

Audit Qualité Interne ISO 19011 V 2018

1

Date : 2021

Toute reproduction interdite sans l'autorisation de l'auteur ZMC® 2021

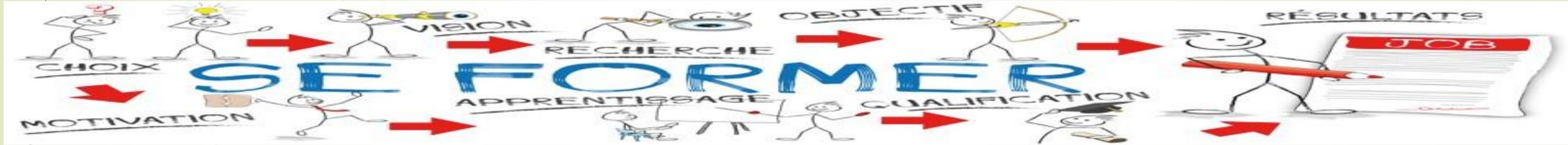
Sommaire



N°	Intitulé
01	Partie 01 : bonnes pratiques de l'audit interne
02	Partie 02 : Traitement des non-conformités

Partie 01 :

Bonnes pratiques de l'audit interne



Cette formation vous permet :

4

- De comprendre le fonctionnement général du SMQ de votre organisation
- De comprendre la méthodologie d'audit et de situer votre rôle pour chaque phase
- De connaître des techniques d'audit avec une mise en pratique et des exemples
- De préparer l'audit pédagogique sur site à L'audit en situation réelle

Notre approche pédagogique



Des vidéos

+



Des exercices

+



Du travail de groupes

Pour vous l'audit c'est QUOI ?

5



Pour vous l'audit c'est QUOI ?

6

Pénaliser

Evaluer

Inspecter

Vérifier

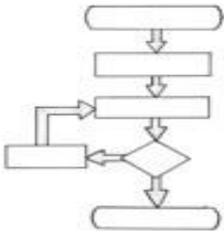
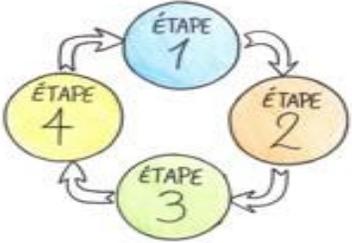
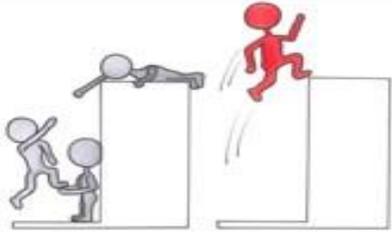
Contrôler

Surveiller

Mesurer

Et si on commençait par le plus simple : La définition

7

<p>Processus</p> 		
<p>et</p>		<p>Permettant d'obtenir des</p>
	<p>Et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits</p>	
<p>P ___ V ___ ' A ___ T (2 mots)</p>	<p>_ O _ _ M _ _ T _</p>	<p>I _ _ _ P _ _ _ _ T</p>

Retrouvez la définition de l'audit en trouvant les mots manquants : un petit schéma vous aide pour vos recherches ...

Définition de l'audit des Systèmes de management (selon ISO 9000: 2015)

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

8

Processus	L'audit est un enchainement d'activités(planification, préparation, réalisation, rédaction, restitution, ...)
Méthodique	L'audit doit faire l'objet d'une méthode
Indépendant	On ne peut pas auditer son propre travail
Documenté	Il doit exister une formalisation du processus d'audit
Preuves d'audit	Enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables
Evaluer de manière objective	L'objectivité est un principe important dans l'audit
Critères d'audit sont satisfaits	Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence

A votre tour !

9



Cahier
D'exercices

Mots croisés.

Exercice 1

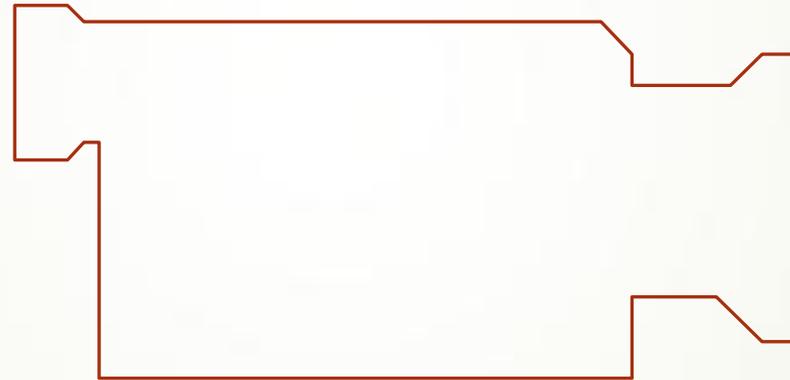
Se familiariser avec le vocabulaire



10

HORIZONTAL		VERTICAL	
1	Preuve	1	Performance
2	Critère	2	Conformité
3	Plan	3	Processus
4	Auditeur	4	Audit
5	Efficacité	5	Audité
6	Programme	6	Compétence
7	Exigence		

11



VIDEO 1 : Les audits à quoi ça sert ?

Exercice



Pour vous un AUDIT du Système de Management de la Qualité C'EST :	Pour vous un AUDIT du Système de Management de la Qualité CE N'EST PAS :
-	- -

12

Après avoir visualisé la vidéo de l'audit, veuillez compléter le tableau ci dessous en vous inspirant des commentaires et de votre propre expérience :

Correction

13

Pour vous un **AUDIT** du Système de Management **c'est** :

- L'examen de la conformité aux exigences de la norme.
- La recherche de preuves
- Des entretiens avec des collaborateurs.
- L'étude des indicateurs de performance.
- L'observation des pratiques.
- La mise en évidence d'écart ou de non conformités.
- La mise en évidence de points à risques.
- Une expérience enrichissante qui permet de s'améliorer.
- La possibilité d'échanger avec les auditeurs.
- L'occasion de savoir si l'on pratique bien ce que l'on a défini.
- Le check du PDCA
- Déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.



Pour vous un **AUDIT** du Système de Management **ce n'est pas**:

- Une inspection documentaire
- Une série de questions pour savoir si on connaît le processus

Les différentes phases de l'audit



Veillez mettre dans un ordre logique les différents phases d'audit :

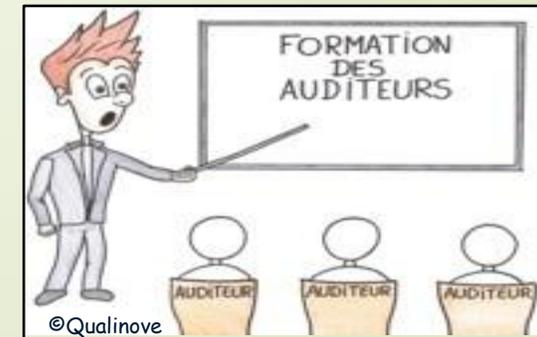
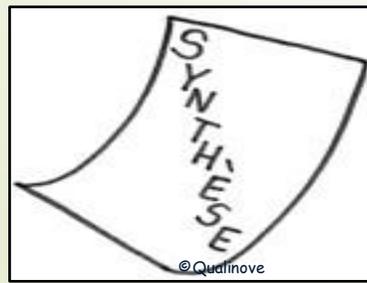
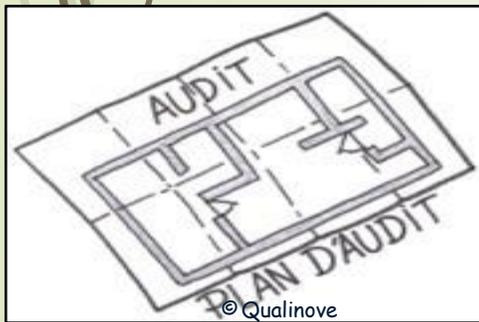
Ce qui est à faire Avant l'audit	Ce qui est à faire Pendant l'audit	Ce qui est à faire Après l'audit	Déconnecté du processus d'audit
Bien avant : <hr/> Juste avant :			



PROGRAMME D'AUDIT

PROCESSUS	REF	Risque	PLANIFICATION											
			3	4	5	6	7	8	9	10				
1 MONETER DES PRODUITS	Q	XF	XY	X										
2 SERVIR LES CLIENTS	QSE	XY												
3 MANAGER LES RESSOURCES	GS	XY	Y											
4 ORGANISER LA MAINTENANCE	QSE	YY												
5 PILOTER LA BOULÈRE	QSE	XY						X						

© Qualinove



Ce qui est à faire Avant l'audit

Ce qui est à faire Pendant l'audit

Ce qui est à faire Après l'audit

Déconnecté du processus d'audit

B

PROGRAMME D'AUDIT

PROCESSUS	RÉP	PLAN	PLANIFICATION													
			T	F	M	A	M	A	J	J	J	J	J	J	J	J
1. DÉFINIR LES OBJECTIFS	Q	XY	X													
2. SÉLECTIONNER LES CLIENTS	QSE	XY														
3. PRÉPARER LES RESSOURCES	QS	XY														
4. ORGANISER LA PRÉSENTATION	QSE	XY														
5. SUIVRE LA SÉRIE	QSE	XY														



RECUEIL DES PREUVES



ENTRETIENS D'AUDIT



EXAMEN DE LA DOCUMENTATION



ANALYSE DES INDICATEURS



Juste avant :

REVUE DOCUMENTAIRE



© Qualinove

Partie 1 : La préparation de l'audit



VIDEO 2 : Préparation de l'audit

Correction



20

Pratique	Exemple dans la vidéo
Se bloquer du temps sur son agenda	Je me bloque 2h00 ...
Choisir le bon moment pour préparer son audit	15 jours avant l'audit
Prendre contact avec le responsable du domaine audité	Prise de contact par téléphone
Demander les personnes à rencontrer	Evaluation des fournisseurs
Tenir compte des contraintes logistiques des audités	Processus et les 3 procédures d'évaluation des fournisseurs L'auditeur pose tout simplement la question
Organiser le déroulement de son audit (heures, thèmes, ...)	Programmation mardi du fait absence Monsieur Martin le Mercredi Faire parvenir un plan d'audit
Analyser la documentation du domaine audité	Réaliser une revue documentaire
Noter les points à vérifier lors de l'audit	Réaliser un « guide d'audit »

Quelques conseils pratiques pour préparer les audits



Demander au commanditaire (généralement le Responsable Qualité) les objectifs de l'audit et/ou les points particuliers à auditer

Prendre contact avec le responsable du domaine audité pour organiser l'audit

Si audit réalisé en binôme, organisation d'une **réunion de préparation** pour se mettre d'accord sur le déroulement et définir le « qui fait quoi » ?

21

Définir un **plan d'audit** adapté aux objectifs déterminés

Réaliser une **revue documentaire** succincte(s'imprégner du texte pour comprendre le fonctionnement général.

Lister les **points à auditer** avec possibilité de les inscrire dans le guide d'audit

Il s'agit d'obtenir des éléments de compréhension des activités auditées mais de ne pas réaliser l'audit avant l'heure !

