et à la manière dont ces processus peuvent être améliorés.

La seule façon d'améliorer quoi que ce soit est de comprendre d'abord comment les choses fonctionnent, et c'est exactement ce sur quoi l'approche par processus met l'accent : comprendre ce que les gens font dans leurs rôles et responsabilités dans le cadre de chaque processus ; documenter ces actions ; les mesurer par rapport à des normes afin de pouvoir les améliorer au fil du temps (ou les supprimer complètement) ; puis surveiller les performances en permanence à partir de là afin de garantir une amélioration continue dans tous les aspects des opérations de votre entreprise sur une base permanente grâce à une évaluation constante à chaque étape et à des efforts actifs de résolution des problèmes lorsque des problèmes surviennent pendant l'exécution.

### **Une organisation est caractérisée par 3 grands types de processus :**

- **Les processus métiers** : sont ceux qui permettent la fabrication des produits ou la réalisation des services.
- **Les processus de pilotage** : concernent le management de l'organisation.
- **Les processus supports** : font référence aux ressources matérielles et humaines utilisées par les processus métier.

Ces processus doivent être décrits dans la documentation d'entreprise associée au SMQ.

#### **• Investir dans l'amélioration continue**

L'amélioration est un élément important du SMQ. L'amélioration est un processus continu qui doit être intégré dans le travail quotidien de chacun. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la qualité des produits ou des services, mais aussi d'améliorer les processus, les systèmes, les procédures et les personnes.

La roue de Deming ou le cycle PDCA (en anglais Plan, Do, Check, Act) est l'application parfaite de l'amélioration continue. Planifier les activités de l'entreprise, les mettre en œuvre, les contrôler puis les évaluer : telles sont les 4 phases de la démarche d'amélioration continue. Pour évoluer, une organisation d'entreprise doit en permanence chercher à augmenter sa performance.

#### **• Prendre des décisions éclairées en se basant sur des preuves, des faits**

La prise de décision fondée sur des preuves est une façon d'utiliser les données pour faire le meilleur choix possible pour votre entreprise. La gestion factuelle consiste à utiliser les données pour éclairer et améliorer les décisions de votre équipe, ce qui vous aide à faire de meilleurs choix et, en fin de compte, à améliorer la qualité globale de votre organisation.

La direction veillera à mettre en place un tableau de bord de pilotage et des indicateurs de performance pertinents.

#### **• Manager les relations avec les parties prenantes pour générer une performance durable**

Il s'agit de la manière dont une organisation interagit avec ses fournisseurs, ses clients et les autres parties prenantes afin d'instaurer la confiance et une compréhension partagée.

La gestion des relations consiste à établir des relations de confiance par le biais d'une communication ouverte, de la collaboration, de l'honnêteté et de l'intégrité.

L'entreprise doit veiller à maintenir avec les parties prenantes des relations harmonieuses pour améliorer sa performance.<sup>35</sup>



**Figure 5:** Les 7 principes de management de la qualité

**Source :** (<https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>), Auteur Laurent GRANGER, année 2008.

### 2.2\ Les normes pour une gestion de la qualité efficace :

Afin d'aider les entreprises à mettre en place un système de gestion de la qualité efficace, les organismes de normalisation ont créé des normes de gestion de la qualité comme références. L'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui est responsable de la création des normes, a créé la famille de normes ISO 9000, qui est l'ensemble de lignes directrices le plus largement utilisé. Ces normes fournissent un cadre de référence commun pour l'évaluation et la certification des systèmes de management de la qualité tout en définissant les principes directeurs et les prés requis pour en créer un.

<sup>35</sup> [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

**Les normes ISO 9000 comportent divers composants, notamment :**

- ✓ La norme ISO 9000, qui fournit des définitions de termes et d'idées clés dans le management de la qualité.
- ✓ Les exigences pour l'établissement d'un système de gestion de la qualité sont décrites dans la norme ISO 9001.
- ✓ La norme ISO 9004 est un ensemble de lignes directrices visant à améliorer la performance générale d'une organisation.<sup>36</sup>

### 2.2.1\ Une entreprise peut tirer des avantages en mettant en œuvre les normes ISO 9000.

- **Des procédures standardisées :** Les normes ISO 9000 donnent à chacun un référentiel commun pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Cela facilite l'établissement de procédures commerciales normalisées et cohérentes, ce qui rationalise la communication interne et externe.
- **Acceptation mondiale :** étant donné que les normes ISO 9000 sont acceptées dans le monde entier, une entreprise peut montrer à ses clients, partenaires commerciaux et concurrents qu'elle s'engage en faveur de la qualité.
- **Amélioration continue :** Le fondement des normes ISO 9000 est l'idée d'un développement continu. En s'engageant à respecter ces normes, une entreprise s'engage à mettre en place des processus d'amélioration continue pour répondre aux besoins évolutifs de ses clients et stimuler la performance globale de l'entreprise.
- **Amélioration de la gestion des risques :** Les entreprises peuvent identifier les risques potentiels et mettre en place des mesures de gestion efficaces à l'aide des normes ISO 9000. Cela peut réduire les coûts d'assurance ainsi que les coûts liés aux erreurs et aux accidents.

Le management de la qualité est une stratégie de gestion visant à élever le calibre des biens ou des services fournis par une entreprise. Les besoins et les attentes des clients doivent être satisfaits, les coûts de non-qualité doivent être réduits, la productivité doit être augmentée et l'image de marque doit être renforcée. Une entreprise peut atteindre ses objectifs de qualité et bénéficier d'un certain nombre d'avantages en mettant en place un système de gestion de la qualité efficace. Les normes de gestion de la qualité, telles que la famille de normes ISO 9000, fournissent un cadre universel pour ce faire.<sup>37</sup>

### 2.3. ISO (Organisation internationale de normalisation)

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO) date de 1979 avec la création d'un comité Technique ISO/TC 176 pour élaborer des normes relative à l'assurance de la qualité et

---

<sup>36</sup> [www.certification-iso.info/iso-9000-un-systeme-de-management-de-la-qualite/](http://www.certification-iso.info/iso-9000-un-systeme-de-management-de-la-qualite/)

<sup>37</sup> [www.investopedia.com/terms/i/iso-9000.asp](http://www.investopedia.com/terms/i/iso-9000.asp) reformuler.

management de la qualité, en 1987, a établi la famille des normes ISO 9000. Nous citons entre autres les principales normes ci-après :

- ISO 9000/2015 : Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire :
- ISO 9001/2015 : Systèmes de management de la qualité-Exigences ISO 19011/2018 L'audit des systèmes de management qualité-Lignes directrices.

### **2.3.1 Qu'est-ce que l'ISO 9001**

Le référentiel ISO 9001 c'est une norme internationale et généraliste de SMQ, établie par l'organisation internationale de standardisation (ISO), elle prend en compte toutes les activités d'une organisation, quel que soit son secteur (industrie, service, formation, enseignement...). Est un outil d'aide au pilotage de l'entreprise, il se focalise sur la satisfaction des clients et la conformité des produits et services vis-à-vis des exigences internes et externes de l'organisation, pour l'amélioration de la performance.

C'est le référentiel le plus connu et le plus utilisé à travers le monde, et la base de toute organisation optimisée, Il est publié depuis 1987.<sup>38</sup>

### **2.3.2. Un bref Historique de la norme ISO 9001**

La première version de cette norme ISO 9001 c'était en 1987 sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000. En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte.

Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001 : 1994, en 1996 un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision.

La norme officielle (International Standard) est publiée au cours du dernier trimestre 2000 pour fusionner les trois normes (ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003), cette version de L'ISO 9001 :2000 a été publiée en langue française par AFNOR le 15 décembre 2000.

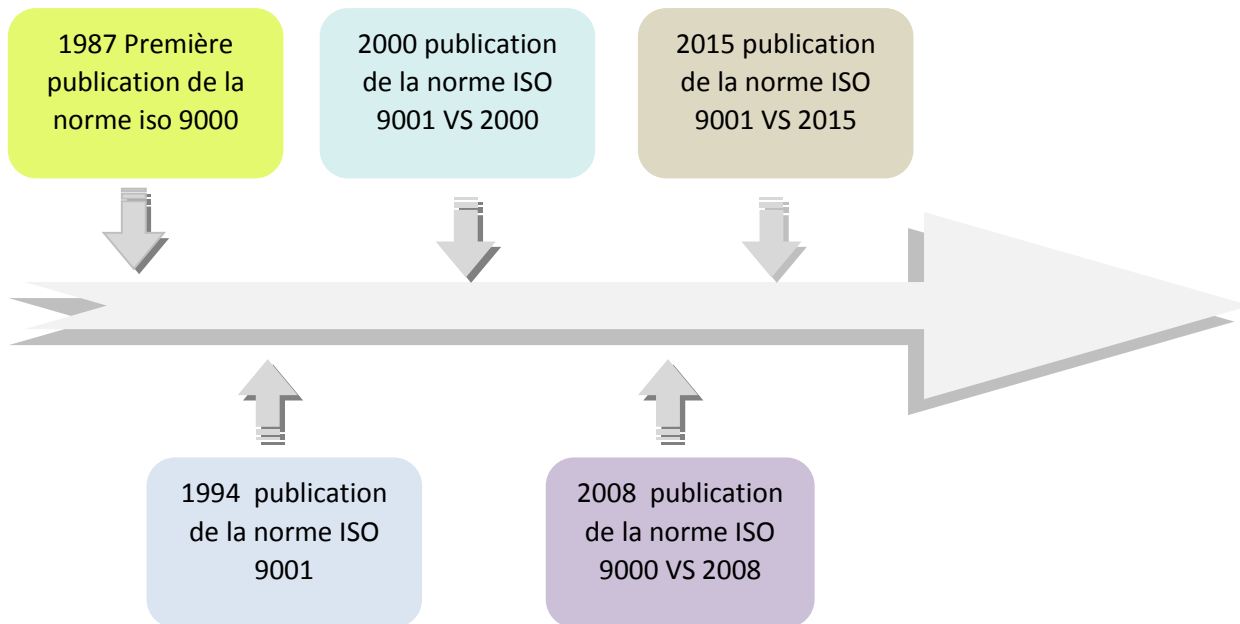
La version 2008 de la norme 9001 Systèmes de management de la qualité-Exigences a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008. Cette version annule et remplace la 3<sup>ème</sup> édition (ISO9001 :2000). Les modifications permettent principalement de clarifier les éléments du texte de la version précédente.

Sa dernière version a été publiée le 15 septembre 2015. Cette cinquième édition annule et remplace la quatrième édition (ISO 9001 :2008) qui a fait l'objet d'une révision technique, par l'adoption d'une structure révisée et l'adaptation des principes de management de la qualité révisés et de nouveaux concepts.

---

<sup>38</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

La figure ci-après, schématise le rappel, du cheminement historique jusqu'à nos jours :



**Figure 6:** Evolution de la norme ISO 9001 dans le temps

**Source :** réalisé par nos propres soins à partir de plusieurs lectures effectuées

### Les changements sur le fond de la norme ISO 9001 version 2015 par rapport à la version 2008 :<sup>39</sup>

- La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées

Alors que la version 2008 (ainsi que les précédentes) était d'emblée centrée quasi uniquement sur le client, la version 2015 convie à prendre en compte les parties intéressées dites « pertinentes » pour l'entreprise. Au sens large, tout acteur ou groupe d'acteurs pouvant avoir une contribution ou une influence notable sur la qualité de l'entreprise, sera à écouter, à suivre, à prendre en compte, etc.

Cette approche plus globale des impacts des acteurs sur le système change le regard porté sur ceux-ci mais également les modes de relations. Ainsi, il sera plus porté attention à des prescripteurs quant à l'image qu'ils ont de l'entreprise ou bien aux besoins des prestataires externes pour pouvoir contribuer au mieux à la qualité des produits et des services de l'entreprise.

- La prise en compte du contexte interne et externe de l'entreprise

En poussant l'entreprise à s'intéresser aux opportunités qui se présentent que ce soient des besoins implicites de clients non encore pris en compte ou des compétences potentielles de collaborateurs - en l'incitant à identifier les menaces externes et les faiblesses internes comme autant de risques à maîtriser, la version 2015 de l'ISO 9001 relie plus fortement la démarche qualité à la « vraie vie » dans et hors de l'entreprise.

<sup>39</sup> Bellaïche, Michel « 100 questions pour comprendre et agir », Edition : AFNOR, Année de Publication: 2016, p 43-45

- Le dimensionnement du système qualité et de sa planification en fonction des enjeux de l'entreprise

L'approche par les risques proposée par la version 2015 de l'ISO 9001 incite l'entreprise à partir des enjeux qu'elle aura définis suite à l'analyse de son contexte pour identifier les risques de ne pas répondre de façon satisfaisante à ces enjeux et par conséquent, de dimensionner son système de façon optimum. Autrement dit, le niveau de détail de la documentation, le nombre d'indicateurs ainsi que l'intensité des contrôles et des vérifications (la liste n'est pas exhaustive) découlent directement des risques identifiés.

L'approche globale par les risques donne du sens à l'adaptation permanente du degré de formalisation du système qualité aux besoins effectifs de l'entreprise.

- Le partage des connaissances organisationnelles

Cet apport nouveau indique, en creux, que la transversalité par les processus ne suffit pas et que le partage des connaissances est crucial dans une démarche qualité pour assurer collectivement une continuité et une pérennité de la qualité des produits et des services et de la satisfaction du client.

Ainsi, les échanges d'expériences et la mise à disposition des connaissances auprès du plus grand nombre peuvent devenir une réalité attestée dans le système qualité.

### **Les changements sur la forme de la norme ISO 9001 version 2015 par rapport à la version 2008 :<sup>40</sup>**

- ❖ Un apport de nouvelles exigences

Les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015 sont les suivantes :

- la compréhension de l'organisme et de son contexte : cette exigence précise la nécessité de la prise en compte du contexte afin d'en faire émerger les enjeux externes et internes ;
- la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées : cette nouvelle exigence demande d'identifier les parties intéressées pertinentes (c'est-à-dire qui auraient une influence notable sur la qualité des produits et des services) et de s'enquérir de leurs besoins et de leurs attentes afin d'en tenir compte ;
- les actions à mettre en œuvre face aux risques et aux opportunités : les types d'actions sont listées dans le paragraphe consacré à cette exigence ;
- les connaissances organisationnelles : cette exigence précise les nécessités de repérage, de mise à disposition et de mise à jour de ce type de connaissances;
- l'élargissement du périmètre de la communication interne à la communication externe : ce point oblige l'organisation à réfléchir aux besoins des parties intéressées concernant ce sujet ;
- la propriété des prestataires externes : la nécessité de prendre soin de tout ce qui peut appartenir à un prestataire (données propres, outils, etc.) et de le tenir informé en cas de problème, de dégradation ou tout autre problème vient étendre cette exigence qui n'était auparavant centrée que sur la propriété du client.

---

<sup>40</sup> Bellaïche, Michel « 100 questions pour comprendre et agir », Edition: AFNOR, Année de Publication: 2016, p 45-47

### ❖ Des changements de terminologie

Les changements de terminologie de l'ISO 9001 version 2015 sont les suivants:

- la responsabilité de la direction » devient le leadership » : les exigences de la version 2008 ne changent pas globalement, deux exigences liées à la responsabilité à assumer par la direction dans l'efficacité du système d'une part, et aux incitations ainsi qu'au soutien des personnes d'autre part, marquent plus nettement l'engagement de la direction;
- « Le management des ressources » devient le support : alors qu'il s'agissait de manager, voire de « gérer des ressources mises à disposition de manière un peu « statique », la notion de support indique une note plus dynamique de soutien, incitant les acteurs en support à plus d'engagement dans la contribution à la satisfaction du client externe ;
- les documents deviennent les « informations documentées » : sont regroupés sous ce nouveau vocable les documents de référence tels que les procédures, les modes opératoires, les manuels, etc. mais également les enregistrements;
- « la réalisation du produit » devient les activités opérationnelles » : cette nouvelle terminologie permet de prendre en compte des activités à caractère opérationnel proches de la production, telles que les méthodes, l'approvisionnement au fil de l'eau, etc.;
- « le produit » devient les produits et services » : le terme << produit >> était générique et comprenait les services mais les activités de service pouvaient se sentir moins concernées, ou, tout du moins, trouver que l'ancienne terminologie avait une prégnance industrielle trop marquée ;
- les « fournisseurs deviennent les « prestataires externes » : ce qui renforce le côté « prestation » de tout fournisseur, même lorsque celle-ci consiste à livrer des pièces.

### ❖ Une migration et des regroupements d'exigences

Une migration et des regroupements d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015:

- la communication interne » est répartie sur deux chapitres, le « leadership » et le « support » : afin d'insister sur l'importance de la communication de la politique qualité par la direction d'une part et de la nécessité de définir un véritable dispositif de communication interne et externe auprès du personnel d'autre part;
- la maîtrise des informations documentées» est regroupée dans le chapitre « support »: ce positionnement nouveau des documents du système montre qu'ils peuvent être de véritables ressources et venir en support pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, plutôt que d'être considérés comme des documents uniquement contraignants;
- les ressources pour la surveillance et la mesure » sont regroupées dans le chapitre « support » : ces exigences relatives à la métrologie et aux systèmes de mesure sont également positionnées en tant que ressources utiles et supports, ce qui peut gommer leur caractère uniquement contraignant;
- la « revue de direction» est regroupée avec surveillance, mesure, analyse et évaluation » dans un chapitre « évaluation des performances » : placée ainsi, la revue de direction montre toutes ses potentialités d'évaluation de la performance à intervalles réguliers, en gommant son côté « revue de détail annuelle » et donc en lui conférant un caractère plus dynamique.

### ❖ Des suppressions d'exigences

Des suppressions d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015:

- le manuel qualité : il n'est plus obligatoire d'en avoir un, bien que cet outil reste très utile pour synthétiser la présentation de la démarche et du système qualité. Cette ouverture permet de choisir la forme et la terminologie d'outils pouvant apporter les mêmes types de services (Intranet, book, etc.);
- le représentant de la direction: on retrouve dans le texte des nouvelles exigences sur les rôles, sur les responsabilités et les autorités, sur la nécessité de s'assurer de la conformité du système et des processus, de rendre compte à la direction, de sensibiliser à l'orientation client et de veiller à l'intégrité du système, etc. mais comme ces rôles ne sont plus dévolus à une seule personne (le représentant de la direction), ils peuvent être aisément répartis entre plusieurs personnes, une équipe par exemple;
- les actions préventives : cette exigence n'a plus lieu d'être avec la nouvelle nécessité d'identifier, de maîtriser les risques du système et de les mettre à jour régulièrement, ce qui va faire émerger, de facto et en permanence, des actions de prévention qui remonteront vers l'amont. D'ailleurs, l'exigence relative aux actions correctives convient à identifier, par rebond, l'émergence éventuelle de nouveaux risques, et de les prendre en compte.

**Cette norme spécifie les exigences pour un système de management de la qualité. L'organisme doit :**

- ✓ Démonstré son aptitude à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients, mais aussi à toute les exigences légales et réglementaire applicables :
- ✓ Accroître la satisfaction de ses clients par un SMQ efficace.

Toutes les exigences de la norme sont (universelles ou Général et planifié) génériques et prévues et s'appliquent à toute organisation, quel que soit son type ou sa taille. Ainsi, tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler l'efficacité de son système de management de la qualité

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue.

Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.<sup>41</sup>

### 2.3.3. La structure ISO 9001<sup>42</sup>

La « structure de haut niveau » (HLS) de la norme ISO, qui promeut une qualité élevée, est la manière dont ISO 9001 est organisée, ce qui facilite son intégration avec d'autres normes de système de gestion. Voici les éléments qui composent la structure de la norme ISO 9001 :

---

<sup>41</sup> PINET. Claude, « 10 clé pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », P.1, éditions AFNOR

<sup>42</sup> Normalisation de management de la qualité et appropriation de la norme ISO9001, EMS édition, 2023 p 48-58

### ➤ **Domaine d'application**

Cette norme spécifie les exigences pour un système de management de la qualité.

L'organisme doit :

- Démontrer son aptitude à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients, mais aussi à toutes les exigences légales et réglementaires applicables
- Accroître la satisfaction de ses clients par un SMQ efficace.

Ainsi, tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler l'efficacité de son système de management de la qualité (SMQ).

### ➤ **Références normatives**

Il n'y a qu'une seule référence normative pour cette norme. C'est L'ISO 9000 :2015 Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire.

### ➤ **Termes et définitions**

Les termes et définitions applicables sont contenus dans l'ISO 9000. Un certain nombre de définitions sont reconduites souvent avec des ajouts de « note à l'article », qui ont pour objectif d'en préciser les termes.

### ➤ **Leadership**

La direction doit démontrer son engagement pour le SMQ en:

- assumant la responsabilité de l'efficacité
- s'assurant que la politique et les objectifs sont établis et compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme,
- s'assurant que les exigences sont intégrées aux processus métiers de l'organisme
- promouvant l'approche processus et l'approche par les risques: s'assurant que les ressources requises sont disponibles
- communiquant sur l'importance de l'efficacité du SMQ
- s'assurant l'atteinte des résultats attendus
- incitant, orientant et soutenant le personnel pour contribuer à l'efficacité du SMQ;
- promouvant l'amélioration:
- soutenant les autres rôles pertinents de management.

La direction doit démontrer son engagement pour l'orientation client. Les exigences clients et les exigences légales et réglementaires applicables doivent être déterminées, comprises et satisfaites en permanence. Les risques et opportunités sont déterminés et pris en compte. L'accroissement de la satisfaction du client doit être la priorité.

La direction doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité. Cette politique doit être appropriée, fournir un cadre pour les objectifs, inclure l'engagement de satisfaire aux exigences applicables et l'engagement pour l'amélioration continue. Cette politique doit être disponible, tenue à jour.

### ➤ **Planification**

La planification du SMQ doit tenir compte des enjeux et doit déterminer les risques et opportunités pour atteindre les résultats escomptés tout en s'inscrivant dans une dynamique

d'amélioration continue et en prévenant ou réduisant les effets indésirables. L'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités. L'efficacité de ces actions doit être évaluée.

L'organisme doit établir des objectifs qualitatifs au niveau des fonctions et des processus. Ces objectifs doivent être :

- cohérents avec la politique ;
- mesurables ;
- apte à tenir compte des exigences applicables ;
- pertinents pour la conformité des produits et services ;
- pertinents pour l'amélioration de la satisfaction du client ;
- surveillés
- communiqués
- mis à jour.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs qualitatifs.

La planification de l'atteinte des objectifs doit déterminer

- ce qui sera fait ?
- avec quelles ressources ?
- qui sera responsable ?
- Les échéances (les jalons)
- comment les résultats seront évalués. ?

Lors des modifications du SMQ, ces modifications doivent être réalisées de façon planifiée et systématique.

### ➤ **Support**

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration du SMQ.

**Les ressources comprennent :**

- les ressources humaines ;
- les infrastructures : l'environnement, pour la mise en œuvre des processus ;
- les ressources, pour la surveillance et la mesure (validation des résultats)
- les connaissances organisationnelles.

➤ **Contexte de l'organisation :** L'importance de comprendre les environnements internes et externes de l'organisation, ainsi que les parties intéressées et leurs besoins, est soulignée dans cette section.

➤ **Réalisation des activités opérationnelles :** les procédures de conception, de production, de prestation de services et de contrôle des activités visant à garantir la qualité des biens ou des services sont traitées dans cette section.

- **L'évaluation des performances :** implique la réalisation d'audits internes, le suivi des indicateurs de performance et l'évaluation régulière de l'efficacité du système de gestion de la qualité.

- **Amélioration**

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

**Ces améliorations doivent inclure :**

- l'amélioration des produits et services :
- la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables : ▶ l'amélioration de la performance du SMQ :
- L'amélioration de l'efficacité du SMQ.

### **2.3.4 Les avantages et les inconvénients de la norme 9001 /2015**

- **Les avantages de la norme ISO 9001 /2015**

Mettre en œuvre un système de management de la qualité vous aidera à :

- ✓ Évaluer le contexte global de l'organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par ses activités et répondre à leurs attentes. Pour définir clairement les objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- ✓ Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes, et accroître leur satisfaction grâce à une amélioration de la sécurité, de la qualité et des processus, pour assurer une clientèle régulière, et gagner de nouveaux clients et développer l'entreprise ;
- ✓ Travailler de façon plus efficace car tous les processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'organisme, pour gagner ainsi en productivité et en efficacité, tout en réduisant les coûts internes.
- ✓ Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables
- ✓ Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel pour certains clients
- ✓ Identifier et gérer les risques associés à l'activité, et mettre en place des procédures d'amélioration afin de réduire ces risques.

- **Les inconvénients de la norme ISO 9001/2015**

- ✓ Coûts de mise en œuvre de maintenance ;
- ✓ Charge de travail supplémentaire ;
- ✓ Déqualification des métiers et perte d'autonomie au profit du collectif ;
- ✓ Bureaucratie ;
- ✓ Rigidification de l'organisation ;

- ✓ Flexibilité réduite.<sup>43</sup>

### Section 03 : Les étapes de mise en place d'un système management qualité

Les normes ISO 9000 et 9001 sont les principales associées au modèle de management de la qualité. Le premier contient tous les termes utilisés dans les systèmes et le deuxième explique les réquisits nécessaires par l'obtention de la certification

Nous allons procéder dans cette section à la compréhension et la mise en place de dix (10) étapes qui sont essentiels pour répondre aux objectifs de l'organisation, et mettre en œuvre un système de management de la qualité d'une façon plus facile, en mettant l'accent sur la satisfaction du client est en cherchant l'amélioration continue des processus.

#### 3.1. Définir l'objet de l'organisme

Cette étape consiste à :<sup>44</sup>

- ✓ Se poser les questions indispensables pour éviter de faire route dans la démarche (Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ? Qui sont ses clients ? Quelles sont leurs attentes ?)
- ✓ formaliser le domaine d'application, c'est-à-dire définir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité.
- ✓ Délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités,...).

#### 3.2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme

A partir de la stratégie globale de l'organisation (axes de développement à moyen terme), l'organisation doit définir la politique qualité (levier opérationnel) comme cadre de fixation des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).

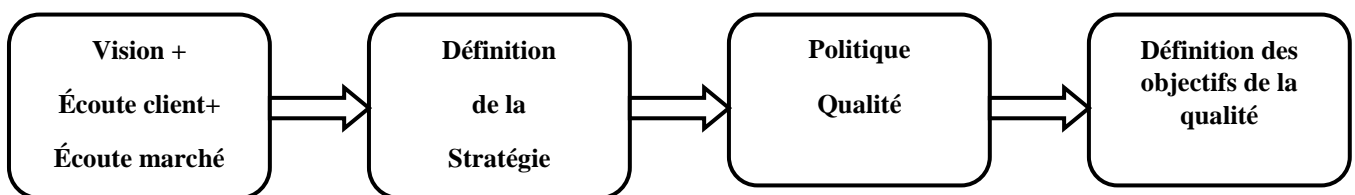


Figure 7: Déploiement opérationnel de la stratégie

Source: Jérémy CICERO-www. Qualiblog. Fr, «Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes», année 2022

---

<sup>43</sup> www.iso.org.

