

L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME

The quality audit as a performance challenge for SMBs

-TERRAS Ikram : Université de mostaganem, terrasunivmosta@gmail.com

-Pr. LAID Mohamed : Université de Mostaganem, laidmoh27@gmail.com

Received:30/10/2019

Accepted :07/01/2020

Published :15/01/2020

Abstract :

Quality is an inherited concept through the ages; it is not a fictitious promise, neither a commercial argument that we could afford so cheaply. It is important to clarify the foundations of this concept and understand his norms and their application.

Our article discusses the fundamental concepts of quality and quality auditing as well as the evolution of its process and its impact on SMBs business performance.

Key words: *Quality, quality audit, performance for SMBs (small and medium-sized business).*

Jel Classification Codes : M42, M13, L25

Résumé :

La qualité est une notion héritée à travers les âges, il ne s'agit pas d'une promesse fictive, ni d'un argument commercial qu'on pourrait s'offrir à bon compte. Il est important d'éclaircir les fondements de son concept et comprendre ses normes et leur application.

Le présent article aborde les notions fondamentales sur la qualité et l'audit qualité ainsi que l'évolution de son processus et son impact sur la performance des entreprises.

Mots-Clés : *La qualité, l'audit qualité, la performance des entreprises, PME.*

Jel Classification Codes : M42, M13, L25

*Auteur correspondant, e-mail terrasunivmosta@gmail.com

Introduction :

La « qualité » est l'un des thèmes privilégiés de notre société, aujourd'hui elle s'exprime dans bien des domaines, des normes internationales y sont consacrées et des modèles sont proposés à son sujet. Il est assez évident que la garantie de la qualité de quelconques résultats nécessite une réelle maîtrise des processus de l'organisation, c'est pourquoi certaines entreprises s'appuient sur l'audit qualité.

Pour la réalisation de notre recherche, nous allons répondre à la problématique suivante :

✓ Quels sont les avantages de l'audit qualité pour les entreprises ?

Généralement, l'audit qualité est perçu comme un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et dysfonctionnements relevés.

L'audit qualité doit avoir pour objectif le respect et l'amélioration de l'image de l'entreprise de production ou de service. Pour mieux appréhender et clarifier ce sujet, nos recherches se basent sur les trois axes suivants :

- 1) Evolution de l'audit qualité : cet axe illustre l'historique du concept qualité et l'émergence de l'audit qualité ainsi que les différentes phases de son évolution ;
- 2) Les principaux concepts de l'audit qualité : cet axe aborde les définitions des divers audits qualité par types ;
- 3) Les apports de l'audit qualité pour une entreprise : cet axe résume les avantages de cet outil ainsi que son rôle dans l'optimisation de la performance de l'entreprise.

I- Historique de l'audit qualité :

La qualité est envisagée de plusieurs manières et les termes à son sujet évoluent au fil du temps. C'est pour cela que l'histoire de l'audit qualité est bien liée à celle de la qualité. Pour bien comprendre cet amalgame, il est important de préciser que les qualitiens ont emprunté le terme « Audit », (en prononçant le *t* à la fin), aux financiers. En effet, l'audit est plus connu sous son acception définie par le dictionnaire Larousse « révision et contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une société » (CORBEL.B et MURRY.B, 1996, p. 1). Pour entrevoir l'historique de l'audit qualité il faut bien suivre l'historique du concept qualité et son évolution.

I-1- Un aperçu sur l'histoire de la qualité :

Le concept qualité ne date pas d'hier. Les experts reconnaissent les prémices dans le fameux code d'Hammourabi roi de Babylone (1792-1750 avant J-C)¹. Au IV siècle avant J.C. plus tard, le terme de qualité (*poiotés*) est attribué à Platon. Aristote le définit de la manière suivante : « ce en vertu de quoi on est dit être tel ». Et enfin Cicéron crée le mot *qualitas* : contraction de *qualis* (manière d'être) et de *talis* (tel, telle) (KREBS.G et Mouglin.Y, 2003, p. 8).

Après, le concept commença à prendre sa place dans des citations tels que le livre des métiers d'Estienne Boileau sous saint louis, rédigeait en 1268, et dans les mémoires de Jean-Baptiste Colbert à Louis quatorze, dans la célèbre phrase en 1665 : « si nos fabriques

¹ Texte juridique babylonien daté d'environ 1750 avant JC).

imposent, à force de soin, la qualité supérieure de leurs produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir chez nous et leur argent affluera dans les caisses du Royaume ». Il paraît aussi qu'ils ont trouvé des traces de ce concept chez les pharaons. Si l'on avait gratté un peu plus profondément des couches de sédiment, peut être les archéologues en auraient-ils trouvé d'autres chez l'homme de Neandertal (PUIBOUBÉ.M et ses associées, 2016, p. 3).

Le concept moderne de la qualité a connu trois grandes étapes dans son évolution (AUTISSIER.D et ses associés, 2010, p. 49) Au début, on parlait de Contrôle de la qualité et de l'inspection, ensuite l'Assurance de la qualité et la maîtrise des processus, et enfin la phase du Management qualité.

Chacune de ces étapes correspondant à une évolution profonde des besoins du monde industriel nous les résumons dans la **Figure-01-**.

