

# Table des matières

---

chapitre 1	
<b>Le concept d'audit</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Qu'est ce qu'un audit ?</b>	<b>17</b>
1.1.1. Principe général	17
1.1.2. Historique	19
1.1.3. Définitions des termes particuliers utilisés en audit	19
<b>1.2. Domaines d'application de l'audit</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Normalisation et audit</b>	<b>23</b>
<b>1.4. La typologie des actions de surveillance</b>	<b>23</b>
1.4.1. L'audit première partie ou audit interne	23
1.4.2. L'audit seconde partie ou audit des fournisseurs	23
1.4.3. L'audit tierce partie ou audit de certification	24
1.4.4. Les activités de surveillance proches des audits	24
<b>1.5. L'évolution des concepts de la qualité</b>	<b>25</b>
<b>1.6. La qualité maîtrisée</b>	<b>26</b>
1.6.1. Besoin, spécification, réalisation	26
1.6.2. La non-qualité	28
1.6.3. Une typologie des défauts	28
1.6.4. La révélation de la non-qualité	30
<b>1.7. Les acteurs en audit</b>	<b>31</b>
<b>1.8. Quand faut-il engager une action d'audit ?</b>	<b>32</b>
<b>1.9. Les fondamentaux méthodologiques de l'audit</b>	<b>33</b>
<b>1.10. Exemple de circulaire dans une entreprise pour la sensibilisation à l'audit</b>	<b>34</b>
<b>1.11. Sur quoi un audit doit-il porter ?</b>	<b>34</b>
<b>1.12. Le référentiel de l'audit</b>	<b>35</b>

## chapitre 2

**Le cadre de l'audit interne 37**

<b>2.1. Pourquoi un Système de Management de la Qualité ? .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. La nécessité d'une écoute des clients.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. De la qualité attendue à la qualité perçue .....	41
2.2.2. Organiser l'écoute client.....	42
<b>2.3. Le principe de l'amélioration continue .....</b>	<b>45</b>
2.3.1. La roue de DEMING.....	45
2.3.2. L'analyse d'une situation problématique avec le PDCA double.....	46
2.3.3. Exemples de résolution de problèmes.....	48
<b>2.4. Les outils de l'amélioration dans l'entreprise.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5. La norme ISO 9001 introduit l'audit interne .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6. Qui est le client de l'audit ?.....</b>	<b>53</b>
<b>2.7. La définition de la politique et des objectifs Qualité .....</b>	<b>54</b>
<b>2.8. La notion de processus .....</b>	<b>58</b>
<b>2.9. Les tableaux de bord .....</b>	<b>59</b>
2.9.1. Le concept d'indicateurs.....	59
2.9.2. Le choix d'un indicateur .....	61
2.9.3. Un processus se pilote grâce à des indicateurs.....	62
2.9.4. L'organisation des systèmes d'indicateurs traditionnels.....	65
2.9.5. Le positionnement dans le temps en fonction du type d'indicateur.....	69
<b>2.10. La revue de Direction .....</b>	<b>72</b>
<b>2.11. La cartographie des processus .....</b>	<b>72</b>
2.11.1. Une typologie des processus.....	73
2.11.2. Le modèle conceptuel d'un processus.....	74
<b>2.12. Management d'un programme d'audit selon le concept du PDCA .....</b>	<b>77</b>
<b>2.13. Les six procédures écrites obligatoires dans un SMQ.....</b>	<b>78</b>

## chapitre 3

**Auditeur qui êtes-vous ? 79**

<b>3.1. Le profil type de l'auditeur.....</b>	<b>79</b>
3.1.1. Traits de la personnalité de l'auditeur .....	79
3.1.2. Professionnalisme de l'auditeur .....	82
<b>3.2. Le code de conduite d'un auditeur .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3. Former et manager un corps d'auditeurs.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4. Les types d'auditeurs en pratique .....</b>	<b>87</b>