<sup>44</sup> CICERO. Jérémy-www. Qualiblog. Fr, "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes", p.3.

La politique qualité est une traduction à court terme des orientations stratégiques de l'organisme. Elle permet à l'organisme d'agir sur des axes prioritaires visant à atteindre une finalité plus lointaine.

### **3.3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables**

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables pour vérifier la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie.

Conformément à la norme ISO 9001: « s'assurer que l'objectif qualité, y compris ceux nécessaires pour répondre aux exigences relatives au produit, sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme, et que ces objectifs doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité ».

### **3.4. Déterminer les processus de l'organisme**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités interdépendantes ou interactives qui transforment les intrants en extrants. Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant, la gestion des activités en tant que processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente.

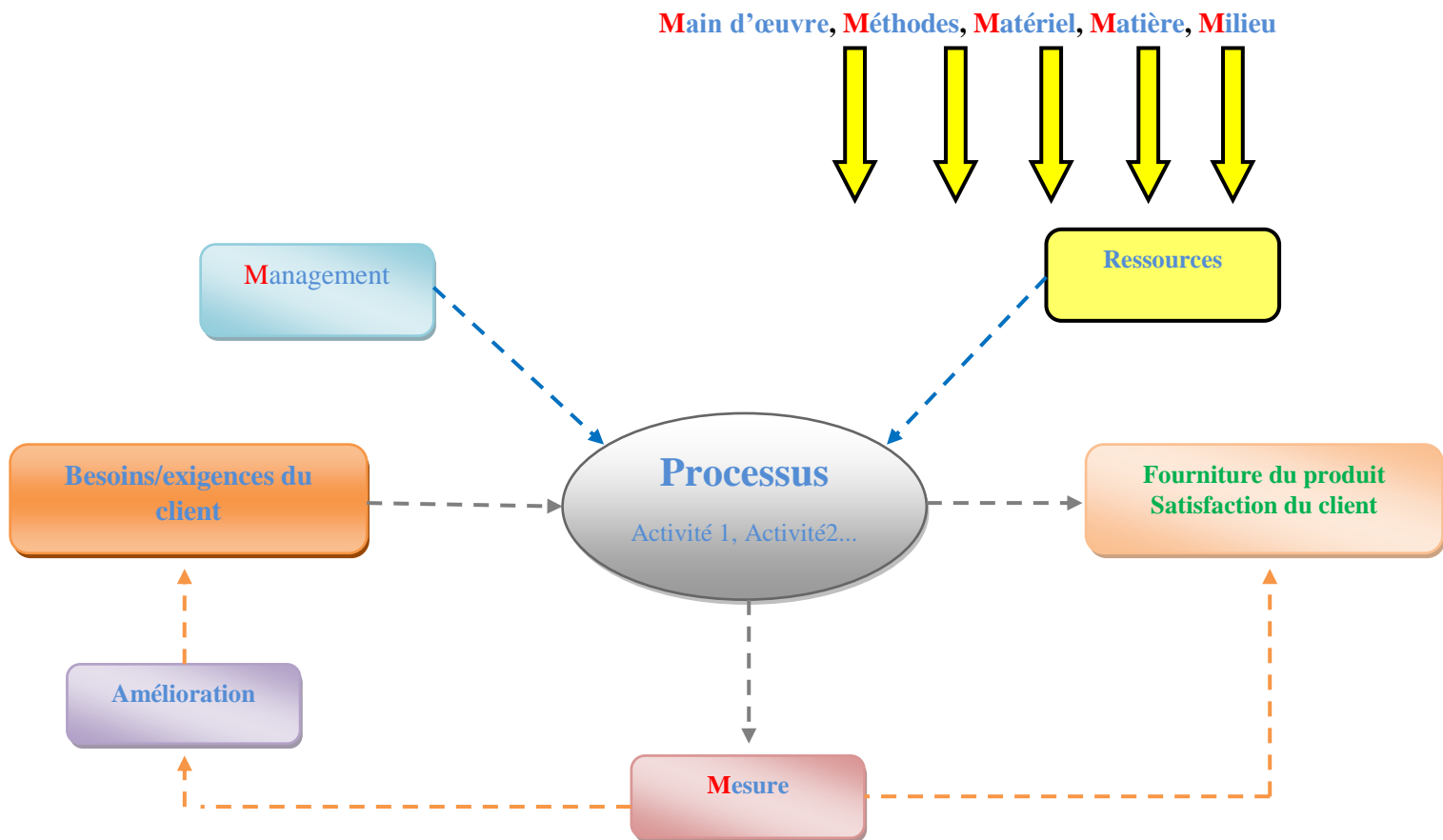
Tout organisme est composé de nombreux processus liés les uns aux autres et qui doivent fonctionner parfaitement ensemble pour être performant.

L'approche processus est une exigence de l'ISO 9001, elle s'agit d'une méthode destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme, elle est formalisée synthétiquement par une cartographie des processus, cet outil peut en outre servir de vecteur de communication en interne, elle a pour but de faire bien comprendre l'enchaînement des tâches et le rôle de chacun par rapport aux autres.

Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthode, management, mesure, (approche 7M).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> CICERO. Jérémy-[www. Qualiblog. Fr](http://www.Qualiblog.Fr), "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes", p.4.



**Figure 8 :** Représentation d'un processus faisant apparaître les 7M caractérisant le processus

Source: Jérémy CICERO -www.qualiblog.fr, "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes", année 2022.

### 3.5. Définir les activités et les séquences des processus

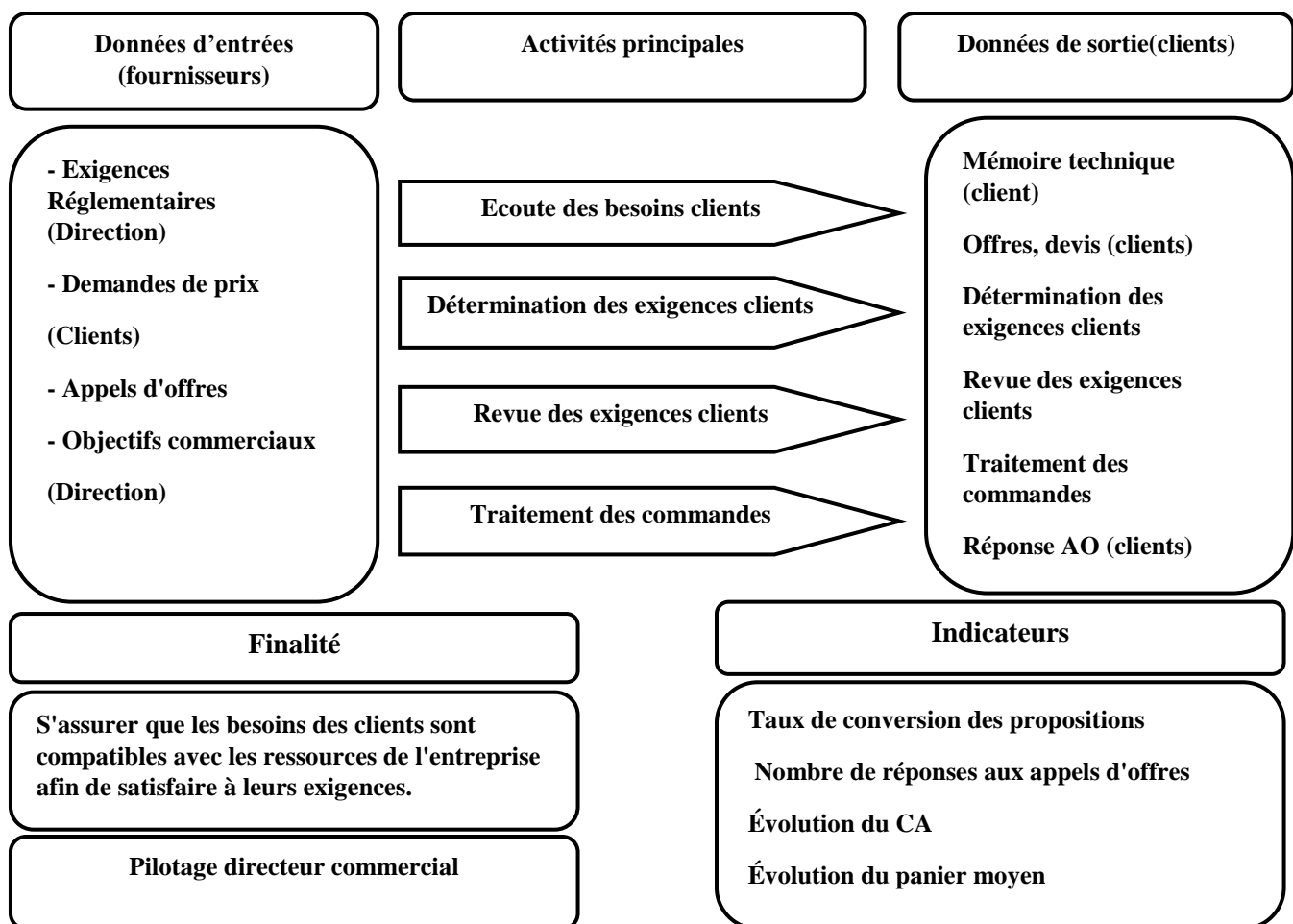
Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir, chacune de ces activités doivent être identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) par le fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres, il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, tableaux peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions.<sup>46</sup>

**Voici une présentation ultra synthétique d'un processus :**

<sup>46</sup> CICERO. Jérémy-www. Qualiblog. Fr, "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes", p.5.



**Figure 9:** Présentation ultra synthétique d'un processus

**Source:** Jérémy CICERO- [www.qualiblog.fr](http://www.qualiblog.fr), "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes", p.5, année 2022

### 3.6. Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace, il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus.<sup>47</sup>

### 3.7. Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées, afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

<sup>47</sup> CICERO. Jeremy, Op. Cit, p.6

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs, il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

### 3.8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits, ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

### 3.6. Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus."

### 3.7. Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées, afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs, il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

### 3.8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits, ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

Un «bon » indicateur, adapté à ses besoins, doit disposer de trois qualités.<sup>48</sup>

- ✓ **Simplicité** : Il convient de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus.
- ✓ **Représentativité** : Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir, un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable.
- ✓ **Opérationnalité**: Les indicateurs déployés doivent permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps.

### 3.9. Mesurer et améliorer les performances Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure :

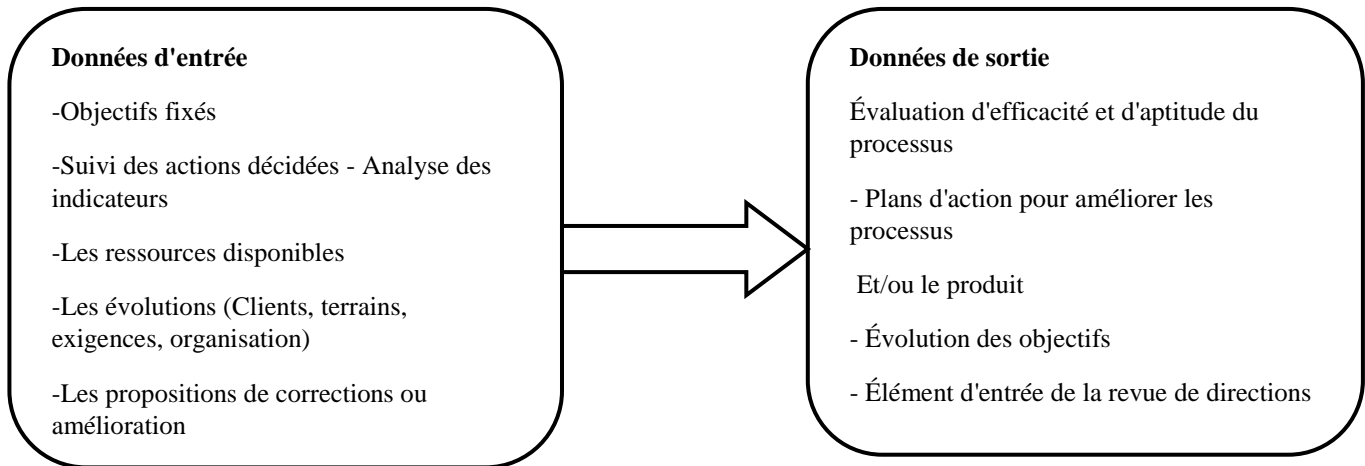
- ✓ Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme;

---

<sup>48</sup> [www.Qualiblog.fr](http://www.Qualiblog.fr)

- ✓ L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments, tels que la revue de direction, ou les revues de processus mais aussi quotidiennement.

. Voici donc les éléments qui peuvent être évoqués lors de ces revues :



**Figure 10:** Les données d'entrée et de sortie des revues de processus

**Source:** [www.Qualiblog.fr](http://www.Qualiblog.fr)

### 3.10. Continuez sans cesse!

Selon le concept de Deming, la roue PDCA décrit les principales étapes d'un cycle de l'amélioration du SMQ (planifier, faire ou entreprendre, vérifier, améliorer ou agir).<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> CICERO. Jeremy, Op. Cit, p.9



**Figure 11:** Représentation du principe d'amélioration continue illustré par la célèbre roue de Deming

**Source :** réalisé par mes propres soins à partir de plusieurs lectures effectuées

- **Plan:** consiste à préparer ce qu'est prévu de faire, cette étape permet :
  - ✓ D'identifier la problématique à aborder et Comprendre les causes fondamentales;
  - ✓ Sélectionner les membres de l'équipe du projet ;
  - ✓ Identifier la solution à implanter et rédiger les objectifs.
  
- **Do:** consiste à procéder à l'implantation de la solution planifiée à l'étape précédente, il est recommandé de limiter l'ampleur et la portée à exécuter, car un projet court est plus facile à piloter, de plus, les résultats quoique plus modestes arriveront plus rapidement, cela a un effet positif sur la mobilisation des employés qui découvriront les bienfaits de l'amélioration continue.
  
- **Check :** cette étape est très importante car ici qu'on analysera les résultats et les comparer avec les préventions, c'est pourquoi aujourd'hui Deming remplace le check par Stud (Etudier), l'idée c'est de colliger plus d'informations possible afin de bien comprendre les résultats et établir des actions correctives.
  
- **Act :** c'est l'étape d'agir ou de réagir, c'est le projet d'amélioration a atteint les cibles d'amélioration souhaités, il faudra modifier les processus les procédures et tous le nécessaire afin que cela devienne le nouveau standard.

## **Conclusion**

Le sens du management par la qualité, est dans la double capacité à prendre en compte les besoins des clients avec vigilance et compétence, tout en construisant une entreprise rentable, créative et humaine.

La mise en œuvre d'un système management qualité par l'organisme permet d'obtenir des produits et services de qualité, par référence à des exigences liés à la norme ISO9001/15, un organisme certificateur intervient afin de réaliser un audit externe pour certifier l'audité.

***Chapitre 02 :***

*Audit des systèmes de  
management : Norme ISO  
19011 et pratiques  
d'évaluation*

## **Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation**

### **Introduction**

Le Chapitre précédent nous a fourni une compréhension solide du management de la qualité et de la mise en place d'un système conforme aux normes ISO. Maintenant, dans ce Chapitre, nous allons approfondir notre compréhension de l'audit des systèmes de management, qui est une composante clé pour assurer la conformité et l'amélioration continue.

Nous nous tournons vers un aspect spécifique du management de la qualité, à savoir l'audit des systèmes de management. L'audit est une pratique essentielle pour évaluer l'efficacité d'un système de management de la qualité, et la norme ISO 19011 fournit des lignes directrices complètes pour mener des audits de manière professionnelle et efficace.

Ce chapitre explorera en détail la norme ISO 19011, en mettant l'accent sur son contenu, les différentes organisations concernées et les avantages qu'elle offre. Nous examinerons également les étapes de l'audit selon cette norme, les différents types d'audits, ainsi que les outils et techniques utilisés dans l'audit interne.

En combinant les connaissances acquises dans les deux chapitres, nous serons en mesure de mieux appréhender comment les normes ISO et les pratiques d'audit interagissent pour garantir la qualité, la conformité et l'amélioration des systèmes de management.

Les audits internes sont menés dans différents environnements juridiques et culturels au profit d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être réalisé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Étant donné que ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

En effet, l'utilisation d'une méthode, de techniques et d'outils en matière d'audit ne peut être réellement efficace et adaptée aux objectifs de l'audit que si l'auditeur a une idée claire des normes qu'il doit appliquer. Les normes constituent à la fois une aide dans la mise en œuvre des méthodes et techniques et un recours en cas de difficultés dans le déroulement de l'émission.

Ce chapitre se concentre sur l'audit des systèmes de management, en mettant l'accent sur la norme ISO 19011 et les outils d'audit. L'audit est un processus essentiel pour évaluer et améliorer les performances d'une organisation en termes de conformité aux normes de qualité et de gestion. Il vise à fournir une compréhension approfondie de la norme ISO 19011, de son contenu, de ses lignes directrices et de ses avantages, tout en explorant les différentes étapes de l'audit. De plus, il examine les différents types d'audit et présente les outils couramment utilisés dans l'audit interne.

## **Section 01 : La norme ISO 19011 (L'audit des systèmes de management)**

L'audit qualité est un 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 qualité sont satisfaits. Les objectifs d'un audit qualité sont les suivants :

- Déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système qualité ;
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre ;
- Satisfaire aux exigences réglementaires
- Permettre l'enregistrement du système qualité de l'organisme audité.<sup>50</sup>

La norme ISO 19011 est indispensable pour atteindre les objectifs de l'entreprise que ce soit en matière d'environnement, de qualité ou encore de sécurité.

En effet, pour être efficace, une entreprise doit mettre en place de multiples processus pour gérer les divers pôles qui composent son activité. Néanmoins, la multiplication de ces systèmes complique leur gestion. C'est là qu'intervient la norme.

### **1.1. la norme ISO 19011 : <sup>51</sup>**

Parue en 2002, la norme internationale ISO 19011 précise les lignes directrices permettant d'auditer les différents systèmes de management en vigueur dans une entreprise. L'objectif ? Améliorer ces systèmes et les harmoniser.

En effet, l'élaboration de systèmes de management -comprenant diverses politiques et processus - permet aux organisations d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Chaque structure a ainsi la possibilité de mettre en œuvre plusieurs systèmes de management interdépendants à l'image de :

- l'énergie
- la qualité
- la sécurité
- l'environnement
- des denrées alimentaires
- de sécurité routière.

---

<sup>50</sup> Mémoire Audit diagnostique du système de management de la qualité de l'UAI Néka selon ISO 9001 v2008, page,6

<sup>51</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

Créer des systèmes est une bonne chose, mais comment s'assurer de leur efficacité ? C'est pour faire face à la multiplicité de ces derniers qu'intervient la norme ISO 19011.

## **1.2\Le contenu de la norme et les organisations concernées**

### **La norme ISO 19011 détaillé :**

- Les principes théoriques de l'audit ;
- Le management d'un programme d'audit ;
- La réalisation d'audits de systèmes de management.

Son objectif est de permettre à l'entreprise d'auditer efficacement et de manière uniforme ses systèmes de management.

Au-delà de partager les lignes directrices, la norme fournit également des conseils pratiques afin de gérer les risques et les opportunités mises en valeur lors de l'audit.

### **1.2.1 Les entreprises concernées par cette norme**

En définitive, toutes les organisations devant planifier et réaliser des audits de systèmes de management internes ou externes ou managons programmes d'audit peuvent se référer à cette norme.

Même si l'ISO 19011 s'applique à tous types d'audits, il convient néanmoins de prendre en compte les compétences spécifiques requises par certains systèmes de management.

Elle livre également les principes relatifs à l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit. En outre, le(s) responsable(s) du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audits sont concernés par ces exigences.

### **Lors de l'évaluation, l'auditeur applique les principes suivants :**

- La déontologie ;
- L'approche par le risque ;

- La restitution impartiale ;
- La confidentialité ;
- L'indépendance ;
- L'approche fondée sur la preuve ;
- La conscience professionnelle

La taille et la nature de l'activité et le niveau de maturité des systèmes de management peuvent influencer sur les lignes directrices de la norme.<sup>52</sup>

### **1.3. Lignes directrices de la norme ISO 19011/18**

Selon les chapitres et sous chapitres de cette norme : Chapitre 5: Management d'un programme d'audit

#### **5.1. Généralités**

Il convient qu'un organisme qui doit réaliser des audits établit un programme d'audit qui contribue à déterminer l'efficacité du système de management de l'audité.

#### **5.2. Détermination de l'objectifs du programme d'audit<sup>53</sup>**

- ✓ Les besoins et les attentes des parties intéressées;
- ✓ Les caractéristiques et les exigences relatives au(x) système(s) de management;
- ✓ La nécessité d'évaluer les prestataires externes;
- ✓ Le niveau de maturité de système de management audité;
- ✓ Les risques et opportunités identifiées pour l'audit;
- ✓ Les résultats d'audit précédents.

#### **5.3. Détermination et évaluation des risques et des opportunités du programme d'audit**

Il convient que les personnes responsables de management de programme d'audit identifient et présentent aux clients de l'audit les risques, liées au contexte de l'audité qui peuvent être associés à un programme d'audit, tels que (La planification; l'étendue de la mission et de calendrier des audits, communication des informations...). Et les opportunités d'amélioration du programme d'audit peuvent

---

<sup>52</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

<sup>53</sup> Norme NF EN ISO 19011«Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management», AFNOR, 2018 , p.7

comprendre la possibilité de réaliser plusieurs audits en une seule visite ainsi la réduction du temps et des distances.<sup>54</sup>

## **5.4 Établissement du programme d'audit<sup>55</sup>**

### **5.4.1 Rôles et responsabilités de la personne responsable du management du programme d'audit**

La personne responsable du management du programme d'audit doit : établir l'étendue et l'objectif du programme d'audit, déterminer les enjeux externes et internes ainsi que les risques et opportunités, et s'assurer de la constitution et de la compétence des équipes d'audit.

### **5.4.2 Compétence de la personne responsable du management du programme d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit dispose de la compétence nécessaire qui lui permet de manager ce programme et les risques qui lui sont associés de manière efficace et efficiente.

### **5.4.3 Détermination de l'étendue du programme d'audit**

L'étendue d'un programme d'audit peut dépendre de plusieurs variables à la fois : l'objectif, la durée, le suivi de chaque audit à réaliser, l'importance et la complexité des activités à auditer, des normes ou d'autres critères applicables.

### **5.4.4 Détermination des ressources du programme d'audit**

La personne responsable du management du programme d'audit considère l'étendue du programme d'audit, et les risques et opportunités associés au programme d'audit, les ressources financières nécessaires et les méthodes d'audit, ainsi que la disponibilité des auditeurs et des experts techniques, des technologies d'information et de communication, les outils, technologies et équipements nécessaires, des informations documentées nécessaires, les exigences liées à l'installation.

## **5.5 Mise en œuvre du programme d'audit**

### **5.5.1 Généralités**

Elle nécessite la communication du programme aux parties concernées, fournit les ressources nécessaires aux équipes d'audit, sélectionne les méthodes et objectifs pour chaque audit individuel, et assure la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'amélioration du programme d'audit.<sup>56</sup>

### **5.5.2 Définition des objectifs, du champ et des critères pour chaque audit individuel**

Les objectifs d'audit définissent ce qui est attendu de l'audit individuel et peuvent comprendre ce qui suit:

L'évaluation de l'aptitude de tout ou partie du système de management et assurer la conformité aux exigences légales et réglementaires, Identifier les opportunités pour améliorer le système du management.

### **5.5.3 Détermination des méthodes d'audit**

---

<sup>54</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 10

<sup>55</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 11

<sup>56</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 13

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit choisisse et détermine les méthodes d'audit à appliquer en fonction des objectifs, du champ et des critères d'audit définis permettant de réaliser l'audit de manière efficace et efficiente.

#### **5.5.4 Choix des membres de l'équipe d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit nomme les membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable d'équipe et tous les experts techniques, afin de former une équipe d'audit prennent en compte les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'audit individuel établi dans le périmètre défini.

#### **5.5.5 Attribution de la responsabilité d'un audit individuel au responsable de l'équipe d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit attribue la responsabilité de réaliser un audit individuel à un responsable de l'équipe d'audit en lui fournissant des informations sur les méthodes, les documents de référence ainsi que les objectifs le champ et l'étendue de l'audit

#### **5.5.6 Management des résultats du programme d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit s'assure de l'exécution des activités suivantes:

- ✓ Évaluation de la réalisation des objectifs de chaque audit du programme d'audit;
- ✓ Revue et approbation des rapports d'audit et de l'efficacité des actions mises en œuvre pour traiter les constatations d'audit;
- ✓ Diffusion des rapports d'audit aux parties intéressées pertinentes;
- ✓ Détermination de la nécessité d'un audit de suivi.
- ✓ Communiquer les résultats d'audit à d'autres secteurs de l'organisation, ainsi que l'impact sur d'autres processus.

#### **5.5.7 Management et conservation des enregistrements du programme d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit s'assure de la création, de la gestion et de la conservation d'enregistrements de l'audit afin de démontrer la mise en œuvre dudit programme.

#### **5.6 Surveillance du programme d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit surveille la mise en œuvre de ce dernier, compte tenu de la nécessité de:

- ✓ Évaluer la conformité aux programmes d'audit, calendriers et objectifs d'audit;
- ✓ Évaluer la performance des membres de l'équipe d'audit;
- ✓ Évaluer la capacité des équipes d'audit à mettre en œuvre le plan d'audit;
- ✓ Évaluer les retours d'information de la direction, des audités, des auditeurs et des autres parties intéressées.

#### **5.7 Revue et amélioration du programme d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit passe en revue le programme d'audit pour évaluer si ses objectifs ont été satisfaits, identifier les domaines d'amélioration et modifier le programme si nécessaire...

Il convient d'utiliser les leçons tirées de la revue du programme d'audit comme éléments d'entrée pour le processus d'amélioration continue du dit programme.

## **Chapitre 6: Réalisation d'un audit**

### **6.1 Généralités**

La préparation et la réalisation d'un audit spécifique fait partie intégrante d'un programme d'audit<sup>57</sup>

### **6.2 Déclenchement de l'audit.**

#### **6.2.1 Généralités**

La responsabilité de la réalisation de l'audit incombe au responsable de l'équipe d'audit désigné.