La préparation de l'audit : le programme d'audit



5.2 Détermination des objectifs du programme d'audit.

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

5.4 Etablissement du programme d'audit.

5.4.1 Rôles et responsabilités de la ou des personnes responsables du management du programme d'audit

5.4.2 Compétence de la ou des personnes responsables du management du programme d'audit

5.4.3 Détermination de l'étendue du programme d'audit

5.4.4 Détermination des ressources du programme d'audit.

5.5 Mise en œuvre du programme d'audit.

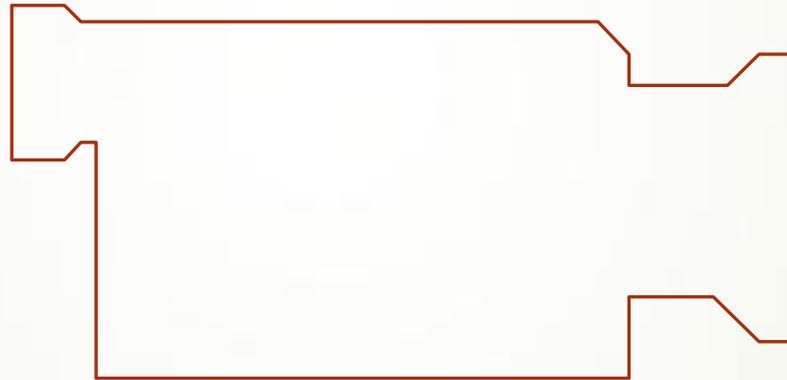
5.6 Surveillance du programme d'audit

5.7 Revue et amélioration du programme d'audit

22

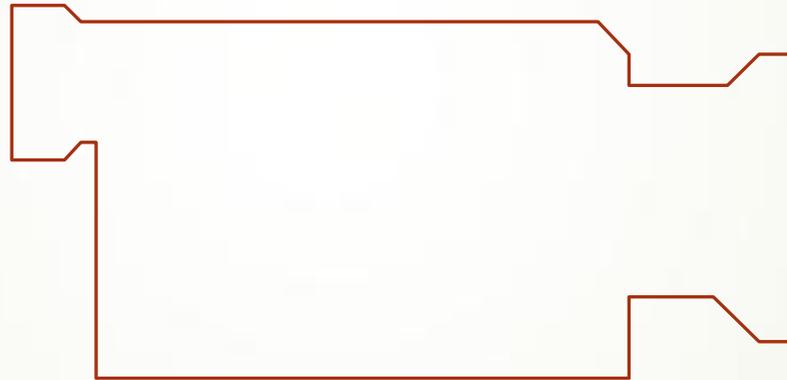


VIDEO 3 : Programme d'audit



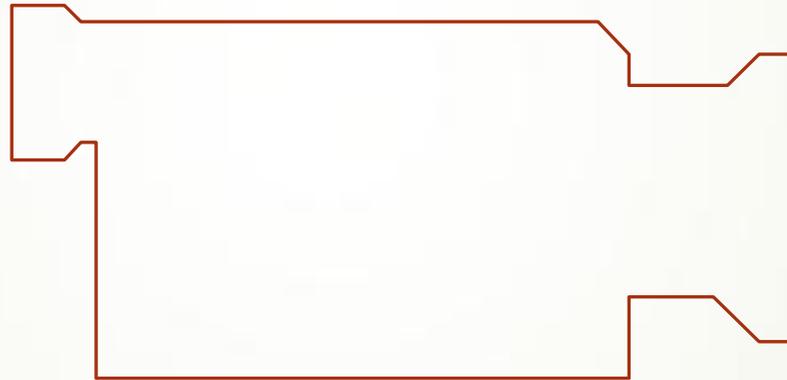
VIDEO 4 : Elaboration du programme d'audit

25



VIDEO 5 : Mise en œuvre du programme d'audit

26



VIDEO 6 : Résultats du programme d'audit

La préparation de l'audit : le plan d'audit



PLAN D'AUDIT INTERNE			
Auditeur(s) :		Date :	
Processus(s) audité(s) :			
Objectifs de l'audit :			
Horaires	Thème/contenu	Auditeur (s)	Personne(s) concernée(s)
	<i>Réunion d'ouverture</i>		
	1 ↓		
	3 (Détailler)		2
	<i>SYNTHESE</i>		
	<i>Réunion de Clôture</i>		

Prévoir un « bon timing » : pas de séquence d'audit inférieure à 30 minutes (dans la mesure du possible). Programmer les horaires par tranche de 15 min. (14h00, 14h15, 14h30, 15h00, ...)

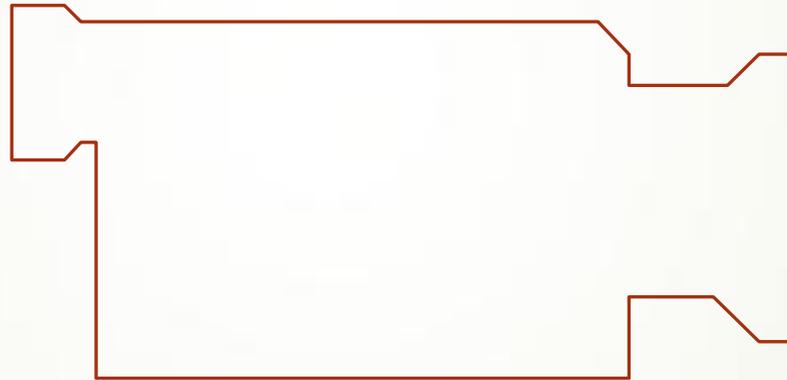
Prévoir d'auditer plusieurs personnes de niveaux et de fonctions différents (dont le pilote de processus en début d'audit si possible)

27

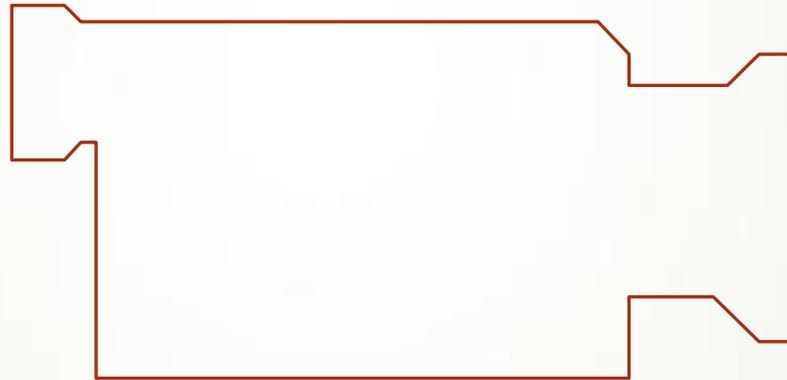
Organiser le plan d'audit selon un ordre chronologique(Eviter toute incohérence dans l'ordre des entretiens).

Prévoir une réunion de **synthèse** (au moins 1h00) et de **clôture** pour présenter les conclusions d'audit (au moins 0h30)

N.B: Pour des audits de courte durée (< 1/2 journée) le plan d'audit peut-être réalisé par mail en précisant les horaires, le thème et les personnes rencontrées (si la procédure d'audit interne ne possède pas d'autres exigences)



VIDEO 7 : Préparation des activités d'audit
– Partie 01



VIDEO 8 : Préparation des activités d'audit
– Partie 02

La préparation de l'audit : Guide d'audit



Points à vérifier	Avec qui ?	Points particuliers / Remarques

30

Le guide d'audit est un outil qui rassure les auditeurs en phase d'apprentissage. Il peut être facultatif après la réalisation de plusieurs audits.

Organiser vos guides d'audit **par thématique** en relation avec votre plan d'audit (un guide d'audit par thème)

Indiquer dans les guides d'audit les points essentiels à vérifier sous forme affirmative (et non pas sous forme interrogative)

Eviter de noter dans vos guides d'audit des

« **questions inutiles** » où vous connaissez la réponse (exemple : qui est responsable de votre travail ?)

Annoter/stabilobosser les « copies » des informations qui pourront vous être utiles en phase de réalisation

Partie 2 : Réalisation de l'audit



Réunion d'ouverture

32

- ❖ Présenter les acteurs (auditeurs/audités) Rassurer en créant un climat de confiance
- ❖ Rappeler les objectifs et le champ d'application
- ❖ Présenter le plan d'audit
- ❖ Ajuster le plan d'audit (si nécessaire)
- ❖ Confirmer heure et date de la réunion de clôture
- ❖ Clarifier les points obscurs du plan d'audit



La réunion d'ouverture est souvent facultative en audit interne

Conduire l'entretien d'audit

1. Comprendre le contexte

2. Questions
OUVERTES

3. Questions
FERMEES

4. Questions
de
CONTROLE

Auditeur
interroge par

Audit   r  pond,
explique,
argumente

Enregistrements
Observations
(  l  ments factuels)

Conduire l'entretien d'audit (questionnement)

QUALINOVE



Question OUVERTE

- ❖ Prouve l'intérêt porté à l'autre
- ❖ Permet d'être informé
- ❖ Donne de l'assurance
- ❖ Oblige à réfléchir



34

La « question ouverte » doit être suffisamment explicite pour que l'audité puisse comprendre l'objectif de la question.

Il faut éviter les questions trop générales du style « Quel est votre travail ? »

Conduire l'entretien d'audit (questionnement)

QUALINOVE



Question FERMEE

- ❖ Implique une seule alternative
- ❖ Scelle l'accord



35

- ❖ Elle permet de recueillir une information précise et factuelle.
- ❖ Elle aide à identifier (Quand ? Combien ? Où ?, ...)
- ❖ Elle contribue à préciser les propos de l'audité (la « chasse aux adverbes »)

« **Quelle est la fréquence de vos réunions ?** »

« **Établissez-vous un compte rendu ?** »

Conduire l'entretien d'audit (questionnement)

QUALINOVE

Question de **CONTROLE**

- ❖ Verrouille l'argumentation
- ❖ Assure la compréhension (reformulation)
- ❖ « Se consomme avec délicatesse »



36

- ❖ Elle est essentielle pour la bonne conduite d'un audit.
- ❖ Elle permet de vérifier ce qui a été dit et compris.

« **Pouvez-vous me montrer le dernier compte-rendu de réunion ?** »

Conduire l'entretien d'audit (questionnement)



37

- Q :** **Qui**
Acteurs, ...
- Q :** **Quoi**
Activités, Faits, ...
- O :** **Où**
Lieux, ...
- Q :** **Quand**
Fréquence, Dates, ...
- c :** **Combien**
Objectifs, Résultats, ...

Questions de type **FERMEES**



- C :** **Comment**
Méthodes, ...
- P :** **Pourquoi**
Finalité, Sens (interrogation sur les « rituels »), ...

Questions de type **OUVERTES**

Questionnement en situation d'audit



Veillez préciser pour chaque proposition de questions s'il s'agit plutôt d'une question ouverte / fermée / de contrôle

38

Questions	Ouverte	Fermée	Contrôle
Comment évaluez-vous les fournisseurs de matières premières dont le montant des achats est supérieur à 10 000			
Quelles sont les grandes familles de fournisseurs de matières premières ?			
Qui est chargé d'évaluer les fournisseurs ?			
Pouvez-vous me montrer les résultats de l'évaluation des fournisseurs ?			
Comment évaluez-vous les fournisseurs de matières premières ?			
Quand est réalisée l'évaluation des fournisseurs ?			
Comment est exploiter les résultats de l'évaluation des fournisseurs ?			
Combien de prestataires sont évalués ?			
Pouvez-vous me montrer les fiches de non conformités fournisseurs ?			
Avez-vous une procédure pour évaluer les fournisseurs ?			
Pouvez-vous me montrer le listing des incidents fournisseurs ?			

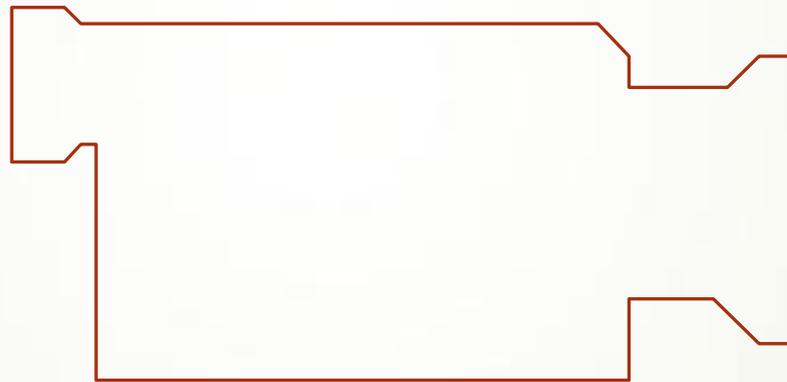
Correction



39

Questions	Ouverte	Fermée	Contrôle
Comment évaluez-vous les fournisseurs de matières premières dont le montant des achats est supérieur à ? €000 10	X		
Quelles sont les grandes familles de fournisseurs de matières premières?	X		
Qui est chargé d'évaluer les fournisseurs ?		X	
Pouvez-vous me montrer les résultats de l'évaluation des fournisseurs?			X
Comment évaluez-vous les fournisseurs de matières premières?	X		
Quand est réalisée l'évaluation des fournisseurs ?		X	
Comment est exploité les résultats de l'évaluation des fournisseurs?			
Combien de prestataires sont évalués ?		X	
Pouvez-vous me montrer les fiches de non conformités fournisseurs ?			X
Avez-vous une procédure pour évaluer les fournisseurs?		X	
Pouvez-vous me montrer le listing des incidents fournisseurs?			X

40



VIDEO 9 : Comment conduire les entretiens en situation d'audit ?

