Les nouvelles pratiques de l'audit PDCA de management

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

CREPS POITOU CHARENTES
MAI 2008

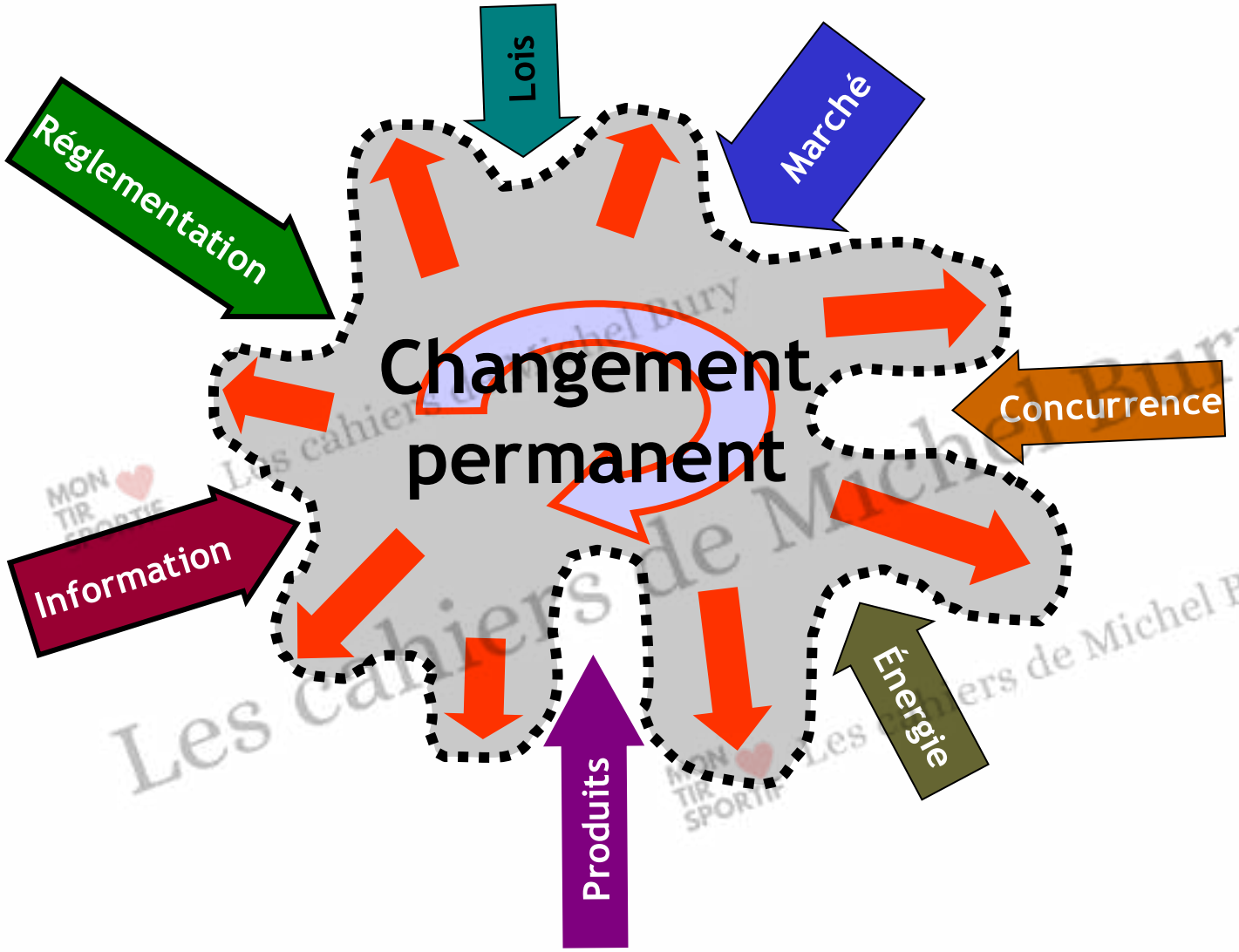
Yvon MOUGIN Cap Entreprise
5, rue Alfred de Vigny
25000 Besançon
tel 03.81.80.31.20
fax 03.81.81.17.55
E Mail yvon.mougin@cap-entreprise.com
Site. www.cap-entreprise.com



Les nouveaux principes du management intégré tiennent compte des changements dans les organisations

MON TIR SPORTIF Les cahiers de Michel Bury

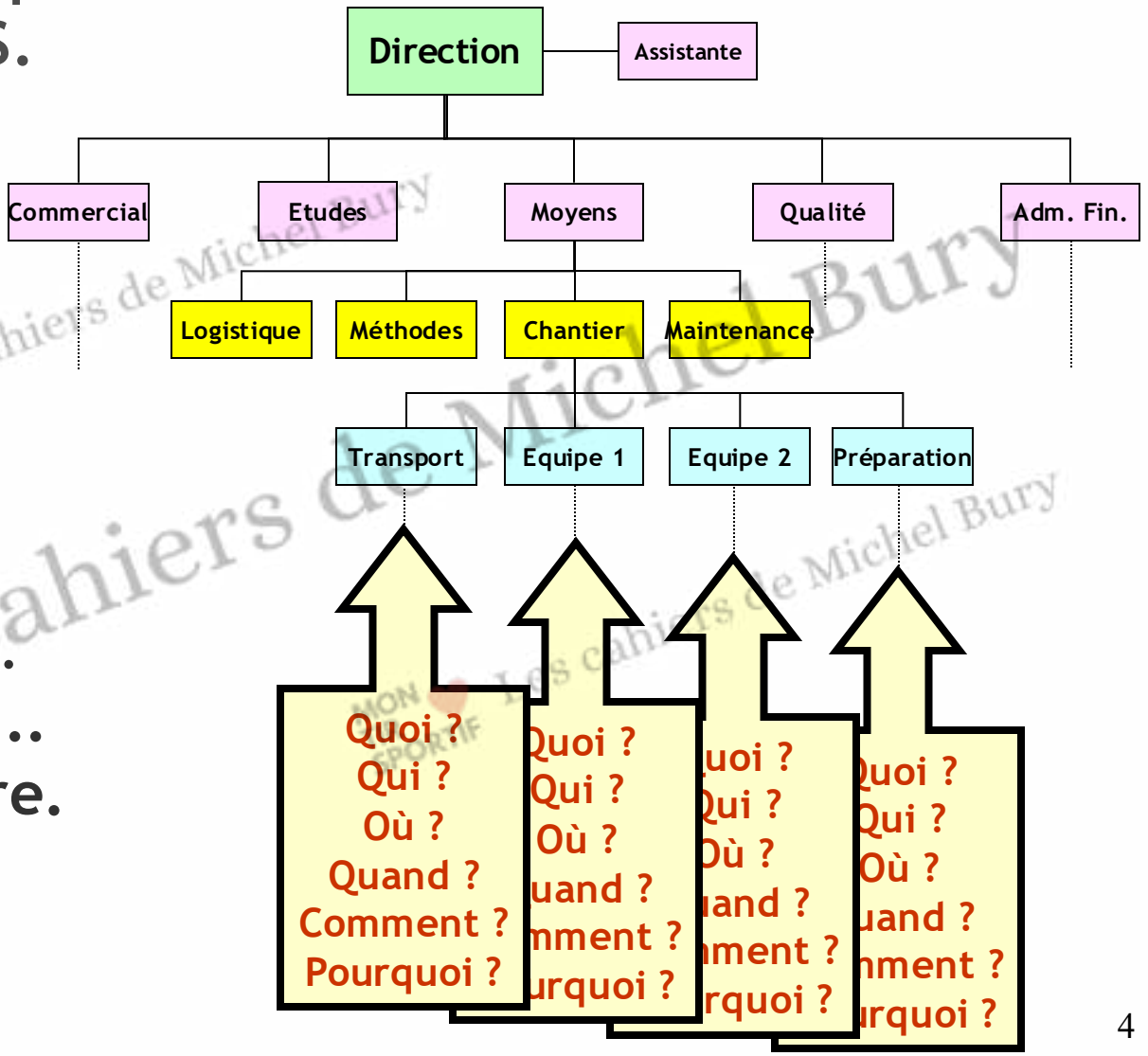
Les organisations sont des systèmes complexes



Les cahiers de Michel Bury

Un organisme est un système vivant qui doit s'adapter en permanence à son environnement

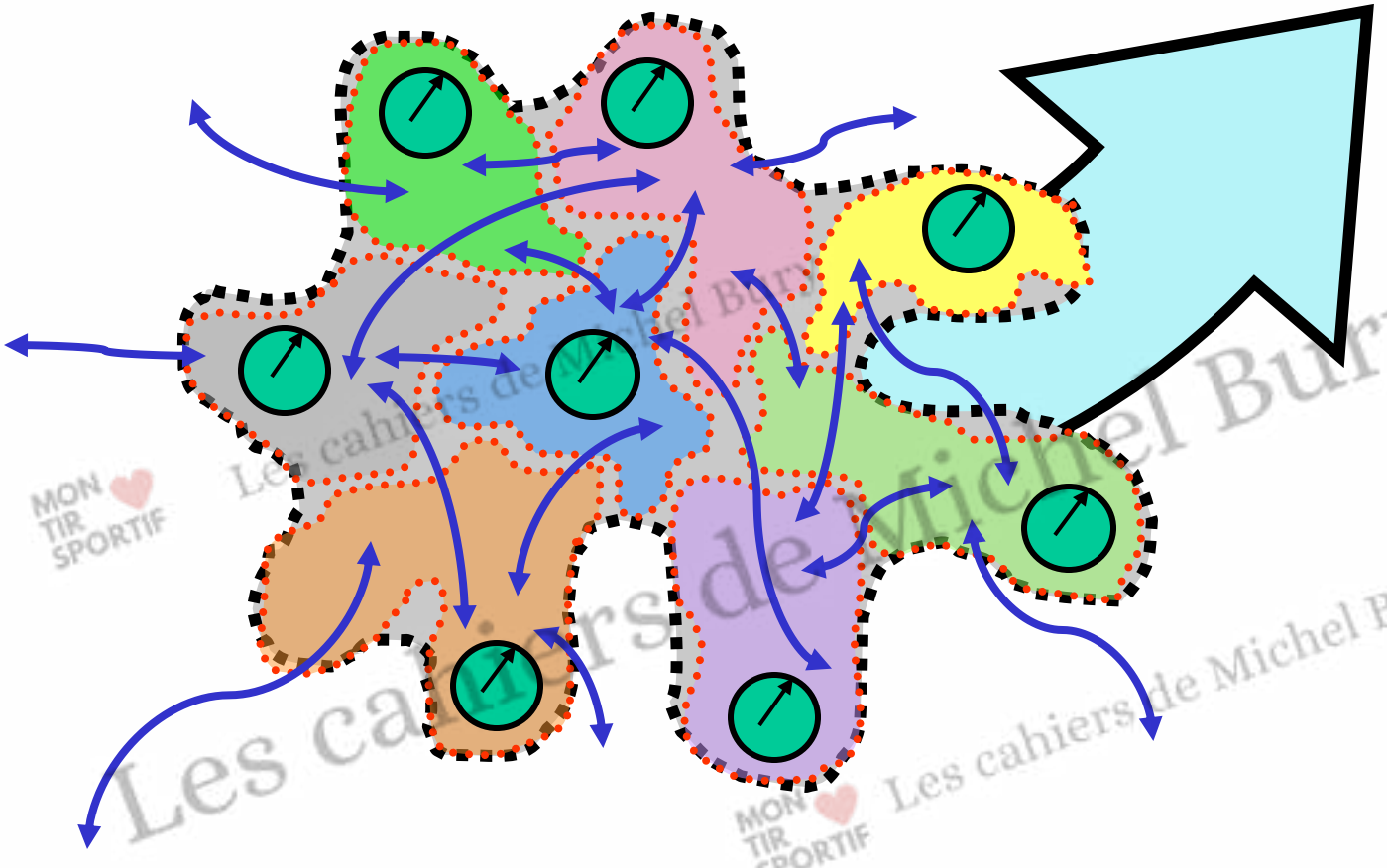
Le second principe de DESCARTES.



Diviser…
Analyser...
Reproduire.

Les cahiers de Michel Bury

L'organisation systémique



Une finalité commune

Des connexions efficaces entre les composantes

Une surveillance externe et interne

Une réactivité aux événements

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

L'histoire du management des organisations

Le management intégré QSEDD

Les cahiers de Michel Bury

Au début, il y eu l'économie de production

Peu de capacité de production



Beaucoup de capacité d'achats

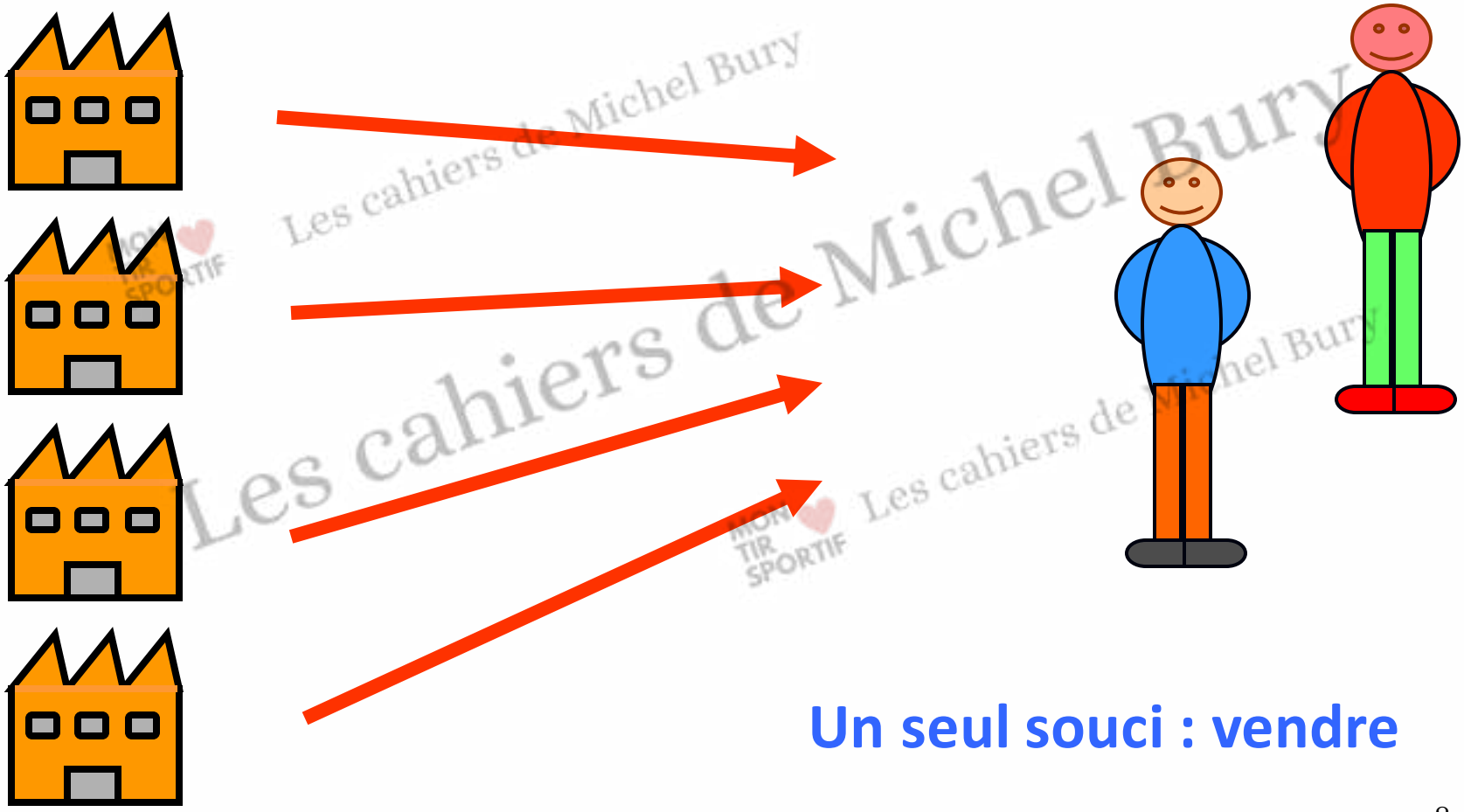
Un seul souci : produire

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Ensuite, il y eu l'économie de marché