#### **6.2.2 Prise de contact avec l'audité**

Il convient qu'il soit effectué par le responsable de l'équipe d'audit, dont l'objectif est: Confirmer les circuits de communication avec les représentants de l'audité; fournir les informations sur le plan d'audit ainsi sur l'équipe d'audit et résoudre les problèmes concernant leurs composition avec l'audité ou le client de l'audit, enfin Prendre des dispositions pour l'audit, et déterminer les exigences d'accès au site, de sûreté, de santé et de sécurité, ou autres....

#### **6.2.3 Détermination de la faisabilité de l'audit**

Il convient que la détermination de la faisabilité prenne en compte des facteurs tels que l'existence:

- ✓ D'informations suffisantes et d'une coopération adéquate de la part de l'audité, des ressources et du temps nécessaires, pour la planification et la réalisation de l'audit,
- ✓ Lorsque l'audit n'est pas faisable, une contre-proposition est faite au client de l'audit en concertation avec l'audité.

### **6.3 Préparation des activités d'audit <sup>58</sup>**

#### **6.3.1 Réalisation d'une revue des informations documentées**

Il convient de passer en revue les informations documentées du système de management pertinent de l'audité afin de recueillir les informations nécessaires à la préparation du questionnaire d'audit, et de détecter les sujets de préoccupation possibles tels que des lacunes, des omissions ou des conflits...

#### **6.3.2 Planification de l'audit**

##### **6.3.2.1 Approche par les risques pour la planification**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit adopte une approche par les risques pour planifier l'audit sur la base des informations contenues dans le programme d'audit et des informations documentées fournies par l'audité.

---

<sup>57</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 19

<sup>58</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 21

### **6.3.2.2 Détails de la planification de l'audit**

Il convient que la planification de l'audit traite ou fasse référence aux éléments tels que :

Les objectifs, le champ, l'étendue et les critères d'audit et toutes les informations documentées de référence;

- ✓ Les méthodes d'audit utilisé,
- ✓ Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit, guides, observateurs ou des interprètes ;
- ✓ L'affectation des ressources appropriées, compte tenu des risques et opportunités liés aux activités à auditer.

### **6.3.3 Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit, attribue à chaque membre de l'équipe (en tenant compte de l'indépendance et de la compétence des auditeurs) la responsabilité d'auditer des processus, activités, fonctions ou sites spécifiques.

### **6.3.4 Préparation des informations documentées en vue de l'audit**

Les membres de l'équipe d'audit recueillent et passent en revue les informations pertinentes relatives à leurs tâches d'audit et préparent les informations documentées en vue de l'audit, en utilisant tout support approprié.

## **6.4 Réalisation des activités d'audit**

### **6.4.1 Généralités**

Les activités d'audit sont normalement réalisées dans une séquence définie.<sup>59</sup>

### **6.4.2 Attribution des rôles et responsabilités des guides et des observateurs**

Des guides et des observateurs peuvent accompagner l'équipe d'audit, il convient qu'ils n'exercent aucune influence ou ingérence dans la façon dont est réalisé l'audit.

Dans le cas des observateurs, il convient que les dispositions éventuelles relatives à la santé et à la sécurité, à l'environnement, ainsi qu'à la sûreté et à la confidentialité, soient gérées entre le client de l'audit et l'audité.

Les guides nommés par l'audité assistent l'équipe d'audit et agissent à la demande du responsable de l'équipe d'audit ou de l'auditeur auquel ils sont affectés.

### **6.4.3 Conduite de la réunion d'ouverture**

Pour la réunion d'ouverture, le responsable d'audit devrait convoquer la plupart des audités ou leurs représentants afin de bien clarifier les objectifs et l'étendue de la vérification. Cette réunion permet à l'auditeur de mettre l'audité en confiance.

---

<sup>59</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 23

L'objet de cette dernière est de présenter les membres de l'équipe d'audit à la direction de l'audité, leur préciser les liens de communication officiels et confirmer la mise à disposition des moyens et des installations dont elle a besoin, l'heure et la date de la réunion de clôture et de toute réunion intermédiaire.

#### **6.4.4 Communication pendant l'audit**

Il convient que l'équipe d'audit fasse régulièrement le point pour échanger des informations, évaluer l'avancement de l'audit et répartir à nouveau les tâches entre les membres de l'équipe d'audit si nécessaire.

#### **6.4.5 Disponibilité et accès aux informations d'audit**

Les méthodes d'audit sont choisies en fonction des objectifs, du champ et des critères définis de l'audit ainsi que de la durée et du lieu (site).

#### **6.4.6 Réalisation d'une revue des informations documentées au cours de l'audit**

Il convient de passer en revue les informations documentées relevant de l'audité afin de déterminer la conformité du système aux critères d'audit, sur la base de la documentation disponible et de recueillir les informations nécessaires au soutien des activités d'audit.

#### **6.4.7 Recueil et vérification des informations**

Pendant l'audit, il convient de recueillir, à l'aide d'un échantillonnage approprié, les informations relatives aux objectifs, champ et critères d'audit, puis de les vérifier. Seules les informations vérifiables constituent des preuves d'audit, elles doivent être enregistrées pour aboutir aux constatations d'audit.

#### **6.4.8 Production de constatations d'audit**

Les constats d'audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité.

Ils comprennent les recommandations éventuelles à l'intention de l'audité, enregistrer les non conformités et les preuves associées d'audit, et procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises.

#### **6.4.9 Détermination des conclusions d'audit**

##### **6.4.9.1 Préparation de la réunion de clôture**

Avant la réunion de clôture, l'équipe d'audit procède à une revue des constatations d'audit et autre information appropriée recueillie pendant l'audit, se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus d'audit et préparer des recommandations.

##### **6.4.9.2 Contenu des conclusions d'audit**

Les conclusions d'audit peuvent traiter des questions telles que:

- ✓ Le niveau de conformité et les atouts du système de management à fournir les résultats escomptés, l'identification des risques et l'efficacité des actions mises en œuvre par l'audité pour faire face aux risques

- ✓ La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration efficaces du système de management, Les constatations similaires faites dans différents domaines audités ou lors d'un audit conjoint ou précédent pour identifier les tendances.

Si cela est spécifié dans le plan d'audit, les conclusions d'audit peuvent amener à des recommandations en vue d'une amélioration ou à de futures activités d'audit.

#### **6.4.10 Conduite de la réunion de clôture**

En fin d'audit et avant de préparer le rapport, l'équipe d'audit tient une réunion avec la direction de l'audité et les responsables des fonctions concernées. L'objet principal de cette réunion est de présenter les constatations d'audit à la direction de l'audité de façon à s'assurer qu'elle comprend clairement les conclusions de l'audit.

#### **6.5 Préparation et diffusion du rapport d'audit**

Le rapport d'audit est préparé par le responsable de l'équipe d'audit pour être diffusé à l'audité à la fin de la mission.<sup>60</sup>

##### **6.5.1 Préparation du rapport d'audit**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit présente les conclusions d'audit dans un rapport, ce rapport d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit et qu'il comprenne ou fasse référence aux éléments tels que: les objectifs de l'audit; le champ de l'audit; les dates et les lieux où les activités d'audit ont été réalisées; les conclusions d'audit ainsi les opinions divergentes non résolus entre l'équipe d'audit et l'audité.

##### **6.5.2 Diffusion du rapport d'audit**

Il convient d'émettre le rapport d'audit dans les délais convenus. Si cela n'est pas possible, il convient de communiquer à l'audité et à la ou aux personnes responsables du management du programme d'audit les motifs du retard.

#### **6.6 Clôture de l'audit**

L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client.<sup>61</sup>

Il convient de conserver ou de détruire les documents relatifs à l'audit comme convenu entre les parties participantes et conformément aux procédures du programme d'audit et aux exigences applicables.

#### **6.7 Réalisation du suivi d'audit**

Les conclusions de l'audit peuvent mentionner, selon les objectifs d'audit, la nécessité de corrections et d'actions correctives, ou des opportunités d'amélioration, ces actions sont généralement décidées et réalisées par l'audité dans des délais qui ont été convenus.

### **Chapitre 7: Compétence et évaluation des auditeurs**

#### **7.1 Généralités**

---

<sup>60</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 29

<sup>61</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p.30

Il convient d'évaluer la compétence au moyen d'un processus tenant compte des comportements personnels 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.<sup>62</sup>

Il n'est pas nécessaire que chaque auditeur de l'équipe d'audit ait les mêmes compétences. La compétence globale de l'équipe doit cependant être suffisante pour que les objectifs de l'audit soient atteints.

Il convient que le processus d'évaluation comprend quatre étapes principales:

## **7.2 Déterminer la compétence d'un auditeur**

### **7.2.1 Généralités**

Lors de la définition des connaissances et des aptitudes appropriées, il convient de tenir compte de la taille, la nature et la complexité, les disciplines du système de management à audité, les objectifs et l'entendus du programme...etc.<sup>63</sup>

### **7.2.2 Comportements personnels**

Il convient que les auditeurs se comportent professionnellement pendant la réalisation des activités d'audit en étant, entre autres intègres, ouverts d'esprit, diplomates, observateurs, perspicaces, polyvalents, tenaces, capables de décision, autonomes, agissant avec courage, ouverts aux améliorations, ouverts aux différences culturelles, acteurs en équipe.

### **7.2.3 Connaissances et aptitudes**

#### **7.2.3.1 Généralités**

Il convient que tous les auditeurs possèdent des connaissances et des aptitudes générales, de même qu'ils sont supposés posséder certaines connaissances et aptitudes spécifiques à la discipline et au secteur concernés.

#### **7.2.3.2 Connaissances et aptitudes générales des auditeurs de systèmes de management**

Il convient que les auditeurs possèdent des connaissances et des aptitudes dans les domaines suivants:

- ✓ Principes, processus et méthodes d'audit: comprendre les types de risques et d'opportunités liés à l'audit; communiquer efficacement, oralement et par écrit, auditer un processus du début à la fin, afin de permettre à l'auditeur de s'assurer que les audits sont réalisés de manière cohérente et systématique.

Normes de système de management et autres références : les normes de systèmes de management ou d'autres documents normatifs ou guides/ documents connexes utilisés pour la détermination des critères ou méthodes d'audit; la compréhension de l'importance et de la priorité des multiples normes ou références et leurs application à des situations d'audit différentes... Sont destinés à permettre à l'auditeur de comprendre le champ de l'audit et d'appliquer les critères d'audit.

- ✓ L'organisme et son contexte : permettre à l'auditeur de comprendre la structure, la finalité et les pratiques de management de l'audit et couvre le contexte culturel et social de l'audit.

---

<sup>62</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 31

<sup>63</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 32

### **7.2.3.3 Compétence des auditeurs spécifique à la discipline et au secteur**

Il convient que les équipes d'audit aient les compétences collectives spécifiques à la discipline et au secteur appropriées à l'audit des types particuliers des systèmes de management et des secteurs d'activité considérés. La compétence des auditeurs comprend les éléments liés au système management, aux exigences, les techniques de gestion des risques...etc. qui se révèlent suffisantes pour permettre à l'auditeur d'examiner le système de management et de générer des constatations et conclusions d'audit appropriées.

### **7.2.3.4 Compétence générale du responsable d'une équipe d'audit**

- ✓ Pour faciliter la réalisation efficace et efficiente de l'audit, il convient que le responsable d'une équipe d'audit aient la compétence nécessaire pour:
- ✓ Planifier l'audit et attribuer les tâches d'audit selon la compétence spécifique de chaque membre de l'équipe d'audit;
- ✓ discuter de questions stratégiques avec la direction de l'audit;
- ✓ Manager le processus d'audit;
- ✓ Assurer la communication avec le responsable du programme de l'audit, le client et l'audit;
- ✓ Amener l'équipe d'audit à élaborer les conclusions d'audit;
- ✓ Préparer et établir le rapport d'audit.

### **7.2.3.5 Connaissances et aptitudes nécessaires à l'audit de plusieurs disciplines**

Il convient que les membres de l'équipe d'audit comprennent les interactions et la synergie entre les différents systèmes de management.

Il convient que les responsables d'équipes d'audit comprennent les exigences de chacune des normes de système de management audité, et reconnaissent les limites de leur compétence dans chacune des disciplines.

### **7.2.4 Acquisition de la compétence d'auditeur**

Les connaissances et les aptitudes des auditeurs peuvent être acquises par les études, les formations et des expériences...

### **7.2.5 Acquisition de la compétence de responsable d'équipe d'audit**

Il convient qu'un responsable d'équipe d'audit ait acquis une expérience d'audit supplémentaire avec l'objectif de développer les compétences.

Il convient que cette expérience supplémentaire ait été acquise en travaillant sous la direction, et en suivant les recommandations d'un responsable d'équipe d'audit différent.

## **7.3 Déterminer les critères d'évaluation des auditeurs**

Il convient que les critères soient qualitatifs tels que la démonstration lors de formations ou sur le lieu du travail, et quantitatifs tels que les années d'expérience professionnelle et de formation initiale.<sup>64</sup>

#### **7.4 Choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriée**

Il convient de réaliser l'évaluation sur la base de deux ou plusieurs des méthodes indiquées dans le tableau ci-après :

**Tableau 1:** Tableau d'évaluation des auditeurs

<b>Méthodes d'évaluation</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Exemples</b>
<b>Revue d'enregistrements</b>	Vérifier les antécédents de l'auditeur	Formation initiale, expérience professionnelle, ainsi que l'expérience de l'audit
<b>Retour d'information</b>	Obtenir des informations sur la façon dont la prestation de l'auditeur est perçue.	Enquêtes, questionnaires, Références personnelles, témoignages, réclamations, évaluation de la prestation, revue par des pairs.
<b>Entretien</b>	Évaluer les comportements et capacités de communication de l'auditeur	Entretiens personnels
<b>Observation</b>	Évaluer les connaissances, les aptitudes et leurs applications.	des Jeux de rôles, audits en présence d'un tuteur, prestation en situation réelle.
<b>Tests</b>	Évaluer les connaissances, les aptitudes et leurs applications.	Examens oraux et écrits, psychométriques.
<b>Revue Post-Audit</b>	Obtenir des informations sur la prestation de l'auditeur pendant les activités de d'audit, identifier les forces et les faiblesses	Revue du rapport d'audit entretiens avec le responsable de l'équipe d'audit

**Source:** Norme NF EN ISO 19011, « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management », AFNOR, 2018, p.37

<sup>64</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 36

### **7.5 Réaliser l'évaluation d'un auditeur**

Lorsqu'un auditeur en cours d'évaluation censé participer au programme d'audit ne satisfait pas aux critères, il convient de réaliser un complément de formation, d'expérience de travail et/ou d'audit, suivi d'une réévaluation.

### **7.6 Maintien et amélioration de la compétence du ou des auditeurs**

Il convient que les auditeurs et les responsables d'équipe d'audit améliorent leurs compétences de façon continue, maintenir leurs capacités à auditer en participant régulièrement à des audits de systèmes de management et en suivant une formation continue, et que la personne responsable du management du programme d'audit mette en place des mécanismes appropriés permettant l'évaluation continue des performances des auditeurs et des responsables d'équipe d'audit.<sup>65</sup>

## **1.4. Les différences majeures entre la norme actuelle et ses versions antérieures**

La norme ISO 19011 a été révisée en 2011 et en 2018. La révision de 2018 est à l'origine de plusieurs changements majeurs. Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans afin de répondre à l'évolution du marché et aux changements sociétaux et technologiques.

En effet, la version de 2002 précisait uniquement les lignes directrices pour la réalisation d'audits des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.

Au contraire, la version actuelle prépare les entreprises aux audits de l'ensemble de leurs systèmes de management.

### **En outre, cette nouvelle version :**

- ✓ Introduit le concept de risque aux principes de l'audit ;
- ✓ Précise les méthodes d'audit à distance grâce à l'apparition de nouvelles technologies ;
- ✓ Valide la confidentialité comme nouveau principe fondamental ;
- ✓ Développe les exigences relatives aux compétences générales des auditeurs ;
- ✓ Ajoute une annexe présentant des exemples de connaissances et d'aptitudes spécifiques à la discipline ;

---

<sup>65</sup> Norme NF EN ISO 19011, Op. Cit, p. 37

- ✓ Réorganises les articles.<sup>66</sup>

## **1.5. Les avantages de la norme ISO 19011**

### **❖ Optimiser les systèmes de management**

Dans le cas où une entreprise met en place plusieurs systèmes de management, leur gestion, leur analyse et leur amélioration peut s'avérer difficile.

La cause est la surcharge de travail causée par la duplication de mêmes tâches, notamment dans le cadre d'audits combinés.

Au départ instauré pour atteindre plus facilement les objectifs, ces systèmes viennent en réalité compliquer les processus de l'entreprise. Dès lors, l'audit requis par la norme ISO 19011 permet d'optimiser les performances en unifiant les processus.

#### **De plus, elle permet de :**

- Réduire les inconvénients que pourrait subir l'activité auditée ;
- Définir les objectifs des programmes d'audit ;
- Rester cohérent dans les objectifs internes d'un programme d'audit individuel ;
- Optimiser les rapports d'audit ;
- Évaluer les compétences des équipes d'audits.

Comme résultat l'optimisation des systèmes offre un gain de temps non négligeable à l'entreprise. Par ailleurs, répondre aux exigences de la norme ISO 19011 permet également de réaliser des économies financières, mais également des économies d'effort

#### **Profiter d'un avantage concurrentiel**

---

<sup>66</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

## *Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation*

Au-delà de renforcer les processus de l'entreprise, la norme ISO 19011 offre un avantage concurrentiel non négligeable. En effet, en réalisant régulièrement des audits, l'entreprise garantit que ses systèmes de management sont efficaces et apportent des résultats. De fait, elle assoit son expertise.

Par ailleurs, elle se démarque de ses concurrents grâce à son implication dans des domaines particulièrement appréciés par les consommateurs et les parties prenantes – à l'image de l'environnement.<sup>67</sup>

### **1.6. Le lien entre les deux normes :**

La relation entre ISO 9001 et ISO 19011 est basée sur le fait que ISO 19011 propose des instructions détaillées pour auditer un système de management de la qualité conformément à ISO 9001. Elle fournit des lignes directrices, des normes et des méthodologies pour mener des audits efficaces et pertinents. Selon les spécifications ISO 9001<sup>68</sup>

**Tableau 2:** Les tâches des deux normes ISO 9001 et ISO 19011

<b>ISO 9001</b>	<b>ISO 19011</b>
La norme internationale pour le système de gestion de la qualité	Norme d'audit international
Il aide les organisations à fournir en permanence des produits et services qui répondent aux exigences de leurs clients	Il fournit des orientations et des Principes sur la réalisation d'audits de systèmes de management
Il améliore la satisfaction client	Il évalue la compétence de toutes les parties impliquées dans un processus d'audit, auditeurs et auditeur principal
Applicable à toute organisation, peu importe le secteur, les produits et les services qu'ils	Applicable aux organisations qui doivent effectuer des audits internes et externes

<sup>67</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

<sup>68</sup> <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/iso-9011-dont-confuse-it-with-iso-9001-or-iso-19011/>

fournissent	
L'application du document d'audit ISO 1901 :2015 n'est possible que pour le système de gestion de la qualité de toute organisation	L'application de l'ISO 19011 :2011 à d'autres types d'audits est toutefois possible, à condition qu'une attention particulière soit accordée à la compétence spécifique requise

Source : <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/iso-9011-dont-confuse-it-with-iso-9001-or-iso-19011/>

### **1.7. Les auditeurs peuvent : à l'aide de la norme ISO 19011 : <sup>69</sup>**

- ✓ Reconnaître les exigences d'ISO 9001 : ISO 19011 donne aux auditeurs une compréhension complète des exigences d'ISO 9001. Cela leur permet de se concentrer sur des domaines importants pour l'audit et de s'assurer que toutes les exigences sont satisfaites.
- ✓ Planification et préparation des audits ISO 9001 : ISO 19011 fournit des conseils complets sur la planification des audits, y compris la définition des objectifs, la collecte de données pertinentes et la sélection des membres de l'équipe d'audit. Il aide les auditeurs à se préparer aux audits ISO 9001.
- ✓ Réalisation d'audits ISO 9001 : ISO 19011 décrit des procédures d'audit spécifiques, y compris la collecte et l'évaluation de preuves, les entretiens, l'observation des activités et la confirmation de la conformité aux exigences ISO 9001. Un audit approfondi et rigoureux peut être réalisé à l'aide de ces méthodologies.
- ✓ Rapport sur les résultats des audits ISO 9001 : ISO 19011 fournit des instructions pour présenter les résultats des audits, y compris la rédaction de rapports compréhensibles, succincts et factuels. En conséquence, les auditeurs peuvent évaluer avec précision si les exigences ISO 9001 ont été respectées et faire des suggestions d'amélioration.
- ✓ Améliorer le système de management de la qualité : ISO 19011 met l'accent sur la nécessité d'améliorer en permanence les systèmes de management. Il incite les auditeurs à repérer les

<sup>69</sup> <https://qualitexpert-dz.com/iso/exigences-iso-19011-version-2018/> reformulé

axes d'amélioration et à proposer des conseils pertinents pour renforcer le système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001.

L'ISO 9001 et ISO 19011 sont des normes connexes pour la gestion de la qualité et l'audit. Alors que l'ISO 19011 propose des lignes directrices pour l'audit, l'ISO 9001 décrit les exigences d'un système de gestion de la qualité.

### **1.8. Les différentes étapes de l'audit selon ISO 19011**

Afin d'évaluer les systèmes de management, l'audit est une étape cruciale et la norme ISO 19011 propose des instructions complètes sur les différentes étapes d'audit. Ces actions comprennent l'organisation, la réalisation et la production du rapport d'audit. Explorons-les plus en détail :

**La norme ISO 19011 définit l'audit comme un :**

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

**Trois différents types d'audit peuvent ainsi être menés.**<sup>70</sup>

#### **L'audit de première partie**

Cette première forme d'audit est réalisée en interne c'est-à-dire par des auditeurs employés par l'organisation auditée. , cet audit s'assure que les processus d'un système de management particulier répondent aux normes internes de l'entreprise.

Bien réalisé, il permet :

- De favoriser l'amélioration continue du système de management et les processus associés ;
- D'évaluer l'efficacité du système de management ;
- D'identifier les forces et les faiblesses du système selon les lignes directrices formulées par la norme ISO 19011.

---

<sup>70</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

## **L'audit de seconde partie**

L'audit de seconde partie évalue les prestataires externes ou les autres parties intéressées externes d'une organisation.

Dans le cadre d'un audit indépendant, l'entreprise ayant un contrat ou une entente de services ou de biens avec des fournisseurs a la possibilité d'évaluer leur respect envers la norme ISO 19011. Ainsi, leurs processus, leurs systèmes qualité ou leur produit peuvent être passés à la loupe.

Les conclusions de cette évaluation peuvent donner lieu à l'amélioration des performances des fournisseurs et engager la diminution des problèmes liés à la livraison par exemple. La chaîne d'approvisionnement se retrouve ainsi améliorée.

## **L'audit de tierce partie**

Enfin, l'audit de tierce partie est réalisé par un organisme de certification ou d'accréditation indépendant. Cet audit aux fins légales, réglementaires certifie un système de management en délivrant un certificat de conformité aux exigences de la norme.

### **1.8.1. Les étapes de l'audit ISO 19011 <sup>71</sup>**

L'objectif de l'audit est de vérifier la conformité du système de management à la norme ISO 19011. Plusieurs étapes sont ainsi nécessaires :

- **La préparation de l'audit**, qui commence par la décision de réaliser l'audit et notamment, la définition des objectifs de l'analyse. Cette première étape peut également faire l'objet d'une auto-évaluation par la ou les personne(s) directement responsable(s) du système de management
- **La réalisation de l'audit sur site**, qui comprend la collecte des documents et la définition du périmètre de l'analyse, par exemple ;
- **L'élaboration du rapport d'audit et d'un plan d'action**, qui est rédigé par les auditeurs. Ce document précise les non-conformités découvertes et les améliorations devant être effectuées ;

---

<sup>71</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-19011>

**Le suivi des corrections**, qui incite la structure à mettre en place des actions correctives aux éléments non conformes précisés dans le rapport de l'audit.

**La clôture de l'audit**, qui est effective lorsque l'entreprise a corrigé l'ensemble des non-conformités listées dans le rapport et lorsque l'ensemble des parties concernées sont d'accord. Les entreprises peuvent néanmoins procéder à des améliorations supplémentaires.

Une compréhension claire des constatations, la capacité de synthétiser les données importantes et la capacité d'exprimer clairement les constatations et les recommandations sont nécessaires à la rédaction du rapport d'audit.

La planification, l'exécution et la création du rapport d'audit sont les étapes de l'audit selon la norme ISO 19011. Chaque étape est nécessaire pour garantir l'exactitude et l'efficacité de l'audit ainsi que pour produire des recommandations spécifiques et pertinentes. Pour améliorer le système de gestion. Les auditeurs peuvent garantir des audits de haute qualité et aider les organisations à s'améliorer en continu en suivant attentivement ces étapes et en respectant les principes de la norme ISO 19011.

## **Section 02 : Généralités sur l'audit**

Le mot audit vient du verbe latin « audire » = écouter.  
L'audit est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats satisfont aux dispositions préétablies et sont aptes à atteindre les objectifs<sup>72</sup>

D'une manière générale l'audit est, un « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »<sup>73</sup>.

### **2.1. Panorama des différents types d'audit**

#### **2.1.1 Audit interne<sup>74</sup>**

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 ».

---

<sup>72</sup> Audit interne ISO 9001 version 2015 « *PQB E 35 v 15 S* », p ,2

<sup>73</sup> Norme ISO 9000:2015 , page 13.

<sup>74</sup> Jean-Pierre Madoz,et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018, page 15

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 tels 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.

### **2.1.1.1 Les trois phases de la mission d'audit interne<sup>75</sup>**

Le chiffre trois n'est pas le nombre d'or de l'audit interne, il correspond très exactement à la situation géographique de l'auditeur au cours de son intervention :

- Dans la première partie de sa mission, l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service. Ses déplacements sont courts et brefs ; à la limite ils peuvent ne pas exister ;
- Dans la deuxième partie, au contraire, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service ; les retours au bureau sont rares, parfois inexistants ;
- Dans la troisième partie, retour à la sédentarité également ponctuée comme dans la première phase de quelques déplacements possibles, brefs et rapides. Et cette sédentarité peut également signifier travail à domicile.

« Retour au bureau » ne signifie pas nécessairement « retour dans le service » : tout dépend de l'éloignement de l'auditeur. Lorsqu'il réalise sa mission d'audit à proximité et que les frais de déplacement sont considérés comme budgétairement acceptables, l'auditeur revient effectivement dans le service. Mais si la mission se déroule au loin, et en particulier au-delà des frontières, « retour au bureau » doit se traduire par « retour dans le bureau affecté aux auditeurs ».