Conduire l'entretien d'audit (questionnement)



.1Après avoir visualisé la vidéo, veuillez noter dans le tableau ci-dessous les bonnes pratiques utilisées par l'auditeur pour questionner en situation d'audit

41

Pratique	Exemple donné dans la vidéo

.2Avez-vous des suggestions pouvant aider l'auditeur à améliorer ses pratiques?

Correction



42

Pratique	Exemple donné dans la vidéo
Débute son entretien par un rappel des points audités	Je vais audité l'évaluation des fournisseurs pendant 1h00 et après je vais voir Monsieur Martin
Se renseigne sur le contexte	Présentation de l'organisation du service achats...
Commence les investigations par une question ouverte	Comment se déroule l'évaluation des fournisseurs?
Enchaîne des questions fermées	Quand est réalisée l'évaluation? Qui participe?
Puis une question fermée pour chercher à comprendre les pratiques	Comment sont notés les fournisseurs ?
Après compréhension du mode de fonctionnement, il pose une question de contrôle	Peux tu me présenter les résultats de l'évaluation des fournisseurs de l'année dernière?
Il reformule pour s'assurer que le constat est bien justifié	Je constate que les fournisseurs internationaux...

De bons réflexes pour conduire les entretiens



43

- ❖ Organiser des entretiens avec des **personnes** de niveau et de fonctions différents *
- ❖ Mener l'entretien sur le **lieu habituel** de la personne interrogée*
- ❖ **Celui qui pose les questions mène l'audit** (il est le garant de la réalisation du plan d'audit => maintenir un rythme dynamique)
- ❖ **Une seule question à la fois** => une réponse claire
- ❖ **Rester simple et clair** (utiliser des mots compréhensibles par l'interlocuteur)
- ❖ **Mettre à l'aise** la personne auditée avant de procéder à l'entretien*

* Référence : ISO 19011cal

De bons réflexes pour conduire les entretiens



44

- ❖ Développer une **écoute active** (être « branché » sur l'audité)
- ❖ Faire preuve d'**empathie** (chercher à comprendre l'audité de manière objective et lucide)
- ❖ **Suggérer plutôt qu'affirmer** (afin d'éviter d'heurter ou de braquer en affirmant ses idées)
- ❖ Une **bonne question** répond à la tentation de chercher une solution (l'auditeur se doit de garder une distance au regard des situations observées)*
- ❖ **Remercier** les personnes interrogées pour leur participation et leur coopération*

* Référence : ISO 19011cal

La prise de notes en situation d'audit

Prendre des notes

« J'ai tout noté ! »



Rien ne sert de tout noter,
..... Il faut noter à point.

« J'ai bien noté ! »

45

c'est « **ECONOMISER** »,

c'est « **CREER** »

c'est avoir un

OBJECTIF CLAIR

Écrire l'**ESSENTIEL** avec un maximum de **RAPIDITE** (recherche de l'efficacité)

Donner libre cours à son imagination pour se créer des moyens permettant d'économiser au mieux le temps nécessaire à l'écriture

Avoir un objectif clair est le préalable à toute prise de notes

La prise de notes aide à la compréhension

- ❖ Noter uniquement l'information utile pour l'analyse et la restitution
- ❖ Utiliser ses propres abréviations et repères (la prise de note est personnelle)
- ❖ Utiliser des supports adaptés
- ❖ Faire un lien avec son plan d'audit
- ❖ Noter en poursuivant vos investigations et en maintenant le regard de votre interlocuteur
- ❖ Relever les preuves d'audit
- ❖ Rassurer votre interlocuteur sur les objectifs de la prise de notes
- ❖ Exploiter en permanence sa prise de notes en cours d'audit

Partie 3 : Rédaction du rapport d'audit



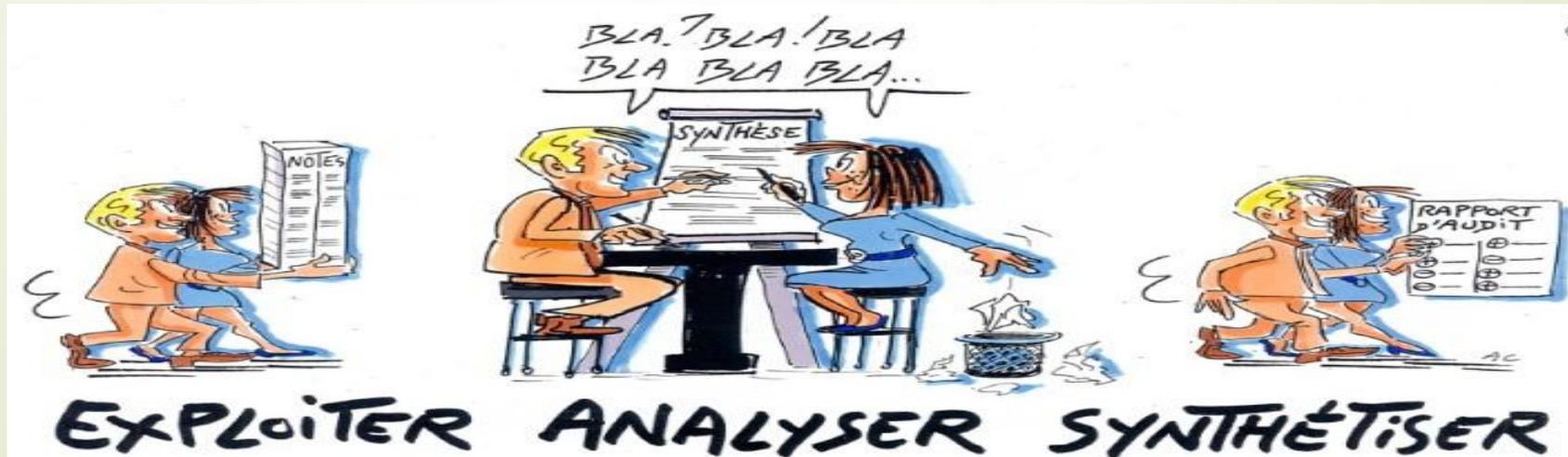
La synthèse d'audit

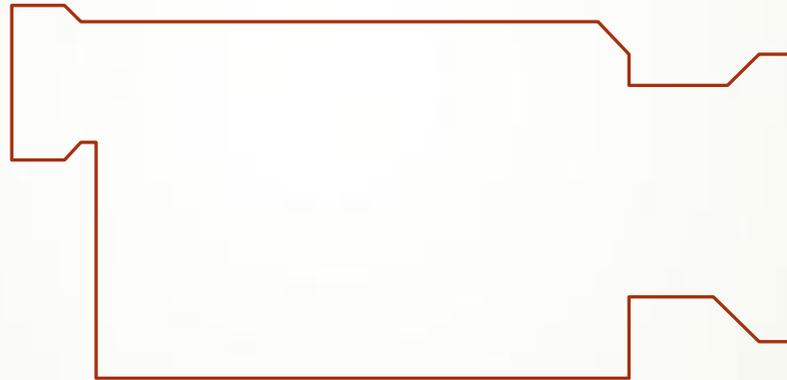


Réunion de Synthèse



48





VIDEO 10 : Comment faire la synthèse d'un audit ?

50

Après avoir visualisé la vidéo, veuillez préciser la méthode préconisée par l'auditeur pour faire la synthèse des audits.

Correction



1. Relire toutes vos notes
2. Débuter votre synthèse par une recherche des points forts (+) puis faire des regroupements pour tous les points forts qui contribuent à la même idée/ Prenons un exemple relatif aux Ressources Humaines:

51

- (+) -Remise systématique d'un livret accueil
- (+)Réalisation d'un parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs
- (+)Désignation d'un « référent » lors de l'embauche

On peut ainsi formuler un seul constat en étayant l'affirmation par des faits

»L'intégration des nouveaux collaborateurs fait l'objet de pratiques maîtrisées : remise systématique d'un livret d'accueil, réalisation d'un parcours d'intégration, désignation d'un référent« ,

.3 Lister les points défailants en dissociant les points sensibles)points à risques) des écarts)non conformités(

Un conseil : Abandonner les constats pour lesquels vous n'avez pas pu recueillir de preuves

La synthèse d'audit (formulation)

52

❖ Objectivement

La formulation doit être la copie fidèle de la situation

❖ Sous forme de constat ...

Et non pas de recommandations / jugement.

Expression du présent (éviter futur / conditionnel)

❖ Précis et factuel

Eviter les termes imprécis (beaucoup, souvent, partiellement, peu, ...)

❖ Tenir compte du risque encouru / représentative

Notamment pour le classement de l'observation (écart ou point sensible)

❖ Synthétique

Une information à forte valeur ajoutée pour les lecteurs

Des écueils

- ❖ Imprécisions (données incomplètes)
- ❖ Incertitudes (absence de preuves factuelles)
- ❖ Solutions (donneur de leçon)

Exercice sur la formulation d'un constat



53

Formulation du constat	Correcte	Incorrecte	Justification
Il semble que l'évaluation des fournisseurs ne soit pas réalisée en début d'année comme le prévoit la procédure.			
Pas de cohérence dans l'évaluation des prestataires			
L'évaluation des transporteurs n'a pas été réalisée depuis plus de deux ans alors que la procédure prévoit une évaluation annuelle.			
Certains fournisseurs de matières n'ont pas été évalués comme le prévoit la procédure.			
Le dispositif lié à la méthode d'évaluation n'est pas très clair.			
Les fournisseurs internationaux ne font pas l'objet d'une évaluation alors que leur activité représente plus de 30% des affaires			
Les documents de la procédure d'évaluation ne sont pas utilisés			

Exercice sur la formulation d'un constat



54

Formulation du constat	Correcte	Incorrecte	Justification
Il semble que l'évaluation des fournisseurs ne soit pas réalisée en début d'année comme le prévoit la procédure.		X	Un auditeur ne peut pas formuler des constats dont il n'a pas la preuve
Pas de cohérence dans l'évaluation des prestataires		X	Il convient de définir quelle est cette incohérence
L'évaluation des transporteurs n'a pas été réalisée depuis plus de deux ans alors que la procédure prévoit une évaluation annuelle.	X		
Certains fournisseurs de matières n'ont pas été évalués comme le prévoit la procédure.		X	Il est important de donner une estimation permettant de quantifier le terme certains (20%, X fournisseurs, ...)
Le dispositif lié à la méthode d'évaluation n'est pas très clair.		X	Il convient de définir en quoi le dispositif n'est pas clair
Les fournisseurs internationaux ne font pas l'objet d'une évaluation alors que leur activité représente plus de %30des affaires	X		
Les documents de la procédure d'évaluation ne sont pas utilisés		X	Il convient de définir les documents concernés

Exercice sur le classement d'un constat



55

Formulation du constat	Ecart justifié	Ecart non justifié	Justification déclassement écart
Il n'existe pas de procédure pour réaliser l'évaluation des fournisseurs.			
Les transporteurs ne font pas l'objet d'une évaluation alors qu'ils ont un impact sur la prestation			
Absence d'indicateurs relatifs à l'évaluation des fournisseurs			
Les imprimeurs ne font pas l'objet d'une évaluation			
Les actions décidées suite à l'évaluation des fournisseurs n'ont pas été mises en œuvre comme le prévoit la procédure			
L'évaluation des fournisseurs n'a pas été réalisée en prenant en compte les critères « qualité / Prix / Délai » comme le prévoit la procédure			
Il serait intéressant que l'évaluation soit réalisée en début d'année plutôt qu'en fin d'année			

Exercice sur le classement d'un constat

56

Formulation du constat	Ecart justifié	Ecart non justifié	Justification déclassement écart
Il n'existe pas de procédure pour réaliser l'évaluation des fournisseurs.		X	La norme n'impose pas d'avoir une procédure écrite pour toutes les activités.
Les transporteurs ne font pas l'objet d'une évaluation alors qu'ils ont un impact sur la prestation	X		
Absence d'indicateurs relatifs à l'évaluation des fournisseurs		X	L'évaluation des fournisseurs est une activité du processus « acheter ». La norme n'impose pas d'avoir des indicateurs pour toutes les activités.
Les imprimeurs ne font pas l'objet d'une évaluation		X	La norme n'impose pas d'évaluer tous les fournisseurs. Il convient à l'équipe d'audit de démontrer l'impact des fournisseurs sur la réalisation de la qualité du produit pour justifier d'un écart.
Les actions décidées suite à l'évaluation des fournisseurs n'ont pas été mises en œuvre comme le prévoit la procédure	X		
L'évaluation des fournisseurs n'a pas été réalisée en prenant en compte les critères « qualité / Prix / Délai » comme le prévoit la procédure	X		
Il serait intéressant que l'évaluation soit réalisée en début d'année plutôt qu'en fin d'année		X	Formulation sous forme de recommandations et non pas de constat

Partie 4 : Préserver les conclusions d'audit



La restitution peut être réalisée au responsable du domaine audité si possible la présence des audités.