Beaucoup de capacité de production

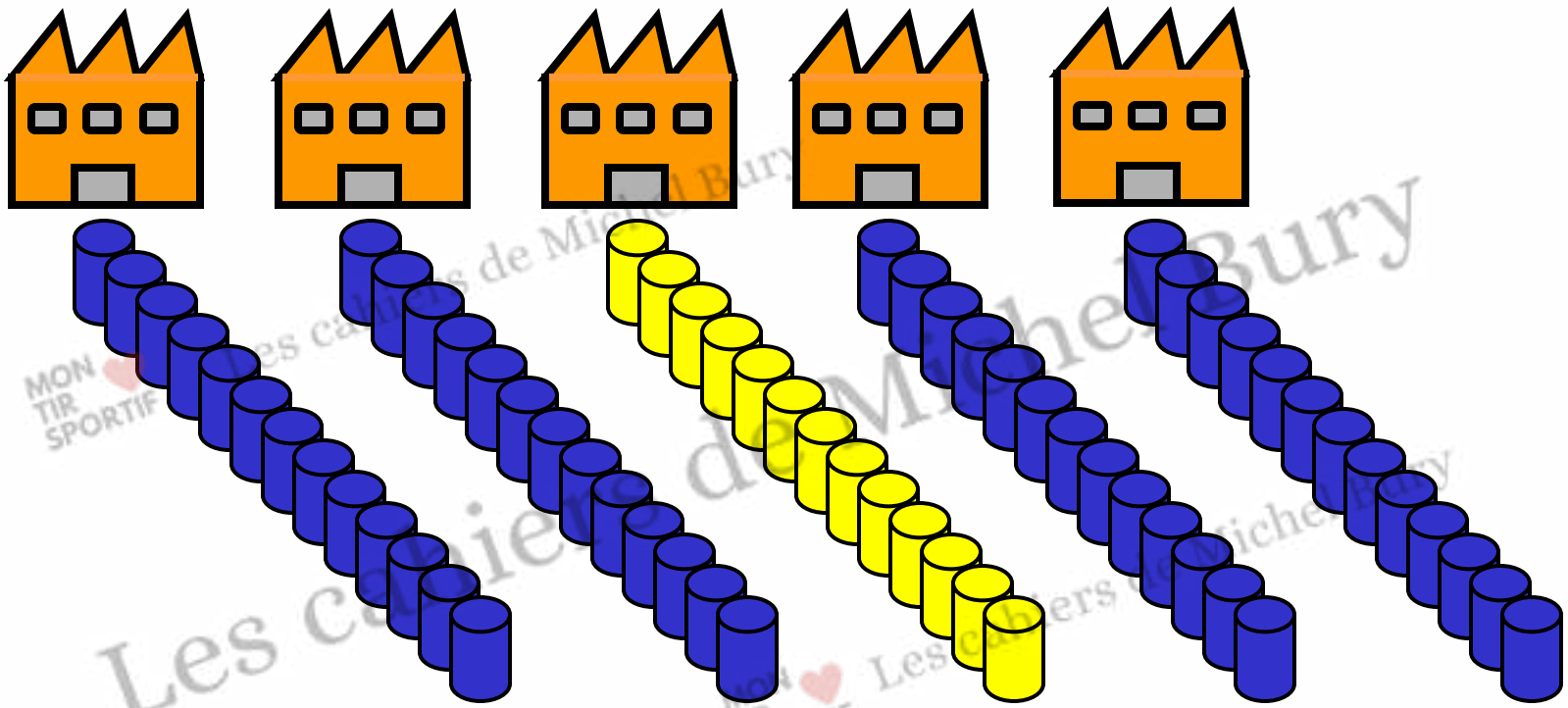
Peu de capacité d'achats



Un seul souci : vendre

Les cahiers de Michel Bury

En situation de concurrence, il faut se distinguer des autres

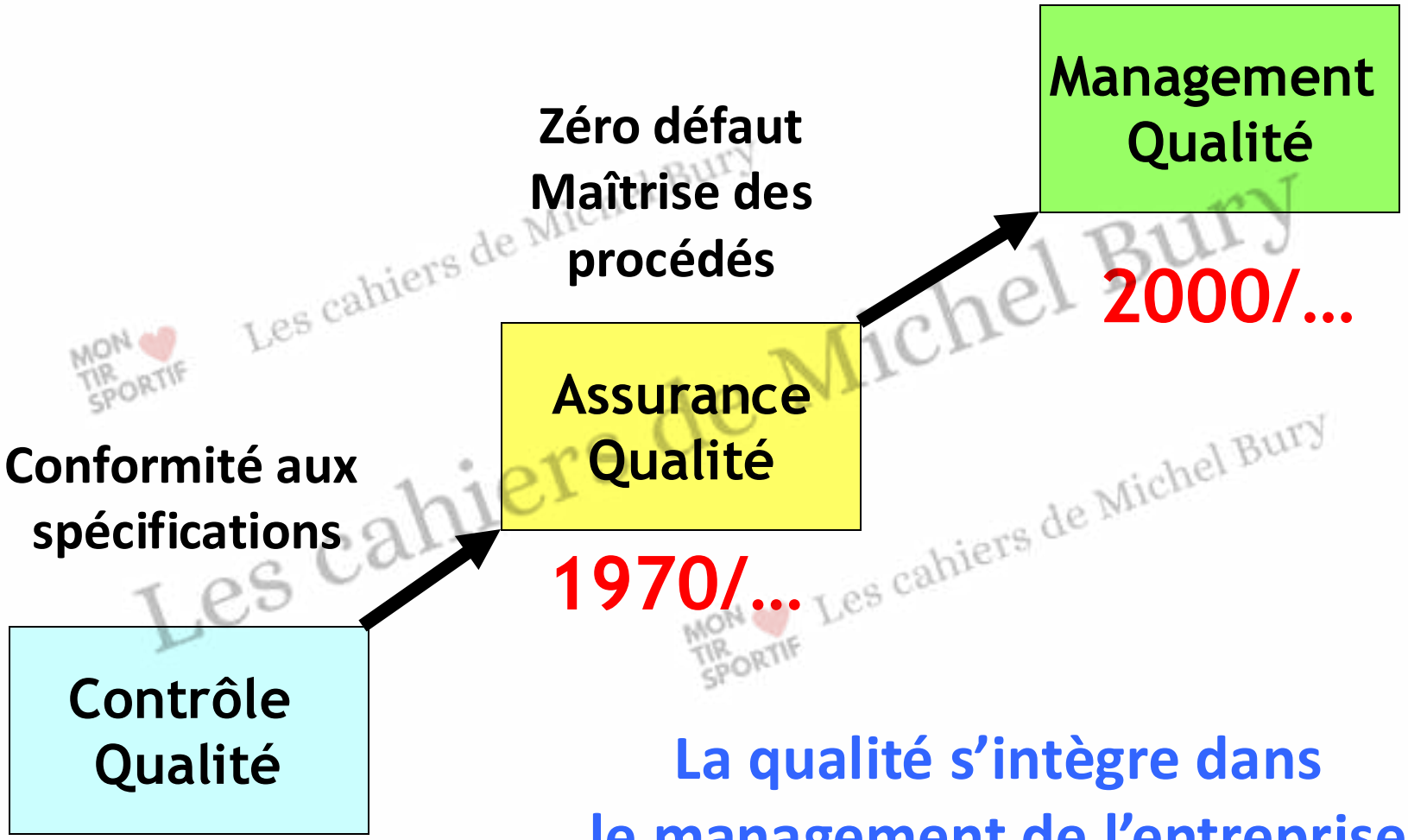


La qualité des produits devient un facteur différenciant

Un seul souci : faire de meilleurs produits

Le concept de qualité évolue avec le temps

Satisfaction du client



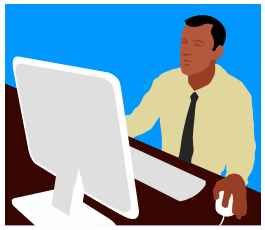
La qualité s'intègre dans le management de l'entreprise

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

La qualité devient un principe de management global



Agriculture



Professions libérales



Transports



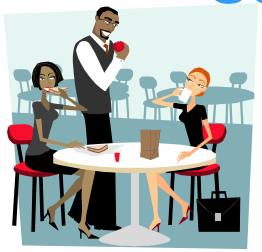
Commerce

Management De le qualité

Industrie



Services



Administrations

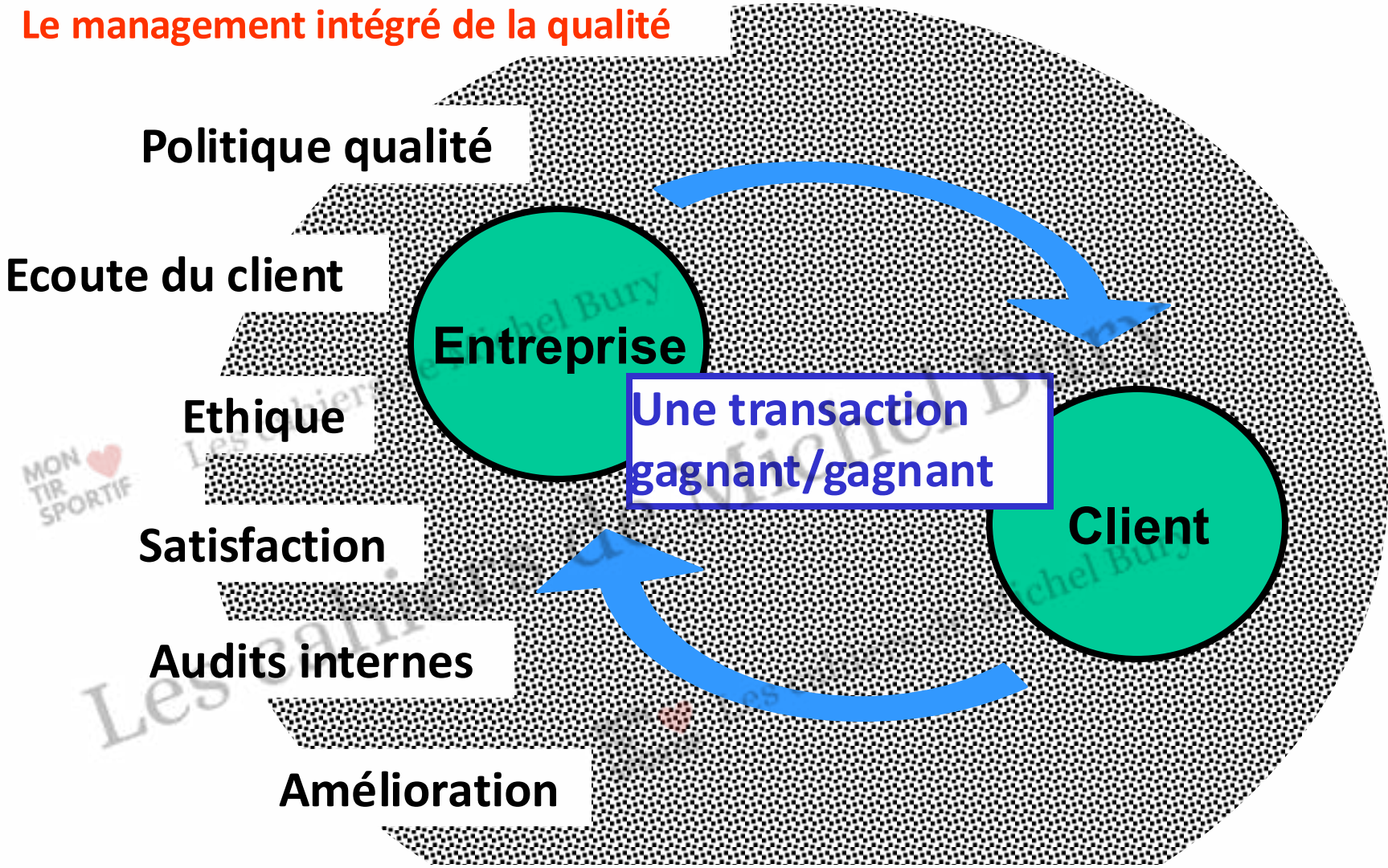


Education



Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Le management intégré de la qualité



Les organismes intègrent de nouveaux processus dans leur organisation

La finalité sociétale des organismes change

Avant

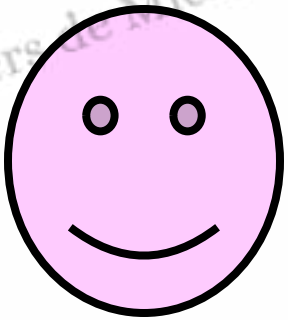
Produire suffisamment



Clients

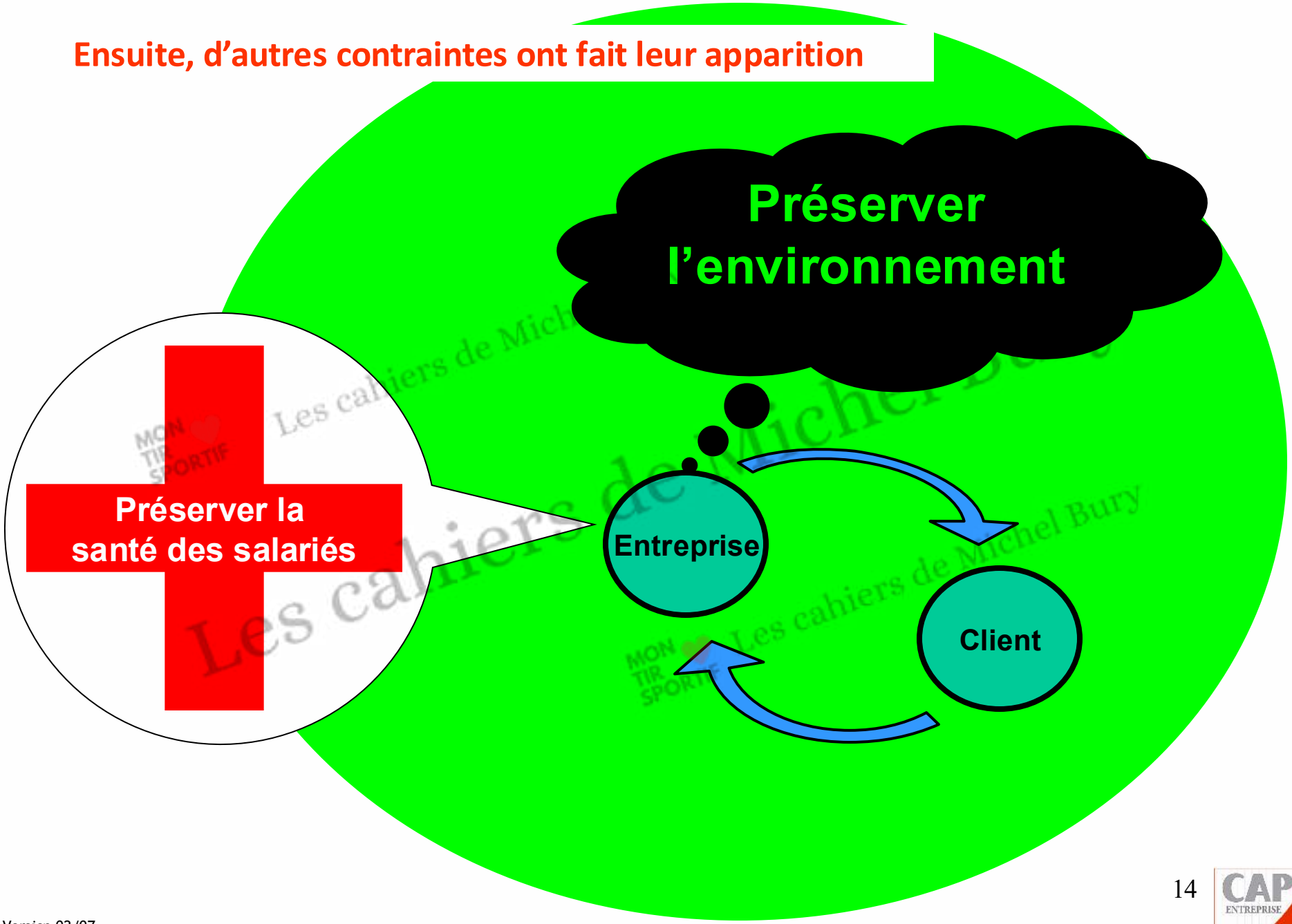
Après

Fournir une prestation conforme, rapidement, au juste prix, avec des services



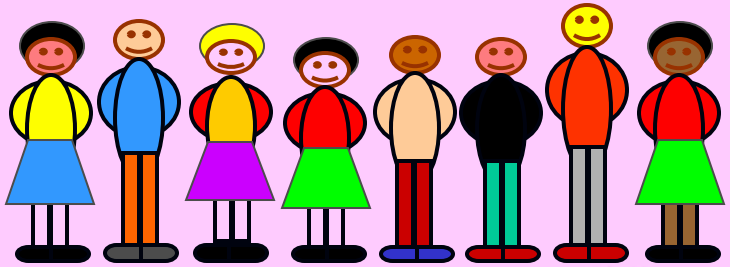
Les cahiers de Michel Bury

Ensuite, d'autres contraintes ont fait leur apparition



Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Puis d'autres contraintes se manifestent à nouveau



Préserver l'équité sociale



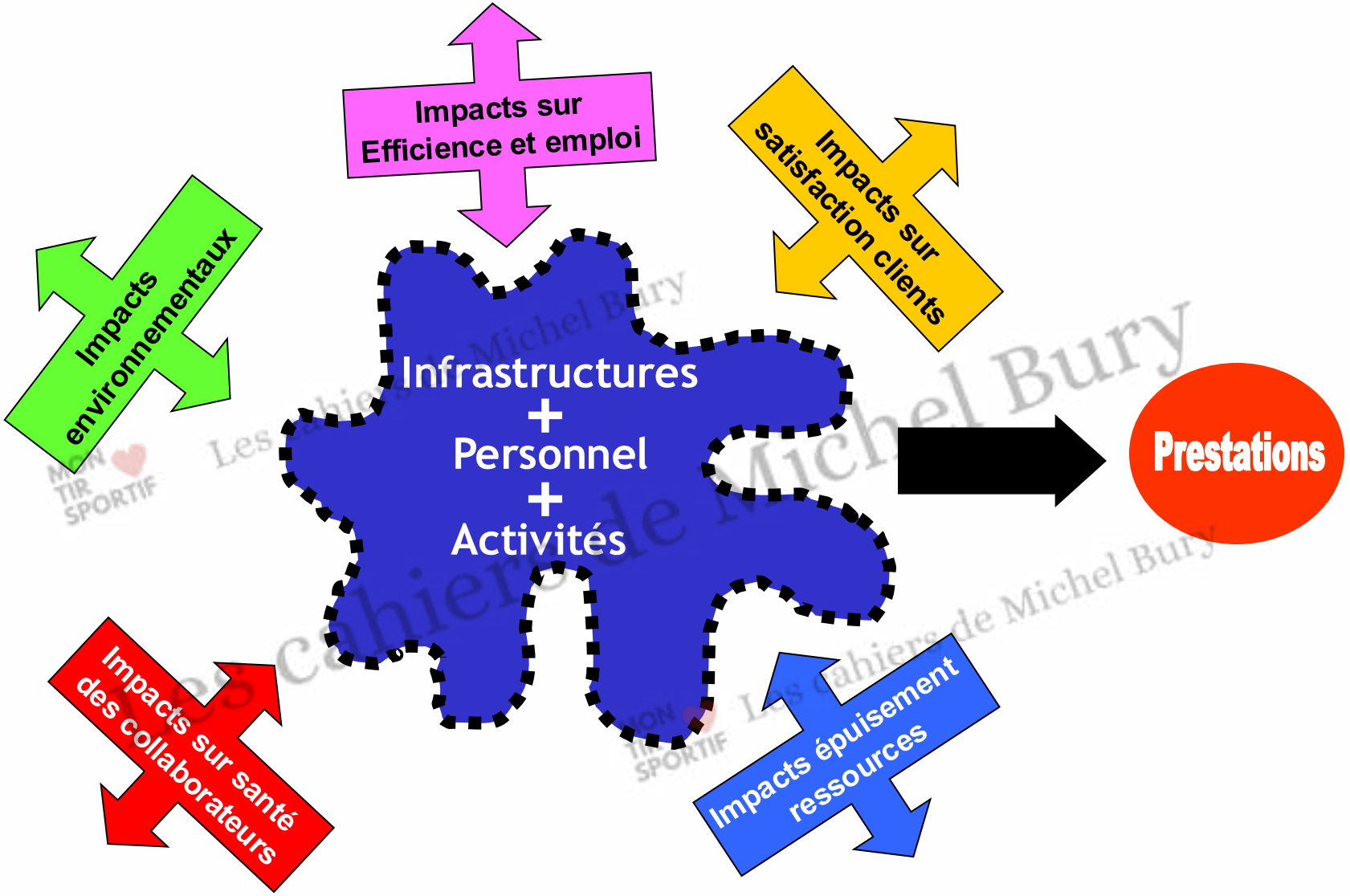
Préserver
les ressources

Entreprise

Client

Les cahiers de Michel Bury

Les organismes intègrent de nouvelles contraintes



Les organismes évaluent les risques de ne pas satisfaire aux contraintes

Et la finalité sociétale des organismes change encore et s'adapte

Avant

Produire suffisamment

Après

Fournir une prestation et des services conformes, efficaces et efficients, rapidement, au juste prix, en préservant l'environnement et la santé des salariés, en préservant les ressources naturelles et en garantissant une équité sociale