En fait, et dans ce cas, l'absence hors du service se prolonge tout au long de la mission.

On dispose donc d'un critère géographique précis qui, à lui seul, permet d'identifier les trois moments singuliers d'une mission d'audit interne.

### **Définitions**

Ces trois moments sont traditionnellement désignés :

- phase de préparation ;
- phase de réalisation ;
- phase de conclusion.

### **La phase de préparation**

---

<sup>75</sup> Jacques, Editeur: Eyrolles « Théorie et pratique de l'audit interne », Année de Publication: 2017, page, 207-209.

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander

. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit

Au terme de cette première phase, les objectifs et le périmètre de la mission auront donc été définis avec précision.

C'est également au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

### **La phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie.

C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction.

C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que se réalise alors la moisson de la mission d'audit.

### **La phase de conclusion**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification

#### **2.1.2. Audit fournisseur (seconde partie)<sup>76</sup>**

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.

#### **2.1.3 Audit tierce partie ou audit de certification<sup>77</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.

---

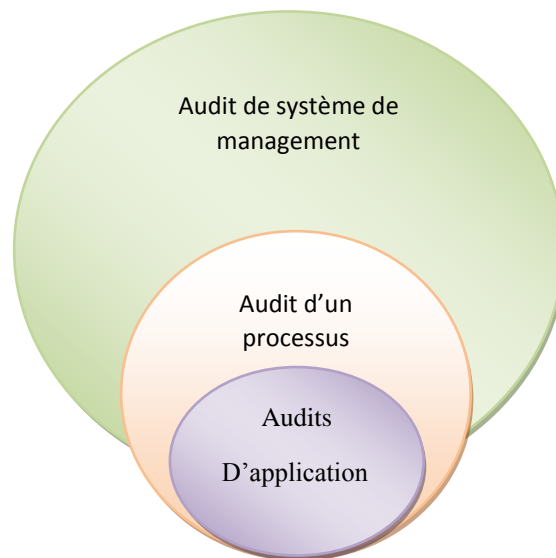
<sup>76</sup> Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018,, page 16

<sup>77</sup> Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018, , page 16-17

## 2.2. Les différents types d'audits<sup>78</sup>

Les audits peuvent être classés en trois grands types :

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



**Figure 12:** Types d'audit interne

**SOURCE :** Audit interne ISO 9001 version 2015 (www.pqb.fr)

### 2.2.1. 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

---

<sup>78</sup> Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018., page 17-19

(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>79</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.

### **2.2.2 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.

### **2.2.3 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 oeuvre pour la prestation seule, on risque de ne pas 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.

---

<sup>79</sup> Courdeau, Daniel, Gey, Jean-Marc « le management de la santé et de la sécurité au travail Spécification :OHSAS 18001 » Edition A F N O R ,Année de Publication: 2014

### **2.3. Nature d'audit<sup>80</sup>**

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 :

- Diagnostique ;
- Évaluation ;
- Suivi.

#### **2.3.1 Diagnostique**

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 « diagnostique », on peut faire progresser l'auditée, 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 « diagnostique »**

En général, les auditées 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 diagnostic, il faut préparer l'auditée 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.

#### **2.3.2 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

---

<sup>80</sup> Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018, page 19-22

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 auditifs ». 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'audité.

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.

### **2.3.3 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.

## **2.4. Typologie des audits<sup>81</sup>**

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 3).

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.

---

<sup>81</sup> Les fondamentaux de l'audit de qualité, Edition AFNOR, auteurs Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note, page 22-24

Tableau 3: Caractérisation des audits

<b>Audit</b>	<b>Diagnostic</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Suivi</b>
<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, pré - certification	<b>Certification</b> (tierce partie)	<b>Interne</b> (exigé par la norme en cas de certification)

**Source :** Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018,, page 23.

## 2.5. Les principes d'audits<sup>82</sup>.

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

<sup>82</sup> Les fondamentaux de l'audit de qualité, Edition AFNOR, auteures Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note, page 5.

**Mais aussi :**

- le bon sens, c'est toujours le meilleur outil
- la curiosité, pour apprendre et réussir
- la bienveillance, pour aider l'audité à saisir des opportunités d'amélioration
- le langage abordable
- l'attitude positive, c'est valorisant pour l'audité

**Pour l'audit :**

- l'indépendance (l'auditeur et l'activité auditée n'ont pas de conflits d'intérêt), pour garantir :
- ✓ l'objectivité des conclusions
- ✓ le fondement des constatations sur des preuves tangibles
  
- l'approche factuelle, pour assurer :
- ✓ que les preuves d'audit sont vérifiables
- ✓ des conclusions d'audit reproductibles

**Pour l'audité :**

- rester disponible
- ne pas essayer de cacher la vérité
- ne pas avoir peur de ses réponses
- accepter objectivement les non-conformités trouvées
- être conscient de participer à l'amélioration du SMQ en étant :
- ✓ bienveillant et coopératif

Un auditeur ne peut auditer son service car personne ne peut être à la fois juge et partie<sup>83</sup>.

## **2.6. Intérêts de l'audit<sup>84</sup>**

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.

### **2.6.1. 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.

### **2.6.2. 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

---

<sup>83</sup> Audit interne ISO 9001 version 2015 « *PQB E 35 v 15 S* »,

<sup>84</sup>Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018, , page,11,12

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.

### **2.6.3. 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

## **2.7. Champ d'audit<sup>85</sup>.**

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 (certifier) ou non.

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

### **2.7.1. 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.

---

<sup>85</sup>Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018., page 8-11

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.

### **2.7.2. 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.

### **2.7.3. Les référentiels**

Pourquoi on a 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 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 inexistantes, 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 »

## **2.8. Procédure d'élaboration d'un plan d'audit <sup>86</sup>**

### **2.8.1. Principes généraux :**

---

<sup>86</sup> Sahondra Rajoelina, « Manuel d'audite interne », 2020, page 6

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Les domaines et/ou activités présentant un niveau de risque global :

- Élevé, doivent être audités au moins tous les ans,
- Modéré, tous les deux ans,
- Faible, tous les cinq ans.

**2. 8.2. Description du processus :**

**Tableau 4:** La tâche et les activités des acteurs de l'audit

ACTEURS	ACTIVITÉS / TÂCHES
Responsable d'Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister les missions d'audit par ordre de priorité par rapport à la cartographie des risques</li> <li>• Définir les objectifs et le périmètre des missions proposées</li> <li>• Proposer un calendrier pour la réalisation</li> <li>• Exprimer les besoins de ressources de l'Audit Interne pour réaliser le plan</li> <li>• Motiver ces besoins et aviser le Comité d'Audit de l'impact de toute limitation des ressources d'Audit Interne dans le résultat de l'intervention</li> <li>• Élaborer un « draft » de plan d'Audit • Présenter le plan et ses arguments devant le Comité d'Audit</li> </ul>
Comité d'Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter du plan proposé et des ressources demandées par le RAI</li> <li>• Valider le plan d'Audit</li> <li>• Partager le plan d'audit validé au Directeur Exécutif</li> </ul>

**Source :** Manuel d'audit interne, auteure Sahondra Rajoelina, date 2020, page 6

Sauf autorisation ou ordre express du Comité d'audit, les auditeurs ne doivent réaliser que les missions qui sont mentionnées dans le plan d'audit approuvé. Ce plan peut toutefois être révisé une fois dans l'année. Pour conduire une mission d'audit, le processus comprend généralement quatre étapes :

**Figure 13:**Phase de planification

**Source :** Manuel d'audit interne, auteure Sahondra Rajoelina, date 2020, page 6

*Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation*

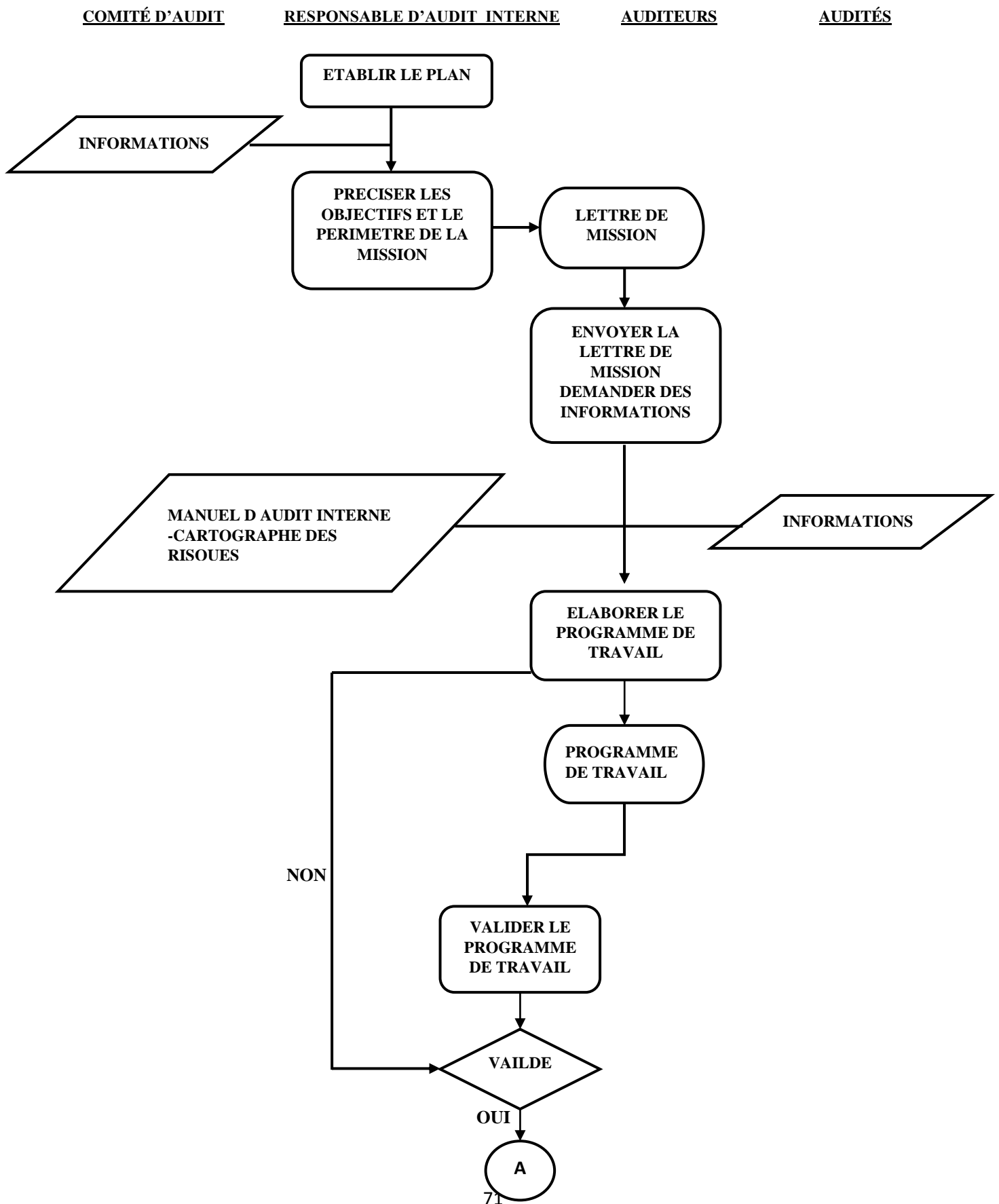
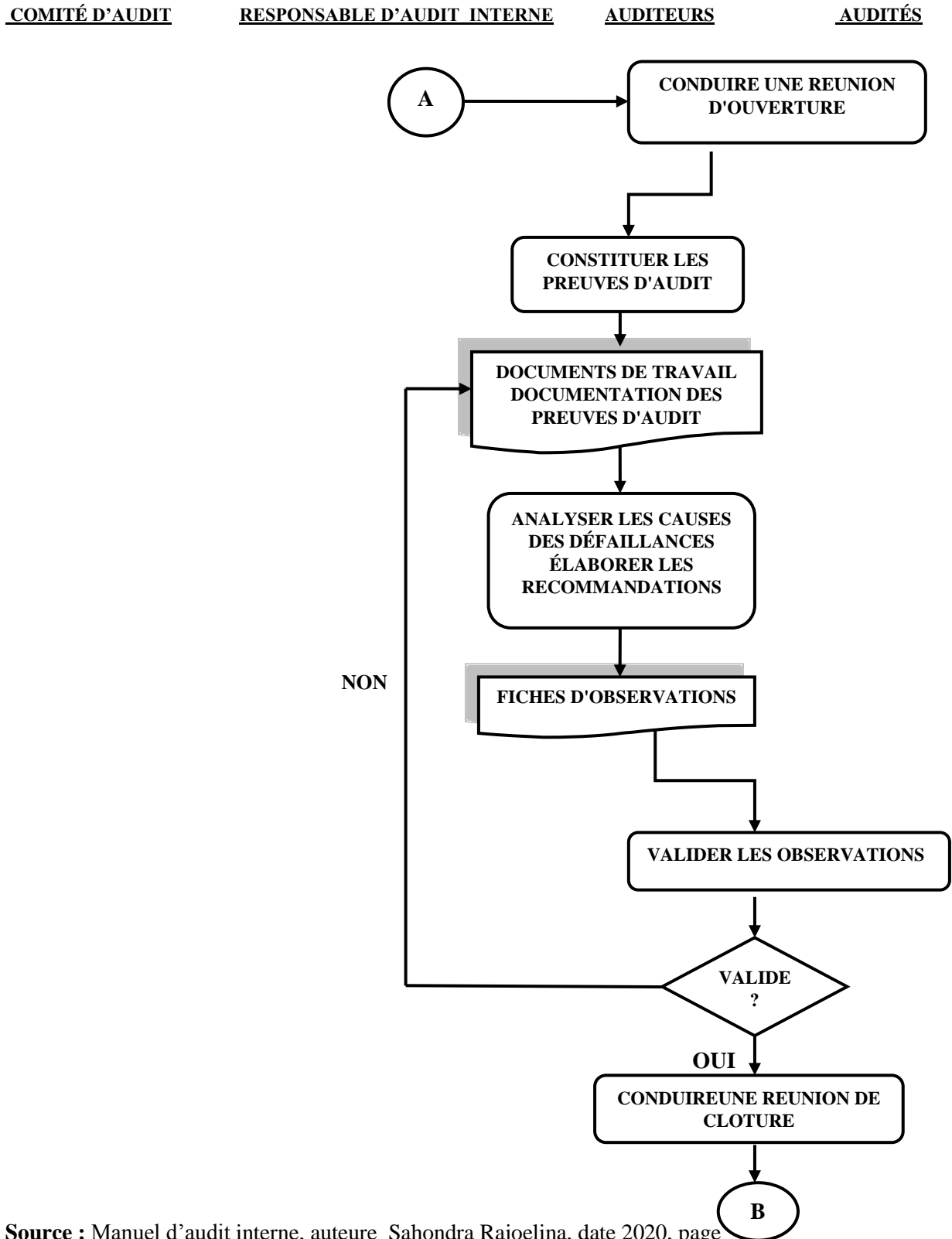
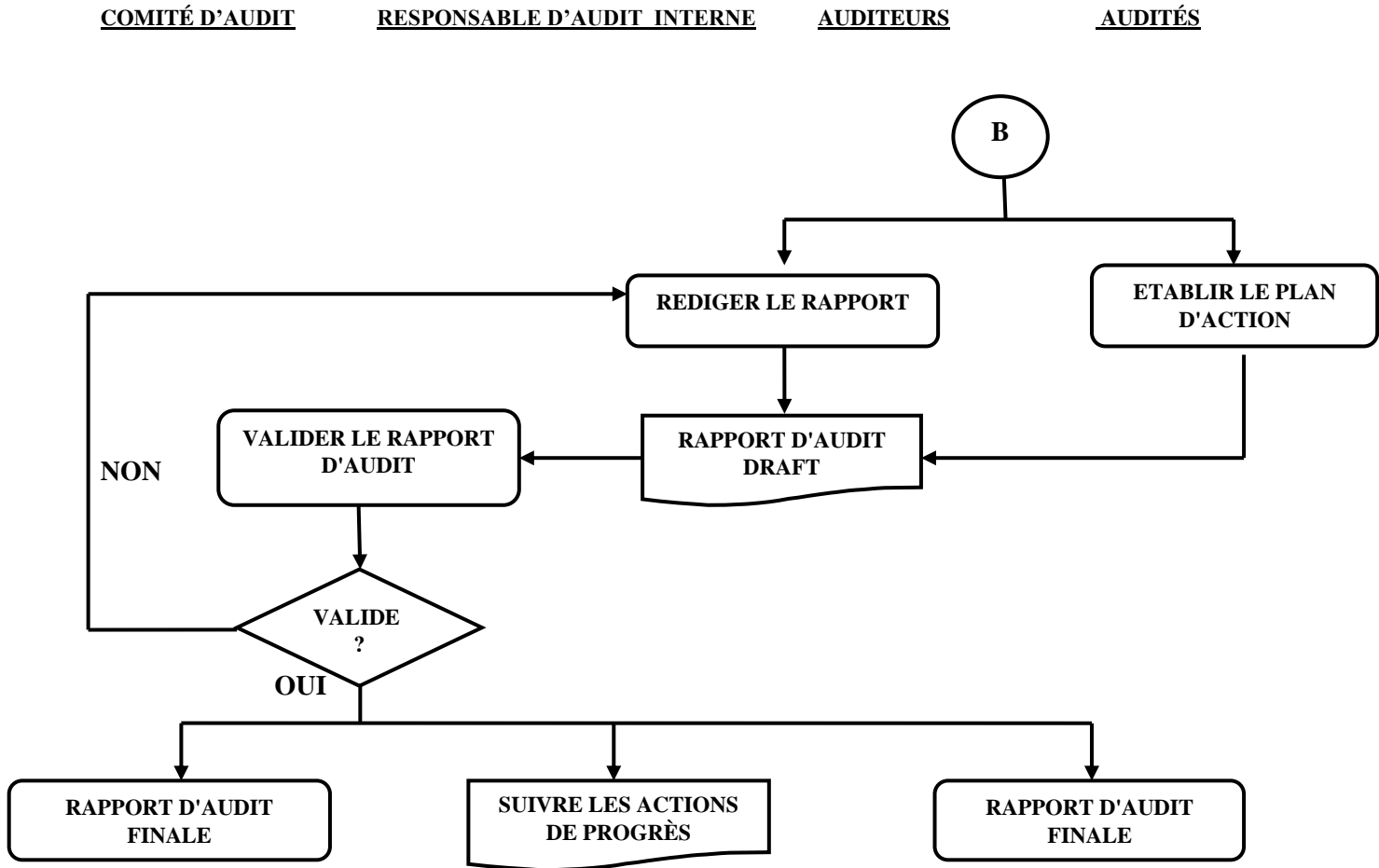


Figure 14:Phase d'accomplissement



Source : Manuel d'audit interne, auteure Sahondra Rajoelina, date 2020, page

**Figure 15:**Phase de communication



**Source :** Manuel d'audit interne, auteure Sahondra Rajoelina, date 2020, page 8

**Phase de suivi des actions de progrès :**

Le suivi a pour objectif d'évaluer l'avancement des plans d'actions convenus dans les rapports d'audit finaux. Le planning des suivis est déterminé en tenant compte du niveau de priorité de chaque recommandation émise et acceptée :

- Les recommandations de priorité ÉLEVÉ doivent être suivies au plus tard dans les six (6) mois qui suivent la sortie du rapport d'audit ;
- Les recommandations de priorité MODÉRÉ dans les douze (12) mois ;
- Les recommandations de priorité FAIBLE dans vingt-quatre (24) mois<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Sahondra Rajoelina Manuel d'audite interne, 2020, page 6-8

## **Section 03 : Les outils de l'audit interne**

L'auditeur interne doit se doter d'outils lui permettent d'organiser et de réaliser ses travaux avec plus d'efficacité tout au long de la mission d'audit interne.

### **3.1. Les outils d'interrogations**

Ces outils permettent à l'auditeur de formuler et de répondre à des questions afin d'obtenir l'information recherché qui se résumant comme suite:

#### **3.1.1 Les sondages statistiques ou échantillonnages**

Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.<sup>88</sup>

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes.<sup>89</sup>

- Les sondages de dépistage : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc.
- Des sondages pour acceptation: dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce qu'une telle règle de sécurité est ou n'est pas connue? Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.
- Des sondages pour estimation des attributs : ils sont la plupart du temps purement informatifs

Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

#### **3.1.2. Les interviews**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne<sup>90</sup>, ce n'est ni une conversation (Ici, l'auditeur interne c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien), ni un interrogatoire (dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur).

#### **3.1.3. Les outils informatiques**

La plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction, est une technique qui consiste à extraire et traiter des informations

---

<sup>88</sup> RENARD. Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 8ème édition, Paris, p.311.

<sup>89</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.312.

<sup>90</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.313

existantes sur les supports électroniques de l'entreprise. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies:<sup>91</sup>

- **Les outils de travail de l'auditeur:** On trouve des logiciels de dessin, de représentations graphiques et de traitement de textes; les gestionnaires de bases de données...
- **Les outils de réalisation des missions:** Comme les logiciels du marché et des logiciels conçus par le service.
- **Les outils de gestion du service:** Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit, le contrôle budgétaire de l'unité...

#### **3.1.4. Vérifications, Analyses et Rapprochements divers**

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés qui sont utilisés par les auditeurs internes qui n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées au cours du travail sur le terrain, également par tous les responsables chargés de la vérification au premier degré, ainsi que par les auditeurs externes.<sup>92</sup>

- **Les vérifications:** Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs<sup>93</sup>, c'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs.

Ajoutons la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices, tous éléments que nous retrouverons en parlant de l'observation.<sup>94</sup>

- **Les analyses:** Les auditeurs ont recours ou analyses de données qui leurs permettent d'utiliser les potentialités du système d'information dans la conduite de leur travaux afin de révéler le dysfonctionnement, et utiliser les entretiens, observations, vérifications pour connaître les causes.

**Les rapprochements :** Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation :

On confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes (cross contrôle)<sup>95</sup> Par exemple:

- ✓ Effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité;
- ✓ stock comptable et stock réel.

### **3.2 Les outils descriptifs**

Parmi ces outils on peut citer:

---

<sup>91</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.323.

<sup>92</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.323.

<sup>93</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.323.

<sup>94</sup> SHICK. Pierre, VERA. Jacques et PAREGE. Olivier bourrouilh, «Audit interne et référentiel de risque», édition DUNOD, Paris, 2014, P.211.

<sup>95</sup> SHICK. Pierre, VERA. Jacques et PAREGE. Olivier bourrouilh 2014, Op.cit., p.209

### **3.2.1 Observation physique**

L'auditeur interne doit aller sur le terrain (usine, autre bureau, visiter un secteur commercial,...etc.), et pratiquer l'observation physique, qui ne doit pas être clandestine, ponctuelle, mais être toujours validée car elle est incertaine.

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus. On peut observer les biens (comme l'inventaire), les documents (comme les lire et regarder la forme), l'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail (personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux, le port du casque n'est pas respecté...).

### **3.2.2. La narration**

L'auditeur interne utilise deux types de narrations: la narration par l'audité et la narration par l'auditeur.

La première est orale et la plus riche, car elle apporte le plus d'enseignements, C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être passif, il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un cadre général. La seconde est écrite et n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.<sup>96</sup>

Elle n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

### **3.2.3. L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme fonctionnel est construit et mis en place par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...

Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes, mais des verbes désignant des fonctions, son dessin permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition: (organigramme hiérarchique +analyses de poste). C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes.<sup>97</sup>

### **3.2.4. La grille d'analyse des tâches**

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs, pour examiner les différentes fonctions, l'auditeur établit un tableau des incompatibilités par procédure. Ce document mentionne clairement les différentes tâches exécutées par une même personne, le contrôle de la séparation des fonctions et ainsi beaucoup plus facile à réaliser.

C'est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements de la séparation des tâches et donc d'y porter remède, elle est la photographie à un instant T de la répartition

---

<sup>96</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.330.

<sup>97</sup> RENARD. Jacques, 2013, Op.cit. p.332.

du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Il est extrêmement simple de décrypter une grille d'analyse de tâches, même si elle reste infiniment plus complexe pour les grandes fonctions, et l'inconvénient majeur de cet outil, c'est que les conclusions ne peuvent être tirées que si les têtes de colonne indiquent clairement des noms de personnes et nom des intitulés de service.

### **3.2.5 Le diagramme de circulation**

C'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, indiquer leurs origines et destination et donc prendre une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Le flow chart est constitué par un ensemble de symboles (de base et de liaison) représentant les documents et leurs circulation (le type et l'origine du document, sa destination, son mode de classement, le nombre d'exemplaires, les contrôles effectués.

## **3.3 Les outils d'évaluation**

Les moyens utilisés par les auditeurs internes peuvent être considérés comme des démarches logiques qui vont s'inscrire tout naturellement dans le cadre méthodologique.

### **3.3.1 Les questionnaires**

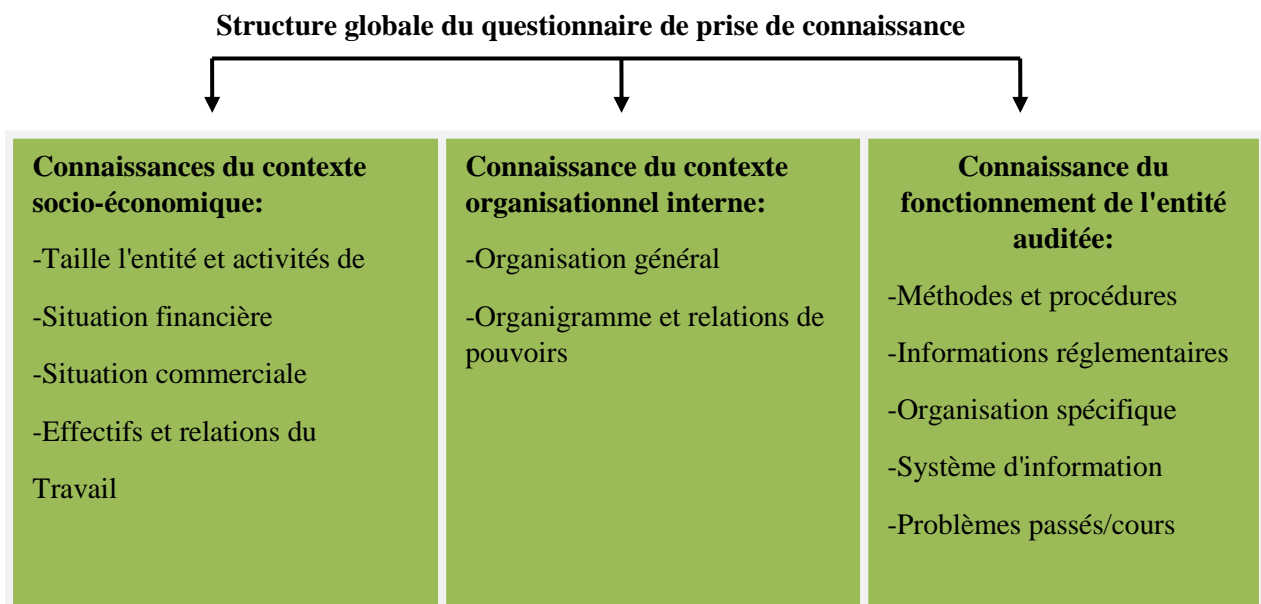
Il existe deux formes de questionnaire :

➤ **Le questionnaire de la prise de connaissance**

Ce document est essentiellement utilisé au cours de la phase de «prise de connaissance »de la mission. Il va permettre la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur :

- ✓ Pour bien définir le champ d'application de sa mission,
- ✓ Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- ✓ Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

**Figure 16:** Structure globale du questionnaire de prise de connaissance



**Source:** RENARD. Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 8ème édition, Paris.

### **Le questionnaire du contrôle interne<sup>98</sup>**

L'auditeur dispose une batterie de question pour atteindre le but qu'il est fixé, c'est le questionnaire

Le questionnaire de contrôle interne implique les questions visant à analyser les « Opérations à risques » et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles (dispositifs de contrôle interne) définis dans le référentiel de contrôle interne. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur présente , mais les questions qui surviennent et pour lesquelles il déterminera les outils qui répondront tels que les entretiens, l'analyse de documents...etc.