- ❖ Remerciement pour la disponibilité et la coopération des audités
- ❖ Rappel des objectifs de l'audit
- ❖ Présentation des **points forts**
- ❖ Présentation des **points sensibles**
- ❖ Présentation et explication des **écarts** (avec preuves tangibles)
- ❖ Validation des écarts
- ❖ Présentation des **opportunités d'amélioration**
- ❖ Détermination d'une date de remise du rapport

58



Quelques conseils pratiques

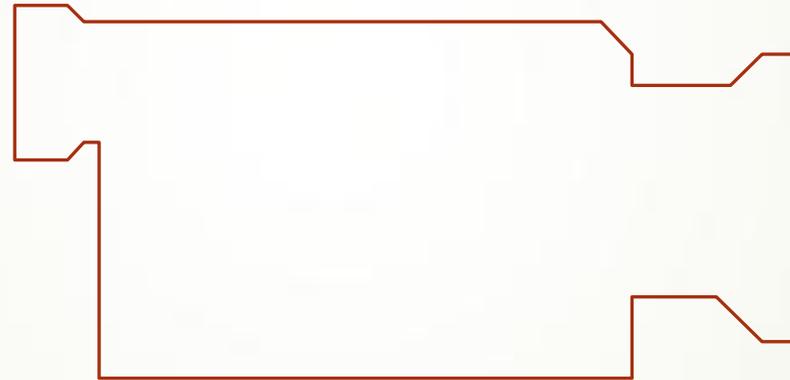
- ❖ Déployer la « **positive attitude** » en débutant toujours la restitution par des remerciements et des points forts constatés (objectif : émettre du ++++ circonstancié)
- ❖ **Communiquer et encore communiquer** ..., il faut lire chaque constatation et l'étayer par des commentaires permettant de bien comprendre la situation (lire, argumenter, valider)
- ❖ **Ne pas refaire le scénario** de l'audit ... attention, la réunion de clôture est une phase de restitution (durée maximale : 30 minutes) il ne faut pas refaire l'audit ...
- ❖ C'est la dernière chance pour **modifier les conclusions d'audit** ... Vous pouvez encore apporter des modifications en réunion de clôture à partir d'éléments présentés par les audités et que vous acceptez (mauvaise compréhension). Ces modifications doivent rester exceptionnelles.
- ❖ La conclusion de l'audit doit apporter des **justifications cohérentes** avec le contenu du rapport.

RÉUSSIR SES AUDITS :

- 1: BIEN PRÉPARER SON AUDIT
- 2: BIEN QUESTIONNER
- 3: BIEN NOTER
- 4: BIEN OBSERVER
- 5: BIEN SYNTHÉTISER
- 6: BIEN CONCLURE

60





VIDEO 11 : Comportements personnels

Compétence et évaluation des auditeurs



Intègres

Justes, attachés à la vérité, sincères, honnêtes et discrets

62



Ouverts d'esprit

Soucieux de prendre en considération des idées ou des points de vue différents;



Compétence et évaluation des auditeurs

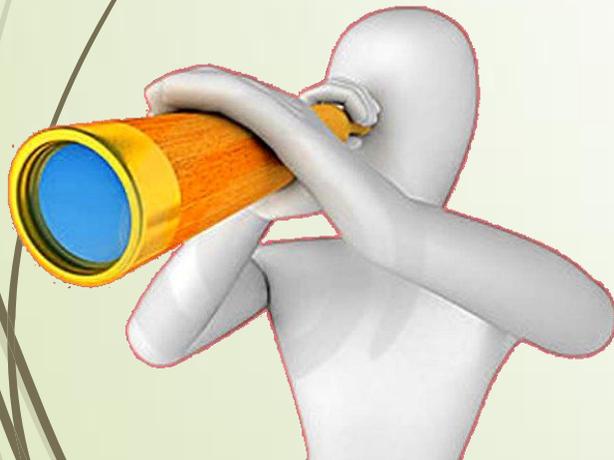


Diplomates

faisant preuve de tact et d'habileté dans les relations avec les autres;



63



Observateurs

Activement attentifs à l'environnement physique et aux activités associées;

Compétence et évaluation des auditeurs



Perspicientes

Appréhendant instinctivement et capables de comprendre les situations;

64



Polyvalents

Ayant de la facilité à s'adapter à différentes situations;

Compétence et évaluation des auditeurs

QUALINOVE

Tenaces

Persévérants et concentrés sur l'atteinte des objectifs;

65



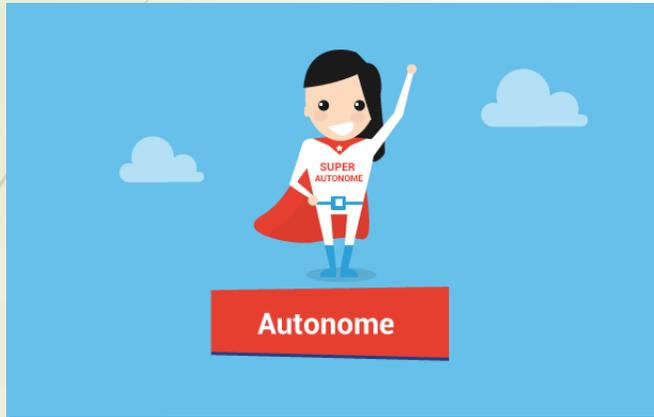
Capables de décision

Capables de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques;

Compétence et évaluation des auditeurs



66



Autonomes

Agir et travailler de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres;



Capables d'agir avec courage

capables d'agir de manière responsable et déontologique même si les actions entreprises peuvent ne pas toujours être appréciées et parfois donner lieu à un désaccord ou une confrontation;

Compétence et évaluation des auditeurs



Ouverts aux améliorations

Sachant tirer des enseignements des situations



67



Ouverts aux différences culturelles

Sachant observer et respecter les traditions culturelles de l'audité

Compétence et évaluation des auditeurs



Acteurs en équipe

Travailler en parfaite collaboration avec des tiers, y compris les membres de l'équipe d'audit et le personnel de l'audité.

68



Partie 02 :

Traitement des non-conformités

Table des matières



N°	INTITULE
1	La gestion des non conformités
2	Traitement des non conformités
3	Actions correctives/actions préventives
4	Les techniques d'amélioration
5	Amélioration continue
6	Quel environnement psychologique devons nous fournir pour améliorer?
7	Relations entre les concepts et représentation graphique
8	Fiche d'amélioration
9	Procédure de traitement d'un produit non conforme

1-1 Qu'est ce qu'une non-conformité: non-satisfaction d'une exigence.

Une exigence est un besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire.

71

- «Généralement implicite» signifie qu'il est habituel ou courant, pour l'organisme et les parties intéressées, que le besoin ou l'attente en question soit implicite.
- Une exigence spécifiée est une exigence formulée ex une information documentée .
- Un qualificatif peut être utilisé pour désigner un type spécifique d'exigence,
- Les exigences peuvent être générées par différentes parties intéressées ou par l'organisme lui-même.

1 - La gestion des non-conformités



1-2 Les origines des non-conformités :

72

Non respect	
des normes,	de l'hiérarchie,
du système de management établi,	des missions attribuées
des exigences de toute nature,	des canaux de communication,
des mesures de contrôle,	des compétences adéquates,
de l'organisation,	des formations appropriées,
du suivi des objectifs,	des planifications établies,...

D'une manière générale les 5'M: Main d'œuvre, Machines, Méthode de travail, Matière première et Milieu.

1 - La gestion des non-conformités



1-3 Evaluation de l'impact des non-conformités :

- Impact sur le système documentaire,
- Impact sur la mise en œuvre,
- Impact sur l'organisation,
- Impact sur la planification,....

73



#58956064

1-4 Non-conformité et action corrective :

1-4-1 Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit réagir à la non-conformité, et le cas échéant:

- agir pour la maîtriser et la corriger;
- prendre en charge les conséquences;

1-4-2 Evaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en:

- effectuant la revue et analysant la non-conformité;
- recherchant et analysant les causes de la non-conformité;
- recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire;



1 - La gestion des non-conformités



1-4 Non-conformité et action corrective :

1-4-3 Mettre en œuvre toutes les actions requises;

1-4-4 Examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre;

1-4-5 Mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire;

1-4-6 Modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.



1-4 Non-conformité et action corrective :

1-4-7 L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

- de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement;
- des résultats de toute action corrective.

76



1-5 Maîtrise des éléments de sortie non conformes :

a) L'organisme doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle.



Selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits et services, l'organisme doit mener les actions appropriées. Ceci doit également s'appliquer aux produits et services non conformes détectés après livraison des produits ou durant ou après la prestation de services.

1-5 Maîtrise des éléments de sortie non conformes :

b) L'organisme doit traiter les éléments de sortie non conformes de l'une ou plusieurs des manières suivantes:

78

- correction,
- isolement, confinement, retour ou suspension,
- information du client;
- obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation.

La conformité aux exigences doit être vérifiée lorsque des éléments de sortie non conformes sont corrigés.



1-5 Maîtrise des éléments de sortie non conformes :

c) L'organisme doit conserver les informations documentées:

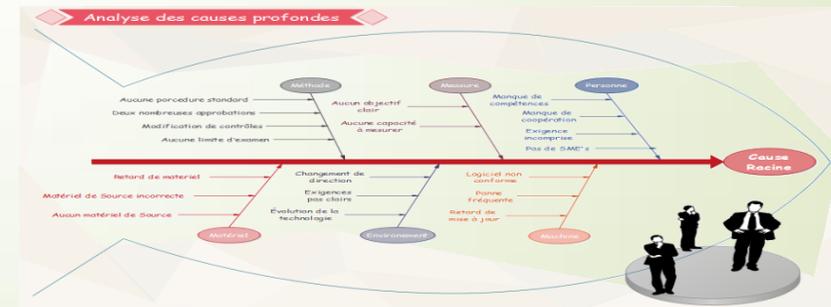
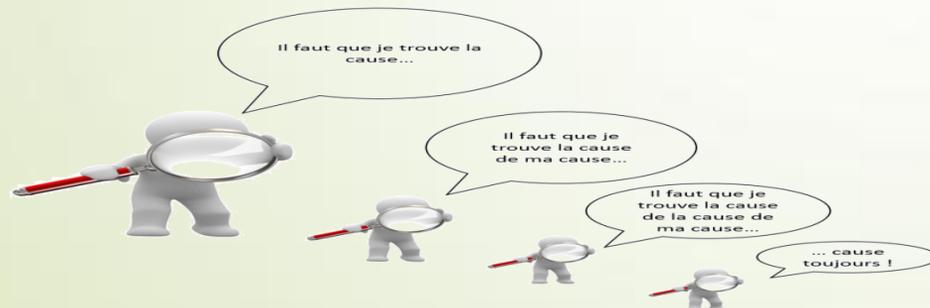
- décrivant la non-conformité,
- décrivant les actions menées,
- décrivant toutes les dérogations obtenues,
- identifiant l'autorité ayant décidé actions en rapport avec la non-conformité.