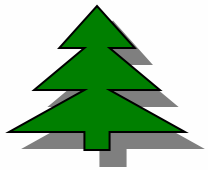


- Clients
- Personnels
- Environnement
- Ressources
- Social
- Économie













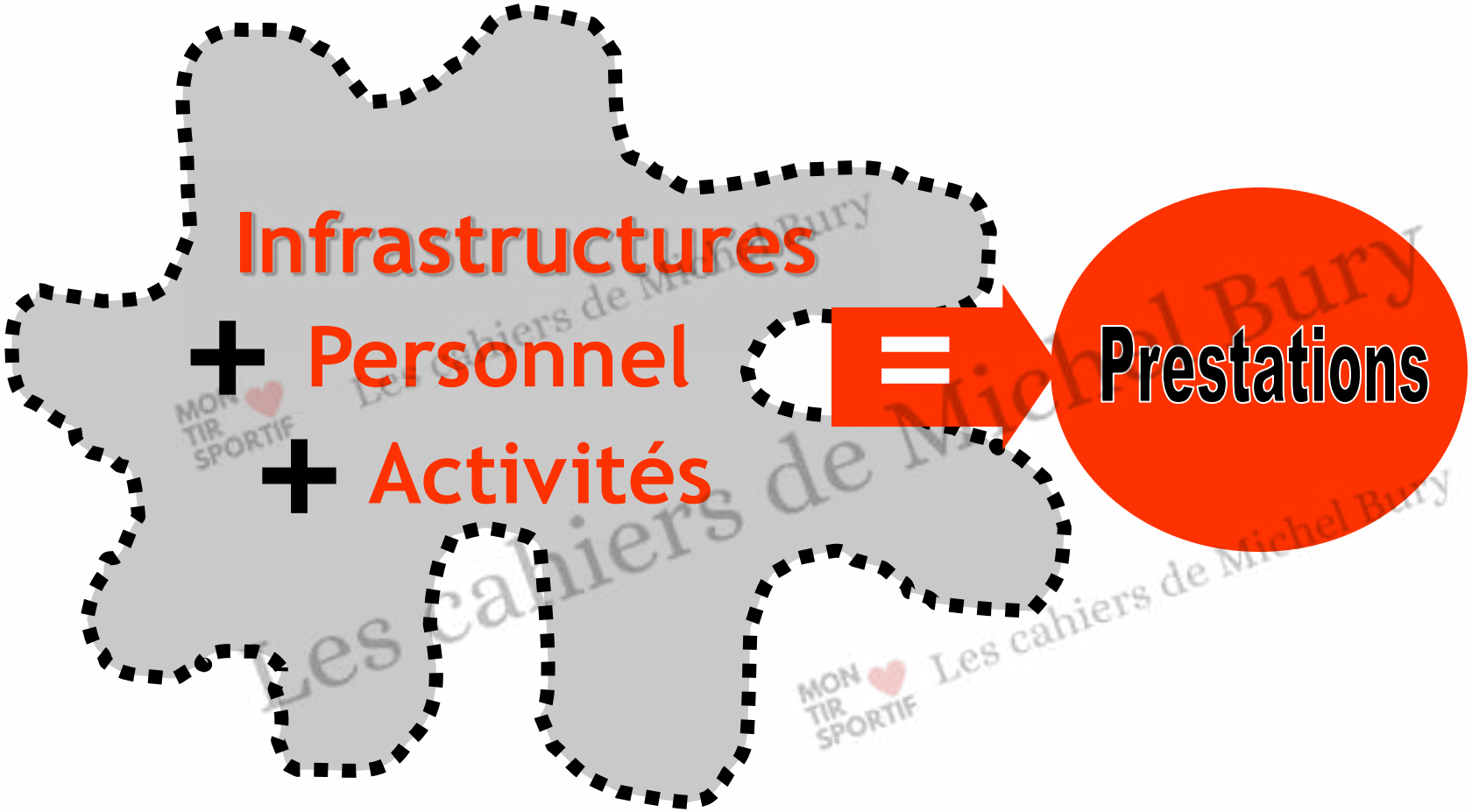
Les cahiers de Michel Bury

Un audit interne sert à évaluer la performance d'un organisme à assumer sa finalité

Les cahiers de Michel Bury

La finalité sociétale des organismes

Un organisme a une finalité sociale et/ou économique.



Il réalise des prestations matérielles et/ou immatérielles pour l'extérieur

Version 02/07

Tous les organismes ont un rôle à jouer

Par exemple,

Soigner des malades



Fabriquer des objets

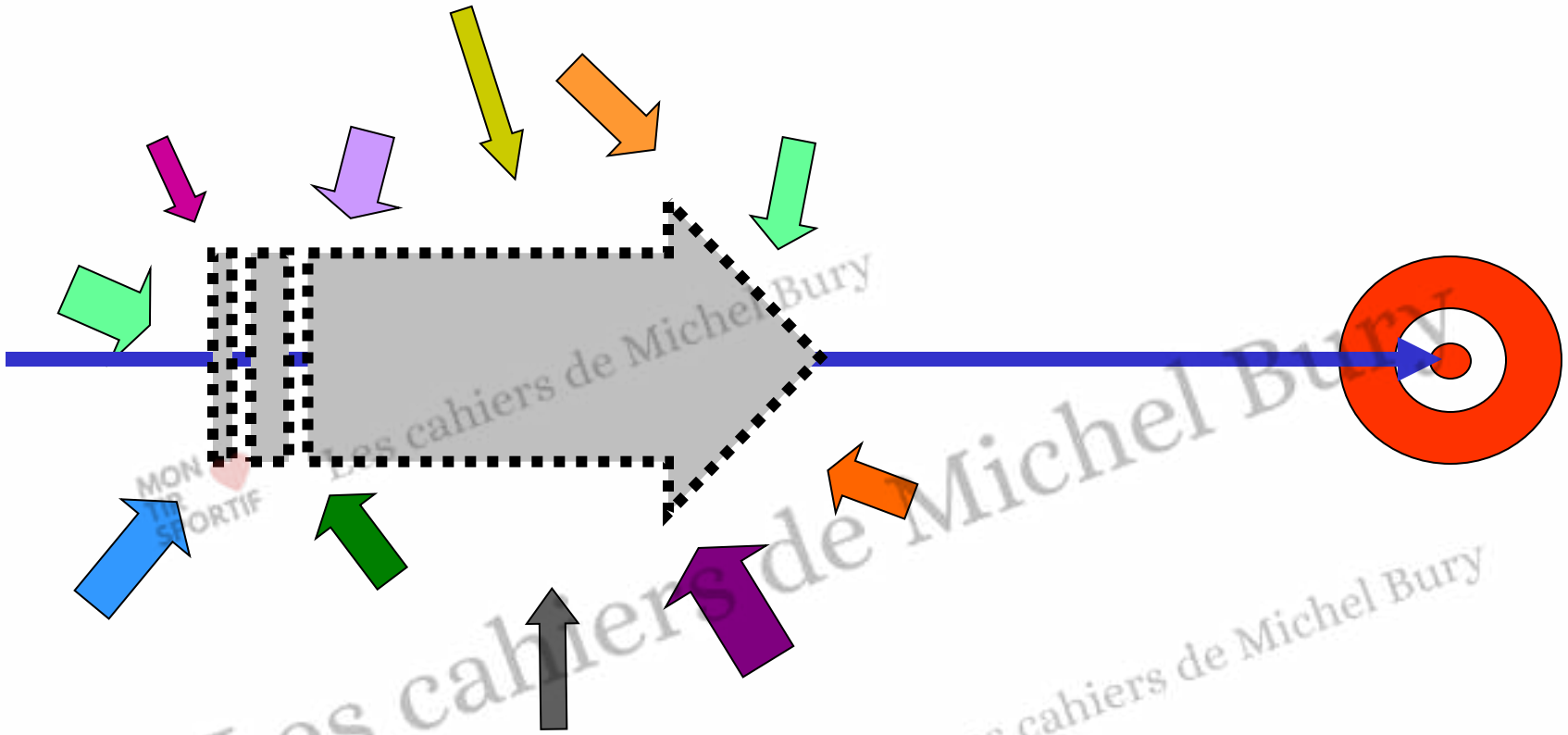


Construire des maisons



Les cahiers de Michel Bury

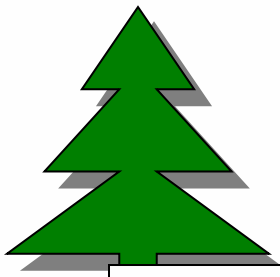
Le contexte des organisations



Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF Les cahiers de Michel Bury

Elles doivent réaliser leurs prestations en s'adaptant à l'environnement

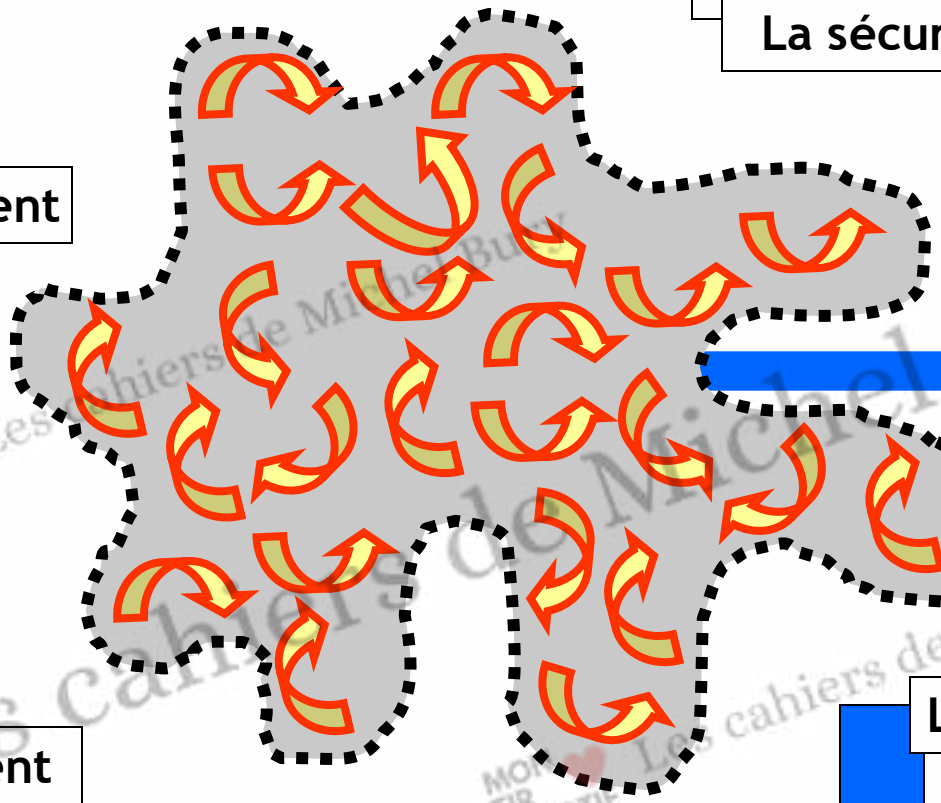
Les modèles à satisfaire

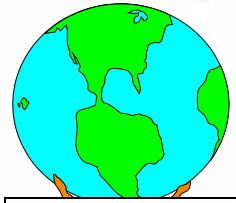


L'environnement

La sécurité

Les clients
Les citoyens



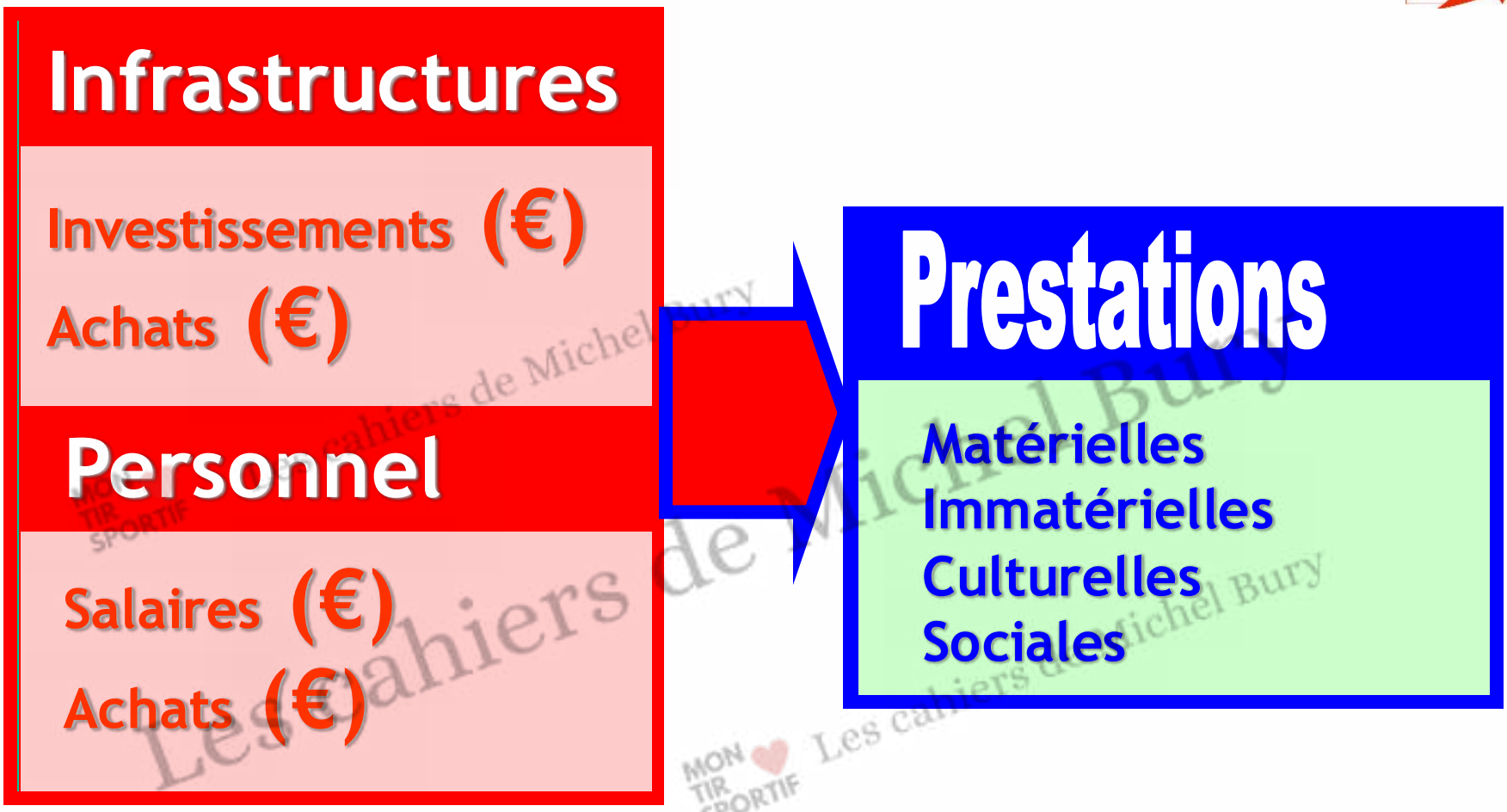


Le développement durable

La réglementation

Nous devons nous organiser
pour accomplir notre finalité et satisfaire
à des contraintes du monde extérieur
(nos métas modèles)

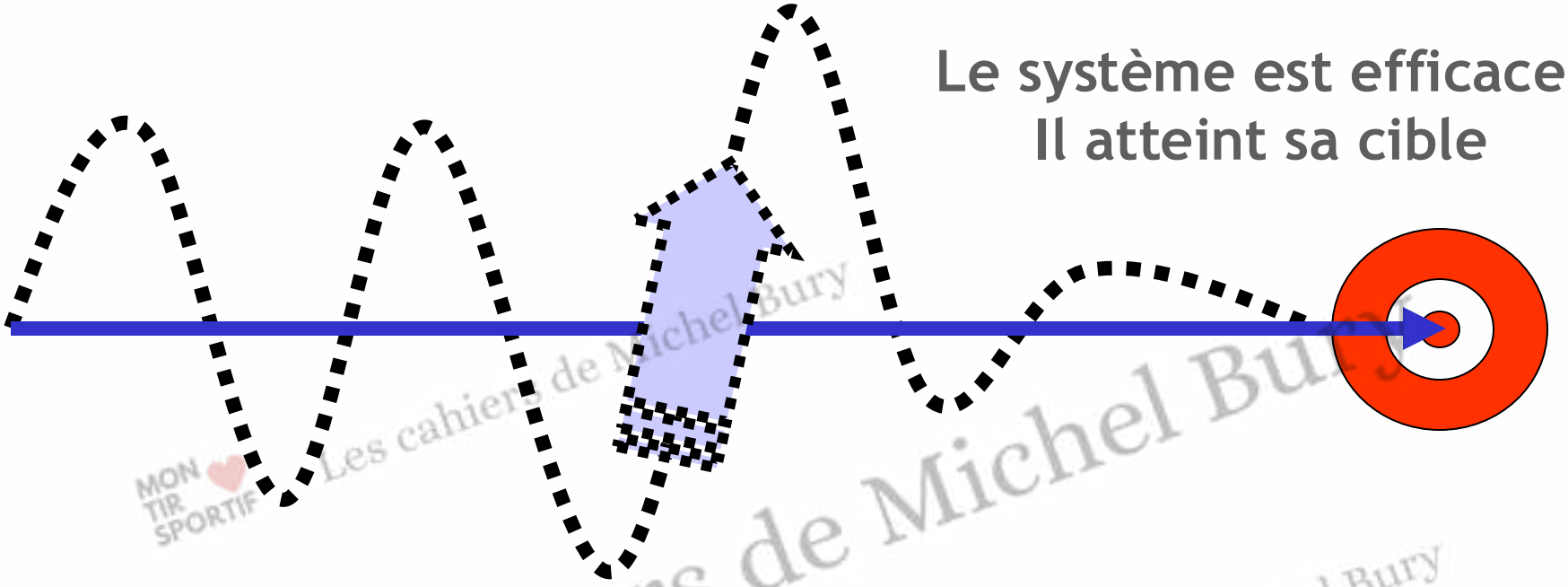
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF



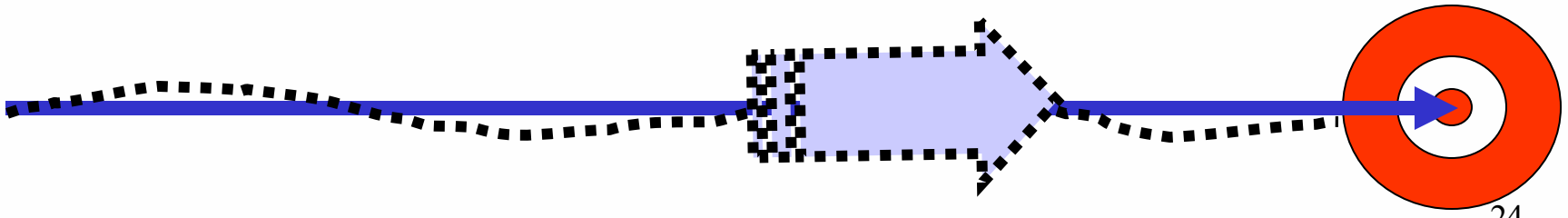
Les ressources ont un coût
Les prestations ne sont pas gratuites
Les organismes doivent être performants