## chapitre 4

**Les étapes pratiques de la mise en œuvre de l'audit interne 91**

<b>4.1. L'engagement de la Direction de l'entreprise .....</b>	<b>91</b>
4.1.1. L'objectif des audits pour la Direction .....	91
4.1.2. La planification .....	92
4.1.3. Créer les équipes d'audit .....	92
<b>4.2. Prendre en charge un audit .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3. Logique détaillée du déroulement d'un audit .....</b>	<b>94</b>
4.3.1. Séquence n° 1 : définir le mandat de l'audit .....	96
4.3.2. Séquence n° 2 : établir la liste des vérifications .....	98
4.3.3. Séquence n° 3 : établir le plan général de l'audit.....	102
4.3.4. Séquence n° 4 : bâtir les guides d'entretiens.....	104
4.3.5. Séquence n° 5 : animer la réunion d'ouverture.....	105
4.3.6. Séquence n° 6 : conduire les entretiens .....	106
4.3.7. Séquence n° 7 : prendre des notes.....	113
4.3.8. Séquence n° 8 : s'accorder entre auditeurs sur la formulation des écarts .....	114
4.3.9. Séquence n° 9 : réaliser la réunion de clôture.....	116
4.3.10. Séquence n° 10 : rédiger le rapport de l'audit.....	117
4.3.11. Séquence n° 11 : suivre les actions correctives et apprécier leurs résultats.....	120

## chapitre 5

**Les caractéristiques spécifiques à certains audits 123**

<b>5.1. Auditer la qualification d'un processus .....</b>	<b>123</b>
<b>5.2. Auditer un Système de Management Intégré     « Qualité Sécurité Environnement » .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3. Auditer un processus de production.....</b>	<b>127</b>
<b>5.4. Auditer le processus Ressources Humaines.....</b>	<b>129</b>
<b>5.5. Auditer le « contrôle de gestion ».....</b>	<b>134</b>
<b>5.6. Auditer un tableau de bord .....</b>	<b>136</b>
<b>5.7. Auto-évaluation avec les référentiels des prix Qualité.....</b>	<b>138</b>
<b>5.8. Total Quality Management et Benchmarking.....</b>	<b>140</b>
5.8.1. Principes fondamentaux .....	140
5.8.2. Les formes de benchmarking .....	141
5.8.3. Que peut-on « benchmarker » ? .....	142
5.8.4. Les principes du code de conduite européen.....	143
5.8.5. Les étapes de la démarche.....	144
<b>5.9. Audit d'évaluation des fournisseurs .....</b>	<b>145</b>
<b>5.10. L'audit financier.....</b>	<b>149</b>

## chapitre 6

**Formulaire et questionnaire pratique pour le déroulement  
d'audits internes****151**

<b>6.1. Fiche d'analyse d'un processus .....</b>	<b>153</b>
<b>6.2. Grille d'analyse du SMQ de l'entreprise décrit à travers son manuel qualité .....</b>	<b>153</b>
<b>6.3. Formulaire de synthèse de rapport d'audit qualité interne .....</b>	<b>157</b>
<b>6.4. Formulaire pratique de questionnaire d'audit interne.....</b>	<b>158</b>
<b>6.5. Questionnement selon la logique des activités du métier de la qualité.....</b>	<b>160</b>
6.5.1. La responsabilité de la Direction .....	160
6.5.2. L'organisation de la fonction qualité.....	160
6.5.3. Les revues de Direction .....	161
6.5.4. Le Système de Management de la Qualité.....	162
6.5.5. La revue de contrat .....	162
6.5.6. Les fondamentaux de la conception .....	162
6.5.7. La planification du développement .....	163
6.5.8. La maîtrise des interfaces organisationnelles dans un programme.....	164
6.5.9. Les éléments d'entrée de la conception.....	164
6.5.10. Les éléments de sortie de la conception.....	165
6.5.11. Les revues de conception .....	166
6.5.12. La vérification de la conception en interne société.....	166
6.5.13. La validation de la conception avec le client .....	167
6.5.14. Les modifications à la conception .....	167
6.5.15. Les fondamentaux de la maîtrise des documents et des données .....	168
6.5.16. La modification des documents et des données.....	169
6.5.17. Les achats .....	169
6.5.18. Le produit fourni par le client.....	170
6.5.19. L'identification et la traçabilité du produit.....	171
6.5.20. L'organisation de la production .....	171
6.5.21. Les procédés dits spéciaux.....	173
6.5.22. La maîtrise des équipements de contrôles, de mesures et d'essais .....	174
6.5.23. Les contrôles et les essais .....	175
6.5.24. Les états des contrôles et des essais .....	176
6.5.25. La maîtrise du produit non conforme .....	177
6.5.26. Les actions correctives et les actions préventives.....	178
6.5.27. La manutention, le stockage, le conditionnement, la préservation et la livraison du produit (MSCPL).....	179
6.5.28. Les enregistrements relatifs à la qualité (ERQ) .....	180
6.5.29. Les audits internes .....	180
6.5.30. La formation générale et professionnelle .....	181
6.5.31. Les prestations associées aux ventes.....	182
6.5.32. Les techniques statistiques .....	183