1-6 Analyse des causes

- L'analyse des causes est la partie la plus difficile.
- Analyse rigoureuse de toutes les causes potentielles du problème.
- Les causes potentielles peuvent être les exigences du client, les échantillons, les spécifications relatives aux échantillons, les méthodes et procédures, les compétences et la formation du personnel, les produits consommables ou l'équipement et son étalonnage...

80



1-6 Analyse des causes

Outil: Le Brainstorming?

Méthode collective de recueil d'idées sur un problème donné afin de faciliter la recherche de ses causes et /ou des solutions.

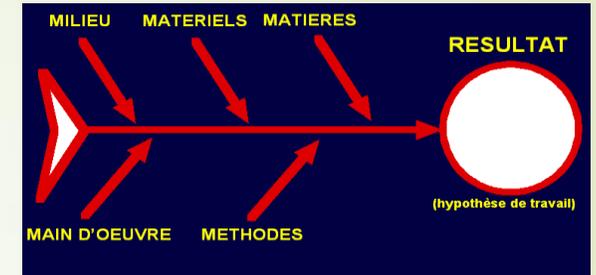
81



1 - La gestion des non-conformités

1-6 Analyse des causes

Outil: Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou diagramme d'Hishikawa) ?



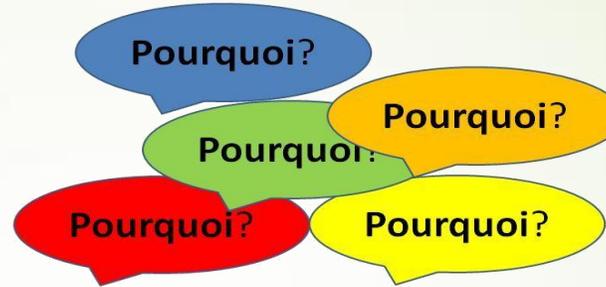
82

Méthode permettant de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.

Le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée: Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Méthode de travail Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé.

1-6 Analyse des causes

Outil: Les 5 pourquoi?



Lorsque vous avez un problème, en vous demandant «pourquoi» cinq fois de suite, vous trouverez des causes de plus en plus profondes avant d'atteindre la racine du problème.

Pour que cette méthode fonctionne, il faut faire attention à quelques règles :

- La méthode est à utiliser avec les personnes concernées par le problème ou qui ont pu le constater,
- Rester factuel et clair,
- Ne pas faire de supposition ou de déduction,
- Ne mentionner que les causes sur lesquelles vous avez un contrôle.

1 - La gestion des non-conformités

1-6 Analyse des causes

Outil: Le QQOQCCP



Outil qualité très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Son nom vient des questions :

84

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,...)
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)
- **Où ?** : Où cela se produit-il ?
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....)
- **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (machines, matières, méthode...)
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?
- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

1 - La gestion des non-conformités



1-6 Analyse des causes

Outil: Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité AMDEC

Outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent.

85

L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

- une **AMDEC Produit**, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- une **AMDEC Processus**, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- une **AMDEC Moyen**, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

1 - La gestion des non-conformités



1-6 Analyse des causes

Outil: Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité AMDEC

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation :

86

- note "**G**" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- note "**O**" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- note "**D**" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes :

$$C = G \times O \times D$$

1 - La gestion des non-conformités



1-6 Analyse des causes

Outil: Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité AMDEC

Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante.

Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche

les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant

sur :

- la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),
- l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs ...).

1- La gestion des non-conformités

1-7 Les différents niveaux d'actions

1-7-1 Actions immédiates ou correction

88

Action visant à éliminer une non-conformité détectée.

Une correction peut être menée avant, conjointement ou après une action corrective .

Une correction peut être, par exemple, une reprise ou un reclassement.



1-7 Les différents niveaux d'actions

1-7-2 Actions correctives



Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse

- Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité.
- Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence.
- Il s'agit de l'un des termes communs et définitions de base pour les normes de systèmes de management de l'ISO.



2- Traitement des non-conformités

Le produit non conforme peut être :

- Accepté par dérogation,
- Déclassé,
- Reclassé pour un autre usage,
- Réparé pour en mise en conformité,
- Recyclé,
- Rebuté.

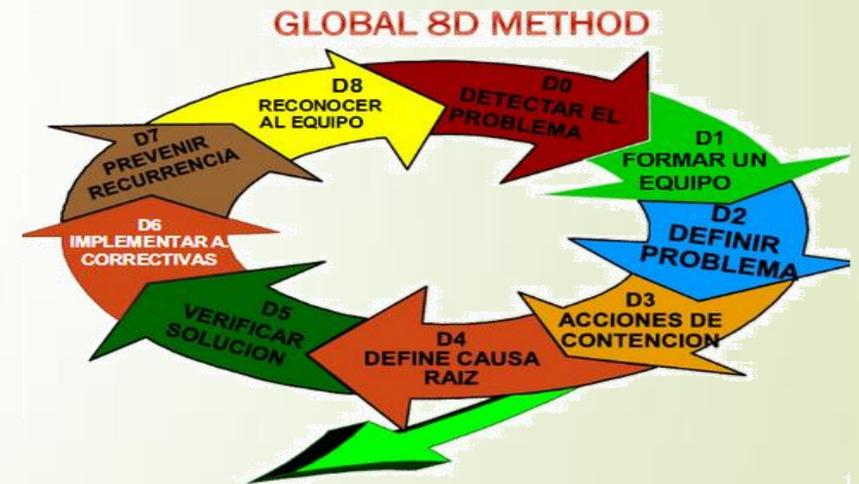


La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

La méthode 8D, pour 8 « do » (les 8 actions à réaliser), vous permet de corriger efficacement tout problème rencontré.

Nous décrivons ici les 8 étapes de la méthode :

1. Définir le groupe de travail ;
2. Décrire le problème ;
3. Définir les actions de correction immédiates ;
4. Déterminer les causes réelles du problème ;
5. Déterminer les actions correctives ;
6. Déployer et valider les actions correctives ;
7. Déterminer les actions d'anticipation permettant d'éviter toute récurrence ;
8. Dire merci, féliciter et encourager le groupe de travail.



La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

ETAPE 1 : Initialiser la démarche

Constituer le groupe de travail

Désigner le groupe de travail en fonction de critères tels que :

La connaissance et l'expérience de la problématique ;

La disponibilité des personnes ;

La faculté des personnes à travailler collectivement.

La taille du groupe dépendra de la nature et de la complexité du problème. La plupart du temps, un problème a souvent des origines et conséquences transversales, il n'est rarement circonscrit à un seul processus ou service, vous devez donc solliciter toutes les fonctions concernées.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

ETAPE 1 : Initialiser la démarche (Suite)

Désigner l'animateur

Le groupe de travail doit être piloté par un facilitateur, un animateur et modérateur chargé de l'animation du groupe et du suivi des résultats.

Définir et présenter la méthodologie

Une fois le groupe de travail constitué et l'animateur désigné, vous devez leur présenter la méthodologie qui sera suivie pour l'analyse.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

ETAPE 2 : Décrire le problème

Décrire le problème rencontré

Enoncer clairement le problème ;

Identifier ses effets, caractériser l'ampleur du problème ;

Recenser les enregistrements associés (plans, feuille de contrôle, rapport, fiche de réclamation, fiche technique, etc...).

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

ETAPE 2 : Décrire le problème (Suite)

Pour mener cette identification, vous pouvez animer un brainstorming en vous appuyant sur le QQOQCC(P) pour qualifier exhaustivement le problème :

95

Quels sont les effets du problème ?

Qui à détecter le problème ? Qui est impacté par le problème ?

Où le problème a-t-il été détecté ?

Quand a-t-il été détecté ?

Comment a-t-il été détecté ?

Combien de produits sont concernés ?

A noter que la question pourquoi renvoie à l'analyse des causes qui ne doit être entreprise que plus tard.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 3 : Corriger immédiatement le problème

Il s'agit de déterminer les actions permettant de contenir le problème et de répondre avec réactivité au client. Ces actions peuvent être :

96

- ❖ La reprise consiste à remettre en conformité le produit ou la situation ;
- ❖ Le reclassement consiste à déclasser le produit pour le rendre conforme à des exigences (souvent moindres) différentes des exigences initiales ;
- ❖ La réparation consiste à rendre le produit conforme à l'utilisation prévue. Contrairement à la reprise, les actions de réparation peuvent impacter tout ou partie du produit ;

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 3 : Corriger immédiatement le problème (Suite)

- ❖ La mise au rebut consiste à empêcher son utilisation intentionnelle ;
- ❖ La dérogation consiste à autoriser l'utilisation ou la libération du produit non-conforme aux exigences initiales ;



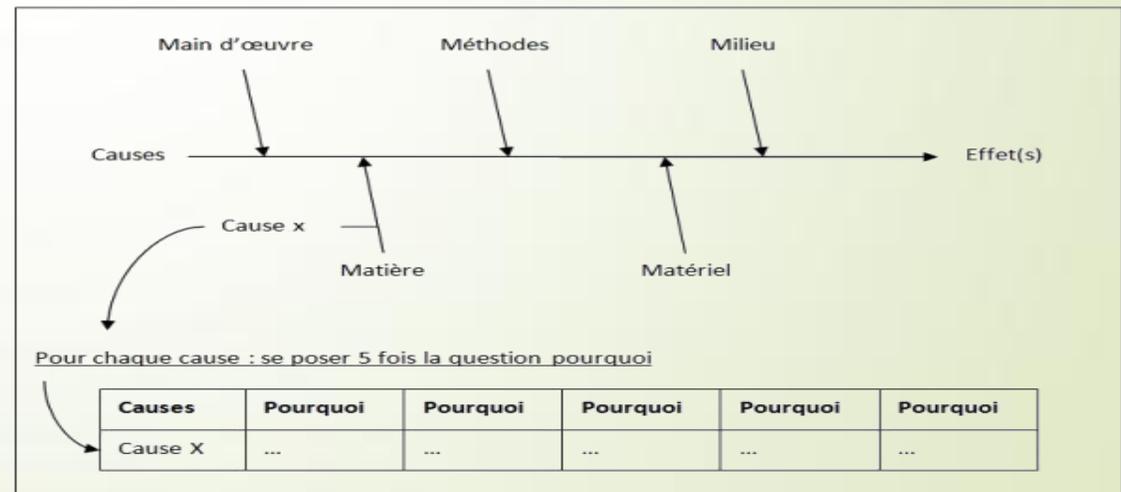
La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 4 : Analyser les causes profondes

L'AMDEC pour identifier et comprendre les modes de défaillance ;

Les 5'M associés au diagramme cause-effet pour identifier les causes, complétés des 5 Pourquoi pour aller jusqu'au causes profondes, appelées également causes primaires.

98



La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 5 : Définir et mener les actions correctives

Pour faire vous devez :

- ❖ Définir le plan d'actions ;
- ❖ Identifier les délais et responsabilités du traitement ;
- ❖ Définir des critères permettant d'attester l'efficacité des AC entreprises ;
- ❖ Mettre en œuvre les plans d'actions ;
- ❖ Vérifier dans le temps l'efficacité des actions menées.

Il convient de tenir à jour des enregistrements de toutes ces étapes sur un outil dédié (fiche 8D) ou dans un outil de suivi général de suivi des non-conformités et actions d'amélioration.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 5 : Définir et mener les actions correctives (Suite)

Vous noterez les principales informations relatives à :

La description du problème ;

Les action(s) immédiate(s) ;

Les cause(s) identifiée(s) ;

Le détail des actions correctives ;

Les critères d'efficacités, objectifs à atteindre ;

Les résultats de la mise en œuvre de la (des) actions(s).