Tout examen d'une situation pour être complet doit utiliser une grille de cinq questions fondamentales que les auditeurs dénomment questionnaire de contrôle interne (QCI), qui permet de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, qui sont les suivantes :

#### ✓ **Qui, Quoi, Où, Quand, Comment**

- Qui? Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs ; pour répondre à ces questions on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de comptes...Etc.
- Quoi ? Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, du produit fabriqué ou du service délivré, objet du contrôle.
- Où? Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- Quand? Questions relatives au temps; début, durée, périodicité.
- Comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

### **3.3.2. Les FRAP**

La FRAP est un document de synthèse qui s'intègre dans la méthodologie générale d'analyse du contrôle interne qui permet de:

- ✓ Résumé la nature de problème ;
- ✓ Formaliser la nature du risque du secteur d'activité audité; Apprécier la cause puis les conséquences;
- ✓ Proposer des recommandations.

La FRAP se présente généralement de la manière suivante :<sup>99</sup>

#### **Figure 17: Feuille de révélation et d'analyse des problèmes**

---

<sup>98</sup> KHELASSI. Réda, "les applications de l'audit interne", Editions Houma2010.page, 163

<sup>99</sup> SCHIK. Pierre, «mémento d'audit interne», édition DUNOD, Paris, 2007, p 113.

*Chapitre 02 : Audit des systèmes de management : Norme ISO 19011 et pratiques d'évaluation*

---

Audit N°:feuille de révélation et d'analyse des problèmes : (références)		
N° (chapitre) titre (du problème)		
Constats:		
Cause :		
Conséquences :		
Recommandation : N° (de la recommandation): responsable (précisé fonction) devrait...action (verbe à l'infinifif)		
Établis par :	Revue par :	Soumis à avis de l'audité :

**Source:** SCHIK. Pierre «mémento d'audit interne», édition DUNOD, Paris, 2007, p 113.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre nous avons mis en évidence l'importance de la norme ISO 19011 dans l'audit des systèmes de management, en fournissant des directives claires et précises pour les auditeurs et les organisations concernées. Nous avons examiné en détail le contenu de la norme, en soulignant son application aux différentes organisations et en mettant en évidence les différences majeures entre la version actuelle et les versions antérieures. De plus, nous avons exploré les étapes de l'audit selon la norme ISO 19011 et les avantages qu'elle offre, tels que l'enregistrement du système qualité de l'organisme audité. Enfin, nous avons abordé les pratiques d'évaluation dans le contexte de différents types d'audits et présenté les outils utilisés pour faciliter ces évaluations. Ce chapitre jette les bases nécessaires pour comprendre les concepts clés liés à l'audit des systèmes de management, préparant ainsi le terrain pour une analyse plus approfondie et une application pratique dans les chapitres à venir.

## *Chapitre 03 :*

*L'audite qualité interne Cas  
processus ressources  
humaines de la SARL  
SOFICLEF, certifiées selon  
la norme ISO9001.*

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

#### **INTRODUCTION**

L'objet principal de ce chapitre est de mettre en pratique les notions et les concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire, particulièrement la conduite d'une mission d'audit telle que présentée au deuxième chapitre. Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous tentons d'effectuer un audit, tel qu'il a été décrit par la norme ISO19011/2011.

Notre audit porte sur l'évaluation du système de management qualité ISO9001/2015, J'ai eu la chance d'arriver au bon moment, juste à temps pour assister à l'audit SMQ annuel de la SARL SOFICLEF. Cela m'a été attribué le privilège de prendre part à cette mission d'audit en tant qu'auditeur responsable du département des ressources humaines (RH) accompagnée d'un auditeur formé en interne.

Ce chapitre est présenté en (03) section:

La première section porter sur la présentation de la SARL SOFICLEF (historique, activité, organigramme...)

La deuxième constitue les différentes phases d'accompagnement de mise en place des systèmes de management qualité.

La dernière, illustre un cas pratique des opérations d'audit d'un système de management Qualité au sein de la SARL SORFICLEF.

#### **Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil SOFICLEF**

A travers cette section nous allons d'abord faire une présentation de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage, ensuite nous passons par l'historique de l'organisme SOFICLEF, sa propriété, sa fiche technique, ses activités, son organigramme, ainsi que son point de vente et sa certification.

##### **1.1 Présentation de la SARL SOFICLEF**

La Sarl SOFICLEF est une entreprise à caractère industriel et commercial, exerce une activité de fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillage, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la Revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique.

SOFICLEF siège actuellement à si Mustapha wilaya de BOUMERDES, couvrant une assiette de 35 000m2. Il s'agit en fait du siège de l'ex-entreprise nationale d'approvisionnement et de production électronique et électroménager que SOFICLEF a racheté aux enchères, à une cinquantaine de kilomètres d'Alger.

Actuellement dirigées par monsieur CHARIKHI Sofiane, actionnaire majoritaire et directeur général.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **1.1.1 Historique<sup>100</sup>**

Tout a commencé un certain 21 juin 1994, dans un locale de 7 m<sup>2</sup> situé au : 39, rue Ahmed BOUMAAZOUZA, EL Madania (ex Salembier), Alger, où la première activité était la confection des ébauches de clés.

Vu le manque des distributeurs à cette époque, il a été décidé en 1995 de faire la distribution des ébauches de clé sur le grand Alger, ainsi que la confection au public de la plaque d'immatriculation.

En 1997, 1 ère importation des ébauches de clés chez le fournisseur espagnole JMA.SOFICLEF est devenue la plus grande société de distribution des ébauches de clé en Algérie sous le nom de la Sarl Sofiane.

Création de la Sarl SOFICLEF en date du 18 Février 1998.

- ✓ Distributeur exclusif de la marque JMA en Algérie. Plus de 90% de la part de marché des ébauches de clés ;
- ✓ Nouveau siège de 80m<sup>2</sup> sis à la cité des Jasmins, El Madania, Alger.

En 1999, y avait la Signature d'un contrat d'exclusivité avec la société française FAAB, spécialisée dans la fabrication de plaque d'immatriculation, SOFICLEF est devenue le premier distributeur algérien de plaques d'immatriculation aux normes européennes avec un film réfléchissant.

- ✓ En outre, la distribution de la plaque d'immatriculation sur le territoire national;
- ✓ Vente annuelle de 80.000 à 100.000 plaques;
- ✓ Nouveau siège de 150m<sup>2</sup> sis à la rue Ahmed OUANOUI, El Madania, Alger».

En 2001, 1ère importation des serrures chez le fournisseur Espagnole AZBE « une serrure de qualité» par rapport à la mauvaise qualité de serrure sur le marché de cette époque suite à une étude de marché. Septembre 2001. Et aussi signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant de serrure turque KALEKILIT pour 1million de dollar. A cette année-là SOFICLEF est devenue concurrentielle par rapport à la serrure chinoise en qualité et en prix. En 2004, SOFICLEF a construit son propre bâtiment à TIXERAIN, Alger, construction moderne de 900m<sup>2</sup>, avec 35 employés et Début du négoce avec les chinois pour les produits cadenas et paumelles, et Elargissement de la gamme en insistant sur la qualité, sachant que les produits chinois sur le marché étaient de mauvaise qualité.

En 2006, Enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'INAPI et acquisition d'une ligne de production de la poignée et de la plaque d'immatriculation. Le nombre d'employé est passé à 60 employés.

À son 10ème anniversaire (2008), SOFICLEF s'est déplacé vers le nouveau site à Si Mustapha Boumerdes, d'une superficie de 35000m<sup>2</sup> doté d'un dépôt avec système de stockage moderne et autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site.

En 2012, acquisition d'une 2ème ligne de fabrication de plaque ultramoderne et augmentation de la capacité de production à 21.000.000 plaques/an et réalisation de la 1ère exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc.

---

<sup>100</sup> [www.soficlef.com](http://www.soficlef.com)

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

- ✓ Introduction de nouvelle gammes « électropompe - nettoyeur haute pression - poste à souder ».

En 2014, restructuration de l'entreprise où le nombre d'employé a atteint 290 collaborateurs et réaménagement du site aux normes internationales.

- ✓ Obtention du statut d'opérateur économique agréé en douane. En 2016, homologation de la plaque d'immatriculation aux normes françaises et leur exportation pour la première fois vers la France.

En 2017, Certification de système management ISO 9001:2015;

A son 20ème anniversaire (2018), Signature d'un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black & Decker (Leader mondial de l'outillage électroportatif), mise en place d'une planification stratégique et implémentation du Système d'information d'entreprise (Dynamics365).

Lancement de projet de fabrication de brouette en 2019. Ainsi, que l'ouverture point de ventes Ouest/Est.

SOFICLEF possède l'un des plus grands réseaux de distribution en Algérie. Il dispose de 15000 mètres carrés d'espace de stockage et de stockage des produits, équipés d'étagères ou de systèmes de rayonnages à palettes en position haute pour assurer une sécurité totale des flux de la marchandise.

### **1.1.2 Propriété de la SARL SOFICLEF**

Différents types de flottes de véhicules et un vaste réseau de distribution judicieusement réparti à travers le territoire national lui permettent de planifier à l'avance l'optimisation du chargement pour assurer la livraison des marchandises dans les meilleurs délais. Grace à ses installations et son organisation, SOFICLEF a pu obtenir l'autorisation de son entrepôt sous douane privé. La société dispose aussi d'un service-àpres-vente (SAV) constitué d'une équipe de techniciens très qualifiés. Elle prend en charge la réparation ou l'échange des produits sous garantie sur tout le territoire national.

L'entreprise SOFICLEF souhaite fabriquer un composant important de la serrure, il s'agit du cylindre, un composant à base d'étai qu'elle importe à un prix assez élevé. Elle a donc décidé d'acquérir les machines qui permettront de le fabriquer. Elle souhaite aussi d'accéder au marché étranger notamment européen.

### **1.1.3 Fiche technique de la SARL SOFICLEF<sup>101</sup>**

**Tableau 5:**Fiche Technique de la SARL SOFICLEF

---

<sup>101</sup> [www.soficlef.com](http://www.soficlef.com)

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

Raison social	SARL SOFICLEF	
Forme juridique	S.A.R.L	
La naissance	21 juin 1994 (Local de 7m <sup>2</sup> situé à El Madania-Alger).	
Date de création	21 mars 1998	
Numéro de registre de commerce	98B0003372.	
Superficie	36000.00 M <sup>2</sup>	
Établissement secondaire	Showroom Chéraga, Zone industrielle N°232, Route Amara Chéraga, W. Alger.	
Capital social	(151.000.000,00DA). Cent cinquante et un Million de Dinars	
Caractère d'activités	Industriel et commercial	
	Production et Fabrication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poignées de portes;</li> <li>• Crémones de fenêtres;</li> <li>• Plaques</li> <li>• d'immatriculation;</li> <li>• Le montage des serrures.</li> </ul>
	Commercialisation et distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outillages à main;</li> <li>• Outillages électroportatifs;</li> <li>• Accessoires Autos;</li> <li>• Portes de maison;</li> <li>• Tous types d'ébauches de clés.</li> </ul>

## **Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

Activités principales	Marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outillage et Quincaillerie ;</li> <li>Plaques d'immatriculation et clés ;</li> <li>Portes &amp; fenêtres</li> </ul>
Moyenne chiffre d'affaire	Cinq Milliard de dinars	
Nombre d'employés	51-200	
E-mail	info@soficlef.com showroom@soficlef.com	
Téléphone	(0)24 7102 97/98 (0)555 60 1010	
Adresse	03, Rue Rabah Teldja Zone d'activité, Si Mustapha Wilaya .Boumerdes	

**Source:** www.soficlef.com

### **1.1.4. Organigramme de l'entreprise SOFICLEF**

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme (voir Figure : )

### **1.2. Le point de vente de SOFICLEF**

Afin d'éviter la circulation des clients particuliers à l'intérieur de l'entreprise, SOFICLEF à procéder en 2009 a la création d'un show-room de 1800 m<sup>2</sup>, situé à Chéraga, Alger, pour une bonne gestion de ses ventes.

### **1.3. La certification de l'entreprise**

La SARL SOFICLEF a illustré sa volonté de maintenir la qualité parmi ses premières préoccupations en s'inscrivant dans une démarche d'évaluation continue de l'organisation de l'ensemble de ses structures.

Le 18 septembre 2017, Vinçotte international Algérie SPA a décerné, après une évaluation minutieuse, la norme de qualité ISO 9001:2015 pour l'ensemble des activités de SOFICLEF.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **Section 02: la mise en œuvre de la norme au niveau de la SARL SOFICLEF**

Afin de permettre à la SARL SOFICLEF d'atteindre les objectifs d'implantation de son système de management qualité, et d'obtention de la Certification ISO souhaitée, elle a proposé une démarche d'accompagnement SMI retenue est structurante, apportant de la rigueur et de la méthodologie aussi bien sur le plan organisationnel que technique, basée sur les résultats du diagnostic initial « État des lieux de la SARL SOFICLEF » réalisé durant la phase d'accompagnement, assurée par un consultant représentant de l'école supérieur de gestion «ESG» et les responsables de SOFICLEF.

Le Plan Directeur d'accompagnement à la Certification SMI de SOFICLEF s'articule autour de Neuf (09) Phases clés classiques, dépendantes et complémentaires les unes des autres. Chaque phase sera composée de dix (10) journées de travail qui se répartissent en 5 jours pour Séances de Travail de préparation (P), réalisées par le Consultant (hors site SOFICLEF) réservées à l'élaboration des supports pédagogiques et livrables de la phase considérée, et 5 jours pour Séances de Travail d'accompagnement (S), réalisées par le Consultant (sur site SOFICLEF). Afin de basculer le management classique vers un management exigé par la norme ISO, la SARL SOFICLEF est passé par ces étapes:

- ✓ Diagnostic initial;
- ✓ Contexte de l'organisation et revue de plan directeur SMI/SARL SOFICLEF;
- ✓ Implantation des exigences organisationnelles SMI;
- ✓ Exigences environnementale, santé et sécurité au travail et déclinaisons des objectifs du processus SMI;
- ✓ Système documentaire;
- ✓ Implantation des exigences ressources humaines, infrastructure et conditions ambiantes;
- ✓ Réalisation des activités opérationnelles;
- ✓ Implantation des exigences: surveillances, mesure, traitement de non-conformités, réclamation clients, enregistrement qualité et technique;
- ✓ Revue de direction, audit à blanc de pré certification du projet SMI et assistance lors de la certification.

Suite à notre stage au niveau de la SARL SOFICLEF nous allons effectuer un diagnostic sur place et sur documents de la réalisation des différentes phases du projet d'implantation d'un SMQ, et puisque notre thème de recherche porte sur le management de la qualité, donc nous allons procéder uniquement à la présentation des phases concernent le management qualité selon le référentiel ISO 9001/15, que nous présentons comme suite:

#### **2.1 Diagnostic initiale**

Le Diagnostic est incontournable pour initier toute démarche de Certification de la SARL SOFICLEF. Véritable état des lieux organisationnel et technique en place réalisé sur site sous la forme d'une vérification de la conformité aux exigences du SMQ (ISO 9001 :2015) menée auprès de tous les acteurs concernés de l'entreprise. Une fois la vérification SMQ (ISO 9001:2015) réalisée, les points

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

forts mais également les écarts majeurs et points d'amélioration sont analysés et consignés dans un rapport par le Consultant.

Le processus d'accompagnement à la Certification est initié par la sensibilisation / formation des responsables et personnel de la SARL SOFICLEF aux exigences spécifiques de certification ISO 9001 :2015 qui est le référentiel de base pour un SMQ.

L'objectif de cette initialisation aux référentiels ISO 9001:2015 est de permettre à tous les acteurs de l'entreprise :

- ✓ D'acquérir les orientations, le contenu, et de comprendre les tenants et aboutissants du référentiel ISO 9001:2015.
- ✓ De participer activement à la mise en conformité de la SARL SOFICLEF.
- ✓ D'être imprégnés du sens global de la démarche de certification SMQ.

### **2.2 Contexte du système de management et revue de plan directeur du système de management qualité**

Les résultats du Diagnostic initial ISO 9001:2015 sont présentés par le Consultant au premier responsable et acteurs de l'Entreprise, pour être débattues en vue de soumettre des propositions et suggestions de mise en conformité de l'Entreprise aux exigences de certification SMQ-ISO 9001:2015, Détermination des enjeux internes et externes et le périmètre du SMQ faire une démarche stratégique: analyse SWOT (force, faiblesse, opportunité et menace) politique SMQ, axe stratégique.

L'entame de la démarche de mise en place d'un SMQ est déclenchée par les deux principaux documents suivant :

#### **2.2.1 Analyse SWOT**

La norme ISO 9001 version 2015 dans son chapitre 4: contexte de l'organisme et sous-chapitre 4.1: Compréhension de l'organisme et de son contexte, exige de l'entreprise de déterminer les enjeux internes et externes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son SMQ.

Les résultats consolidés du diagnostic initial de la SARL SOFICLEF ont fait ressortir par analyse SWOT, les enjeux internes et externes qui influent sur la stratégie et la pérennité de la SARL SOFICLEF.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

#### **2.2.2 La politique qualité**

La politique qualité de la SOFICLEF est mise en place pour appuyer son engagement vers sa clientèle et ses parties intéressés ainsi que l'engagement pour l'obtention du certificat SMQ. De ce fait, La Direction de la SARL SOFICLEF a estimé qu'il est de son devoir de promouvoir la qualité à tous les niveaux, de satisfaire les besoins exprimés et implicites de ses clients et autres parties intéressées, et de leur donner confiance en ses capacités à fournir des produits de qualité inaltérable d'une manière continue.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

Pour y parvenir, la direction de la SARL SOFICLEF s'est engagée dans une démarche qualité visant l'obtention de la certification système management qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

Elle a engagée aussi à:

- ✓ Revoir régulièrement la politique système management qualité quant à son adéquation permanente;
- ✓ Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réussite de sa démarche;
- ✓ Baser sa relation Clients et autres Parties intéressées sur l'écoute et la compréhension de leurs besoins;
- ✓ Faire évoluer ses collaborateurs qu'elle considère comme pierre angulaire de la réussite du Système Management Qualité;
- ✓ Diversifier ses activités;
- ✓ Développer davantage son industrialisation;
- ✓ Conquérir des nouveaux marchés à l'international.

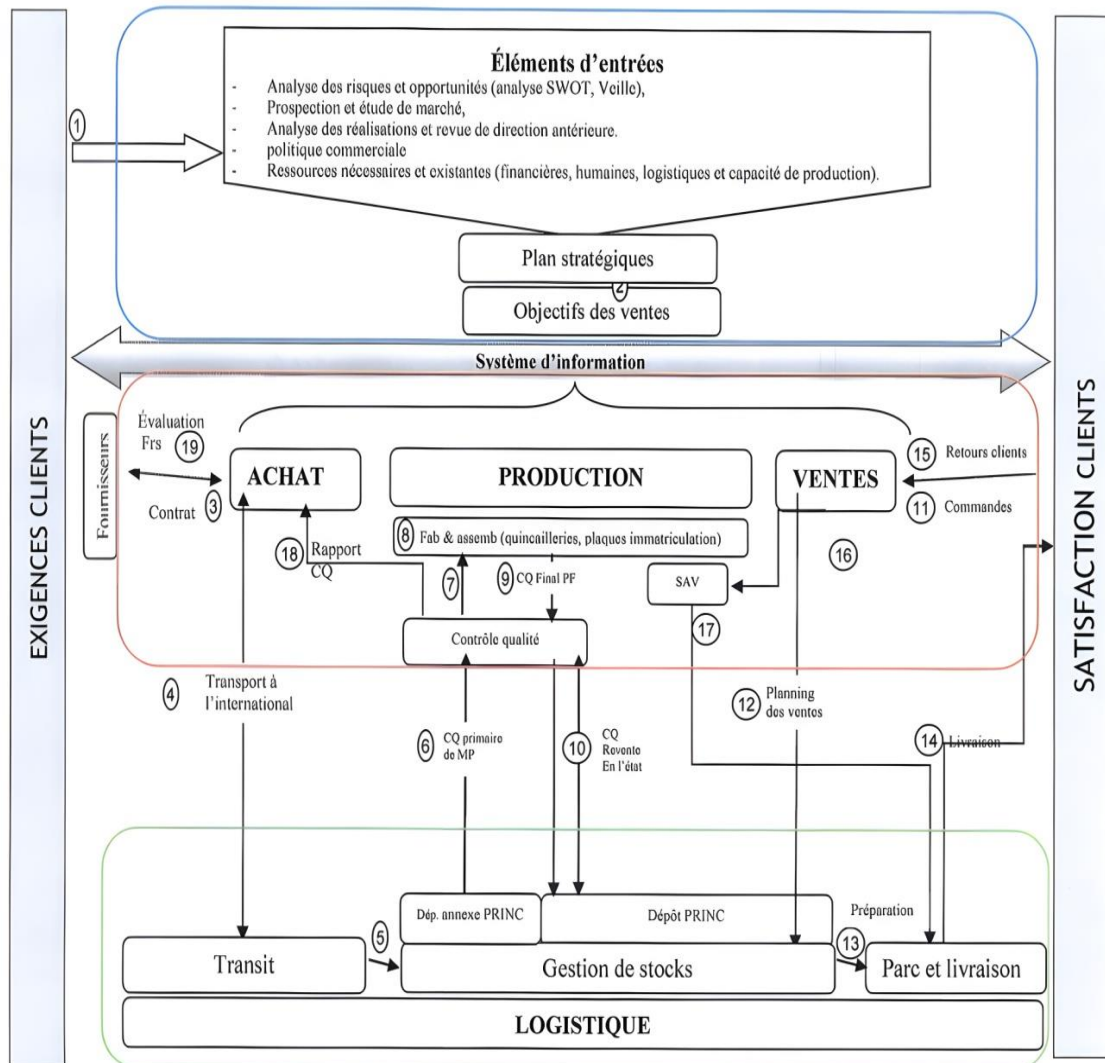
### **2.3 Implantation des exigences organisationnelles système de management qualité**

À la mise en place du système SMQ et suivant les exigences de normes ISO 9001 objet des certificats visés, l'entreprise à organiser son mode de gestion en processus, par une formalisée synthétiquement par une cartographie des processus, cet outil peut en outre servir de vecteur de communication en interne.

Le découpage de la SARL SOFICLEF en processus (Management Transversal) permet de trouver les réponses aux questions posées.

**Figure 18:** Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**



Source : Document interne de la SARL SOFICLEF, année 2019.

**Tableau 6:** Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF

N°	Description
1	Éléments d'entrée (réf. procédure de la fixation des objectifs & démarche stratégique)
2	Déclinaison des axes stratégiques (réf. procédure de la fixation des objectifs & démarche stratégique)
3	Contrat avec le fournisseur (réf. PR-O1-ACH-Procédure Gestion des achats stockées)
4	Assurer le transport des produits.