La performance

Le système est efficace.
Il atteint sa cible

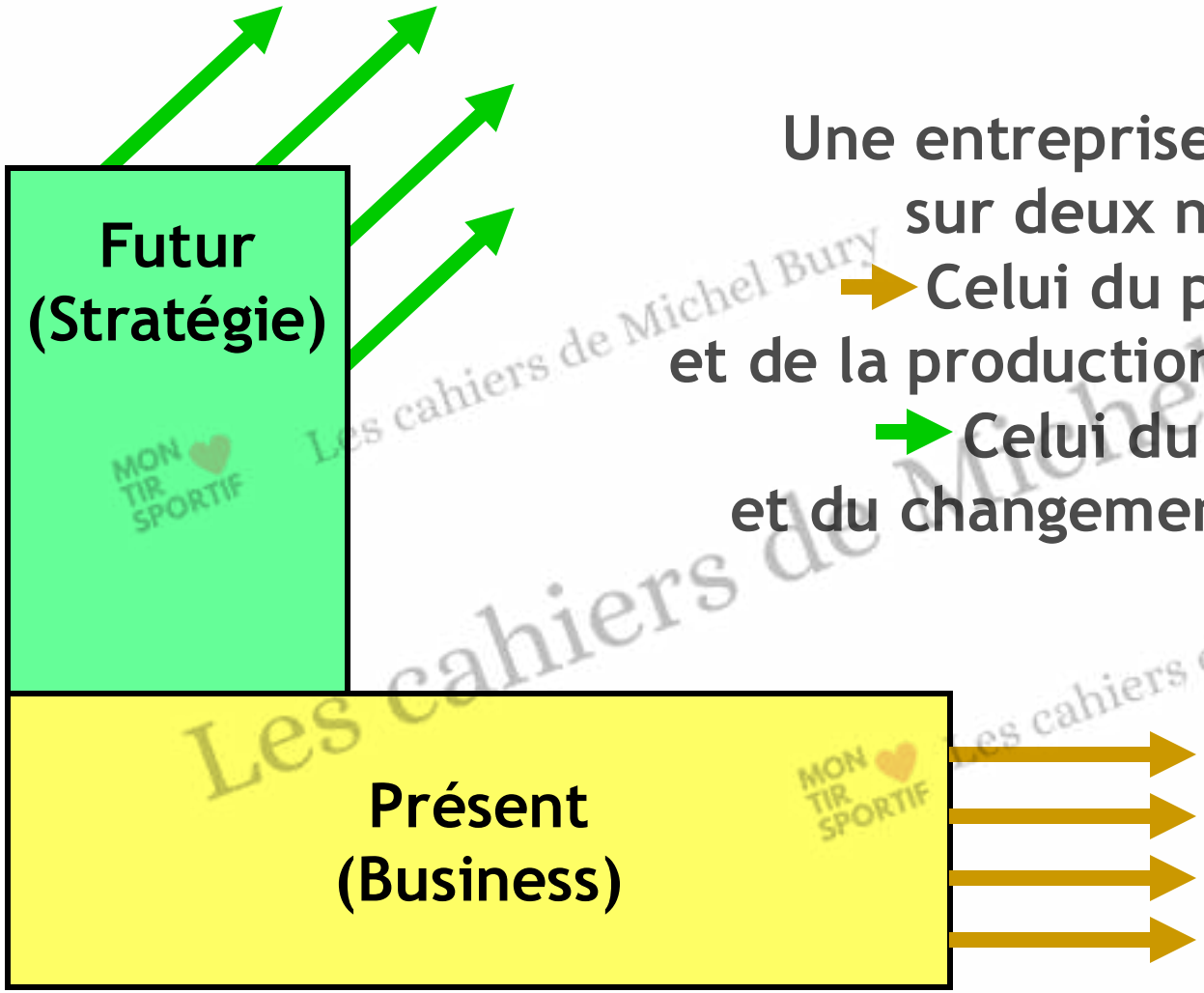


Le système est efficient.
Il atteint sa cible
en réduisant son coût de fonctionnement



Les cahiers de Michel Bury

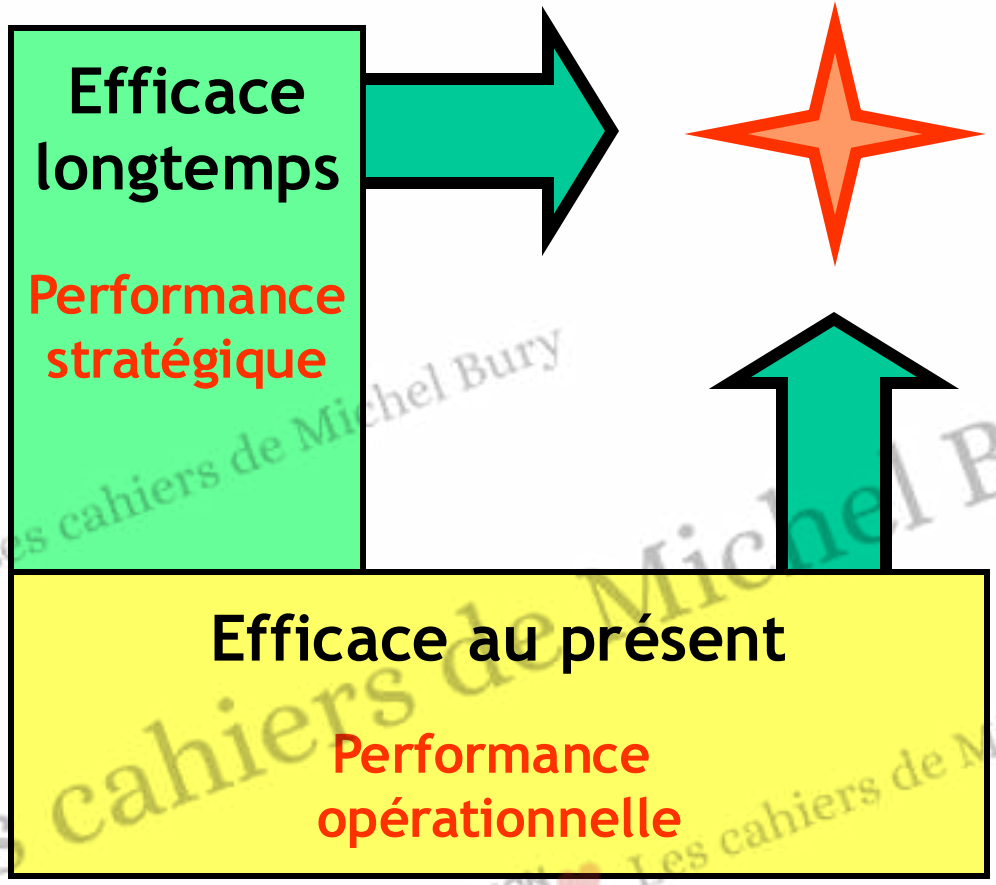
Présent et futur



Une entreprise fonctionne
sur deux niveaux :
→ Celui du présent
et de la production de prestations.
→ Celui du futur
et du changement stratégique

Les cahiers de Michel Bury

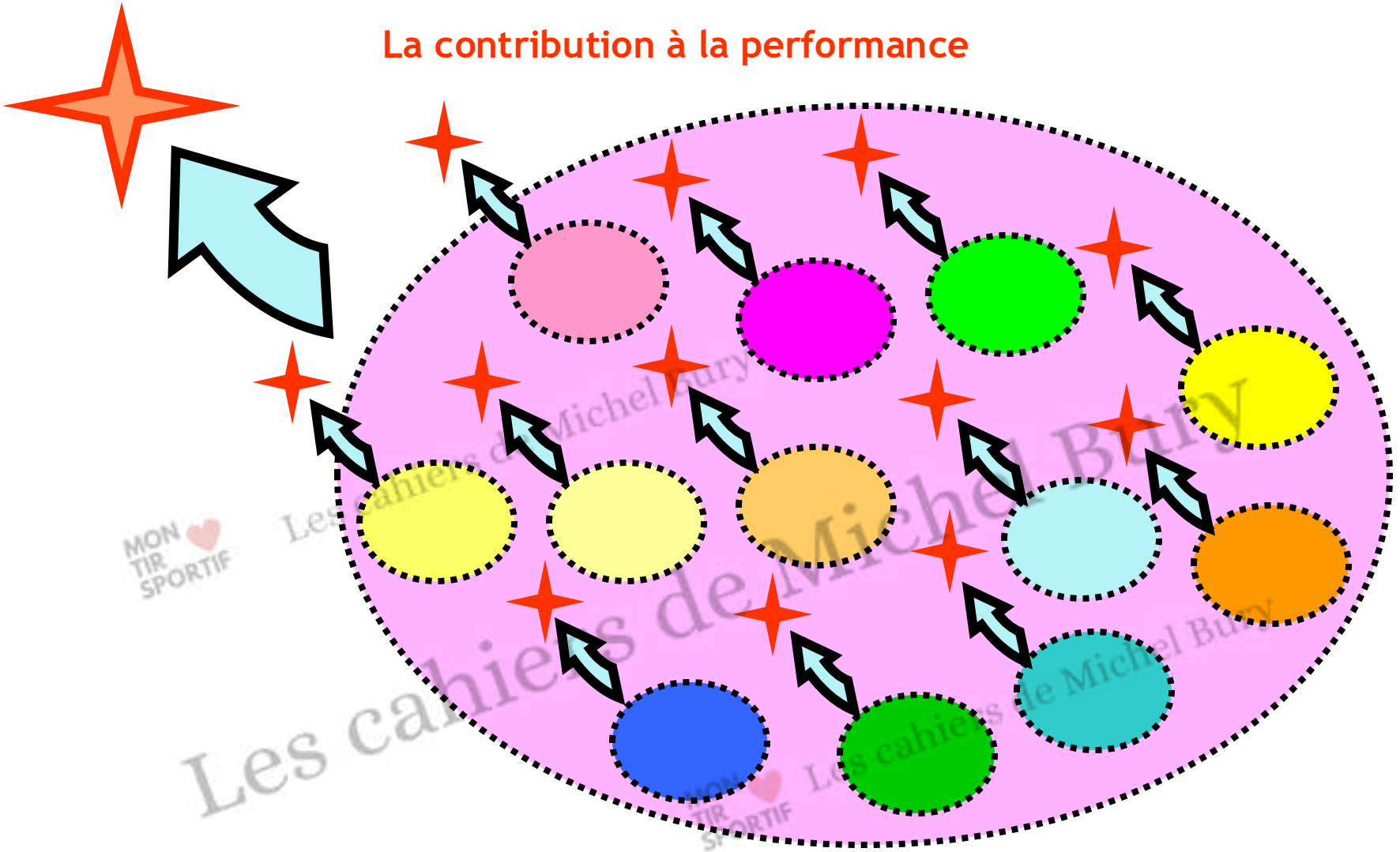
La performance au présent et au futur



Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

La performance concerne le quotidien et le futur.
Il s'agit d'assurer sa finalité et sa pérennité
avec une optimisation de ressources.

La contribution à la performance



Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

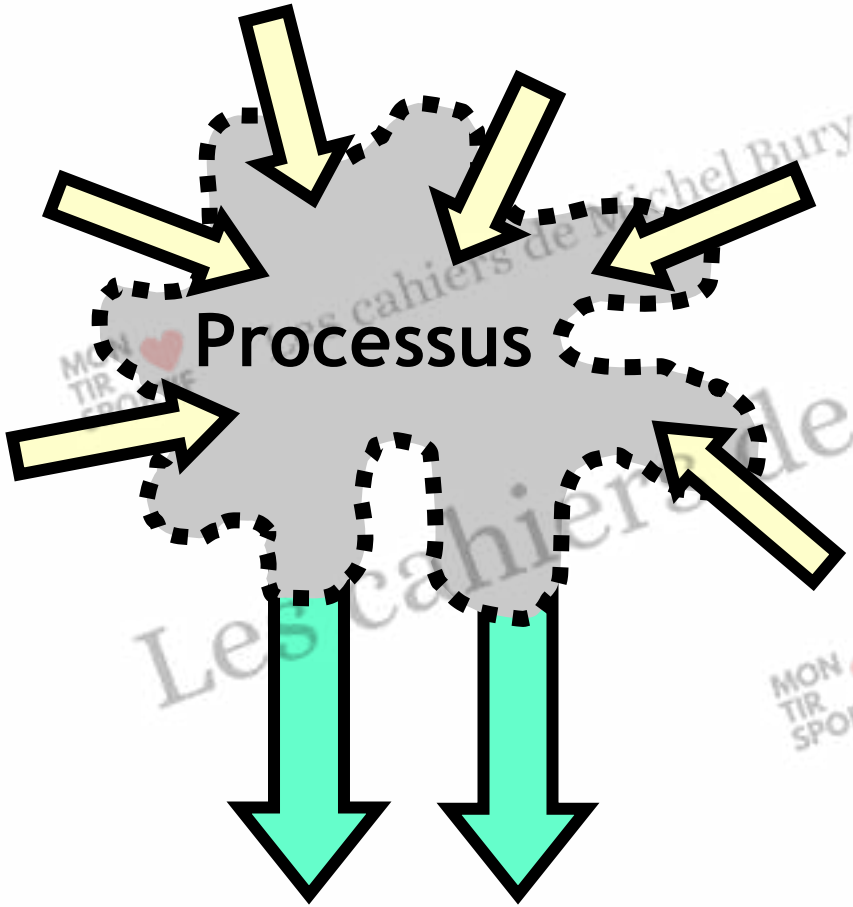
Chaque composant de l'organisme doit contribuer à la performance de l'ensemble. (Activité et stratégie)

Quelques rappels de l'approche et de la logique de management par les processus

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Adopter une logique processus

Données d'entrée



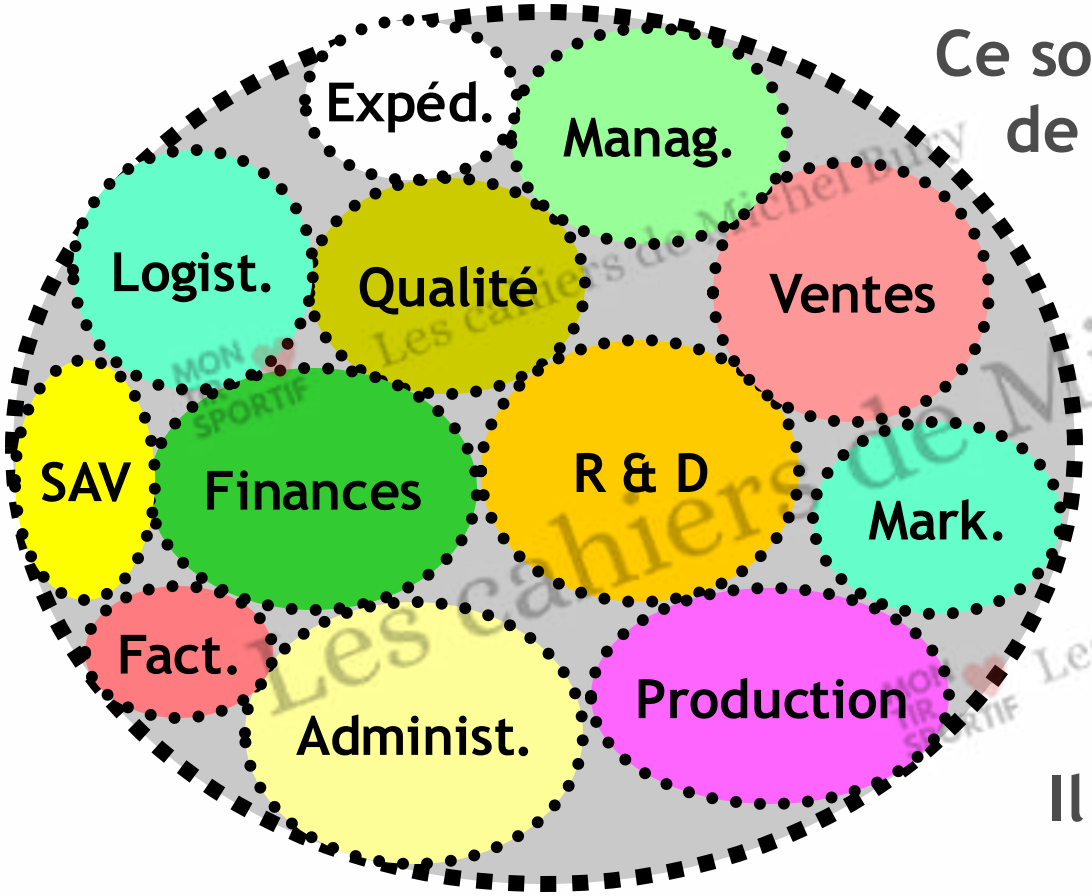
Données de sortie

Ensembles de ressources
et d'activités liées
qui transforment
des éléments entrants
en éléments sortants.