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 6 : Mesurer l'efficacité des actions correctives

Une fois les actions menées, vous devrez en évaluer l'efficacité. Il s'agit de vous assurer que le problème d'origine et ses effets ne sont pas réapparus. Cette évaluation peut se faire avec la réalisation de tests, de contrôles ou d'expériences.

Si les objectifs attendus ne sont pas atteints, il faut alors réunir à nouveau le groupe de travail pour en analyser les raisons et entreprendre les actions qui s'imposent.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 7 : Standardiser les actions d'amélioration

Après avoir évalué l'efficacité des actions correctives entreprises, le groupe de travail doit réfléchir aux possibilités de déploiement de ces actions sur des situations, des produits ou des processus similaires. Il s'agit de standardiser les actions correctives efficaces.

Dans ce cas, les actions à entreprendre ne seront pas correctives (puisque'il n'y a pas encore de problème) mais préventives. Leurs modalités de mise en œuvre sont semblables à celles établies pour les actions correctives.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 7 : Standardiser les actions d'amélioration (Suite)

Parmi les actions préventives habituellement entreprises on note :

- ❖ La mise à jour documentaire (procédures, instructions) ;
- ❖ La mise à jour des méthodes et outils (plans, procédés, outillages, etc...) ;
- ❖ La formation du personnel ;
- ❖ La modification des infrastructures.

La méthode 8D, ou comment résoudre efficacement vos problèmes !

Etape 8 : Féliciter le groupe de travail pour sa contribution

La démarche 8D demande du temps et des efforts. Il est impératif de remercier les participants pour leur contribution.

104

Il convient de clôturer la démarche en rappelant les principaux points de l'analyse :

- ❖ Les bonnes pratiques mises en œuvre et les moins bonnes ;
- ❖ Les résultats obtenus ;
- ❖ Les difficultés rencontrées.

Chaque participant doit être tenu informé des suites de la démarche, même ceux qui ne sont pas intégrés au suivi des plans d'actions.

Il en va de la motivation des individus et donc de la pérennité de vos analyses 8D, qui sans la collaboration des acteurs ne peuvent être menées.

3- Actions correctives



105

Action corrective vise à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.

3- Actions correctives



ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

6.4.8 Production de constatations d'audit

Il convient d'évaluer les preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constatations d'audit.

106

Les constatations d'audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit. Lorsque cela est spécifié dans le plan d'audit, il convient que les constatations d'audits individuelles comprennent la conformité et les bonnes pratiques, ainsi que leurs preuves associées, les opportunités d'amélioration et les recommandations éventuelles à l'intention de l'audit.

3- Actions correctives



ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

6.4.8 Production de constatations d'audit

Il convient d'enregistrer les non-conformités et les preuves associées d'audit.

Les non-conformités peuvent être classées selon le contexte de l'organisme et ses risques. Ce classement peut être quantitatif (par exemple de 1 à 5) et qualitatif (par exemple mineure, majeure). Il convient de procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises. Il convient de tout mettre en œuvre pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves ou aux constatations d'audit. Il convient d'enregistrer les points non résolus dans le rapport d'audit.

4- Les techniques d'amélioration



108

Matrice des pertes	Causes
Rebut	Dysfonctionnement des processus
Pertes des clients	Insatisfaction des clients
Frais généraux élevés	Dysfonctionnement des processus
Faibles valeurs ajoutées	-Dysfonctionnement des processus -Incompétence des hommes
Perte de Production	Dysfonctionnement des processus
Détérioration des machines	Dysfonctionnement des processus
Perte de compétitivité	Dysfonctionnement des processus Dégradation du climat social

5- Amélioration continue

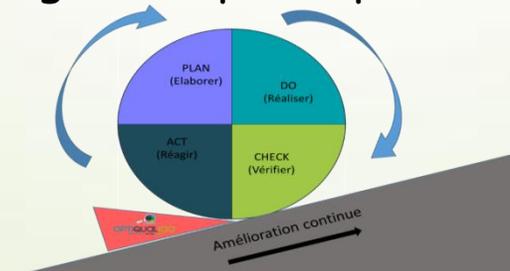


L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

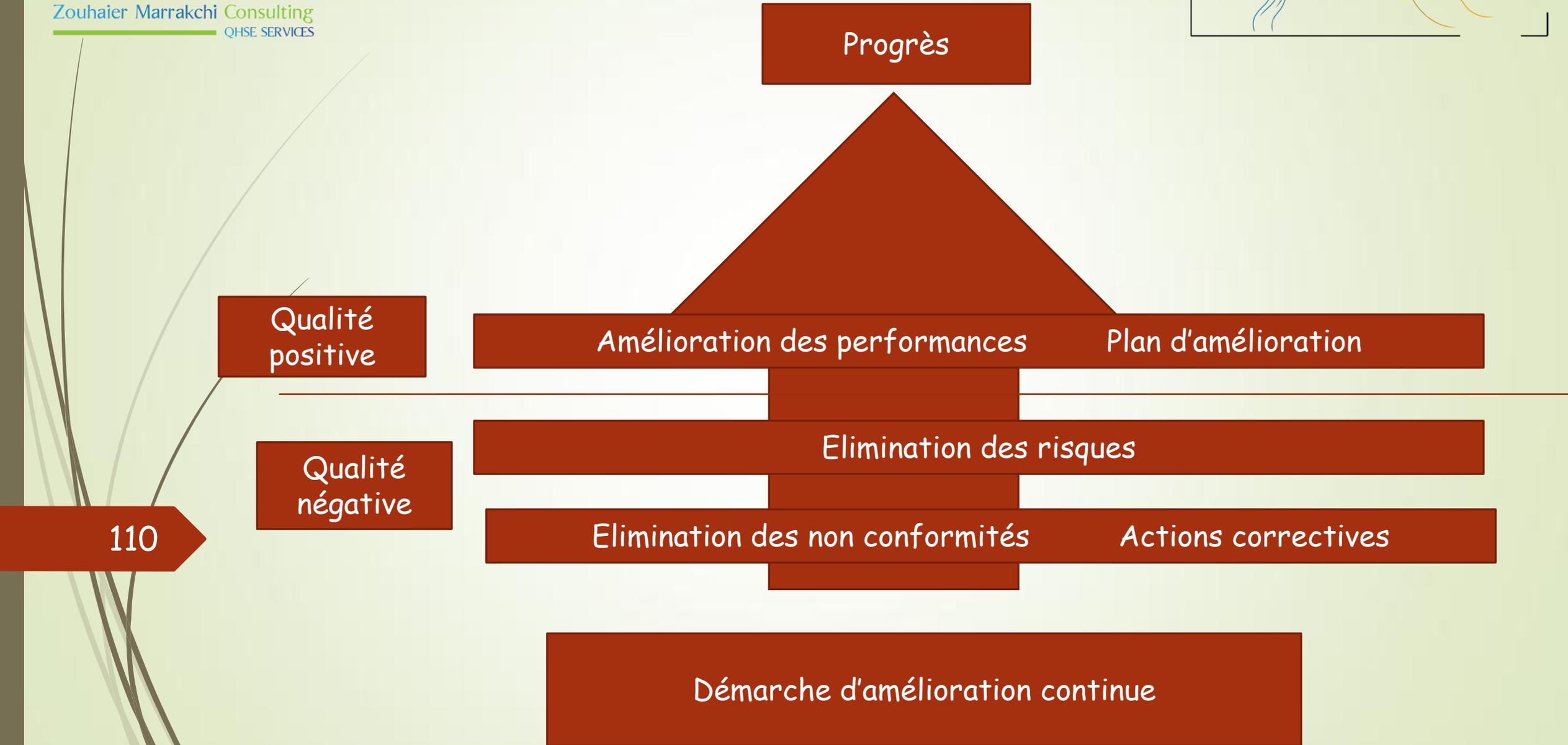
Cela doit inclure:

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs;
- b) la correction, ou la réduction des effets indésirables;
- c) l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

NOTE Les exemples d'amélioration peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.



5- Amélioration continue



6- Quel environnement psychologique devons nous fournir pour améliorer?



6-1 L'adéquation du personnel :

Chaque individu doit être apte à remplir la fonction dont il a la charge.

111

La qualification ne se mesure pas, elle s'évalue; elle n'est pas innée, elle s'acquiert par l'expérience et la formation.

Un individu qualifié pour une fonction ne peut l'assumer convenablement sans informations et instructions appropriées.



6- Quel environnement psychologique devons nous fournir pour améliorer?



6-2 La motivation :

- ❖ Faire en sorte que l'environnement psychologique (ambiance de travail) donne envie de travailler.
- ❖ On ne pousse pas l'individu au travail, on l'attire au travail. Une personne n'est jamais motivée, on la motive par :
- ❖ Déléguer, faire confiance et rendre responsable,
- ❖ Fixer les objectifs et fermer les yeux sur les premières erreurs,
- ❖ Reconnaître les mérites, féliciter et récompenser,
- ❖ Ne jamais s'appropriier les idées ou le travail des autres,
- ❖ Soutenir et couvrir lorsque s'est justifié,
- ❖ Etc...



6- Quel environnement psychologique devons nous fournir pour améliorer?



6-3 La communication :

Faciliter les échanges d'informations nécessaires à obtenir la qualité en respectant l'intégralité (volume) et l'intégrité (pureté) de l'information.

113

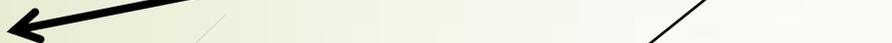
La communication est de type externe (avec les clients, avec les fournisseurs, sur les concurrents et la nouveauté) et interne.



7- Relations entre les concepts et représentation graphique



Personne
 (dictionnaire) individu



Direction (3.1.1)

Personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau



Autorité de configuration (3.1.5)

Personne ou groupe de personnes auquel on a conféré la responsabilité et l'autorité de prise de décisions sur la configuration



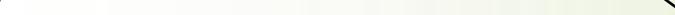
Implication (3.1.3)

Participation à une activité, un événement ou une situation.



Engagement (3.1.4)

Implication dans, et contribution à, des activités en vue d'atteindre des objectifs partagés



Responsabilité de la résolution des conflits

(3.1.6)

Personne nommée par un prestataire PRC pour assister les parties lors de la résolution d'un conflit

Consultant en système de management de la qualité

(3.1.2)

Personne qui assiste l'organisme dans la réalisation du système de management de la qualité, en fournissant des conseils ou des informations

Figure A.4 – 3.1 Concepts de la classe « personne ou personnel » et concepts associés



Organisme (3.2.1)

Personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs

Contexte d'un organisme (3.2.2)

Combinaison d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs

Partie intéressée (3.2.3)

Personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité

Client (3.2.4)

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

Fonction métrologique (3.2.9)

Unité fonctionnelle qui a la responsabilité administrative et technique de définir et de mettre en œuvre le système de management de la mesure

Association (3.2.8)

Organisme constitué d'organismes ou de personnes membres

Prestataire (3.2.5)

Organisme qui procure un produit ou un service

Prestataire externe (3.2.6)

Prestataire ne faisant pas partie de l'organisme

Prestataire PRC (3.2.7)

Personne ou organisme qui fournit et met en œuvre un processus de résolution externe des conflits