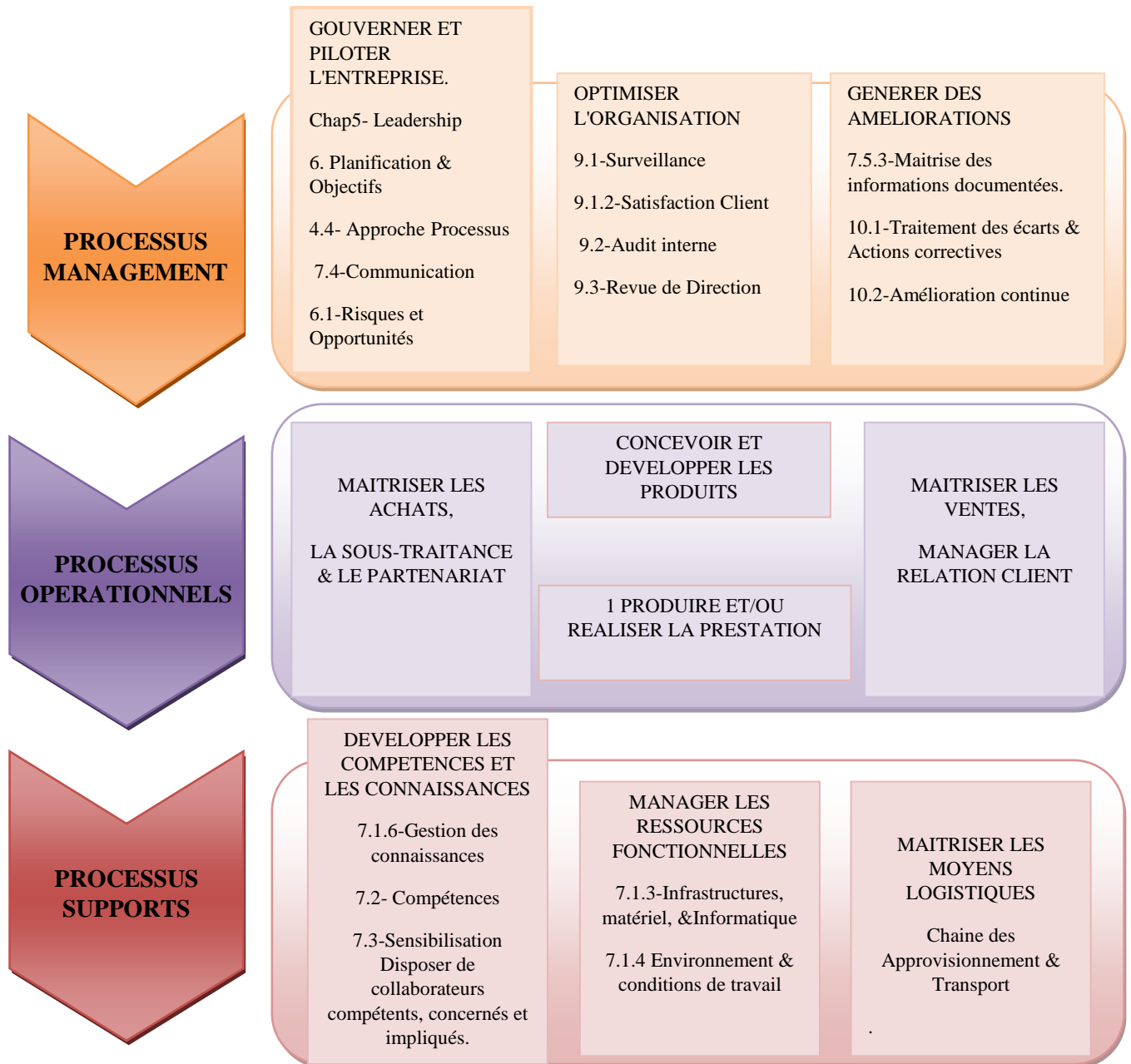
**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

<b>5</b>	Assurer les modalités de dédouanement de la marchandise et réception de la marchandise dans l'un des dépôts PRINC (pour les produits revente en l'état) et ANNEXE.PRINC (pour la matière première et composants)
<b>6</b>	Contrôle qualité primaire de la matière première (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
<b>7</b>	Alimentation de la fabrication et l'assemblage par la matière première et les composants
<b>8</b>	Fabrication /assemblage (PR-01-PRO-Procédure fabrication)
<b>9</b>	Contrôle qualité des produits finis après fabrication /assemblage article par article avec griffe du vérificateur sur l'article (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
<b>10</b>	Contrôle qualité par échantillonnage des produits de revente en l'état (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
<b>11</b>	Commandes des clients (réf. PR-01-DC- Procédure Prise en charge de la demande client)
<b>12</b>	Établir le planning des ventes (réf. PR-01-DC -Procédure Prise en charge de la demande client)
<b>13</b>	Préparer les commandes à livrer suivant le planning (réf. PR-01-DC -Procédure Prise en charge de la demande client)
<b>14</b>	Livraison de la marchandise aux clients
<b>15</b>	Récupérer ou recevoir des retours clients (réf. PR-04-PRO-gestion des retours produits non conformes SAV)
<b>16</b>	Transférer les retours clients vers le SAV
<b>17</b>	Répondre aux retours client (réparation, échange, avoir)
<b>18</b>	Transmettre le rapport contrôle qualité au processus achat
<b>19</b>	Évaluation des fournisseurs (réf .PR-02-ACH- procédure d'évaluation & sélection fournisseur)

**Source :** Document interne de la SARL SOFICLEF, année 2019.

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

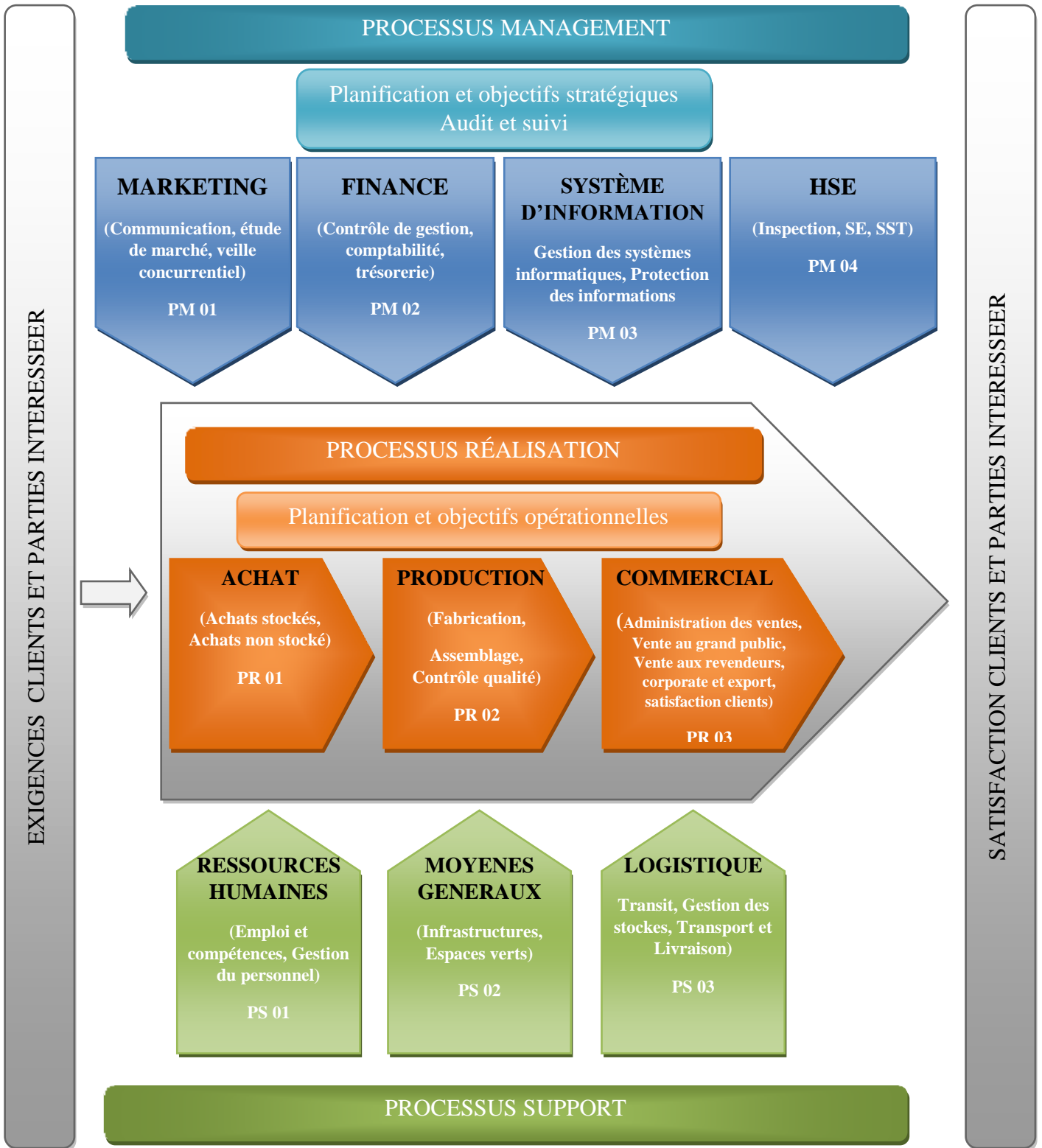
**Figure 19:** Structuration des processus selon les chapitres ISO 9001:2015



**Source :** Document interne de la SARL SOFICLEF, année 2019.

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

**Figure 20: CARTHOGRAPHEI DES PROCESSUS DE LA SARL SOFICLEF**



## Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.

Source : Document interne de la SARL SOFICLEF, année 2019

### 2.4. Déclinaison des objectifs aux processus SMI

Dans cette phase et vu l'approche de la fin de l'année, le consultant avec les responsable de l'entreprise ont arrêté la méthode BSC (balanced scorcard) pour la fixation et le suivi des objectifs qualités.

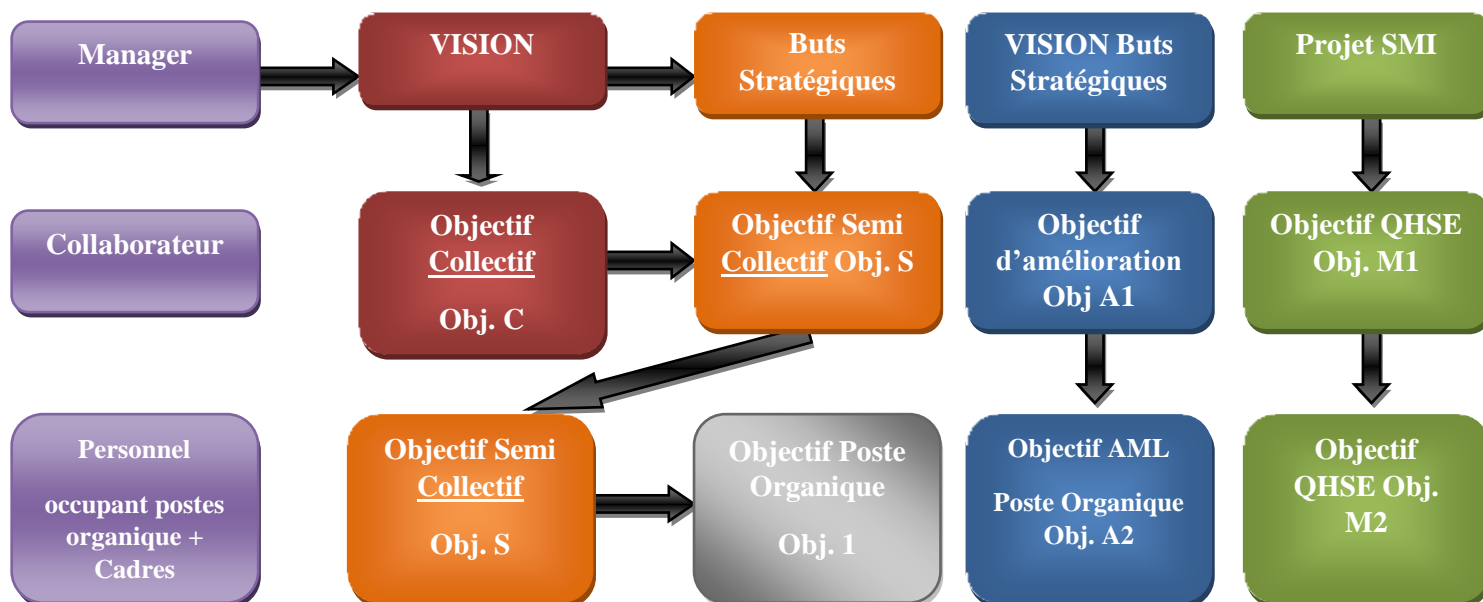
Néanmoins, la mise en place de cette méthode est débutée par une formation animée par le consultant, puis un travail de confection d'objectifs et leurs plans d'action par chaque processus.

- Comment sont fixés les objectifs ?

Lors de l'entretien annuel, le manager fixe à son collaborateur direct Quatre (04) objectifs, qu'il formalise sur la feuille de route annuelle de celui-ci :

- ✓ Un objectif collectif, priorité d'amélioration du Manager de l'entité du Collaborateur.
- ✓ Un objectif semi-collectif découlant de l'objectif collectif de son Manager.
- ✓ Un objectif d'amélioration de l'entité N du collaborateur.
- ✓ Un objectif QHSE de l'entité N du collaborateur

Figure 21: Architecture de fixation des objectifs de la SARL SOFICLEF



Source: Documents interne de la SARL SOFICLEF, année 2019

### 2.5 Système documentaire du système de management qualité

Afin d'assurer la maîtrise de sa documentation dans le cadre de la mise en place du système management qualité, le consultant, en collaboration avec les responsables de SOFICLEF, ont arrêté un système de gestion documentaire affiché comme suit:

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **2.5.1 La documentation de SMQ**

- ✓ Les informations documentées (ID): ce sont les documents exigés par la norme ISO 9001 version 2015;
- ✓ Les documents d'origine interne (DI) sont ceux élaborés par la SARL SOFICLEF et jugés nécessaires à la mise en œuvre du système de management qualité (ISO 9001 versions 2015). Ces derniers peuvent être :
  - + Les procédures de gestion;
  - + Les documents Techniques, y compris les enregistrements, jugés nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces du processus;
- ✓ Tous les documents provenant de l'extérieur du système Management qualité aux quel son rajoute les normes et réglementations relatives aux activités de la SARL SOFICLEF.

### **2.5.2 Distribution contrôlée**

S'applique pour tous les documents SMQ, normes et réglementations applicables aux activités de la SARL dont la version ancienne ou périmée, si elle est laissée en circulation, porte préjudice au Système Management Qualité de la SARL SOFICLEF.

Les documents SMQ sont maitrisés pour assurer :

- ✓ Qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là ou elles sont nécessaires;
- ✓ Qu'elles sont convenablement protégées (par exemple, de toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée ou perte d'intégrité). Pour maitriser les documents SMQ, la SARL SOFICLEF à met en œuvre les formalités suivantes, quand elles sont applicables:
  - ✓ Distribution, accès, récupération et utilisation;
  - ✓ Stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité;
  - ✓ Maitrise des modifications (par exemple, contrôle des versions);
  - ✓ Conservation et élimination;
  - ✓ Mise en œuvre d'une veille normative et réglementaire.

## **2.6. Implantation des exigences ressources humaines, infrastructures et conditions ambiantes**

La SARL SOFICLEF a tenu à jour des descriptions de fonctions pour le personnel d'encadrement, le personnel technique et le personnel de soutien en position clé.

### **Exemple:**

- ✓ Elaboration des fiches de poste des collaborateurs;
- ✓ Elaboration des décisions organisationnelles pour chaque pilote de processus

La SARL SOFICLEF à déterminée, fournie et entre tenue les infrastructures nécessaires à l'obtention de la conformité du produit.

Les infrastructures comprennent, selon le cas:

- ✓ Les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

- ✓ Les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;
- ✓ Les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou systèmes d'information).

Dans le cadre de mise à disposition des processus des ressources humaines nécessaires à leurs bons fonctionnements, la SARL SOFICLEF, à engager le plan suivant:

- ✓ Faire des formations sur les ressources humaines selon le SMQ: Recrutement, qualification, habilitation, sauvegarde du savoir-faire, formation; Descriptions de fonctions: Personnel d'encadrement, technique & de soutien;
- ✓ Plan d'actions de mise à niveau du Processus Ressource humaine;
- ✓ Faire des formations sur les moyens logistiques: équipements, métrologie, infrastructures, installations maintenance, parc roulant, transit et gestion des stocks, plan d'actions de mise à niveau du processus logistique.

### **2.7 Réalisation des activités opérationnelles**

La SARL SOFICLEF a planifiée et développée les processus nécessaires à la réalisation du produit. Elle a établi et maintenue des procédures pour la revue des demandes, des appels d'offres ou des contrats. Cette dernière doit avoir une (des) Informations documentées pour la sélection et l'achat des services et fournitures qu'il utilise et qui ont des incidences sur la qualité des produits ou services.

Dans ce cadre le consultant et les dirigeants de la société mis en place les supports suivants :

- ✓ Des procédures et des modes opératoires pour la gestion des différentes étapes d'approvisionnement, de production et de livraison ;
- ✓ Un plan industriel et commercial (PIC) dont il découle les différents plans du travail opérationnels (plan directeur de production, plan de vente, planning des achats,
- ✓ Des plans de suivi et de contrôle opérationnel (mis à part les contrôles ponctuels): (plan de maintenance, du contrôle qualité des produits à la réception et à la chaîne de production)
- ✓ Des plans de recrutement et de formation pour répondre aux besoins des processus en ressources humaines.
- ✓ Mise en place d'une cellule écoute et satisfaction client.

**2.8 Implantation des exigences** : surveillances, mesures, traitements des non conformités, réclamations clients, enregistrements qualité et techniques

Lorsque l'identification des non-conformités ou réclamations Clients suscite des doutes quant à la conformité de la SARL SOFICLEF à ses propres politiques et procédures, la SARL SOFICLEF a assuré que les secteurs d'activité concernés sont soumis à audit, conformément aux lignes directrices sur l'audit des systèmes de management, dès que possible.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **2.8.1 Audit interne**

La SARL SOFICLEF a formée des Auditeurs internes afin qu'ils puissent; planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un programme d'audit (selon les lignes directrices de la norme ISO 19011/2018) couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu.

### **2.8.2 Revue de direction**

La direction de la SARL SOFICLEF a mis en place un planning des revue de direction à hauteur de deux réunions par ans afin d'évaluer l'avancement de mise en place du système comme une étape de démarrage.

Ensuite après avoir eu la certification la revue est devenue une réunion du conseil de direction pour :

- ✓ Vérifier l'avancement des activités opérationnelles;
- ✓ La vérification des travaux d'écoute et de satisfaction client;
- ✓ La réalisation des objectifs;

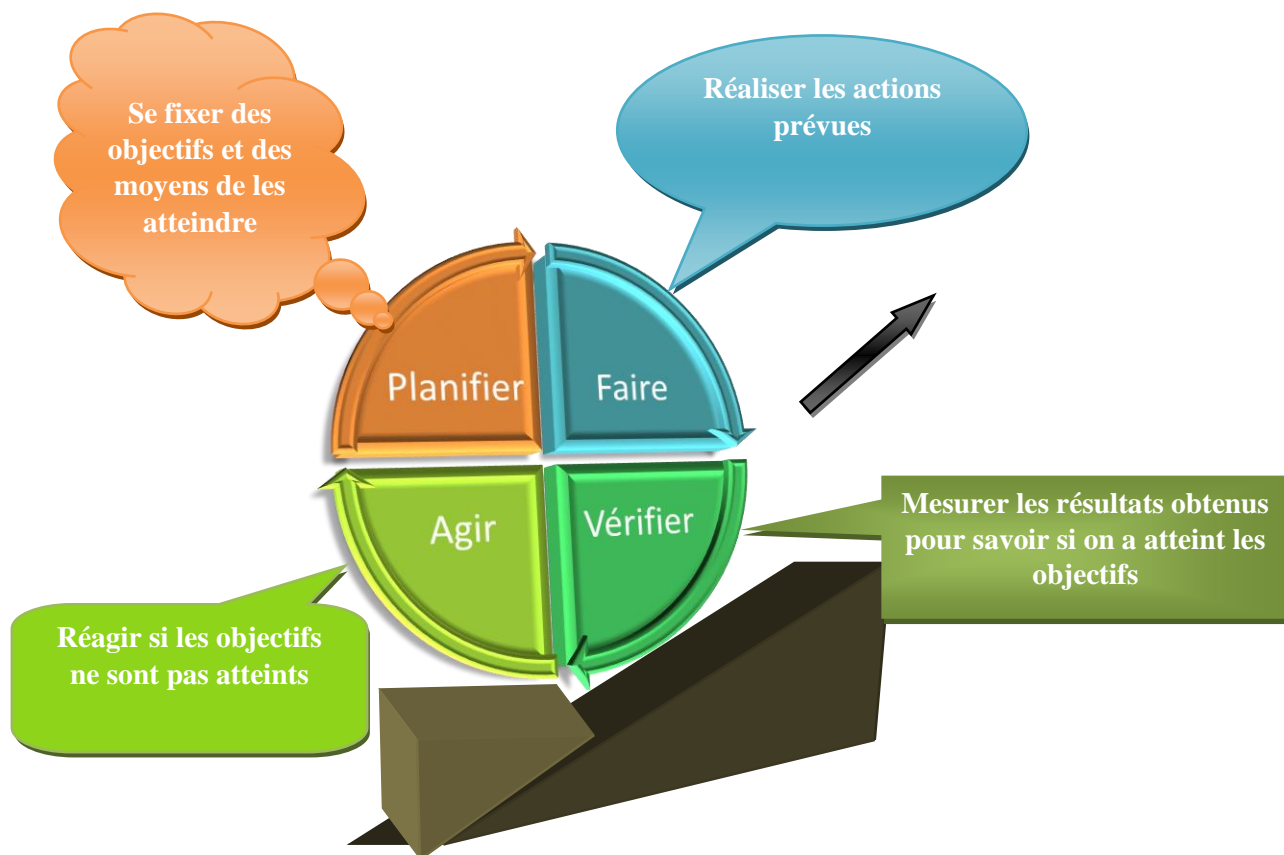
En outre, elle a mis en place un système de la gestion des non-conformités et d'amélioration continue, qui consiste à enregistrer tout dysfonctionnement constaté dans la gestion de différents processus, afin de le traiter et d'en trouver une solution par une analyse de causalité ce système permet d'assurer une dynamique d'amélioration continue du système de management de la SARL.

## **2.9. Audit à blanc de pré Certification du Projet SMQ et assistance lors de la certification.**

Les exigences de la norme ISO 9001:2015 en matière de Revue de Direction, à obliger la SARL SOFICLEF de revoir son Système de Management à intervalles planifiés, de façon évaluer les opportunités d'amélioration, et revoir, si nécessaire, sa politique et les objectifs afférents.

## Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.

Figure 22: Roue de DEMING pour l'entreprise SOFICLEF



**Source:** Abdel Hamid BENMEBAREK - Consultant École Supérieure de Gestion « PLAN DIRECTEUR SMI/ SARL SOFICLEF Référentiels ISO 9001 & 14001 et OHSAS 18001»année 2016.

Le consultant et les auditeurs de SOFICLEF ont réalisé un audit à blanc afin d'évaluer le degré de mise en place des exigences de la norme ISO 9001/2015, après près d'une année du projet de sa mise en œuvre.

Les résultats de l'audit ont enregistré des écarts, jugés mineur, qui ont fait objet de traitement avant de faire appel à l'organisme de certification.

Enfin, nous signalons qu'en septembre 2017, l'organisme certificateur, en l'occurrence VINÇOTTE international, à examiner le système du management de SOFICLEF selon la norme ISO 9001/2015, et a délivré le certificat.

Et depuis SOFICLEF à réussie à maintenir son système du management de la qualité conforme aux exigences de ladite norme, donc sont toujours considéré comme une entreprise certifiée aux jours de notre stage pratique.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **Section 03 : Déroulement de l'audit SMQ au sein de la SARL SOFICLEF**

Après avoir présenté la SARL SOFICLEF et les étapes de la mise en place de son système de management qualité, nous allons essayer à travers cette section de mener une démarche d'audit qualité interne selon le référentiel ISO 19011/2018, que nous avons déjà présenté dans le chapitre précédent

J'ai eu la chance d'arriver au bon moment, juste à temps pour assister à l'audit SMQ annuel de la SARL SOFICLEF. Habituellement, le pilote de l'audit mène cette tâche seul, mais cette année, une décision audacieuse a été prise : faire participer tous les auditeurs formés de l'entreprise. Cela m'a été attribué le privilège de prendre part à cette mélodie d'audit en tant qu'auditeur responsable du département des ressources humaines (RH).

J'ai été honoré de recevoir cette mission d'auditer le département RH de l'entreprise. Le pilote de l'audit a placé sa confiance en moi, reconnaissant mes compétences et ma capacité à contribuer à l'excellence de l'audit SMQ.

Ainsi, les trois phases de l'audit SMQ au sein de la SARL SOFICLEF se sont déroulées harmonieusement : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion

#### **3.1 Phase de préparation**

Avant de plonger dans l'audit SMQ au sein de la SARL SOFICLEF, une phase de préparation était nécessaire pour organiser les étapes à venir. Nous avons consacré du temps à cette phase essentielle.

La première note de cette phase préparatoire a été une réunion des auditeurs de l'entreprise, dirigée par le pilote de l'audit. Les partitions ont été distribuées, et chaque auditeur a été affecté à un département spécifique à auditer. Les objectifs, les attentes et les lignes directrices de l'audit ont été clairement exposés, créant ainsi une vision commune.

Ensuite, une période de recherche et de documentation a commencé. Nous avons plongé dans les arcanes de chaque département attribué, en nous familiarisant avec leurs processus, leurs indicateurs de performance et leurs objectifs. Nous avons cherché à comprendre les particularités de chaque domaine afin de mieux évaluer les performances de l'entreprise.

Des questionnaires d'audit ont été élaborés, telles des partitions spécialement adaptées à chaque département. Ces questionnaires ont été conçus pour guider nos entretiens avec les responsables et les employés, en ciblant les aspects clés de leurs activités et en recueillant des informations précieuses pour évaluer la conformité et l'efficacité du système de management qualité. On va voire cela étape par étape dans les lignes ci-dessous :

##### **3.1.1 La réunion pré-audit**

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

Avant de commencer l'audit proprement dit, une réunion pré-audit a été organisée avec les auditeurs internes de SOFICLEF et le pilote de l'audit. L'objectif de cette réunion était de discuter des objectifs spécifiques de l'audit, de définir le périmètre de l'audit pour l'ensemble de l'entreprise et de planifier les activités à réaliser.

Dans un climat d'échange et de collaboration, les auditeurs ont partagé leurs attentes quant à la manière dont l'audit devrait se dérouler et les informations nécessaires à recueillir pour chaque département. Le pilote de l'audit a fourni des informations contextuelles sur l'entreprise SOFICLEF, ses processus clés, ses objectifs et les résultats des audits précédents. Cette réunion a permis de créer une compréhension commune et de clarifier les attentes de toutes les parties prenantes.

### **3.1.2 Élaboration d'un programme d'audit**

Comme la norme de management qualité exige la planification des audits via un programme détaillé de tous les audits à réalisés dans le cadre de la surveillance de la mise en place de ses exigences, la structure audit & MQ de l'entreprise a répondu à cette exigence avec un programme détaillé.

En revanche, dans mon cas, une seule mission est programmée, en l'occurrence, l'audit de processus ressources humaines objet de mon cas pratique.

A cet effet, j'ai essayé d'écarté cette étape pour passer directement à la préparation de la mission elle-même et le plan de mission (audit) qui sera présenté ci-dessous.

Nonobstant, j'ai déterminé quelques éléments du programme d'audit qui concerne directement ma mission et qui sont :

#### **3.1.2.1 Détermination des objectifs de la mission d'audit :**

L'objectif à atteindre dans le cadre de ma mission d'audit est de :  
Vérifier la conformité du système management qualité dans sa globalité et de processus ressources humaines en particulier, aux exigences de la norme ISO 9001/2015.