<b>6.6. Guide pour l'audit des processus.....</b>	<b>183</b>
6.6.1. Un questionnaire type pour l'audit de processus.....	184
6.6.2. Thème n° 1 : régir le fonctionnement de base d'un processus .....	187
6.6.2.1. Établir une directive par processus .....	187
6.6.2.2. Planifier un processus .....	188
6.6.2.3. Fournir les ressources nécessaires au fonctionnement.....	189
6.6.2.4. Définir les responsabilités des acteurs .....	190
6.6.2.5. Former les personnes impliquées .....	191
6.6.2.6. Gérer en configuration les données de sortie du processus .....	192
6.6.2.7. Identifier et engager les parties prenantes.....	193
6.6.2.8. Suivre et contrôler le processus .....	195
6.6.2.9. Évaluer objectivement la conformité .....	196
6.6.2.10. Effectuer les revues du processus .....	197
6.6.3. Thème n° 2 : personnaliser un processus .....	197
6.6.3.1. Construire un processus spécifique.....	197
6.6.3.2. Recueillir les informations pour l'amélioration.....	198
6.6.3.3. Établir les objectifs qualitatifs du processus.....	198
6.6.3.4. Évaluer le processus.....	199
6.6.3.5. Identifier les améliorations possibles du processus.....	200
6.6.3.6. Établir un plan d'action pour l'amélioration du processus.....	200
6.6.3.7. Mettre en application le plan d'amélioration du processus.....	201
6.6.3.8. Déployer les résultats du processus dans l'organisation de l'entreprise .....	202
6.6.3.9. Déployer les nouveaux processus standards sur les projets de l'entreprise .....	203
6.6.3.10. Surveiller l'application des processus dans les projets .....	203
6.6.3.11. Intégrer les retours d'expériences des autres processus du SMQ.....	204
6.6.3.12. Définir les processus standards.....	205
6.6.3.13. Établir les critères et les lignes directrices d'adaptation des processus standards .....	206
6.6.3.14. Capitaliser en établissant une base de données relatives aux mesures.....	206
6.6.3.15. Établir une bibliothèque des enregistrements.....	207
6.6.3.16. Établir les normes d'environnement du travail .....	207
6.6.4. Thème n° 3 : gérer quantitativement un processus.....	208
6.6.4.1. Établir les objectifs quantitatifs.....	208
6.6.4.2. Établir les statistiques de performances .....	209
6.6.4.3. Établir les tableaux de bord et les modèles de performances de la direction.....	209
6.6.5. Thème n° 4 : optimisation .....	210
6.6.5.1. Garantir l'amélioration des processus.....	211
6.6.5.2. Corriger les causes racine des dysfonctionnements.....	212
6.6.6. Représentation graphique de la maturité des processus.....	213
6.6.7. Cas particulier des processus externalisés .....	213

Conclusion	215
<hr/>	
Annexes	217
<hr/>	
ANNEXE 1 : Matrice de déploiement des axes stratégiques avec objectifs Qualité.....	218-219
ANNEXE 2 : Procédure de traitement et de suivi des anomalies et actions de progrès.....	221
ANNEXE 3 : Mandat d'audit interne .....	239
ANNEXE 4 : Formulaire de prise de notes.....	241
ANNEXE 5 : Exemple de plan de déroulement d'audit .....	243
ANNEXE 6 : Planification des audits.....	247
ANNEXE 7 : Pas de performance sans motivation .....	251
ANNEXE 8A : Contrôle des connaissances .....	255
ANNEXE 8B : Réponses au contrôle des connaissances.....	263
Lexique	265
<hr/>	
Bibliographie	267
<hr/>	
Liste des figures	269
<hr/>	
Liste des tableaux	271
<hr/>	