Figure A.5 – 3.2 Concepts de la classe « organisme » et concepts associés

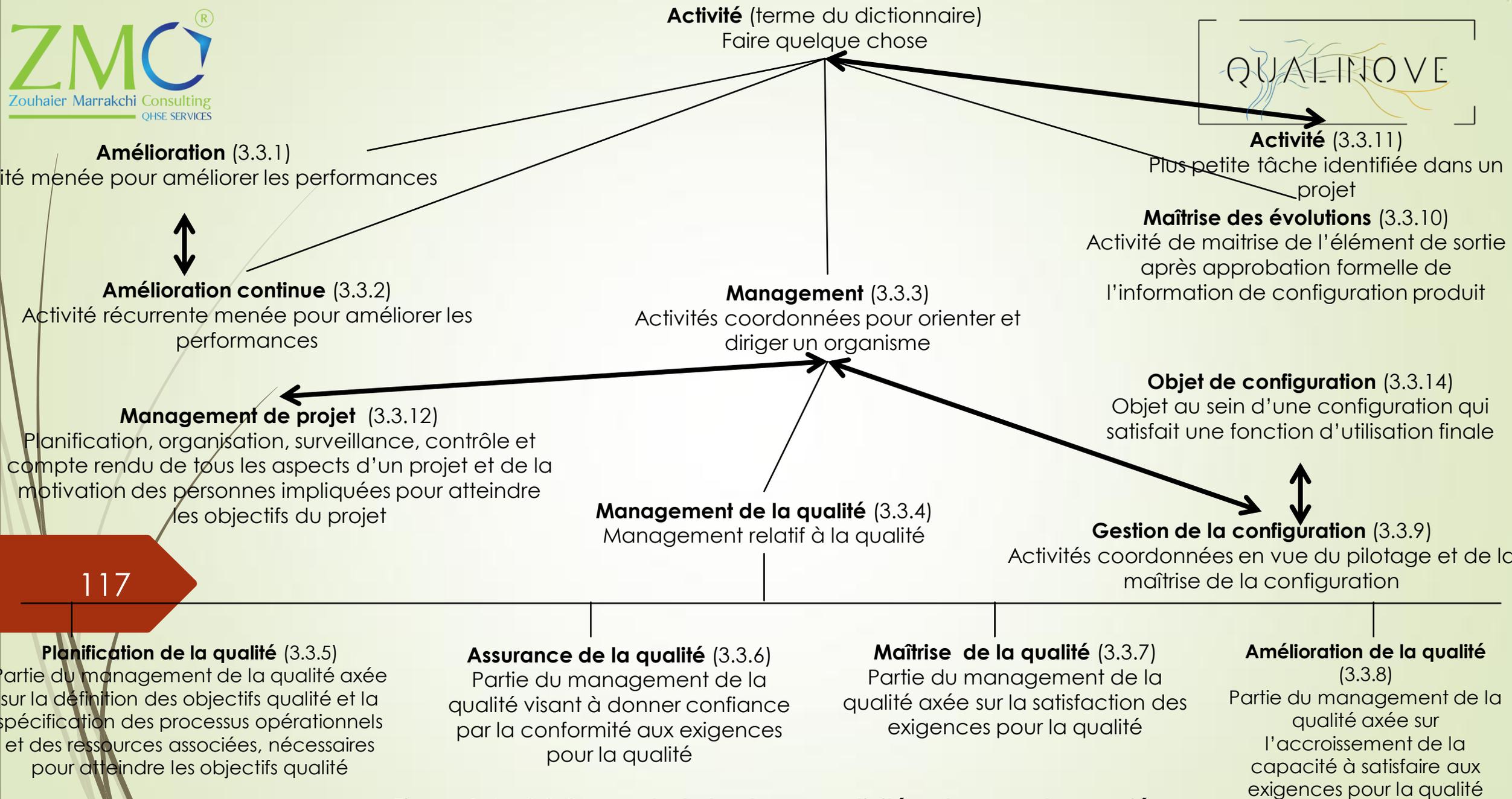


Figure A.6 – 3.3 Concepts de la classe « activité » et concepts associés

Procédure (3.4.5)
 Manière spécifiée de réaliser
 une activité ou un processus

Processus (3.4.1)
 Ensemble d'activités corrélées ou en interaction
 qui utilise des éléments d'entrée pour produire un
 résultat escompté

Projet (3.4.2)

Processus unique qui consiste en un ensemble
 d'activités coordonnées et maîtrisées comportant
 des dates de début et de fin, entrepris dans le but
 d'atteindre un objectif conforme à des exigences
 spécifiques, incluant les contraintes de délais, de
 coûts et de ressources

**Acquisition d'une compétence
 (3.4.4)**
 Processus visant à atteindre une
 compétence

Externaliser (3.4.6)

Passer un accord selon lequel
 un organisme externe assure
 une partie de la fonction ou
 met en œuvre une partie du
 processus d'un organisme

**Réalisation du système de management de la qualité
 (3.4.3)**

Personne d'établissement, de documentation, de
 mise en œuvre, d'entretien et d'amélioration
 continue d'un système de management de la
 qualité

Conception et développement (3.4.8)
 Ensemble de processus qui transforme des
 exigences relatives à un objet en exigences
 détaillées permettant de le réaliser

Figure A.7 – 3.4 Concepts de la classe « processus » et concepts associés
 © ISO 9000 V 2015

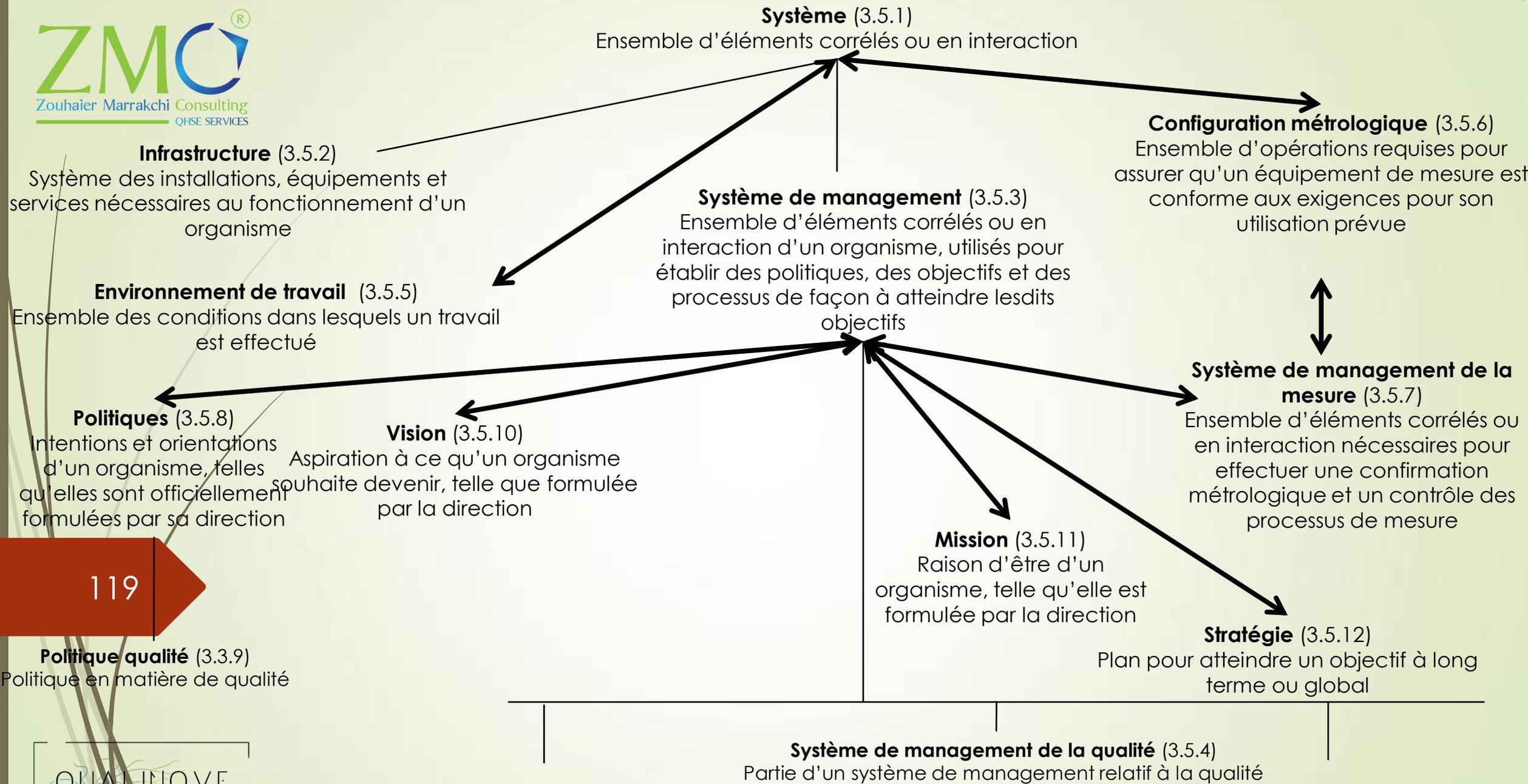


Figure A.8 – 3.5 Concepts de la classe « système » et concepts associés

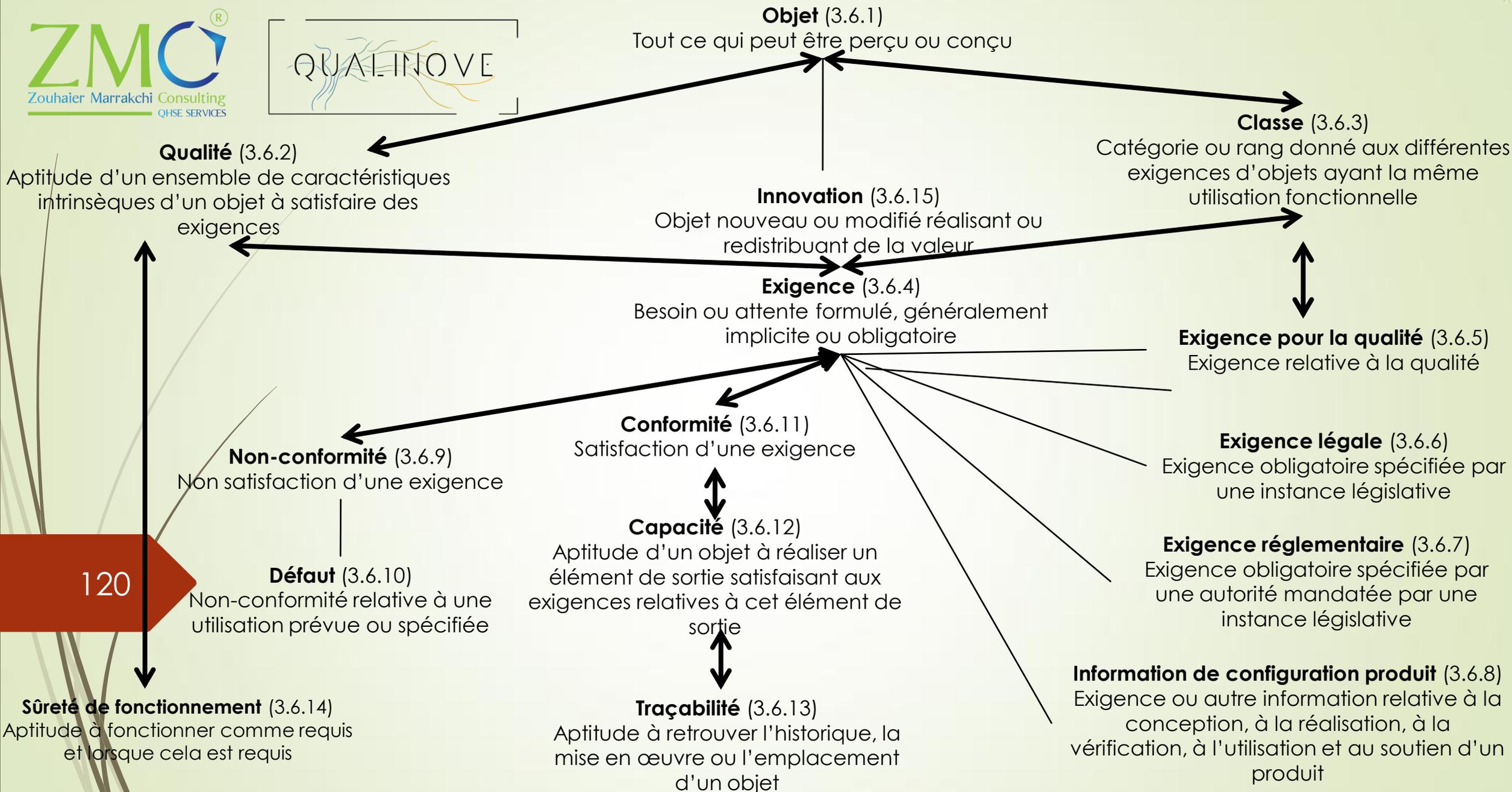


Figure A.9 – 3.6 Concepts de la classe « exigences » et concepts associés
© ISO 9000 V 2015