#### **3.1.2.2 Identification et évaluation des risques et des opportunités**

La priorisation des facteurs internes et externes de la SARL SOFICLEF parle Top Management de la SARL SOFICLEF a donné les résultats suivants :

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

**Tableau 7:**Analyse SWOT de la SARL SOFICLEF 2022

<b>Enjeux Externes : Points positifs FORCES</b>	<b>Enjeux internes : Points positifs OPPORTUNITES</b>
<p>Personnel stable, professionnel, expérimenté et engagé</p> <p>un savoir faire et une connaissance de nos marchés à travers le réseau quincaillerie;</p> <p>Bon relationnel avec client et fournisseurs.</p> <p>Possession d'une base de donnée détaillée des clients (soit 13000 quincailleries, avec adresse, télé, photos)</p> <p>Maitrise des processus d'industrialisation (Études et développement, Transformation métallique, Fabrication mécanique, Assemblage).</p> <p>Présence d'unités de production en interne (Plus de volume/développement de la gamme)</p> <p>Disponibilité d'une Base logistiques et de moyens et outils du travail (matériel de transport, espace de stockage, ...)</p> <p>Bon réseautage avec les parties intéressées externes. (Banques, DGE, ANDI, DLF, Bureau de consulting...)</p> <p>Notoriété de la marque (facilite le négoce avec les distributeurs et client pour la mise en place de la politique marketing)</p> <p>Disponibilité de source de financement interne (désinvestissement des immobilisations non productives) à travers la cession du 2eme Site (SRH): - Réconforte notre Fond de Roulement.</p> <p>Logiciels et équipements avancés (ERP stable, fiable et extensible, Office et Windows original, outil de Sécurité,...)</p>	<p>Installation des ateliers de réparation SAV au niveau des distributeurs, (augmente la satisfaction client en terme du SAV et avoir un argument de vente)</p> <p>Nouvelle mesure d'Algex favorise les entreprises organisées (ce qui fragilise plus nos concurrents déloyales) et réduction du nombre des concurrents sur le marché</p> <p>Appui de l'état et l'augmentation des couts d'importation favorise l'industrialisation et la Production nationale</p> <p>Nouvelles mesures pour la facilitation de l'export (Prospecter de nouveaux marchés)</p> <p>Développement technologique des produits: fournisseurs partenaire qui détiennent la R&amp;D</p> <p>Basculement vers la production: (circuit plus souple par rapport à la procédure d'importation)</p> <p>hausse des prix du pétrole et du gaz : balance commerciale positive permettra une relance économique,</p> <p>Possibilité d'améliorer le E-commerce</p> <p>Situation difficile de quelques entreprises permettant d'élargir notre vivier de recrutement ;</p>
<b>Enjeux Externes: Points négatifs MENACES</b>	<b>Enjeux internes: Points négatifs FAIBLESSES</b>
<p>La crise du marché nationale (secteur BTPH, automobile) et la conjoncture macro-économique et sociopolitique actuelle qui impacte le CA;</p>	<p>Manque d'une formation techniques et fonctionnelles sur certains produits commercialisés et les nouveaux produits</p>

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

<p>La concurrence déloyale;</p> <p>décisions instables de l'état * retarder les approvisionnements, impact sur le financement des approvisionnements et au même temps la réalisation du CA,</p> <p>désaccord avec nos distributeurs: ce qui impactera la réalisation du CA d'affaire dans leurs zones</p> <p>Marché orienté bas prix (difficulté de faire des promotions et des animations de vente)</p> <p>Absence de l'accès à l'information à cause du marché informel</p> <p>risque de non application de la stratégie marketing par les distributeurs dans leur région</p> <p>Complexité des achats locaux (par rapport à l'augmentation des projets d'industrialisation)</p> <p>instabilité des prix de la matière première et transport qui impacte les couts d'achat :</p> <p>Instabilité de la situation politique à l'international (Guerre Russie / Ukraine, risque de guerre TAIWAN (risque de rupture relations politique avec d'autres pays (exemple : ESPAGNE, MAROC) :</p> <p>* rareté de MP et hausse des prix/ * instabilité des taux de change ce qui impact les couts d'achat et les prévisions (achat, vente)/ * perturbation du transport international</p> <p>Conception logistique des produits non intégrée en amont "PDR électroportatif importé et matière premier local".</p> <p>Manque et indisponibilité des moyens et prestations logistiques (mono fournisseur) ainsi que du service après-vente sur le marché pour le matériel de manutention.</p> <p>Résultats net prévisionnel pour 2022 faible: - Affaibli notre Autofinancement; - Affaibli notre pouvoir de négociation pour les financements participatifs; - Risque de prescription du droit de déduction des déficits antérieurs;</p>	<p>spécifiques; (ce qui peut être un frein dans les négociations commerciales</p> <p>Manque de supervision commerciale et non respect des routins par les distributeurs; ce qui peut impacter la réalisation du CA</p> <p>Mécanisme de veille concurrentielle &amp; commercial à améliorer (Prix concurrence): * absence d'information précise sur la PDM, prix concurrentiel, DN,</p> <p>Manque d'effectif pour certaines activité (chargé écoute client, chargé de contenu, infographe, commerciaux, acheteurs, contrôle de gestion)</p> <p>Communication généraliste, qui ne tient pas en compte la différente persona clients/produit</p> <p>Absence de fiches de produits (carte d'identité produit)</p> <p>surface show-room du point de vente à améliorer (les portes qui représente le produit phare du point de vente n'est pas exposé en avant)</p> <p>manque de connaissance de caractéristiques technique de MP et composants (besoin pour satisfaire l'industrialisation)</p> <p>fragilité fournisseurs pour certains produits, ce qui risque de perdre le pouvoir de négociation et l'optimisation des achats (notamment l'industrialisation)</p> <p>stratégie d'achats locaux non formalisée, manque d'efficacité lors de traitement de toutes les catégories d'achats (très divergente) avec la même stratégie,</p> <p>L'exploitation du système d'information informatique reste non satisfaisante</p> <p>Insuffisance en matière d'actions de fidélisation des collaborateurs (promotions, avantages sociaux, activités extra professionnelles ...etc.) ;</p> <p>Une exploitation faible de SIRH</p> <p>Manque de formation sur quelques métiers: maintenance, supervision commerciale, sureté</p>
--	--

### **Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

<p>- Un élément déclencheur des contrôles fiscaux.</p> <p>recrutement massif de nouveaux employés, non expérimentés, au niveau de la production (Augmentation des accidents de travail)</p> <p>Crise en disponibilité des MP et qualité des composants impactant le respect du planning de production. la non disponibilité, le prix et la qualité des MP &amp; composants</p>	<p>interne</p> <p>Manque de chargés d'études spécialisé (comme support): pour segments Clé &amp; plaques et portes</p> <p>Plusieurs ressources logicielles ou matérielles informatique sont arrivées à l'obsolescence</p> <p>Vieillessement de la flotte (véhicule, manutention, nettoyage).</p>
--	--

**Source :** Documents interne de la SARL SOFICLEF

#### **Synthèse de l'analyse SWOT :**

➤ **Forces (enjeux internes - points positifs) :**

- ✓ Personnel stable, professionnel, expérimenté et engagé.
- ✓ Savoir-faire et connaissance des marchés à travers le réseau de quincaillerie.
- ✓ Bon relationnel avec les clients et les fournisseurs.
- ✓ Base de données détaillée des clients.
- ✓ Maîtrise des processus d'industrialisation.
- ✓ Présence d'unités de production en interne.
- ✓ Base logistique et moyens de travail disponible.
- ✓ Bon réseautage avec les parties intéressées externes.
- ✓ Notoriété de la marque.
- ✓ Disponibilité de sources de financement internes.
- ✓ Logiciels et équipements avancés.

➤ **Opportunités :**

- ✓ Installation d'ateliers de réparation SAV chez les distributeurs.
- ✓ Nouvelles mesures favorables d'Algex.
- ✓ Appui de l'État et augmentation des coûts d'importation favorisant l'industrialisation et la production nationale.
- ✓ Mesures de facilitation de l'exportation.
- ✓ Développement technologique des produits.
- ✓ Possibilité d'améliorer le commerce électronique.
- ✓ Situation difficile de certaines entreprises permettant d'élargir le vivier de recrutement.

➤ **Faiblesses (enjeux internes - points négatifs) :**

- ✓ Crise du marché national et conjoncture macro-économique et sociopolitique actuelle impactant le chiffre d'affaires.
- ✓ Concurrence déloyale.
- ✓ Décisions instables de l'État.
- ✓ Retard dans les approvisionnements.
- ✓ Désaccord avec les distributeurs.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

- ✓ Marché orienté bas prix.
- ✓ Absence d'accès à l'information due au marché informel.
- ✓ Risque de non-application de la stratégie marketing par les distributeurs.
- ✓ Complexité des achats locaux.
- ✓ Instabilité des prix des matières premières et du transport.
- ✓ Instabilité de la situation politique à l'international.
- ✓ Conception logistique des produits non intégrée en amont.
- ✓ Manque et indisponibilité des moyens et prestations logistiques.
- ✓ Résultats nets prévisionnels faibles.
- ✓ Recrutement massif de nouveaux employés non expérimentés.
- ✓ Crise de disponibilité et qualité de matières premières et composants.
- ✓ Manque de formation technique et fonctionnelle sur certains produits.
- ✓ Manque de supervision commerciale.
- ✓ Mécanisme de veille concurrentielle à améliorer.
- ✓ Manque d'effectif dans certaines activités.
- ✓ Communication généraliste.
- ✓ Absence de fiches de produits.
- ✓ Surface du showroom à améliorer.
- ✓ Manque de connaissance des caractéristiques techniques de certains composants.
- ✓ Fragilité des fournisseurs.
- ✓ Stratégie d'achats locaux non formalisée.
- ✓ Exploitation faible du système d'information informatique.
- ✓ Insuffisance en matière d'actions de fidélisation des collaborateurs.
- ✓ Exploitation faible de SIRH.
- ✓ Manque de formation sur certains métiers.
- ✓ Manque de chargés d'études spécialisés.

### **3.1.2.3 Le champ d'audit : SARL SOFICLEF**

Comme j'ai déjà précisé ma mission d'audit portera sur une vérification du système management dans sa globalité, et le processus RH en particulier, pour une durée de un mois.

### **3.1.3 Préparation des activités d'audit**

Pour mieux s'organiser avant la mission d'audit il est nécessaire de suivre une certaine démarche :

#### **3.1.3.1 La réalisation d'une revue des informations documentées**

J'ai préparé au cours de cette étape une revue des documents qui me permettra d'aller à l'essentiel lors de l'audit et la rédaction du plan d'audit et la check-list.

- ✓ L'organigramme (Annexe 1)
- ✓ Interfaces et séquences d'interactions du processus ressources humaines (Annexe 2)

### **Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

- ✓ La cartographie des parties intéressées (Annexe 3)
- ✓ La politique qualité de l'entreprise ; (Annexe 4)
- ✓ Rapport d'audit de certification SMQ 2020 ;
- ✓ La norme ISO 9001 :2015;
- ✓ La norme ISO19011 :2018
- ✓ Le manuel qualité ;

#### **3.1.3.2 Identification des risques processus ressources humaines et leurs impacts sur la SARL SOFICLEF**

**Tableau 8:** L'analyse SWOT de département ressources humaines

EXTERNE	INTERNE
OPPORTUNITES	FORCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Situation difficile de quelques entreprises permettant d'élargir notre vivier de recrutement</li> <li>2) Vivier d'apprentis et de stagiaires pouvant constituer une autre source de recrutement</li> <li>3) Services en ligne de la CNAS (affiliation, télé déclaration, hana )</li> <li>4) Implémentation SIRH permettant une amélioration de l'information (précise, instantanée et partagées) lors de l'intégration optimale de ses modules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) disponibilité d'outils de gestion standardisés ( projet RH) permettant une amélioration des processus lors de déploiement</li> <li>2) structuration de processus RH avec un court circuit de validation.</li> </ul>
MENACES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) situation conjoncture actuelle qui peut conduire à l'optimisation des effectifs</li> <li>2) faible taux d'intégration du SIRH suite à l'indisponibilité (priorisation) de l'équipe SI.</li> <li>3) <span style="background-color: #cccccc;">Instabilité du personnel ( turn over des exécutants)</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Une gestion de projet RH peu efficace a engendré un retard dans le déploiement des outils de gestion de processus</li> <li>2) Insuffisance en matière d'actions de fidélisation des collaborateurs (promotion, avantages sociaux, activités extra professionnelles,... etc.)</li> <li>3) Gestion administrative par document non informatisée (support papier)</li> <li>4) Gestion des contentieux juridique (sociale)</li> <li>5) Une exploitation faible de SIRH</li> </ul>

**Source :** Document interne de la SARL SOFICLEF ,année 2023.

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

**Tableau 9:** Liste des objectifs de département RH de la SARL SOFICLEF

Priorité	Réf N° (OP°, M°, FA°, FO°)	Désignation	Indicateur de mesure	Cible	Moyens / Budget
<b>1</b>	<b>DRH-OP1</b>	Optimiser les outils de gestion RH en fonction de la mise en oeuvre SIRH	*Taux d'intégration SIRH en aval > Taux d'intégration SIRH en amont  *Outils de gestion mise a niveau / Outils de gestion RH à mettre à niveau	<b>100%</b>	

**Source :** Document interne de la SARL SOFICLEF

**Tableau 10:** Détermination des risques du processus RH

N° par priorité	Source de risques (risques lié aux menaces, risque de ne pas saisir une opportunité, de ne pas réaliser un objectif, de ne pas avoir une performance, risque éminent a une activité)	Désignation des risques	Probabilité	L'impact	Criticité	Décision face aux risques	Action face aux risques
<b>R1</b>	Situation économique qui perturbe la stabilité de l'entreprise	Optimisation des effectifs	2	4	8	Diminution des risques	Préparation d'un plan d'adaptation du personnel (Télétravail, Partiel, Optimisation)
<b>R2</b>	Résistance au changement lors digitalisation des outils de projet RH	Émergence des conflits	2	3	6	Diminution des risques	Plan de communication et accompagnement  Closes nouveaux contrat
<b>R3</b>	Mise en action de l'évaluation des compétences	Inexactitude des résultats	2	2	4	Diminution des risques	Déclencher une évaluation arbitraire tripartite (RH, DG, Pilote) écarts majeurs  Nbr évaluation tripartite/ Nbr évaluation a écarts majeurs= 100%
<b>R4</b>	Insuffisance des qualifications et compétences d'encadrement intermédiaire pour la mise en oeuvre de la stratégie d'industrialisation	Émergence des conflits Turn over  Diminution de taux d'intégration	3	4	12	Diminution des risques	Plan d'accompagnement de la stratégie d'industrialisation

**Source :** Document interne de la SARL SOFICLEF, année2023.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

### **3.1.4 Plan d'audit**

Le plan d'audit a été préparé par le pilote de l'audit, il a été communiqué une semaine avant l'audit afin de permettre à l'auditée de se préparer pour l'audit.

- ✓ Quand : 13/06/2023
- ✓ Quoi : structure SMQ et processus RH ;
- ✓ Ou : SARL SOFICLEF ;
- ✓ Comment : observation sur le terrain et une vérification sur place et sur pièces ;
- ✓ Qui : moi-même.

### **Détermination des exigences de la norme**

Les chapitres des exigences de la norme ISO 9001/2015 relative au processus RH :

- ✓ §4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
- ✓ § 4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées
- ✓ §4.4 Système de management de la qualité et ses processus
- ✓ §5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
- ✓ §6.2 Objectifs qualité et planification pour les atteindre
- ✓ § 6.3 Planification des changements
- ✓ §7.1 Ressources
- ✓ § 7.2 Compétences
- ✓ §7.4 Communication
- ✓ §7.5 Informations documentées
- ✓ §8.1 Planification et maîtrise opérationnelle
- ✓ §8.4 Maîtrise des processus, des produits et des services fournis par des fournisseurs externes
- ✓ §9.1 Suivi, mesure, analyse et évaluation
- ✓ §10.2 Non-conformité et action corrective
- ✓ § 10.3 Amélioration continue

### **3.1.5 Questionnaire d'audit ou check liste par rapport au SMQ**

Afin de bien gérer ma mission d'audit j'ai préparé un questionnaire qui me servira comme guide tout au long de ma mission d'audit (voir **annexe 5**).

Étant donné que ma mission est une mission d'audit de conformité selon le référentiel ISO 9001/2015, donc, j'ai préparé ledit questionnaire selon les exigences de la norme suscitée.

Toute fois, comme déjà mentionner je n'ai pris que les exigences propres à l'objectif de ma mission, en l'occurrence la conformité du système management qualité dans sa globalité et toute exigence orientée RH.

La phase de préparation s'est également accompagnée d'une communication fluide avec les responsables de chaque département. Nous avons échangé des idées, clarifié les attentes et planifié les

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

rendez-vous d'audit. Cette harmonie préliminaire a permis de créer un climat de confiance propice à une collaboration fructueuse lors de la phase de réalisation.

### **3.2 Phase de réalisation :**

#### **3.2.1 La réalisation d'audit :**

Le jour de l'audit chaque auditeur a joué sa partition, donnant vie à l'audit SMQ dans chaque département.

Nous avons commencé par des entretiens avec les responsables et les employés clés du département. Nous avons posé des questions perspicaces, écoutant attentivement les réponses, et cherchant à comprendre les processus, les procédures et les pratiques mises en place.

Pendant ces entretiens, nous avons également pris des notes détaillées, capturant chaque nuance, chaque point fort et chaque opportunité d'amélioration, les questionnaires d'audit ont été notre guide, nous permettant d'explorer chaque aspect du système de management qualité. Nous avons vérifié la conformité aux normes, évalué l'efficacité des processus, identifié les points forts et les points faibles.

En parallèle, nous avons également observé physiquement les processus en action. Nous avons noté les gestes, les interactions et les flux de travail. Cette observation a permis de compléter notre compréhension de la réalité opérationnelle et de détecter d'éventuelles incohérences entre la théorie et la pratique.

#### **3.2.2 Production de constatation d'audit**

A partir de notre rencontre avec le responsable SMQ et le responsable RH, nous avons pu détecter certains dysfonctionnements dans le processus RH, Ainsi nous avons identifié des points forts et des points faibles liés à ces derniers.

##### **3.2.2.1 Les points forts**

- ✓ Disponibilité d'outils de gestion standardisés (projet RH) permettent une amélioration des processus lors de déploiement
- ✓ Structuration du processus RH avec un cours circuit de validation
- ✓ Les écarts sont suivis et en cours de traitement

##### **3.2.2.2 Les points faibles**

Néanmoins quelques points restent à améliorer tel que :

- ✓ Il existe des outils qui ne sont pas encore traité dans AX
- ✓ Le taux d'intégration sur ERP n'est pas encore calculé mais il existe un suivi

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

- ✓ La procédure qui formalise et structure les inductions de nouvelle recrue n'est pas disponible (manque de maîtrise de ce volet)

### **3.2.3 Phase du rapport**


Notre mission sur le terrain est achevée, nous avons détectés les écarts présents et potentiels, ainsi que les points forts soulevés et les points faibles à améliorer, désormais la phase du rapport peut débuter

#### **3.2.3.1 Rédaction du rapport**

A partir des réponses de l'audit et les dernières observations j'ai rédigé le rapport définitif de l'audit pour le département RH présenter ci-dessous :

**Figure 23:** Rapport d'audit final

**Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

	<b>RAPPORT D'AUDIT</b>	<b>DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
	Date d'application : <b>13/06/2023</b>	Code : EN-04-DG	
Processus audités	Personne auditées	N° de l'audit	Date de l'audit
Processus RH	YUCEF BELHIMER: responsable RH BIRROU FARID: CHIBANE Mohamed: chargé des affaires sociaux Rafik CHANANE: responsable emploi et competence	01/2023	13/06/2023

Type d'audit	Entendue de l'audit
<b>Audit interne :</b> système management qualité	Évaluer l'efficacité et la conformité des processus de gestion des ressources humaines du département RH de l'entrepris et la capacité des processus à satisfaire les exigences du SMQ concernant les points ci- après: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des processus et les informations documentées</li> <li>• Système documentaire (création, modification, communication, conservation et accès, liste de document,)</li> <li>• Réalisation des revues des processus, et toute activité de mesure et de surveillance,</li> <li>• Système de traitement des non-conformités et points d'amélioration</li> </ul>

<b>Constat général</b>	Comme constat général nous soulignons d'abord les points fort constatés tel que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité d'outils de gestion standardisés (projet RH) permettent une amélioration des processus lors de déploiement</li> <li>- Structuration du processus RH avec un cours circuit de validation</li> <li>- Les écarts sont suivis et en cours de traitement</li> </ul> Néanmoins quelques points restent à améliorer tel que : <ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe des outils qui ne sont pas encore traité dans AX</li> <li>- Le taux d'intégration sur ERP n'est pas encore calculé mais il existe un suivi</li> <li>- La procédure qui formalise et structure les inductions de nouvelle recrue n'est pas disponible (manque de maitrise de ce volet)</li> </ul>
------------------------	---

<b>Auditeurs</b>	<b>ASSIREM FELLAHI</b>
------------------	------------------------

*Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.*

---

Date :

Signature :

## 1. RÉUNION D'OUVERTURE :

L'ouverture de la mission d'audit est tenue en présence de pilote de processus et ses collaborateurs, dont on a expliqué les objectifs de l'audit et la méthode du travail. De ce fait aucune observation n'est signalée

## 2. DÉROULEMENT DE L'AUDIT :

### Méthode du travail :

La méthode adoptée est la vérification des données sur système d'information et les documents de chaque processus, puis une enquête terrain avec entretien avec les audités.

### Résultats d'analyse :

Suite aux analyses documentaires, et nos entretiens avec les audités, nous présentons les dysfonctionnements constatés.....sous forme de feuille de révélation et analyse de problème comme suit :

<b>FRAP 01 : gestion de projet non maitrisée</b>
<p><b><u>Constat:</u></b></p> <p>Il a été constaté que la gestion de projet au sein du département RH présente des lacunes, ce qui a entraîné des retards dans le déploiement des outils de gestion de processus.</p> <p>Les plannings arrêtés pour les projets ne sont pas respectés (retard conséquent)</p>
<p><b><u>Cause:</u></b></p> <p>Mauvaise estimation des délais par l'équipe RH.</p> <p>Non maitrise de la gestion de projet.</p>
<p><b><u>Risque / impact</u></b></p> <p>Cette inefficacité peut avoir un impact négatif sur la productivité et la capacité du département à atteindre ses</p>

### *Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.*

objectifs.

Retards des réalisations impacte le travail opérationnel (charge en plus)

**Recommandation:**

- Améliorer la gestion de projet RH : Mettez en place une approche de gestion de projet plus structurée et utilisez des méthodologies telles que le cadre PMBOK par exemple pour gérer les projets RH de manière plus efficace.
- Définissez des rôles et des responsabilités claires, établissez des échéanciers réalistes et assurez-vous que les ressources nécessaires sont allouées pour éviter les retards dans le déploiement des outils de gestion de processus.
- Former au moins les responsables RH sur la gestion de projet.

**FRAP 02 : Insuffisance en matière d'action de fidélisation des collaborateurs**

**Constat:**

Des lacunes ont été observées en termes de promotions, d'avantages sociaux attractifs et d'activités extra professionnelles engageantes

**Risque / impact**

Cela peut entraîner une diminution de la satisfaction et de l'engagement des employés, ce qui peut avoir un impact sur la rétention du personnel qualifié.

**Recommandation:**

- Effectuez une analyse approfondie des besoins et des attentes des collaborateurs et développez des programmes de fidélisation ciblés. Cela peut inclure des opportunités de développement professionnel, des avantages sociaux attractifs, des activités de renforcement d'équipe et un environnement de travail favorable.
- Établissez une communication régulière pour comprendre les préoccupations des employés et y répondre de manière proactive.

**FRAP 03 : Exploitation faible du SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines)**

**Constat:**

Le département RH n'exploite pas pleinement le potentiel du SIRH, ce qui limite l'efficacité et l'efficience des processus RH

**Recommandation:**

Formez le personnel RH à l'utilisation avancée du SIRH et encouragez son adoption en mettant en évidence les avantages et les gains d'efficacité qu'il peut apporter. Identifiez également les fonctionnalités clés du SIRH qui ne sont pas encore exploitées et développez des plans pour les intégrer aux processus RH existants.

### **Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.**

<b>FRAP 04 : absence de veille juridique et règlementaire</b>	
<b>Constat:</b> Une amélioration est nécessaire dans la gestion du contenu juridique lié aux aspects sociaux. Il est essentiel de garantir la conformité légale en mettant en place des procédures efficaces pour la veille juridique et la mise à jour des politiques et procédures RH	
<b>risque</b>	<b>impact</b>
Une mauvaise gestion de ces aspects peut entraîner des risques juridiques et des conséquences néfastes pour l'entreprise	
<b>Recommandation:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mettez en place une veille juridique régulière pour identifier les changements et les exigences légales dans le domaine social.</li><li>- mettre en place des procédures pour intégrer ces mises à jour dans les politiques et les processus RH, et assurez-vous que les employés ont accès à des ressources fiables pour répondre aux questions juridiques</li></ul>	

<b>FRAP 05 : manque dans la participation et l'implication du personnel</b>	
<b>Constat:</b> Il a été constaté que le département des ressources humaines n'implique pas le personnel dans l'amélioration continue des processus RH	
<b>Recommandation:</b> Recommandons la mise en place d'un système permettant de solliciter activement la participation et l'implication du personnel dans l'amélioration continue des processus RH. Cela peut inclure des mécanismes de suggestion et de feedback, des groupes de travail multidisciplinaires pour résoudre des problèmes spécifiques, des initiatives de reconnaissance des contributions individuelles, et la promotion d'une culture d'innovation et d'initiative	

**Source :** Réalisés par nos propres soins après la réalisation de l'audit

## **3. CONCLUSION DE L'AUDIT :**

### **3.1. RÉUNION DE LA CLÔTURE :**

Les réunions de clôture ont été réalisées séparément avec chaque processus, de ce fait, à la fin de chaque séance d'audit, les dysfonctionnements constatés sont présentés aux audités pour avis et validation avant la rédaction du rapport d'audit.

### **3.2. SYNTHÈSE :**

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

Suite à notre mission d'audit nous présentons une synthèse des améliorations constatées ainsi que les dysfonctionnements à améliorer comme suit :

### **3.2.1 Points forts :**

- **Disponibilité d'outils de gestion standardisés** : La présence d'outils de gestion standardisés, tels que les projets RH, permet une amélioration des processus lors du déploiement.
- **Structuration du processus RH avec un circuit de validation** : Le processus RH est structuré avec un circuit de validation établi, ce qui favorise une gestion plus efficace.
- **Suivi des écarts en cours de traitement** : Les écarts identifiés font l'objet d'un suivi et d'un traitement en cours, démontrant ainsi une volonté d'amélioration continue.

Nous soulignons quelques piste d'amélioration à prendre en charge tel que;

- **PDA (Point d'Attention)** : La gestion de projet au sein du département RH présente des lacunes, entraînant des retards dans le déploiement des outils de gestion des processus. Il est recommandé d'améliorer la gestion de projet en mettant en place une approche plus structurée, en définissant des rôles et des responsabilités claires, et en formant les responsables RH à la gestion de projet.
- **Non-conformité** : Des lacunes ont été observées en matière d'action de fidélisation des collaborateurs, d'exploitation du SIRH, de veille juridique et règlementaire, ainsi que de participation et d'implication du personnel. Des recommandations spécifiques ont été formulées pour chaque non-conformité, visant à améliorer ces domaines.