Une logique de résultats
et de valeur ajoutée
pour les utilisateurs
des éléments sortants

Les cahiers de Michel Bury

Partir de l'existant

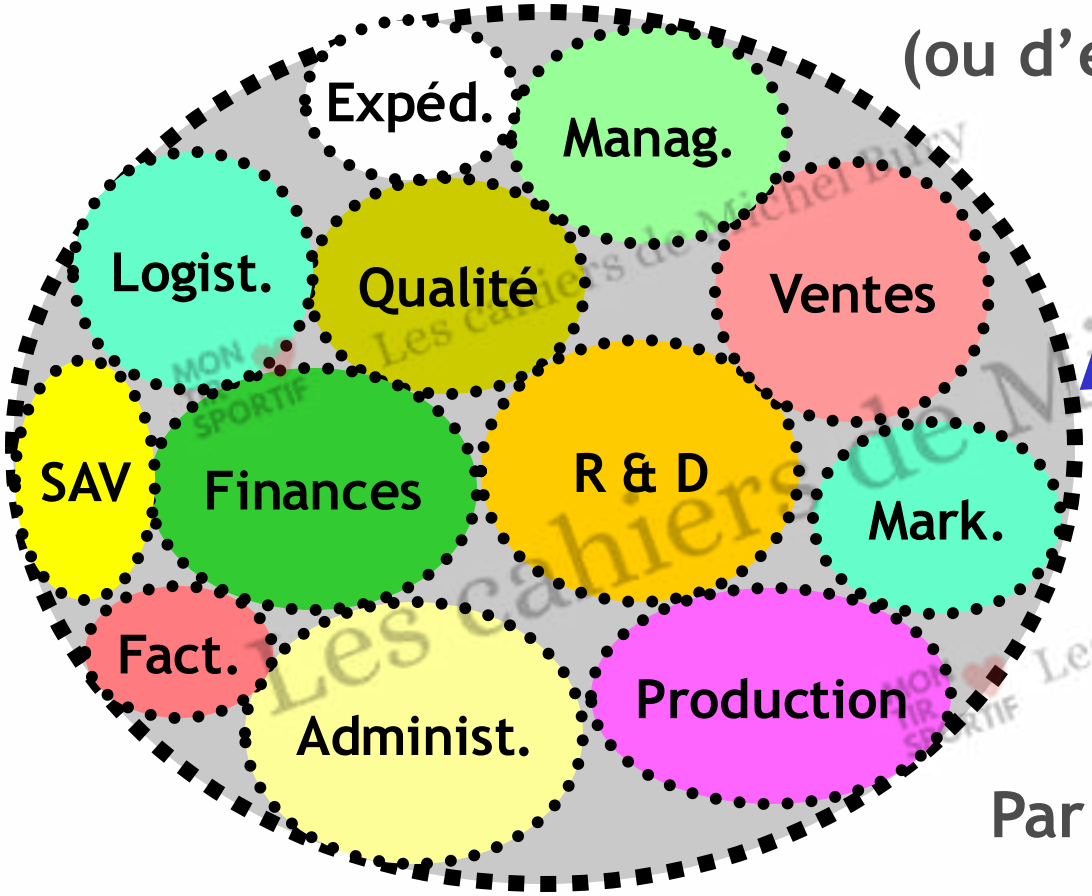


Un organisme est déjà découpé en fonctions
Ce sont les sous systèmes de notre organisation

Il convient de les faire travailler ensemble avec une logique de processus

Les cahiers de Michel Bury

Identifier les processus selon les besoins



Il convient de surveiller l'environnement afin d'ajouter (ou d'enlever) des processus nouveaux

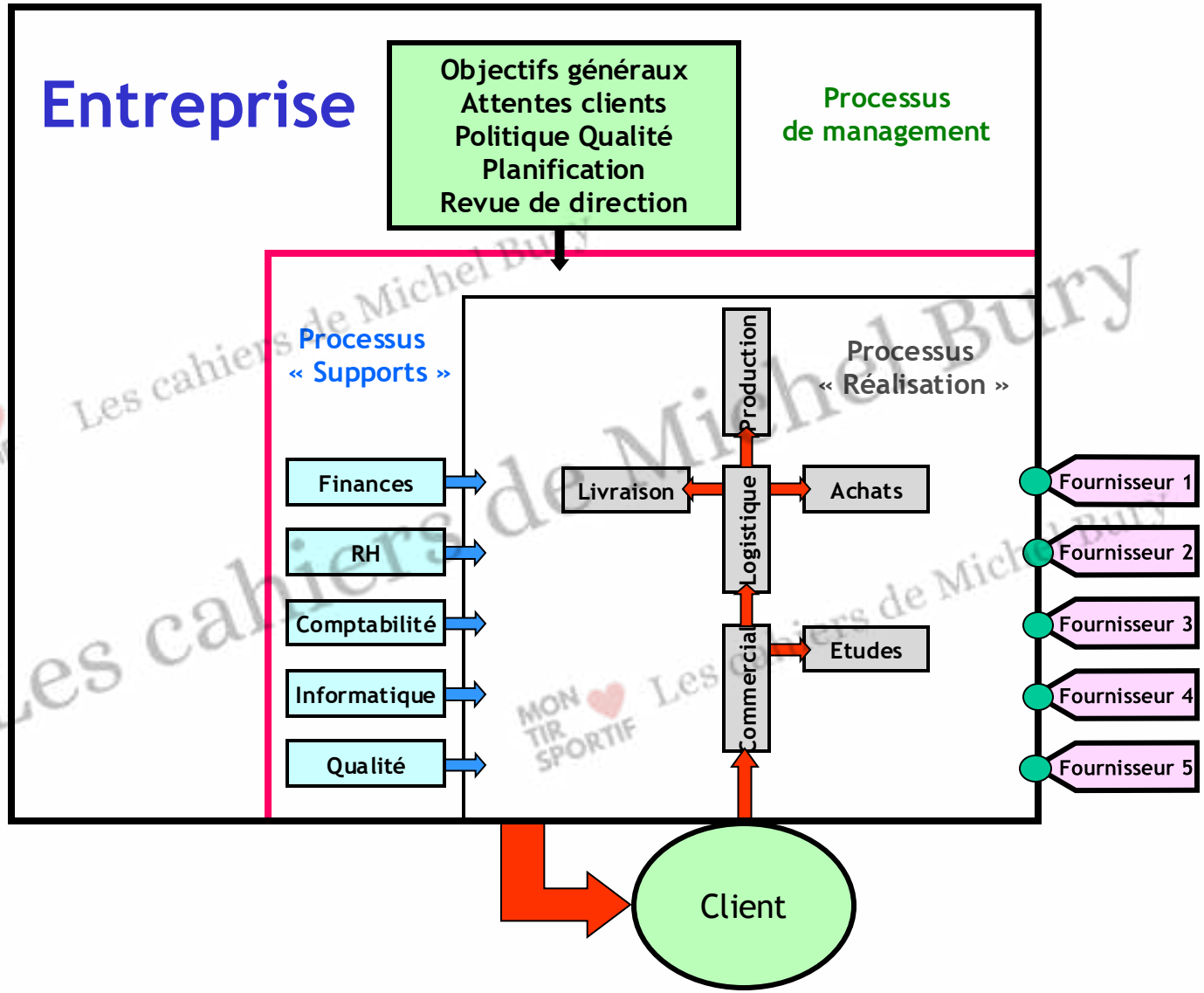
Amélioration

Écoute client

Par exemple, amélioration ou écoute client

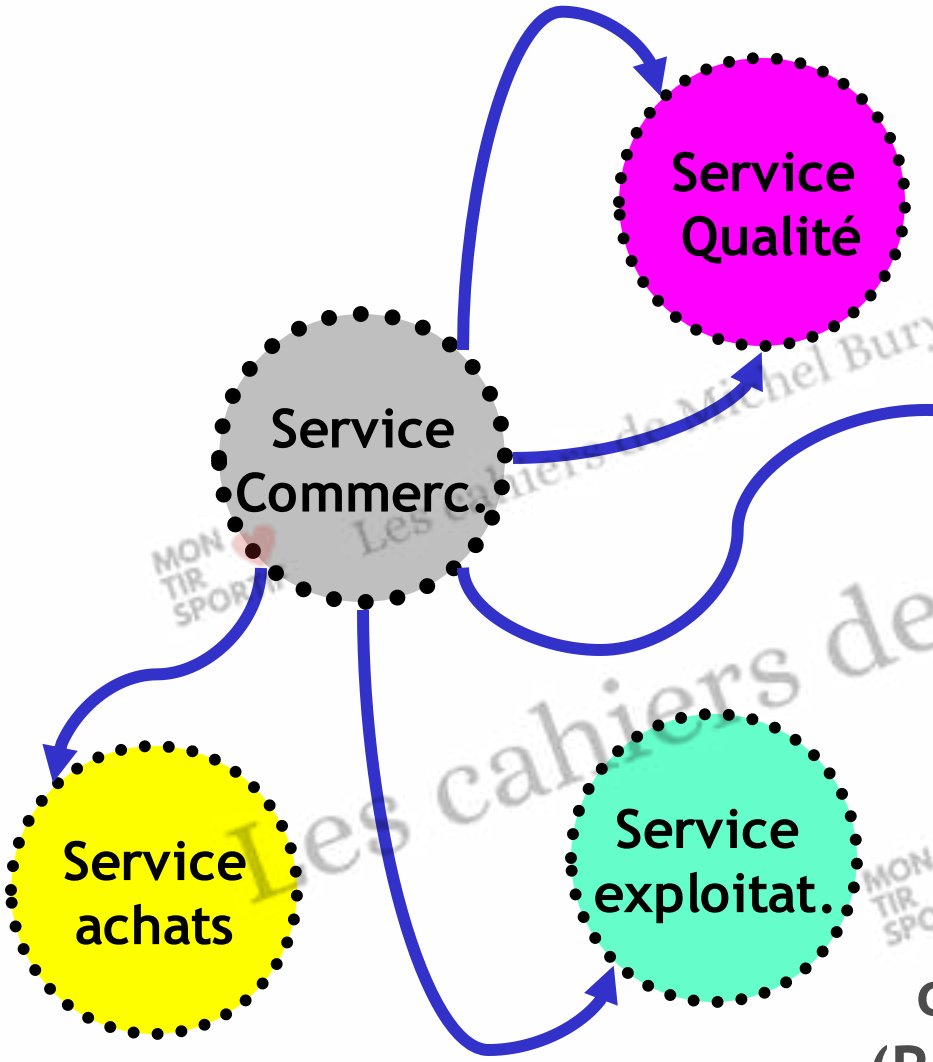
Les cahiers de Michel Bury

Cartographier tous les processus selon la voix du client



Les cahiers de Michel Bury

Modéliser les interrelations

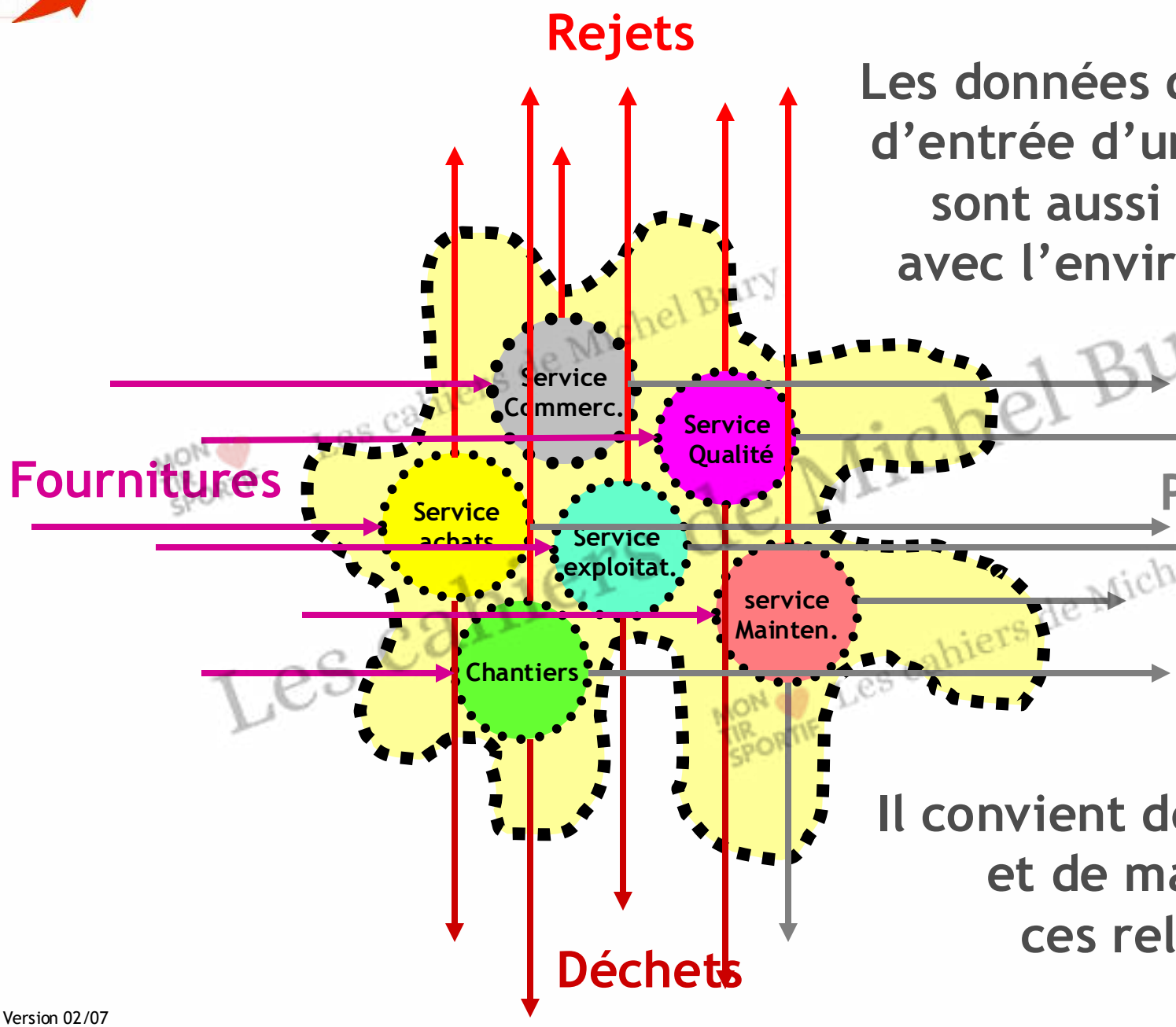


Chaque donnée de sortie d'un service (ou d'un processus) est un fil qui le relie aux autres fonctions ou à l'extérieur

Il convient de modéliser et de rendre visibles ces liens de communication (Relations clients/fournisseurs en interne)

Les cahiers de Michel Bury

Modéliser les relations externes

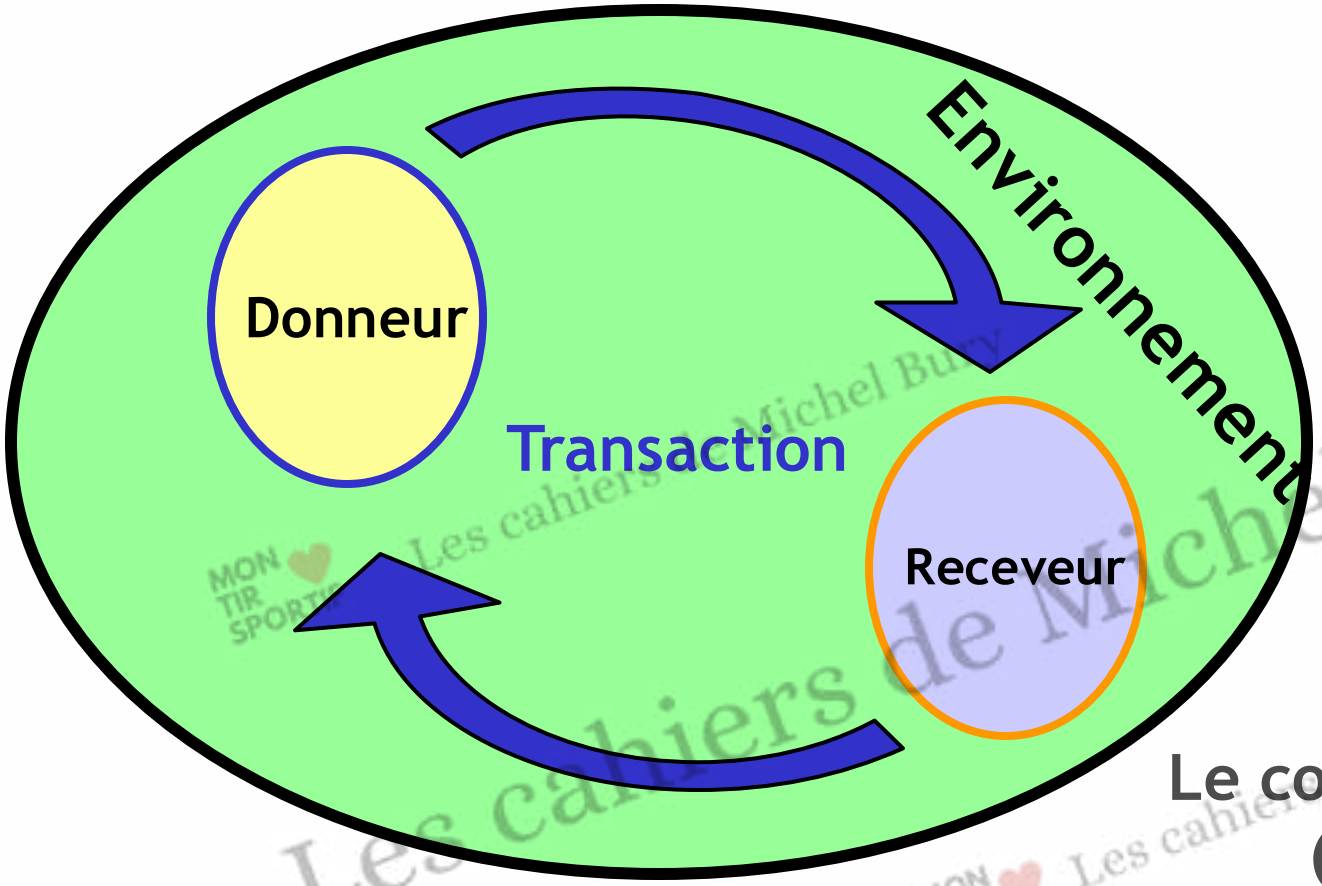


Les données de sortie et d'entrée d'un processus sont aussi des liens avec l'environnement

Il convient de modéliser et de maîtriser ces relations

Les cahiers de Michel Bury

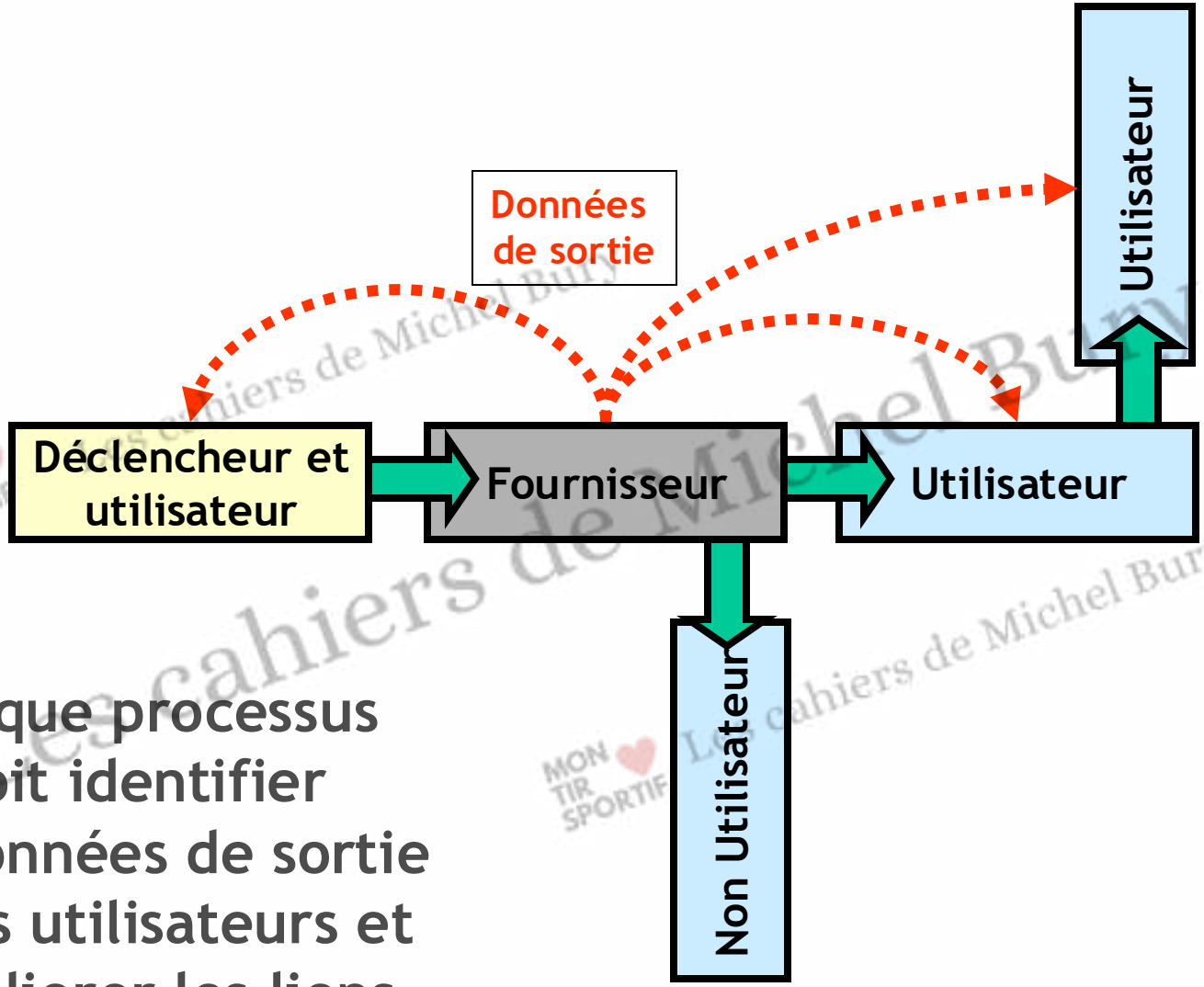
Le concept de qualité



Le concept de qualité (satisfaction) apparaît dès l'instant où il y a transaction entre au moins deux parties.