Risque (3.7.9)
Effet de l'incertitude

performance (3.7.8)
Résultat mesurable

Résultat (terme du dictionnaire)

Élément de sortie (3.7.5)
Résultat d'un processus

Service (3.7.7)
Élément de sortie d'un organisme avec au moins une activité nécessairement réalisée entre l'organisme et le client

Produit (3.7.6)
Élément de sortie d'un organisme qui peut être produit sans transaction entre l'organisme et le client

Efficacité (3.7.11)
Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

Efficience (3.7.10)
Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Objectif (3.7.1)
Résultat à atteindre

Succès (3.7.3)
Atteinte d'un objectif

Performance durables (3.7.4)
Succès sur une période de temps

Objectif qualité (3.7.2)
Objectif relatif à la qualité

Figure A.10 – 3.7 Concepts de la classe « résultats » et concepts associés

Client (3.2.4)

Retour d'information (3.9.1)
Avis, commentaires et expressions de l'intérêt porté à un produit, un service ou au processus de traitement des réclamations

Satisfaction du client (3.9.2)
Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes

Service à la clientèle (3.9.4)
Interaction de l'organisme avec le client tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service

Code de conduite relatif à la satisfaction du client (3.9.5)
Promesses faites aux clients par un organisme concernant son comportement, destinées à accroître la satisfaction du client, et dispositions qui leur sont associées

Réclamation (3.9.3)
Toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant son produit ou service, ou le processus de traitement des réclamations lui-même, à laquelle une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue

Conflit (3.9.6)
Désaccord, survenant à la suite d'une réclamation, soumis à un prestataire PRC

Figure A.12 – 3.9 Concepts de la classe « client » et concepts associés

© ISO 9000 V 2015



Caractéristique (3.10.1)
 trait distinctif

Configuration (3.10.6)

Ensemble de caractéristiques fonctionnelles et physiques corrélées ou en interaction d'un produit ou d'un service définies par l'information de configuration produit

Caractéristique métrologique (3.10.5)

Caractéristique qui peut avoir une influence sur les résultats d'une mesure

Facteur humain (3.10.3)

Caractéristique d'une personne ayant un impact sur un objet considéré



Compétence (3.10.4)

Aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés

Configuration de référence (3.10.7)

Information de configuration produit approuvée qui établit les caractéristiques d'un produit ou d'un service à une étape de la vie du produit et servant de référence pour les activités réalisées tout au long du cycle de vie du produit ou du service



Caractéristique qualité (3.10.2)

Caractéristique intrinsèque d'un objet relative à une exigence

Figure A.13 – 3.10 Concepts de la classe « caractéristiques » et concepts associés

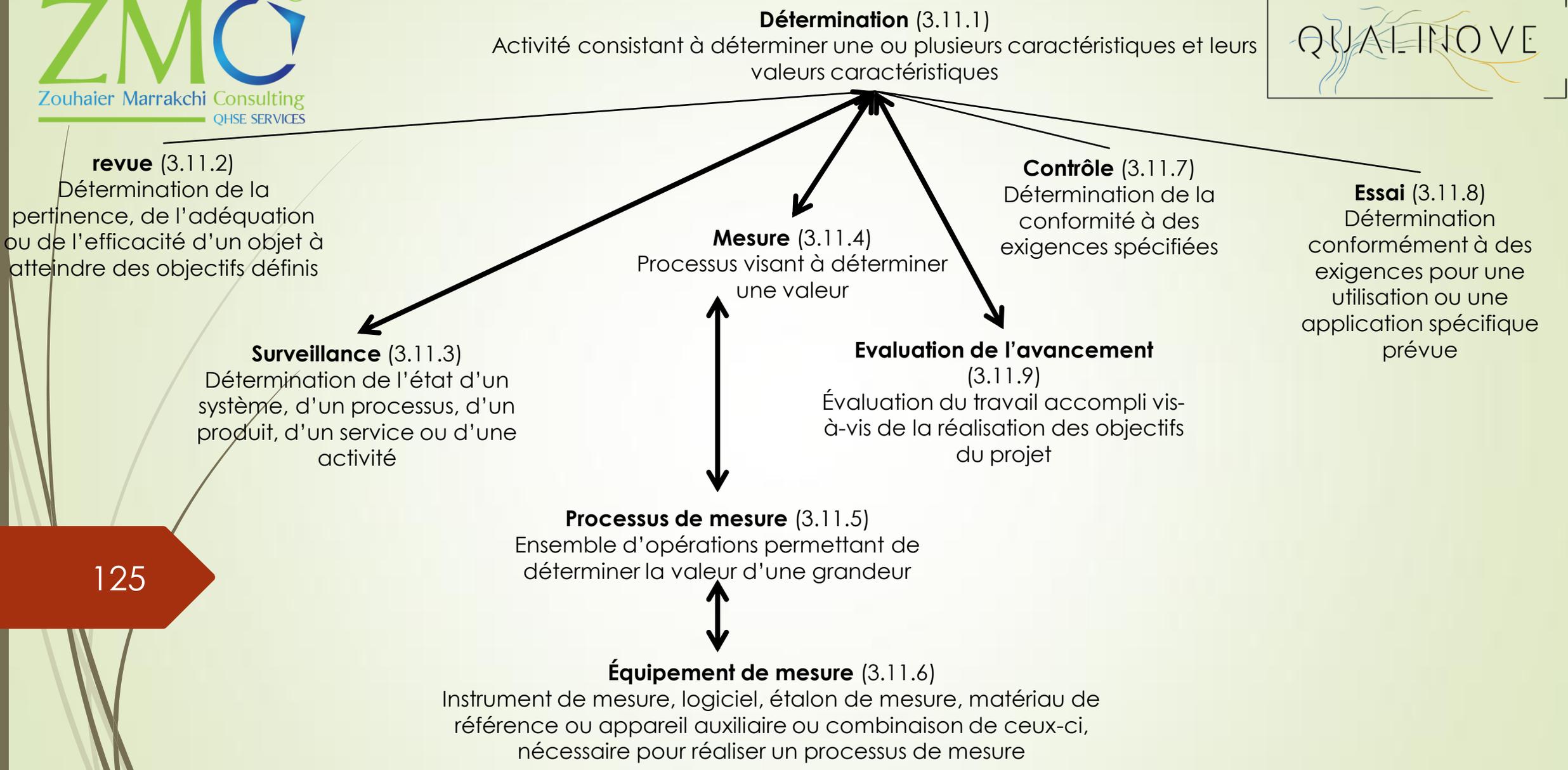


Figure A.14 – 3.11 Concepts de la classe « détermination » et concepts associés
 © ISO 9000 V 2015

Action (terme du dictionnaire)
 Activité pour obtenir quelque chose

Action préventive (3.12.1)
 Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable

Action corrective (3.12.2)
 Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse

Correction (3.12.3)
 Action visant à éliminer une non-conformité détectée

Reclassement (3.12.4)
 Modification de la classe d'un produit ou d'un service non conformes pour le rendre conforme à des exigences différentes de celles initialement spécifiées

Dérogation (après production) (3.12.5)
 Autorisation d'utiliser ou de libérer un produit ou un service non conforme aux exigences spécifiées

Action liée à une non-conformité

Action sur un produit ou un service

Autorisation (terme du dictionnaire)
 Action de donner une autorité formelle

Dérogation (avant production) (3.12.6)
 Autorisation de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit ou un service avant sa réalisation

Libération (3.12.7)
 Autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus ou au processus suivant

Reprise (3.12.8)
 Action sur un produit ou service non conforme pour le rendre conforme aux exigences

Répartition (3.12.9)
 Action sur un produit ou service non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue

Rebut (3.12.10)
 Action sur un produit ou service non conforme visant à empêcher son usage tel que prévu à l'origine

Figure A.15 – 3.12 Concepts de la classe « action » et concepts associés
 © ISO 9000 V 2015

Audit (3.13.1)
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'audits sont satisfaits

Audit combiné (3.13.2)
Audit réalisé simultanément auprès d'un seul audité sur deux systèmes de management ou plus

Audit conjoint (3.13.3)
Audit réalisé auprès d'un seul audité par deux organismes d'audit ou plus

Programme d'audit (3.13.4)
Ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique

Client d l'audit (3.13.11)
Organisme ou personne demandant un audit

Champ d'audit (3.13.5)
Étendue et limites d'un audit

Plan d'audit (3.13.6)
Description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit

Audité (3.13.12)
Organisme qui est audité

Equipe d'audit (3.13.14)
Une ou plusieurs personnes réalisant un audit, assistées, si nécessaire, par des experts techniques

Critères d'audit (3.13.7)
Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées

Guide (3.13.13)
Personne désignée par l'audité pour assister l'équipe d'audit

Preuves d'audit (3.13.8)
Enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables

127

Auditeur (3.13.15)
Personne qui réalise un audit

Observateur (3.13.17)
Personne qui accompagne l'équipe d'audit, mais qui n'agit pas en tant qu'auditeur

Constatations d'audit (3.13.9)
Résultats de l'évaluation des preuves d'audit recueillies par rapport aux critères d'audit

Conclusions d'audit (3.13.10)
Résultat d'un audit, après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et toutes les constatations d'audit

Expert technique (3.13.16)
Personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifiques



Figure A.16 – 3.13 Concepts de la classe « audit » et concepts associés

8- Fiche d'amélioration

8- Fiche d'amélioration



129

Date :		Origine : Audit SMQ..... PNC..... Réclamation :.....			Détecteur :		
.....							
« PLAN »		Quel est le problème ? Quelle est la situation ? Quelle est la situation souhaitée ? (QOQCCP)					
1. Définir le problème à résoudre, l'analyser							
		Action Immédiate :					
		Date 1 ^{er} liv. garantie :		Repérage :			
2. Rechercher les causes et leurs effets		Quelle sont les causes (brainstorming) ? Classer ces causes (Diagramme Causes- Effets / 6M / 5 Pourquoi) Choisir les causes principales et les valider (PARETO)					
3. Rechercher et sélectionner les différentes solutions		Lister les solutions possibles					
						Date :	
« DO »		Actions pour éviter le retour du problème					
4. Mettre en place les solutions et les tester		Actions			Pilote	Date Prévue	Date de réalisation

8- Fiche d'amélioration



130

« CHECK » 5. Mesurer les résultats, comparer au prévisionnel ajuster	Indicateur retenu pour contrôler l'efficacité des actions :										
« ACTI » 6.Sauvegarder les résultats. Adopter un standard	Etablir le nouveau standard :										
									Date prévue	Date réalisation	
	Incidence :	PRODUIT									
		PROCESS									
		MOYEN									
		PLAN DE CONT.									
		PLAN D'ENTRET									
		PROCEDURE									
		AUTRE :									
		Remarque :									
	Emetteur :		Date de mise à jour :			Problème soldé le :					
	Fax :		Diffusion Client :								
			Diffusion Interne :								
	Signature Emetteur :		Signature manager qualité:								
		Rédacteur		Vérificateur			Approbateur				
Nom et prénom											
Fonction											
Date											
Signature											

9- Procédure de traitement d'un produit non conforme

Merci pour votre attention

132



Pour tout autre information ou besoin en formation, conseil et assistance en management QSE, n'hésitez pas à nous contacter :

ZMC

Adresse Tunis : Résidence Yasmin, Bloc B, appartement N° 21, Ryad al Andalous, Ariana, Tunis.

Adresse Sfax : Av.Sidi LAKHMI, Imm. El Ferdaous, Appartement N°3, Sfax Al Jadida.

Tél : (+216) 71 820 749 / (+216) 74 406 418

Fax : (+216) 71 820 689 / (+216) 74 406 419

Email : zmc@zmc.com.tn

Site web: www.zmc.com.tn