La direction du département RH est encouragée à prendre des mesures appropriées pour mettre en œuvre les recommandations, en assignant les responsabilités nécessaires, en établissant un plan d'action et en suivant régulièrement les progrès réalisés. L'audit interne doit également assurer un suivi régulier pour évaluer l'efficacité des actions correctives mises en place et veiller à ce que les écarts identifiés soient résolus de manière satisfaisante.

**Source** : Réalises par nos propre soins après la réalisation de l'audit

### **3.3 Phase de conclusion**

Après avoir joué chaque note de l'audit SMQ, la phase de conclusion a réuni les auditeurs pour donner vie à une symphonie finale d'enseignements et de recommandations. le pilote de l'audit a rassemblé les résultats de chaque département pour créer un rapport complet.

Nous avons commencé par la compilation de nos notes et de nos observations, cherchant à créer une harmonie entre les différentes perspectives. Nous avons organisé ces éléments en sections claires et concises, mettant en évidence les points forts, les opportunités d'amélioration et les recommandations pour chaque département.

Une fois que chaque auditeur a terminé son rapport d'audit pour le département audité, ces rapports ont été remis au pilote de l'audit. Il a fusionné ces rapports, intégrant les résultats de chaque département pour créer une vision d'ensemble cohérente.

## ***Chapitre 03 : L'audite qualité interne Cas processus ressources humaines de la SARL SOFICLEF, certifiées selon la norme ISO9001.***

---

Comme je ne suis pas un employeur dans l'entreprise je ne peux pas avoir accès au rapport globale, mais mon encadrent (le pilote de l'audite) mas donner les trois principaux écarts qui son :

- ✓ Nom maitrise de l'activité de mesure de performance (KPI procédure, KPI processus et KPI objectifs)
- ✓ Planification et modification des planifications non maitrise (planification de projet, et plan d'action face aux risque et objectif)
- ✓ Gestion des conformations documentées non satisfaisant (mise à jour de document, et maitrise de version)

Ce rapport d'audit final a été présenté au directeur général de la SARL SOFICLEF. Cette présentation a réuni l'ensemble des conclusions, des recommandations et des enseignements tirés de l'audit SMQ. Le directeur général a été éclairé sur les performances de l'entreprise et a reçu des recommandations pour renforcer l'excellence qualité.

Ainsi, dans cette mission d'audits réussie, j'ai eu l'opportunité de jouer ma propre partition en tant qu'auditeur responsable du département RH. J'ai été témoin de la puissance de l'audit SMQ pour améliorer la qualité des processus internes et contribuer à l'excellence globale de l'entreprise. Cette expérience unique et valorisante restera gravée dans mon mémoire de fin d'études, témoignant de ma contribution à l'amélioration continue de la SARL SOFICLEF

### **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons opté à faire une présentation de la SARL SOFICLEF à travers son historique ses activités et sa structure organisationnelle ainsi à une démarche de présentation de processus méthodologique et pratique de l'audit système management qualité avec un aperçu de l'activité des non- conformités.

A travers notre mission d'audit réalisé selon les lignes directrices données par la norme ISO 19011 /18, nous avons constatés que son système management qualité est globalement conforme aux exigences de la norme ISO 9001/15. Nous manquons aussi que son système de mise en place du SMQ a permet à la SARL SOFICLEF de s'organiser, de maitriser et d'améliorer ses divers processus.

Cependant, un bon SMQ au sein de l'entreprise apporte des produits et services de qualité pour répondre aux exigences des clients et avoir leurs satisfactions et leurs fidélités, ce qui permet d'assurer une amélioration continue de l'entreprise, et une augmentation de son chiffre d'affaire et faire face à l'environnement concurrentiel.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le management de la qualité est souvent considéré comme un objectif difficile à atteindre pour de nombreuses entreprises à court terme. Cependant, il peut être rendu possible par une maîtrise des coûts, une transformation technologique et une communication interne efficace, ainsi que des relations solides avec les clients. Il est étroitement lié au système de gestion de la qualité, car il vise à améliorer continuellement la qualité des produits et services fournis afin d'accroître la compétitivité de l'organisation et de satisfaire pleinement les clients.

Pour atteindre ces objectifs et satisfaire la clientèle, les entreprises doivent avant tout s'engager dans une démarche qualité qui englobe non seulement le cœur de leur activité, mais aussi leur culture, leurs valeurs, leur gestion, leur organisation, leur stratégie, leur positionnement sur le marché, ainsi que leurs ressources humaines et financières.

Au cours de notre stage, nous avons réalisé une mission d'audit en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) afin d'évaluer le système de gestion de la qualité de la SARL SOFICLEF (certifié ISO 9001) dans son ensemble, en mettant un accent particulier sur le processus RH. Cette évaluation s'est basée sur la norme ISO 19011/18 et impliquait une vérification de la conformité aux exigences de la norme ISO 9001/15. Nous avons utilisé un questionnaire (check-list) comme support lors de cette mission.

Ensuite, nous avons étudié et présenté les phases concernant la mise en place d'un système de management de la qualité par la SARL SOFICLEF assurée par un consultant représentant de l'école supérieure de gestion « ESG » et les responsables de SOFICLEF, pour l'obtention de la Certification ISO souhaitée, signe de qualité et sécurité pour les clients.

Enfin, nous avons soumis un questionnaire au responsable RH dans le but de vérifier la cohérence de l'application des exigences de la norme ISO 9001/15 au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur le processus RH. Cette démarche nous a permis de relever d'éventuels écarts pouvant signaler des dysfonctionnements et contribuer à l'amélioration continue du système de management de la qualité de SOFICLEF.

La première conclusion importante en relation avec le premier objectif de cette recherche, montre que l'audit du système de management de la qualité est l'outil qui mesure l'efficacité et garantit la pérennité de l'entreprise, intervient à réduire les risques liés aux activités, en identifiant des écarts par rapport à des référentiels donnés en termes de la qualité.

Deuxièmement, L'audit qualité interne est un précieux moyen pour aider l'entreprise à améliorer ses activités en se conformant à la norme ISO 9001/15. En garantissant la fourniture de produits et services de qualité, l'entreprise peut acquérir une réputation positive auprès de ses partenaires, car elle satisfait leurs exigences. Cette réussite conduit à l'obtention de la certification par un organisme externe, ce qui permet à des entreprises comme la SARL SOFICLEF de renforcer leur position sur le marché algérien et de réaliser leurs objectifs tant sur le plan national qu'international.

Pour conclure, après notre démarche d'audit qualité interne selon le référentiel ISO 19011/2018, l'audit du système management de la qualité est un outil indispensable qui aboutit à l'organisation et à l'amélioration des entreprises, il est donc primordial à toute entreprise désirante être performante et efficace de mettre en place un système de management de la qualité.

### **Bibliographie**

#### ❖ **Ouvrage :**

- Bellaïche, Michel « 100 questions pour comprendre et agir », Edition : AFNOR, Année de Publication: 2016,
- CICERO. Jérémy-www.qualiblog.fr, "Livre Blanc-Votre démarche qualité en 10 étapes"
- CORBEL. Bernard, et MURRY. Bernard, «L'audit qualité interne, Démarche et techniques de DURET. Daniel et PILLET. Maurice, «Qualité en Production de l'ISO 9000 à Six Sigma», Edition d'organisation, paris, 2005
- FROMAN. Bernard, «Le manuel qualité, Outil stratégique d'une démarche qualité», Edition AFNOR 1995
- GRENARD. Agnès, «Normalisation, certification : quelques éléments de définition», Revue d'économie industrielle, 1996,
- JAVEL. Georges, «Organisation et gestion de la production », Edition DUNOD, Paris, 2004
- Jacques, Editeur: Eyrolles « Théorie et pratique de l'audit interne », Année de Publication: 2017
- Jean-Pierre Madoz, et Laurent Note « Les fondamentaux de l'audit de qualité », Edition AFNOR , année de publication 2018,
- KERORGUEN. Yan, et BOUAYAD. Anis, «La face cachée du management », Edition Dunod, Paris,
- KHELASSI. Réda, Les applications de l'audit Interne , Editions Houma2010.
- Normalisation de management de la qualité et appropriation de la norme ISO9001, EMS édition, 2023
- Norme NF EN ISO 19011«Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management», AFNOR, 2018
- PINET. Claude, « 10 clés pour réussir sa certification Iso 9001:2015 » Edition AFNOR, communication», Edition AFNOR, 1996
- SIEGEL. Dominique et ROESSLINGER. Francis, « Management stratégique et management de la qualité», Edition AFNOR ,2015
- RENARD. Jacques, « Théorie, et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 8ème édition, Paris.
- Sahondra Rajoelina Manuel d'audite interne, 2020
- SHICK. Pierre, VERA. Jacques et PAREGE. Olivier bourrouilh, «Audit interne et référentiel de risque», édition DUNOD, paris, 2014.
- SCHICK.Pierre, «Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, Paris, 2007.

#### ❖ **Revue et Document**

- Audit interne ISO 9001 version 2015 « *PQB E 35 v 15 S* »,
- Courdeau, Daniel, Gey, Jean-Marc Editeur: « le management de la santé et de la sécurité au travail Spécification. OHSAS 18001 » AFNOR ,Année de Publication: 2014
- Document « Principes de management de la qualité », ISO ,2016
- Jean-Philippe Faivre «concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients ». Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles -Edition2017
- Mémoire Audit diagnostic du système de management de la qualité de l'UAI Néka selon ISO 9001 v2008

## *Bibliographie*

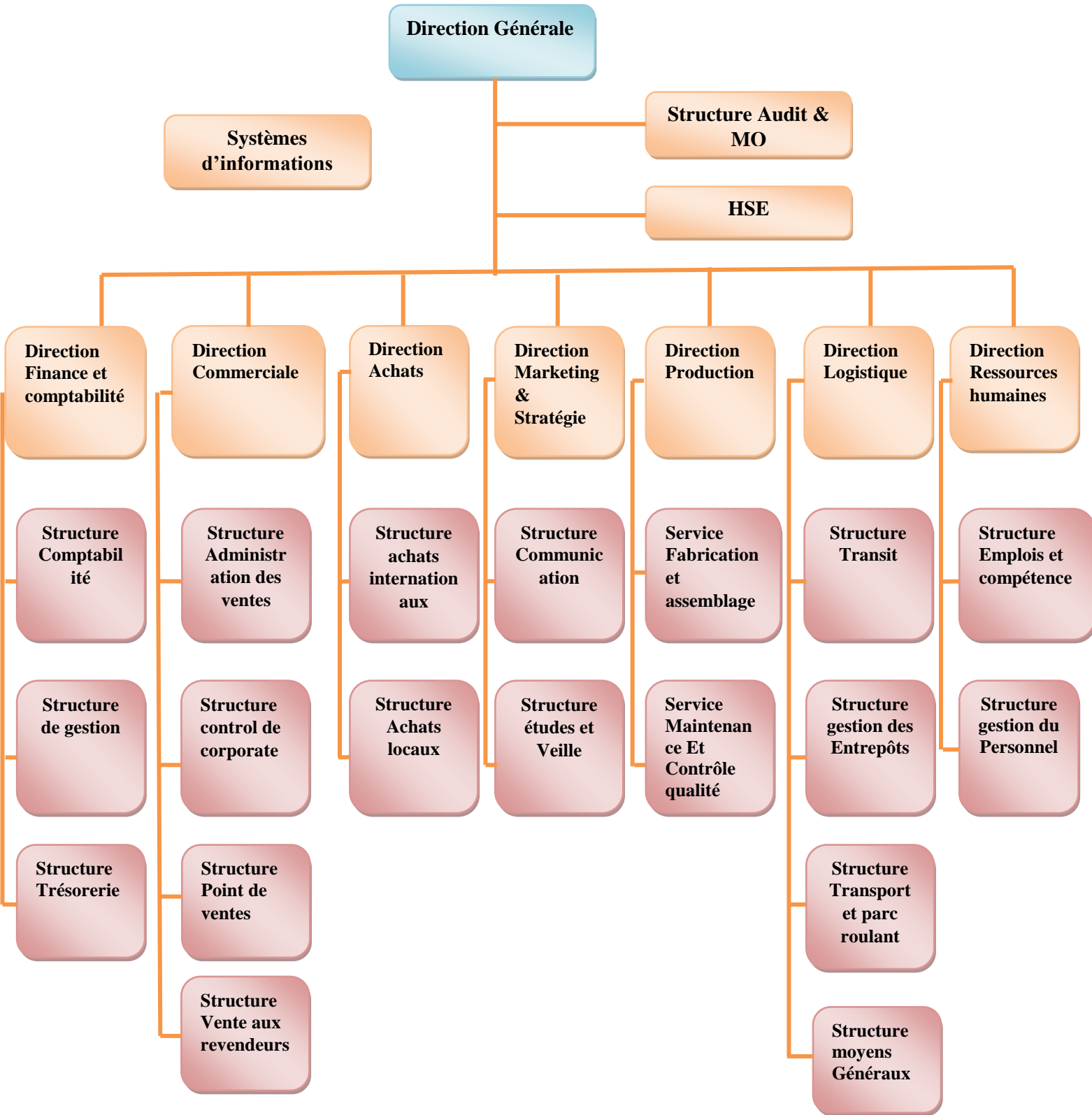
---

- NF EN ISO 9000 «Système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire» Ed AFNOR, 2015
- NF EN ISO 9000/2015 «Système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire» Ed AFNOR,
- Ouverture professionnelle, «système management de la qualité», JEAN MARTIN, Mars 2006

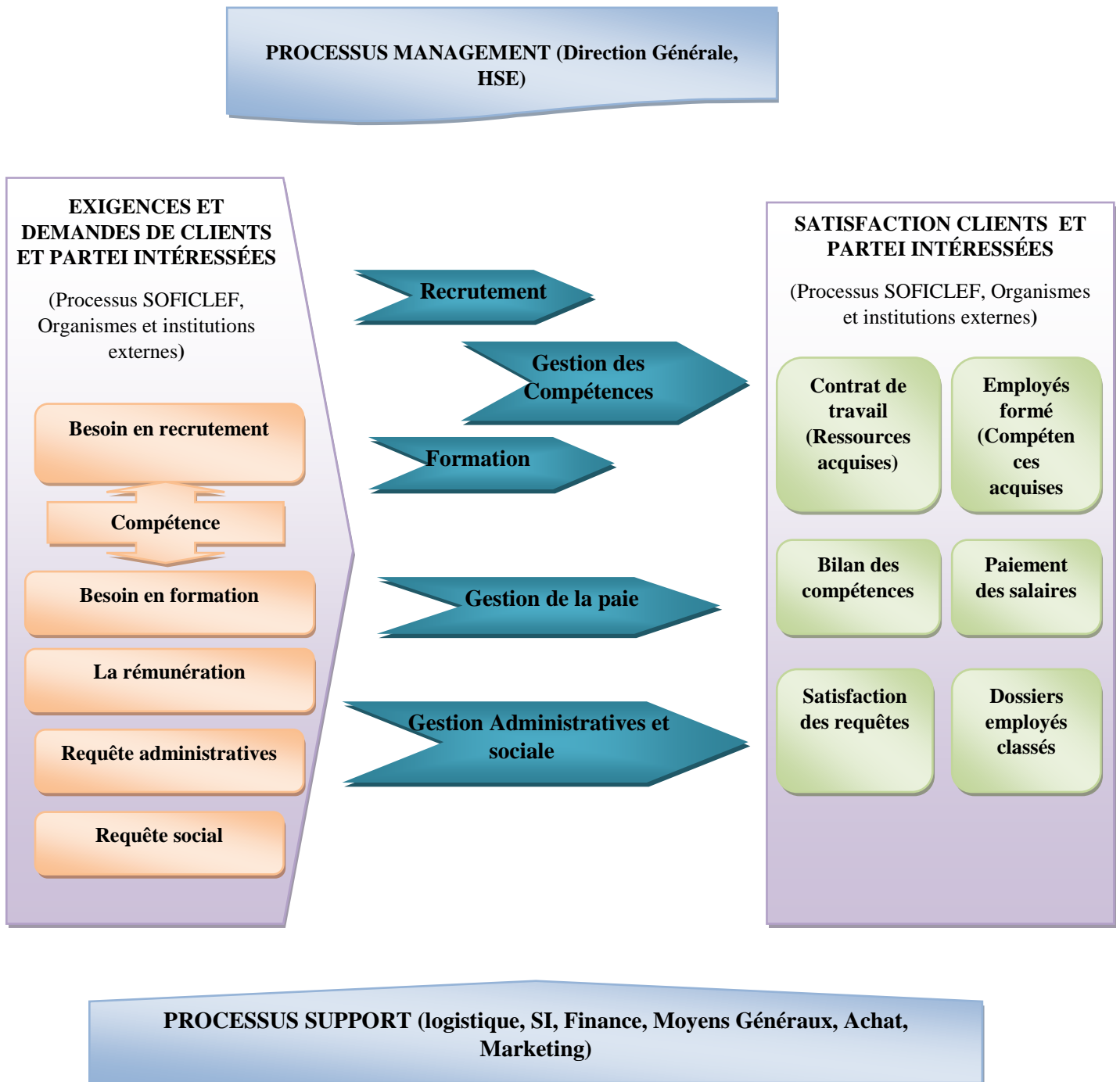
### ❖ **Webographie**

- <https://greenly.earth/fr>
- <https://advisera.com>
- <https://qualitexpert-dz.com>
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com).
  
- [www.axess-qualité.fr](http://www.axess-qualité.fr)
- [www.wikimemoire.net](http://www.wikimemoire.net)
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)
- [www.afnor.org](http://www.afnor.org).
- [www.knowledgehut.com](http://www.knowledgehut.com)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)
- [www.certification-iso.info](http://www.certification-iso.info)
- [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
- [www.Qualiblog.fr](http://www.Qualiblog.fr)
- [www.soficlef.com](http://www.soficlef.com)

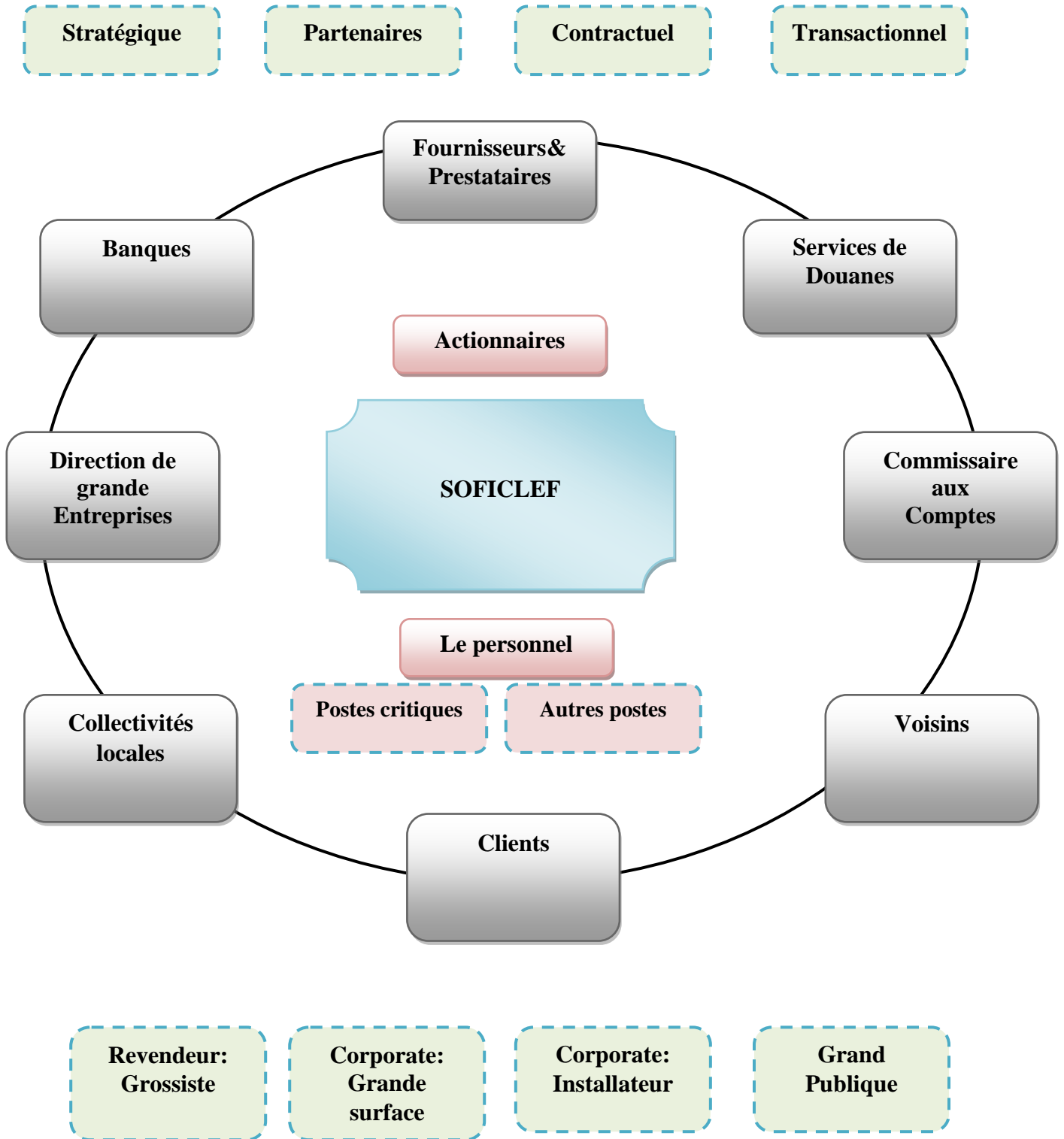
Annexe 1: Organigramme de la SARL SOFICLEF




Annexe 2 : Interfaces et séquences d'interactions du processus ressources humaines:



Annexe 3 : Cartographie des parties intéressées



Annexe 4 : La politique qualité de SOFICLEF

	<b>PLAN D'AUDIT DE LA SARL SOFICLEF.</b>	<b>Processus audité: «Processus commerce»</b>
		<b>N° de l'audit : N°01</b>

## Politique SMQ de LA SARL SOFICLEF

La direction de la SARL SOFICLEF estime que la qualité de sa production est la seule garantie de sa réputation et de son efficacité auprès de ses clients.

Elle considère qu'il est de son devoir de promouvoir la qualité à tous les niveaux, de satisfaire les besoins exprimés et implicites de ses clients, et de leur donner confiance en ses capacités à fournir des produits inaltérables à tout moment, tout en respectant l'environnement, la sécurité au travail et en apportant au personnel des conditions de travail optimales.

Pour y parvenir, je m'engage dans une démarche de management qualité en vue de l'obtention de la certification ISO 9001 version 2015.

De la réussite de cet objectif, ambitieux certes, mais réaliste, dépend l'accroissement de la compétitivité de notre entreprise et l'amélioration de son image de marque.

L'attends de chaque membre du personnel qu'il soit pleinement conscient de son rôle, et de son devoir à l'égard de la qualité et qu'il assume pleinement les responsabilités qui lui reviennent.

Je m'engage aussi :

- Améliorer l'efficacité du SMQ et de ses processus;
- Garantir des produits en rapport avec les exigences implicites et explicites et des clients ;
- Assurer la qualité aux besoins et l'apport en ressources ;
- Diminuer les nuisances environnementales générées par notre activité;
- Respecter les obligations légales et administratives applicables à notre activité en matière de sécurité et santé au travail ;
- Promouvoir l'amélioration continue en termes de sécurité et santé au travail ;
- Revoir régulièrement la politique SMQ quant à son adéquation permanente.

Le Système Management Qualité: Enjeu vitale, c'est à grâce à lui que la SARL SOFICLEF pourra véritablement marquer sa différence.

Le Directeur Général DE LA SARL SOFICLEF.

**Annexe 5 : Questionnaire d'audit**

Ce document représente les différentes questions posées et les réponses données par les auditées :

**❖ Est-ce qu'il existe une relation entre vos objectifs et la stratégie de l'entreprise ?**

-Oui (lien management), la politique est communiquée par mail

La politique qualité est communiquée par le pilote de SMQ (sensibilisation projet ISO)

Est-ce qu'il existe des suivis des plans d'action et les objectifs (état d'avancement) ?

2021 : la mise à niveau des outils RH

2022 : déploiement des outils

2023 : intégration de ces outils dans AX (optimisation des outils en fonction de la mise en œuvre SIRH)

**Remarque :** il existe des outils qui ne sont pas encore traités dans AX

**❖ Les indicateurs ?**

-Le taux d'intégration de CRH en amont élevé

-Le taux d'intégration de CRH en aval élevé

**Remarque :** le taux d'intégration n'est pas encore calculé mais il existe un suivi

**❖ Est-ce que vous avez les moyens nécessaires pour atteindre vos objectifs ?**

OUI

**Remarque :**

Les écarts sont en cours de traitement (suivi), le suivi est semestriel

Par rapport au plan d'adaptation ils ont changé l'action (réunion DG, modification du contrat)

Le changement est planifié, documenté, communiqué pas encore validé (après le conseil de l'avocat)

**❖ Par rapport à la faiblesse « insuffisance en matière d'action de fidélisation des collaborateurs » c'est quoi son indicateur et comment opter vous à éliminer cette faiblesse ?**

L'évaluation des compétences, lancement de la campagne d'évaluation, action de fidélisation par apport à l'extra professionnel, il y a un plan d'action,

Délai : travail annuel

❖ **La menace « situation économique qui perturbe la stabilité de l'entreprise » e comment opter vous a éliminé cette menace ?**

Faire des contrats CDD (la politique de recrutement)

❖ **Comment le département RH évalue l'efficacité de programme de formation ?**

-Évaluation a chaud (ils essayent de faire tout les formations au niveau de l'entreprise)

Indicateur de performance : plus de 15 /20

Documenté et planifier (bilan de compétences...)

Évaluation des compétences n'est pas opérationnelle

❖ **Comment vous évaluer les compétences et la qualification d'un candidat ?**

L'entretien de sélection

D'abord recrutement interne → L'ANEM → Entretien RH → Entretien technique

Leur évaluation :(fiche de poste, période d'essai)

Voici le processus de recrutement détaillé :

- ✓ Identification de besoin
- ✓ Analyse
- ✓ Elaborer un plan
- ✓ Diffuser l'annonce en interne
- ✓ Diffuser en externe
- ✓ Un pré sélection
- ✓ Entretien RH et technique
- ✓ Validation de recrutement
- ✓ Prise de fonction

Il existe un bilan de compétence

❖ **Est-ce que les aidé de personelle sont reculer et prise en compte ?**

Il existe une boite d'aidés au niveau de la production

Remarque : il n'existe pas une procédure pour impliquer les employés et leur aidé mais ils peuvent donner leur avis dans les réunions.

## *Annexes*

---