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Les relations internes et externes doivent être maîtrisées



Chaque processus
doit identifier
ses données de sortie
et ses utilisateurs et
améliorer les liens

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Les pratiques de l'audit changent pour passer de la conformité à l'efficacité

Les cahiers de Michel Bury

Contrôler

Écouter

Vérifier

Évaluer

Surveiller

Comprendre

Traquer

Suspecter

Aider

Corriger

Améliorer

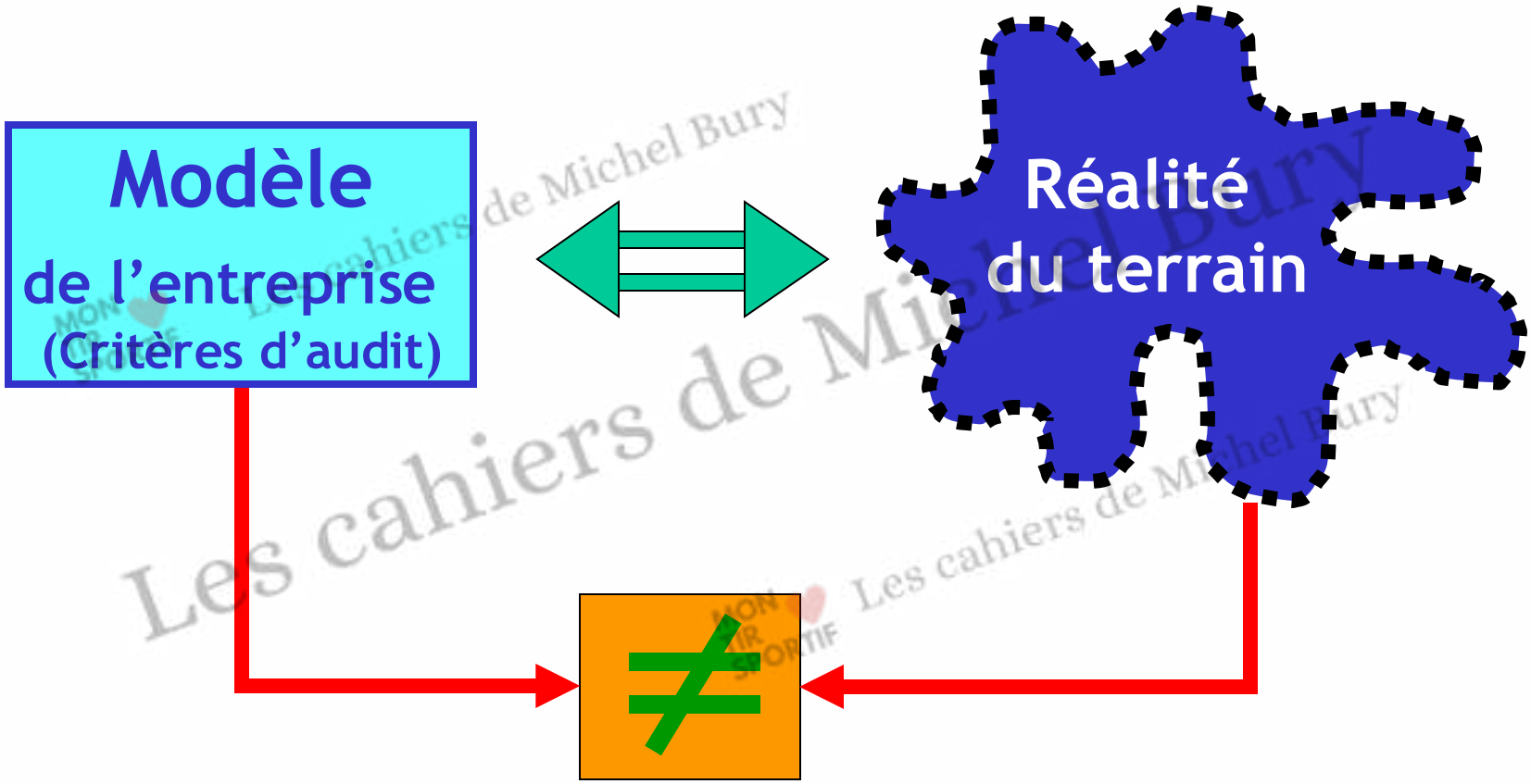
Parmi les verbes suivants, quel est celui que vous associez au terme « auditeur » ?



Il y a plusieurs bonnes réponses :

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

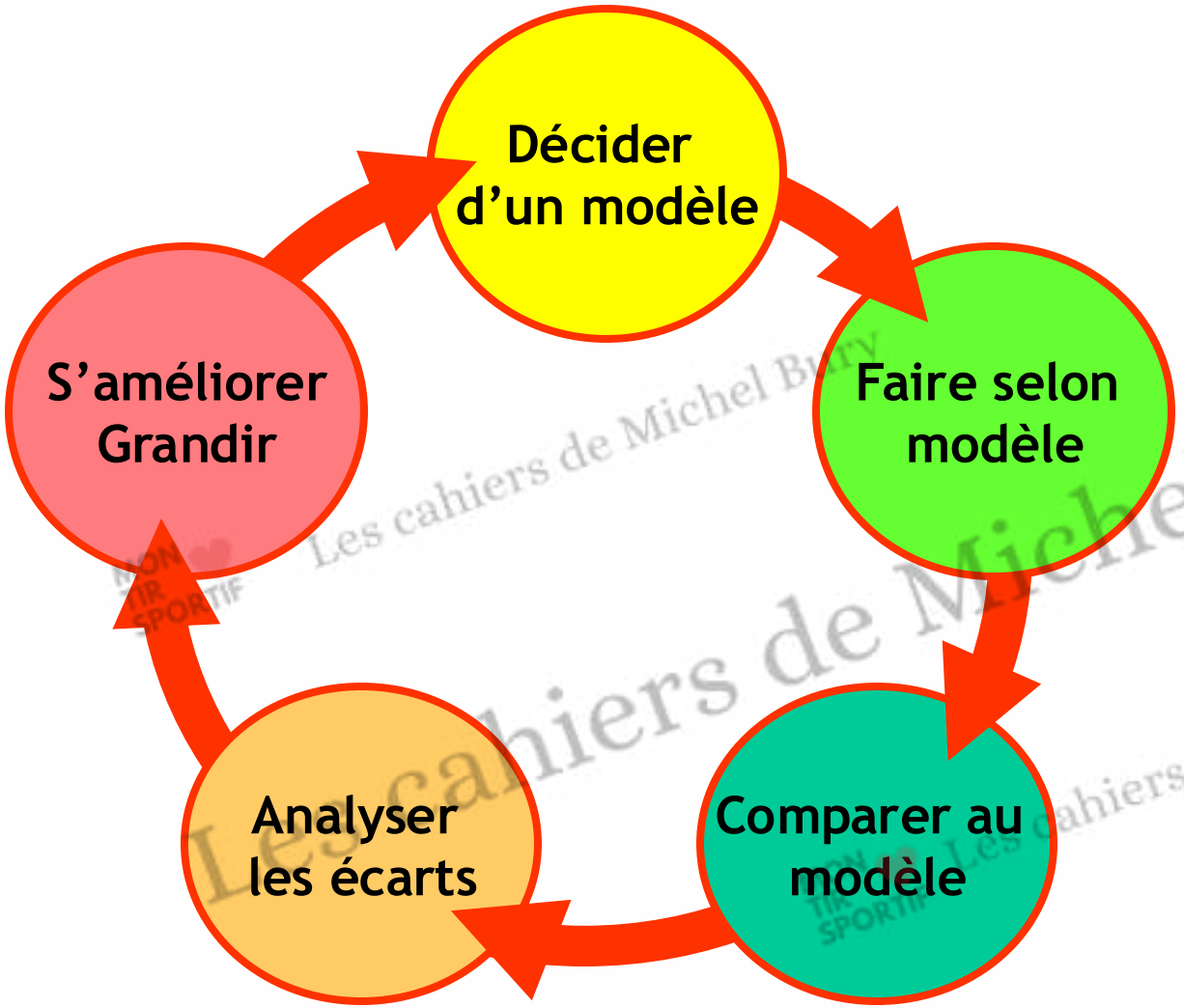
Il s'agit de comparer une situation prévue à une situation réelle et d'identifier les écarts



Les cahiers de Michel Bury

L'audit n'est pas un jugement

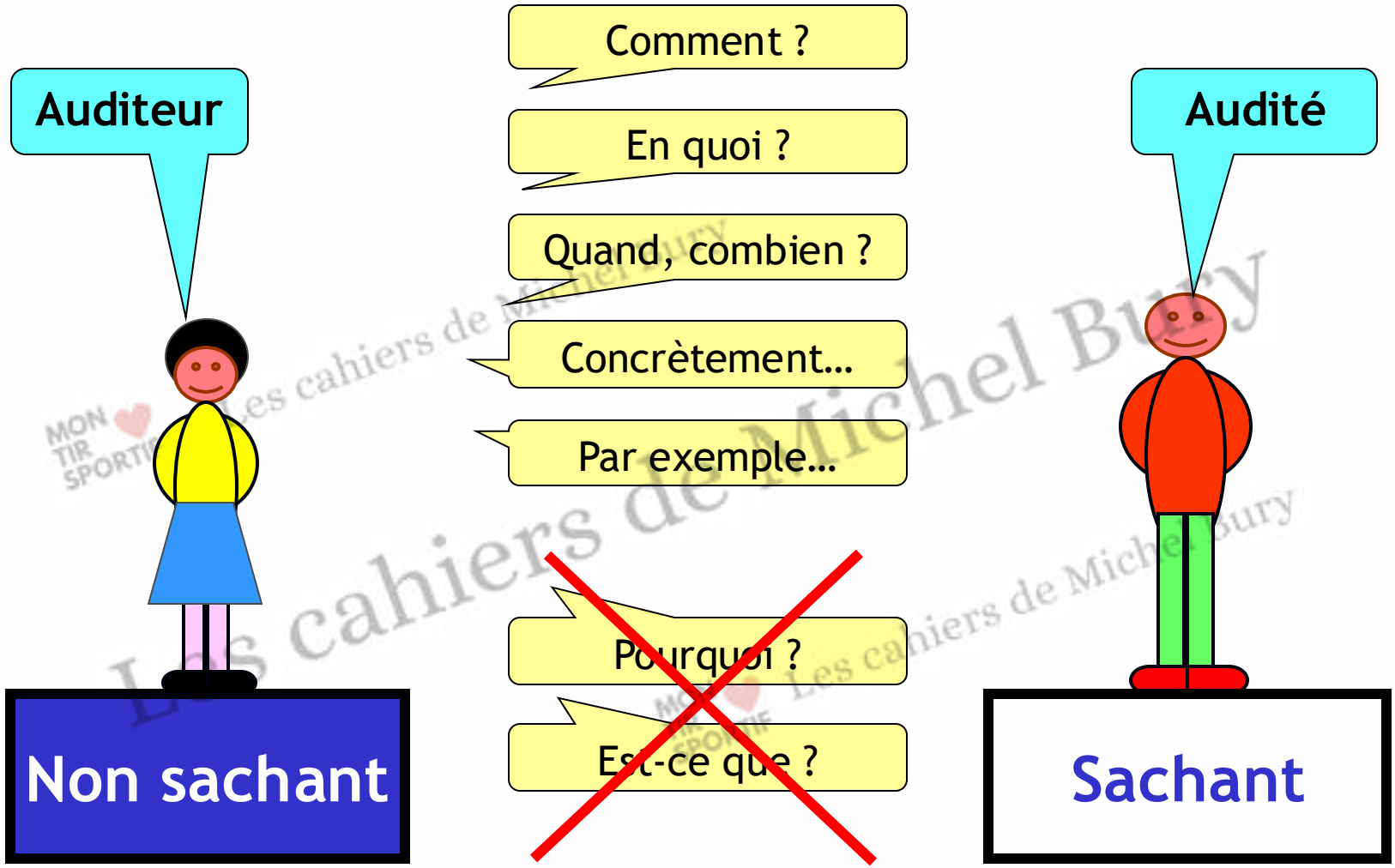
Les modèles



Un système intelligent se développe en tirant des enseignements de la comparaison avec des modèles

Les cahiers de Michel Bury

La relation auditeur/audité



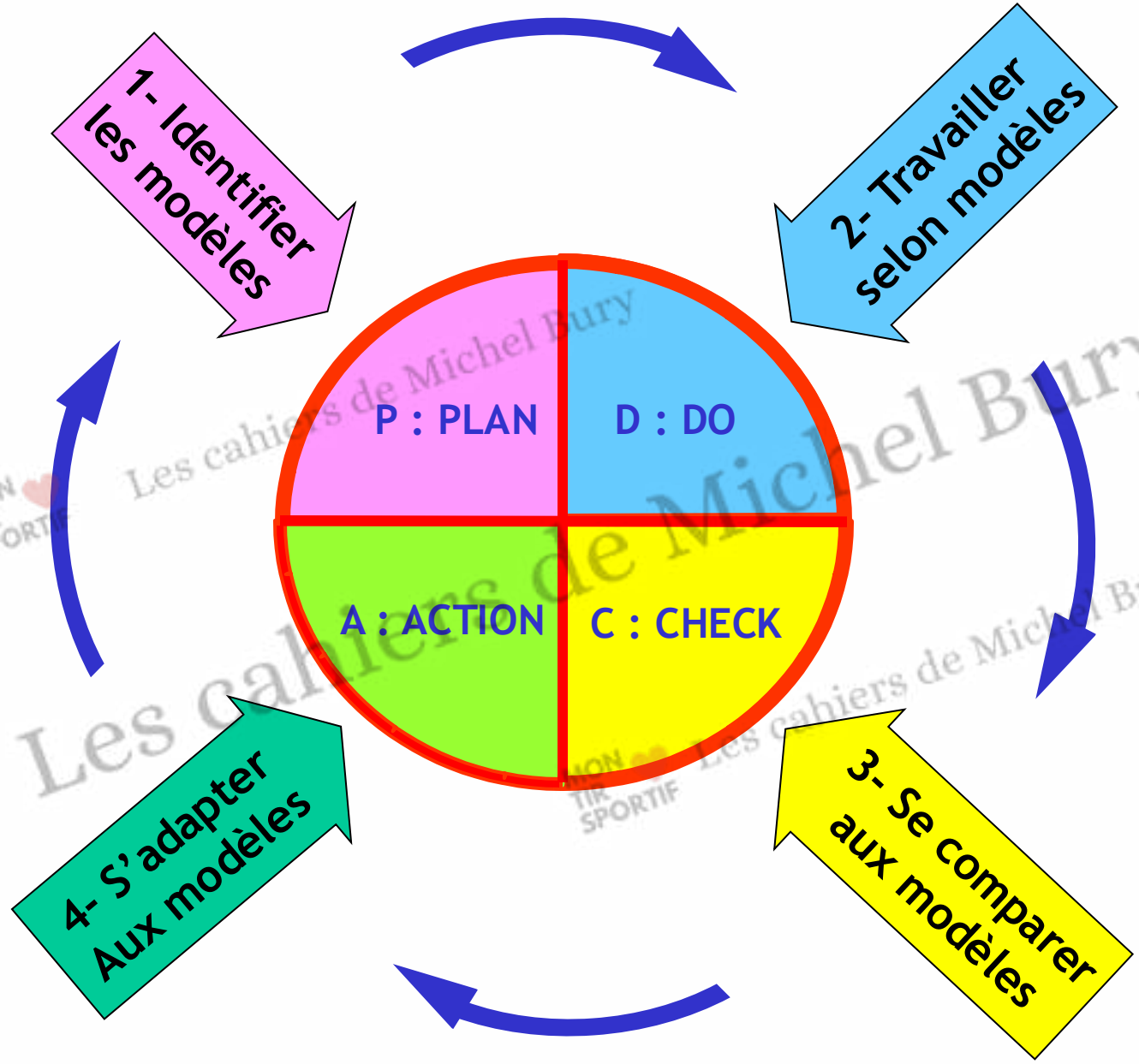
Les cahiers de Michel Bury

Questionner pour comprendre

L'audit pratiqué selon le PDCA

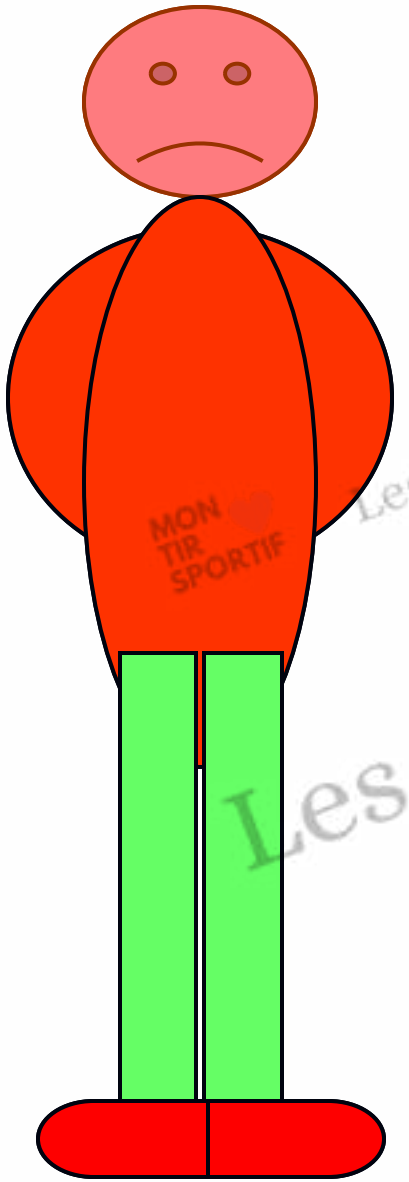
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Le PDCA



Les cahiers de Michel Bury

Premier défi pour l'auditeur interne



Rendre des rapports d'audits conséquents et pertinents pour sa direction



Les cahiers de Michel Bury

Les étapes de l'audit E-PDCA

1- DO (Faire) → Comprendre la situation et l'activité

2- PLAN (Planifier) → S'assurer de l'existence de métas modèles

3- CHECK (Comparer) → Existence d'une comparaison avec Métas modèles

4- ACT(Agir) → Existence d'actions d'adaptation suite aux écarts

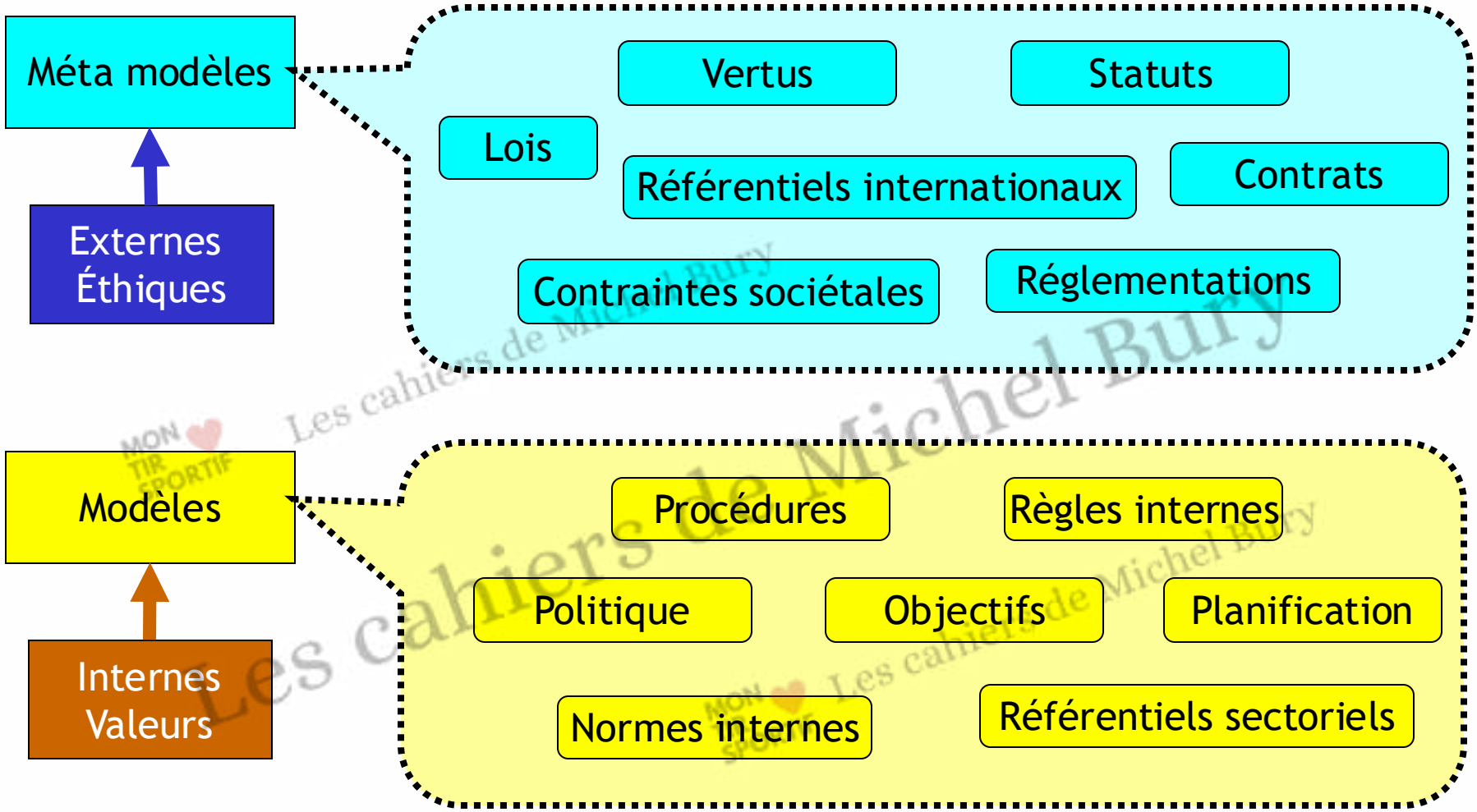
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Le PDCA en 4 étapes

1	Do Les activités observées	Mode routine Mode pompier Mode projet	Comprendre le fonctionnement de l'activité
2	Plan Le modèle, le guide	Les méta modèles Les contraintes extérieures	S'assurer de l'identification de méta modèles
3	Check La comparaison entre activités et modèles	Indicateurs Revues Audits internes	Constater l'existence d'une comparaison entre modèles et réalités
4	Act L'amélioration de l'efficacité/efficience	Actions correctives Actions préventives Améliorations	Constater l'acquisition d'une expérience ou d'une adaptation

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Modèles et méta modèles

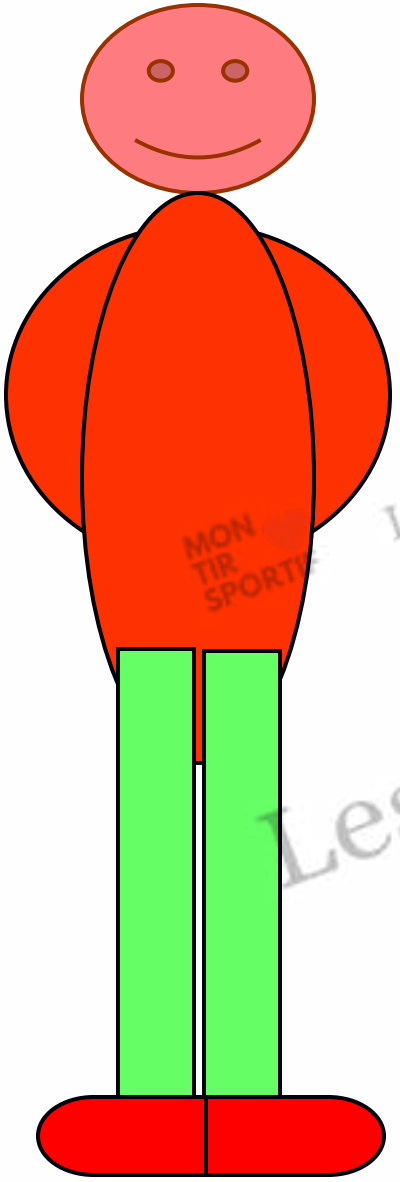


Il convient d'identifier les méta modèles qui nous guident de l'extérieur et montrent la pertinence des règles internes

Le référentiel Qualité

MON TIR SPORTIF Les cahiers de Michel Bury
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF Les cahiers de Michel Bury

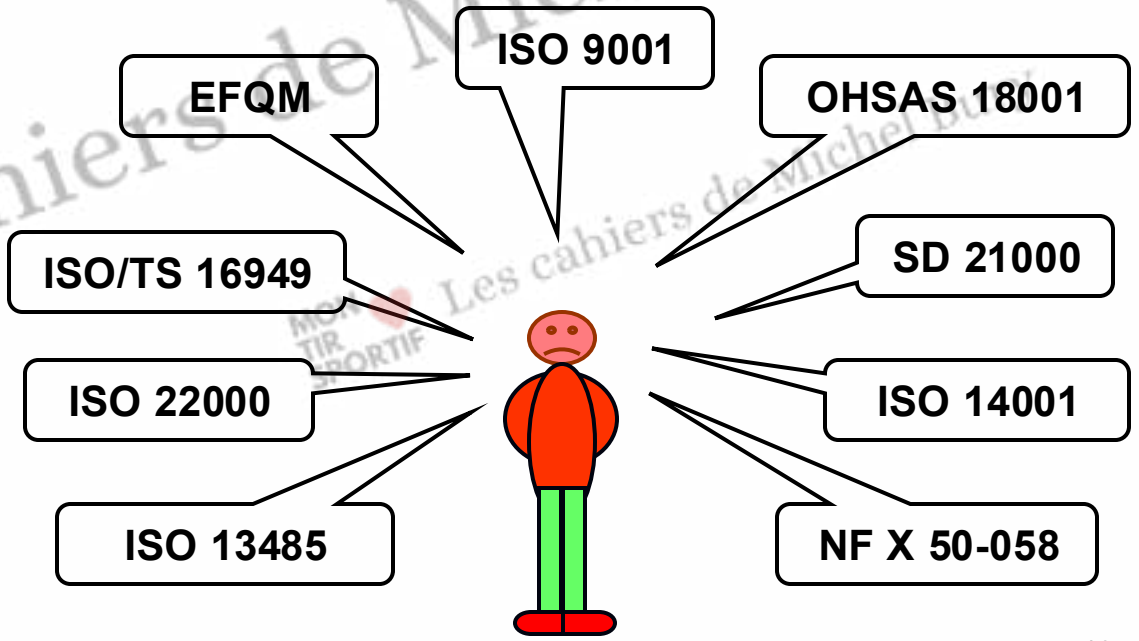
Deuxième défi pour l'auditeur interne



Un métier
Deux spécialités ?

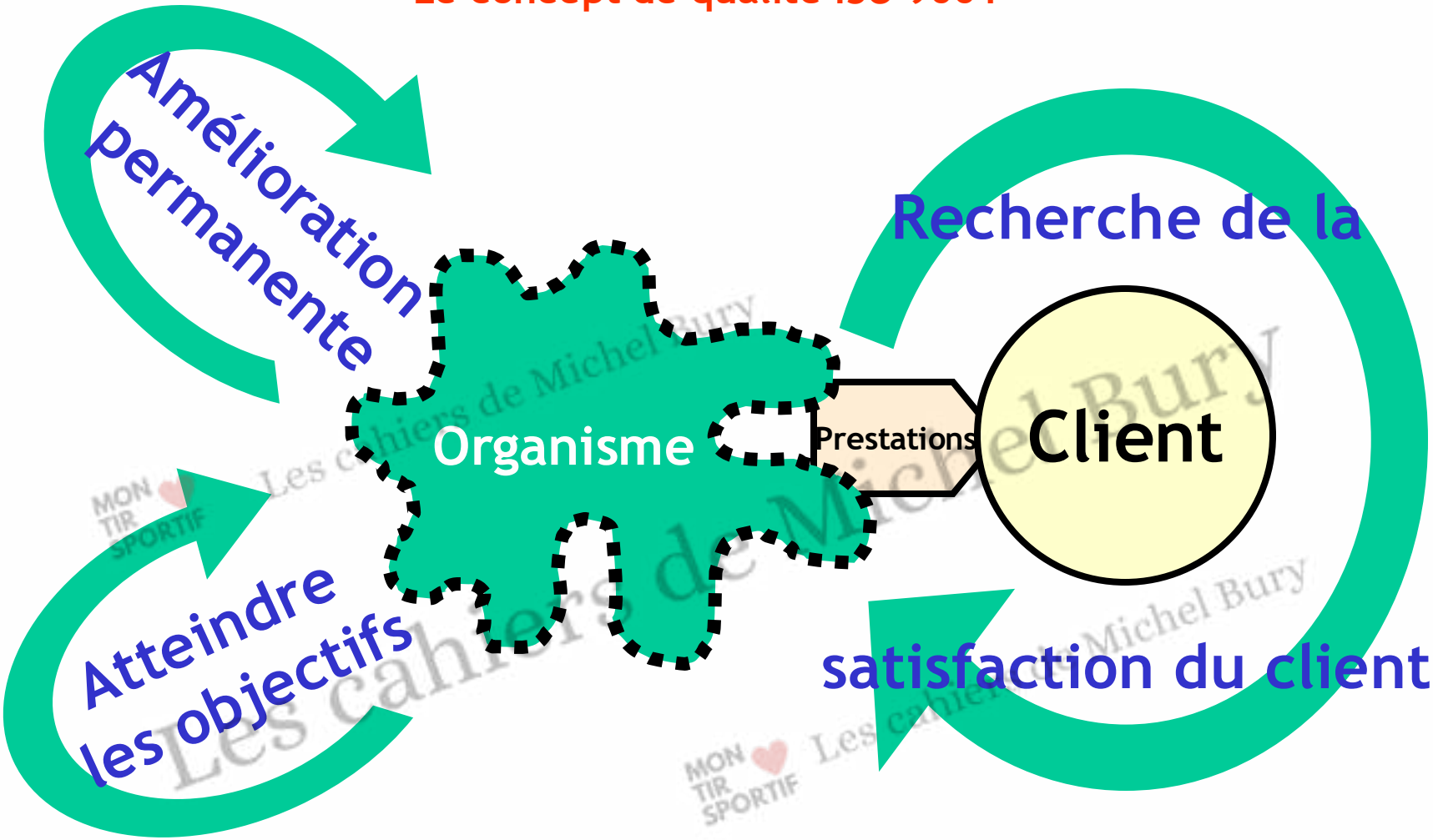
Connaître les méta modèles normatifs

Auditeur :
Deux jours par an !



Les cahiers de Michel Bury

Le concept de qualité ISO 9001



Au présent, il s'agit de satisfaire à trois principes de bases.

L'efficacité d'un organisme 9001

Appliquer les règles ISO

Optimiser les ressources

Satisfaire les clients

Pour les processus de réalisation et de support, c'est la capacité à :

Atteindre ses objectifs

Appliquer la politique

Améliorer en permanence

Les cahiers de Michel Bury

Les techniques d'audit

Questionner pour comprendre :
- les valeurs
- l 'engagement
- la politique
- les objectifs
- les règles
- le déploiement
- la communication
- la cohérence

Questionner pour comprendre la contribution à :
- la politique
- la satisfaction clients
- l'efficacité globale
- l'optimisation
- le respect des règles
- l 'amélioration

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Il existe deux méthodes d'audit :

. Celles qui concernent les processus de management

. Celles qui concernent les autres processus.

L'audit du management

Une connaissance de l'approche processus
Un engagement concret
Un engagement dans la satisfaction des clients
Une politique claire et différenciante
Un déploiement efficace
Des objectifs précis et cohérents
Une planification à tous les niveaux
Une organisation simple et claire
Un personnel impliqué et informé
Des tableaux de bord lisibles
Un système d'évaluation de la performance cohérent
Un suivi des performances adapté à chaque niveau
Une contribution forte dans la communication
Une ambiance favorable à la conscience professionnelle
Une ambiance de communication et de relation
Un comportement exemplaire

Les Cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

L'audit des processus de réalisation et de support

Une connaissance des clients et de leurs exigences
Une connaissance des problèmes avec les clients
Des méthodes simples et pertinentes d'évaluation des performances
Une maîtrise des pratiques internes
Une organisation en résultats (données de sortie)
Des relations positives en internes (client/fournisseurs)
Une contribution à la politique qualité et aux objectifs
Une contribution générale à l'amélioration
Un leadership des responsables
Une ambiance favorable à la conscience professionnelle
Une communication efficace
Un respect des règles et des référentiels
Une ambiance favorable au changement
Un contrôle des prestations internes
Une optimisation des ressources matérielles et humaines
Une maîtrise des compétences
Une ambiance favorable à l'analyse et à la réactivité

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Ls techniques d'audit interne de management

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Quelques définitions relatives au management de la qualité et à l 'audit.

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 9001-2000.

Un SMQ est l'ensemble des dispositions mises en oeuvre dans tout l'organisme pour respecter la politique qualité, atteindre les objectifs qualité et satisfaire le client par la conformité des produit et/ou services aux exigences.

Les exigences spécifiées relatives aux produits et/ou aux services sont les exigences légales et réglementaires, celles spécifiées par le client et contractuelles et celles spécifiées par l'organisme.

La politique qualité est l'orientation générale relative au respect des exigences en vue d'obtenir la satisfaction du client.

Les objectifs sont des éléments précis, éventuellement variables selon la conjoncture et la situation de l'entreprise, et qui permettent de jalonner les étapes dans la réalisation de la politique et d'en mesurer l'avancement. Ils doivent être exprimés de façon à pouvoir évaluer le résultat obtenu.

L'amélioration continue est la partie du SMQ axée sur l'accroissement continu de l'efficacité de l'organisme pour réaliser la politique qualité et atteindre les objectifs qualité.

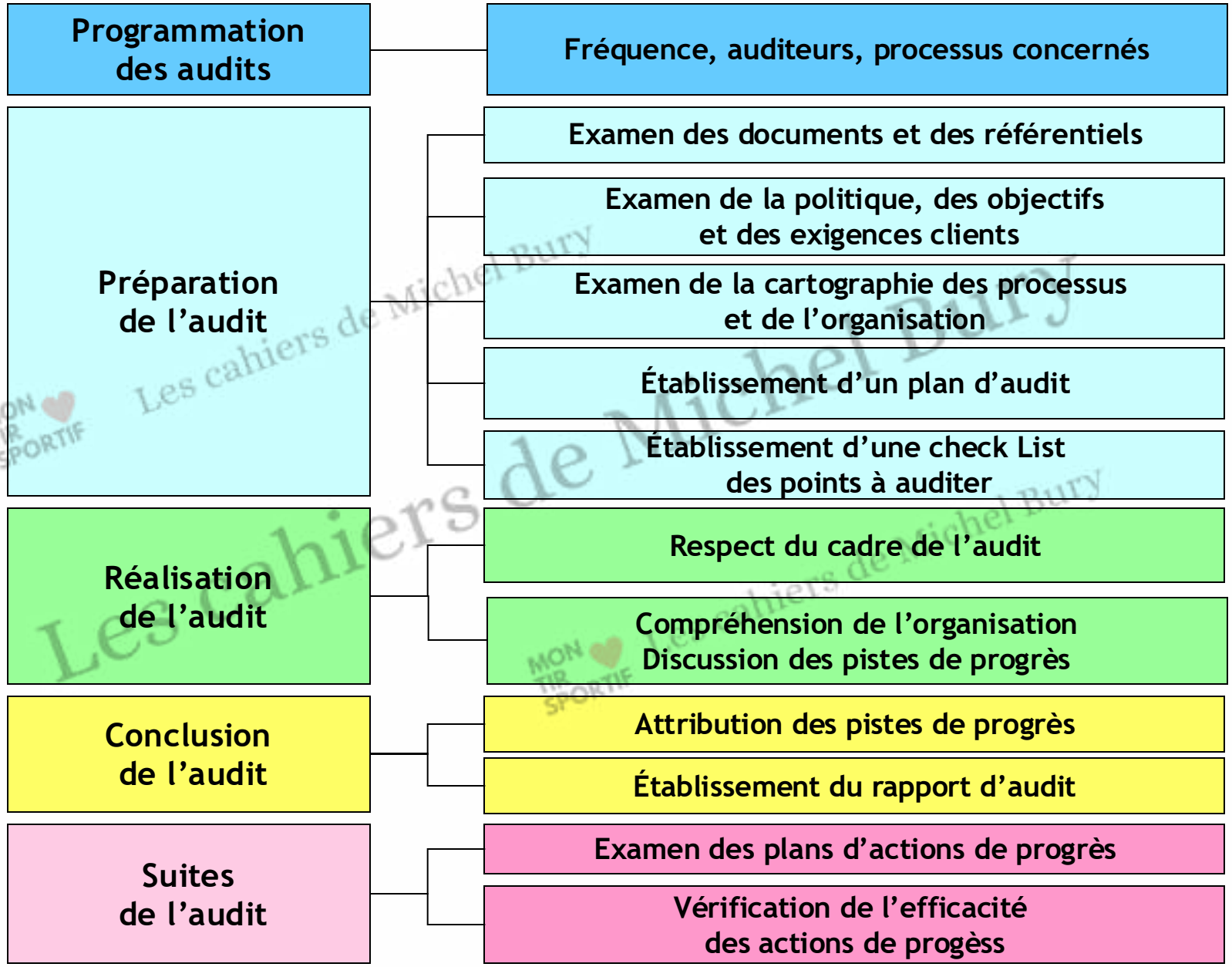
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Le schéma général d'un audit

Préparation de l'audit	Programmation par mission Etude des processus de management
Réalisation de l'audit	Chercher les pistes d'amélioration Evaluer l'efficacité pour chaque critère Rechercher le consensus Expliquer et former
Conclusion de l'audit	Positiver Susciter le progrès Encourager
Suites de l'audit	Responsabiliser l'audité Evaluer le volume d'amélioration

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Le schéma général d'un audit

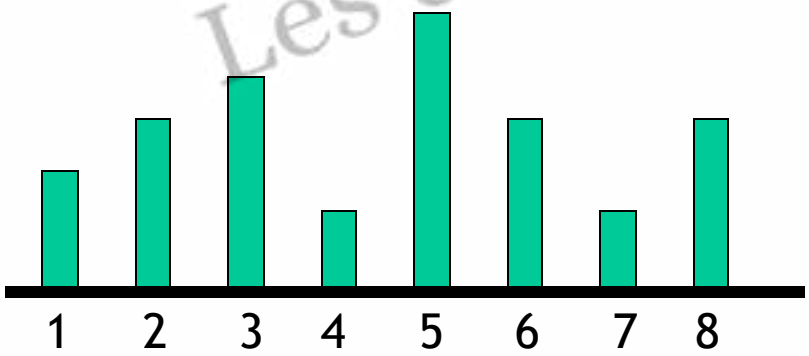


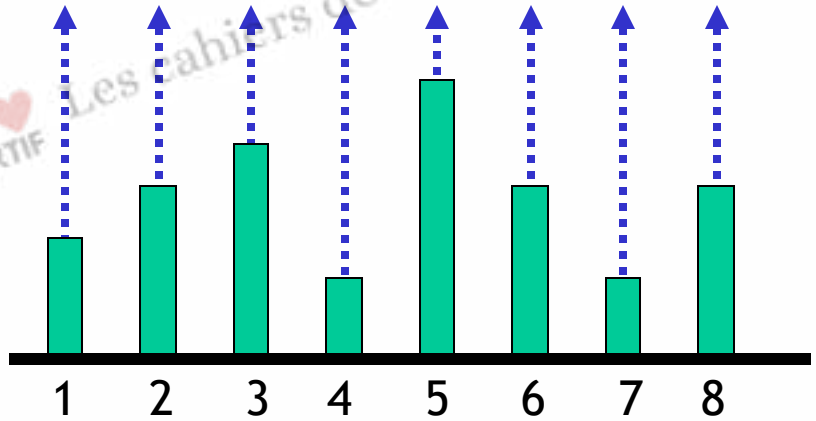
Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Les finalités d'un audit

Donner une appréciation de l'efficacité des processus.

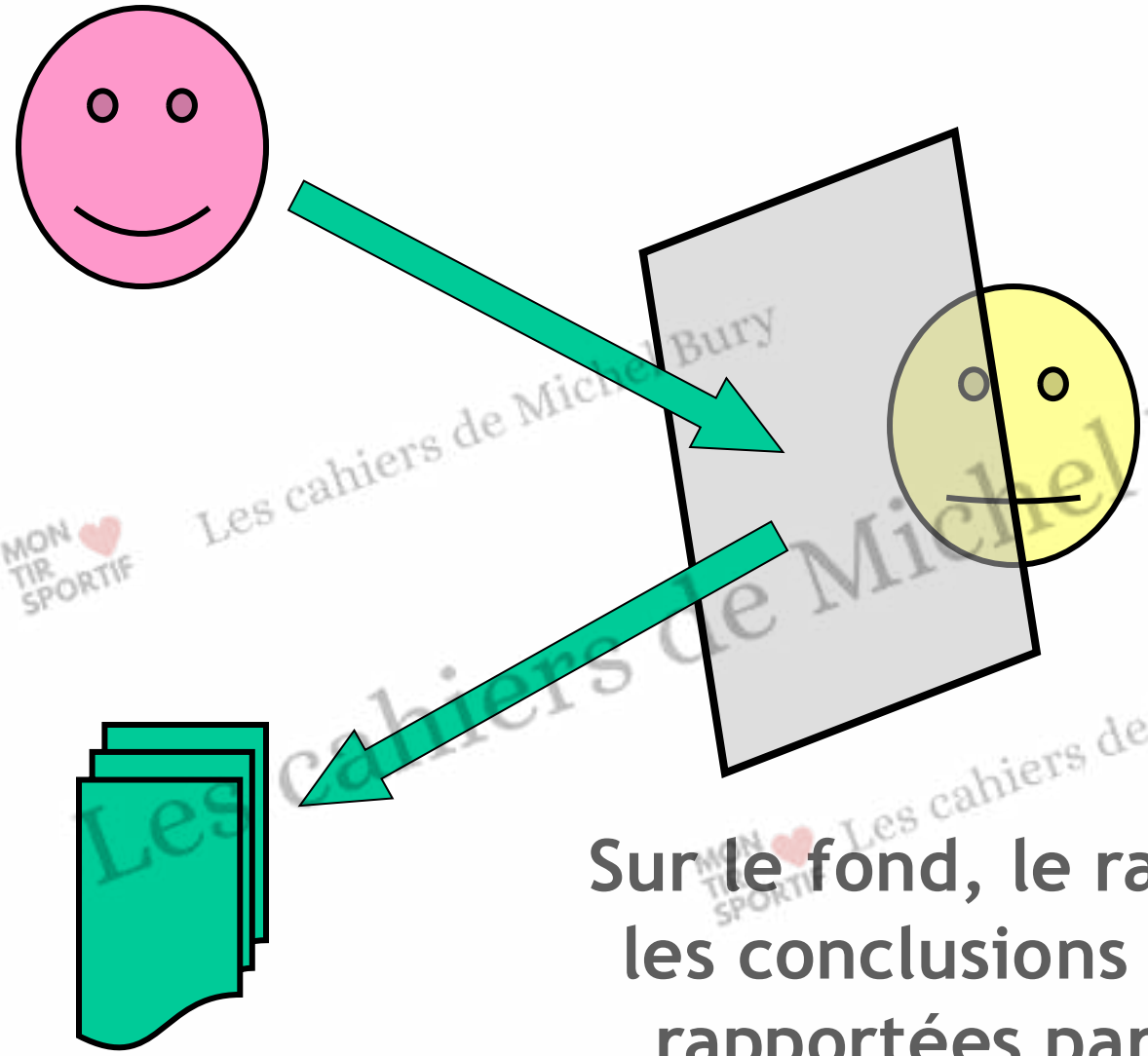
Proposer des pistes d'amélioration.





Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Les conclusions d'un audit



Sur le fond, le rapport donne les conclusions de l'audité, rapportées par l'auditeur.

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

Quatre niveaux sur chacun des six critères.



Priorité 1 : Améliorations de fond
Pas de point fort

Priorité 2 : Beaucoup d'améliorations
Un ou deux points forts

Priorité 3 : Quelques améliorations
Quelques points forts

Priorité 4 : Peu d'améliorations
Nombreux point forts

Les cahiers de Michel Bury

Les conclusions d'un audit

Rapport d'audit					
Date :	Audit :				
Processus audité :	Responsable audité :				
Points forts :					
Pistes de progrès :					
		Prio.1	Prio.2	Prio.3	Prio.4
Satisfaction clients	Q				
	S				
	E				
Efficacité interne	Q				
	S				
	E				
Politique qualité	Q				
	S				
	E				
Exigences ISO	Q				
	S				
	E				
Amélioration	Q				
	S				
	E				
Optimisation ressources	Q				
	S				
	E				

Sur la forme,
le rapport montre :
- des pistes
d'améliorations

- l'appréciation
de l'efficacité
des composantes
de l'organisation

Les cahiers de Michel Bury

Pour aider ses clients, l'auditeur devra :

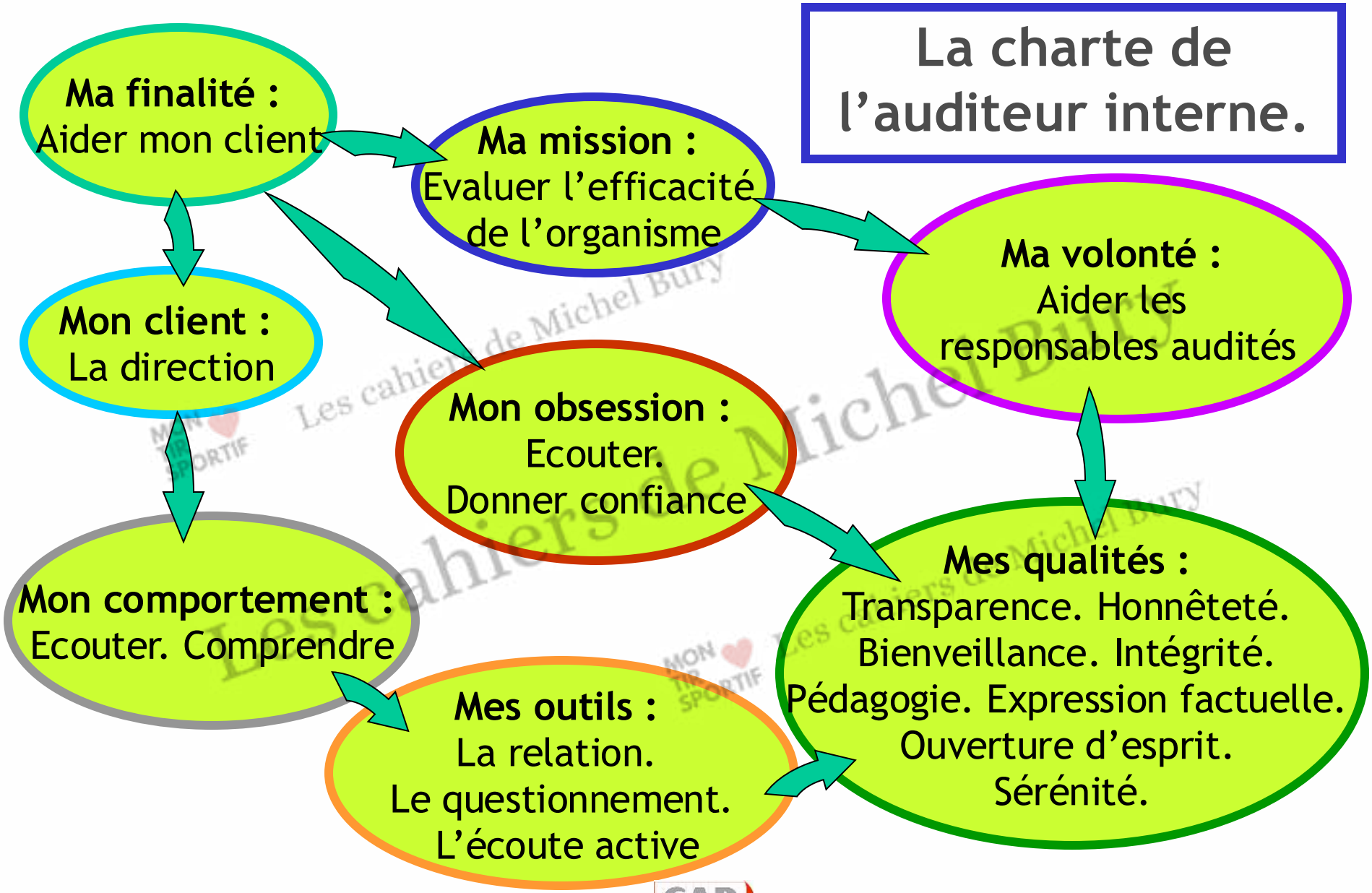
- Utiliser des questionnements d'apprentissage
- Faire prendre conscience des progrès possibles
- Surveiller son comportement physique
- Garder un statut de non sachant
- Veiller à l'écriture positive de son rapport

Les cahiers de Michel Bury
MON TIR SPORTIF

En principe, le travail de l'auditeur est terminé. les améliorations sont de la responsabilité de l'audité

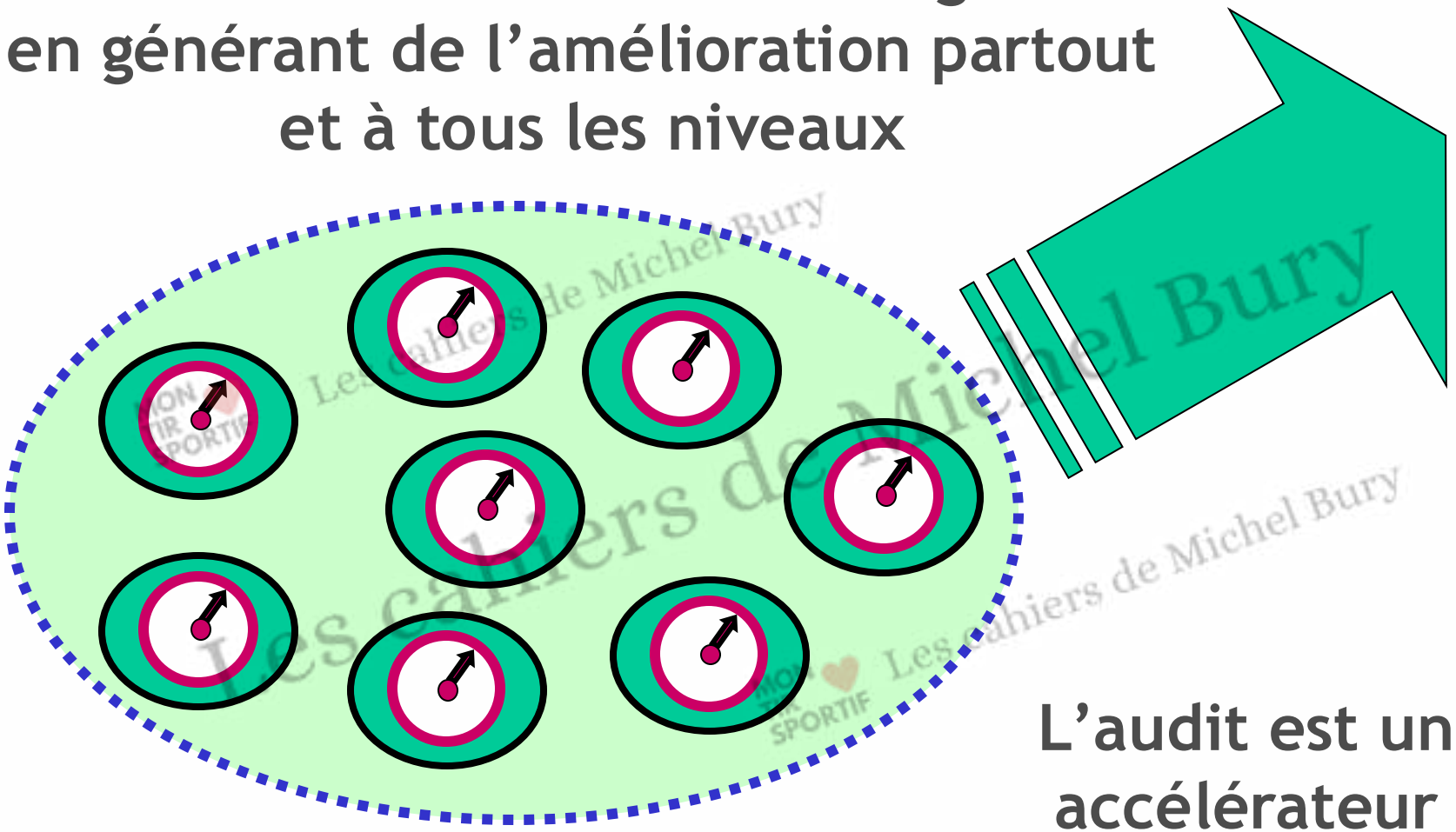
MON TIR SPORTIF Les cahiers de Michel Bury

La finalité de l'audit



Les cahiers de Michel Bury

Contribuer à l'efficacité de l'organisme en générant de l'amélioration partout et à tous les niveaux



L'audit est un accélérateur de performances

Les cahiers de Michel Bury

Je veux aider mon client (le patron)
à atteindre ses objectifs

Je veux aider l'audité à améliorer ses performances

J'écoute et je ne juge pas

Je suis un poseur de questions
et pas un apporteur de réponses

Je défends les intérêts du client externe

Je suis l'ambassadeur des concepts de management

Les cahiers de Michel Bury

Bibliographie

Yvon MOUGIN

La norme ISO 9001 expliquée aux architectes
Publié par l'Agence Qualité Construction en 1997

La cartographie des processus. Maîtriser les interfaces
Publié par les Éditions d'Organisation en 2002

Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne
Publié par AFNOR en 2003
Lauréat du prix Qualité et Performance 2003

Processus, les outils d'optimisation de la performance
Publié par les Éditions d'Organisation en 2003

Manager durablement dans l'efficacité
Le pilotage des organisations en mouvement
Publié par AFNOR en octobre 2004

La qualité c'est facile, j'en fais tous les jours.
Se former à la norme ISO 9001
Publié chez AFNOR en mai 2005

Quel avenir pour les responsables qualité ?
Savoir rebondir
Publié chez AFNOR en juillet 2005

KIT Prêt à l'emploi.
Des outils qualité, sécurité, environnement et développement durable
Publication bimestrielle chez AFNOR dès septembre 2006

La performance, soyez tranquille, je la surveille de près
Les indicateurs synthétiques d'efficacité et d'efficience
A paraître chez AFNOR en fin 2007

Les nouvelles pratiques d'audit de management QSEDD
A paraître chez AFNOR en début 2008

Les cahiers de Michel Bury