La place de la qualité devient prépondérante au cours des années 1920, avec le développement de la production industrielle de masse, une période appelée « Taylorisme ». En effet, il revient à Frederick Winslow TAYLOR* (1856-1915) d'avoir exprimé la nécessité d'établir de grandes règles préalables à une multiplication cohérente des produits.

Selon (KREBS.G et Mouglin.Y, 2003, p. 3), durant cette première étape, la routine de production a suscité les consommateurs de faire leur choix concernant les produits en ce qui concerne sa durabilité et sa fiabilité.

Suivant les recherche de (AUTISSIER.D et ses associés, 2010, p. 51) c'est ici où la mise en place des contrôles en fin de cycle de fabrication est apparue. Quelques années après, Walter-Andrew SHEWART (1891-1967) perfectionne les applications tayloristes en inventant la statistique destinée à contrôler les activités de l'entreprise. Ensuite, William-Edwards DEMING (1900-1993), l'élève de SHEWART, exploite remarquablement ces idées au ministère de la guerre, et l'industrie américaine de l'armement enregistre d'énormes progrès.

Dans cette période la fabrication devait passer par un filtre qui élimine les produits non-conformes au modèle souhaité, les produits éliminés étaient rebutés, réparés, ou livrés avec déclassement. Par conséquent, les coûts de contrôle ont augmenté, les produits subissaient de ses effets, ce qui a engendré l'idée que la qualité devait se payer plus chers.

Pendant la deuxième phase d'évolution du concept, les contrôles se sont généralisés et les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transportées aux procédés de fabrication.

Entre 1945 et 1954, Joseph M-JURAN (1904-2008), développe la notion d'assurance qualité. Celle-ci influe d'une manière déterminante, non seulement sur l'organisation de la production, mais aussi sur les modalités du management. Cela a ouvert la voie pour l'idée d'une qualité totale.

Durant les années de la guerre mondiale et jusqu'à la fin des années soixante-dix, la qualité pour l'occident était toujours vue sous l'ongle classique du contrôle qualité et « du bon produit » se diffuse dans beaucoup d'organisme tandis que dans les années soixante l'industrie des biens et des services japonaise s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité, recherchent de la maîtrise des procédés de la production pour obtenir un

produit fiable, durable et à moindre coût. Ceci a contribué à l'apparition du concept de « satisfaction des besoins explicites » dans les années 1955_1960.

A l'initiative du professeur KAORU Ishikawa (1915-1989), les américains dont le professeur DEMING, docteur JURAN et professeur Armand Vallin FEIGENBAUM (1922-2014), ont été invité à assurer un ensemble de cours. Le plus étonnant est que l'introduction de la notion de qualité était fait au Japon par des experts américains. Les idées du PR-DEMING, inconnu aux USA à cette époque, sur la qualité trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable.

D'après ^(WEILL, 2001, p. 15), le modèle japonais et sa réussite remarquable ont largement contribué à la vulgarisation de la qualité dans le monde entier, à la fois chez les dirigeants d'entreprises et dans le grand publique.

Parallèlement, le développement de la notion d'assurance de la qualité, a permis l'utilisation des outils de la qualité et de management (OMQ) et le déploiement fonctionnel de la qualité (QFD).

Une réflexion a fait son apparition, elle consistait à penser que le coût lié à l'augmentation de la qualité était un coût lié à la non-qualité. FEIGENBAUM remit en 1950 à sa direction un rapport sur les coûts de non-qualité (en Dollar Américain), il était alors plus facile de convaincre la direction et les actionnaires du bien fondé de la démarche qualité. ^(DURET.D et PILLET.M, 2005, p. 45). En fait ce qui coûtait cher, c'était toutes les opérations de réparations ainsi que les produits non conformes devant être jetés, c'est ce qui a conduit à la naissance du concept « zéro défaut ».

Philip Bayard Crosby (1926-2001), directeur qualité, puis vice-président d'ITT (*International Telephone and Telegraph*), développe le programme zéro défaut. Cette notion est la première grande révolution du concept qualité, qui aspire effectivement à produire, puis à s'assurer de la conformité des objets et des services produits, en développent notamment des méthodes de contrôles allégées et fiables. Pour continuer à fabriquer des produits de qualité peu onéreux, il suffisait de faire bien du premier coup ^(KREBS.G et Mouglin.Y, 2003, p. 5). Une méthode appelée les 5M* a été créée pour démystifier les éléments qui concouraient à la fabrication d'un produit et identifier son processus.

Si nous suivons bien les étapes de l'évolution du concept de la qualité, nous allons constater que les audits ont bien entendu progressé avec l'évolution des systèmes qualité. En effet, l'objectif des audits consistait au début à contrôler la conformité des produits et des procédés à l'aide d'un référentiel. Une entreprise, pour assurer la qualité de ses produits et de ses services doit réaliser des audits qualité qui vérifient si les procédures sont mises en œuvre comme prévu. L'origine des audits qualité vient de l'obligation de rendre compte pour certaines activités comme le nucléaire, le militaire, l'aéronautique, etc.

Par la suite, l'industrie automobile a commencé à pratiquer largement les audits qualité, notamment pour l'évaluation et l'approbation des fournisseurs ^(AUTISSIER.D et ses associés, 2010, p. 5).

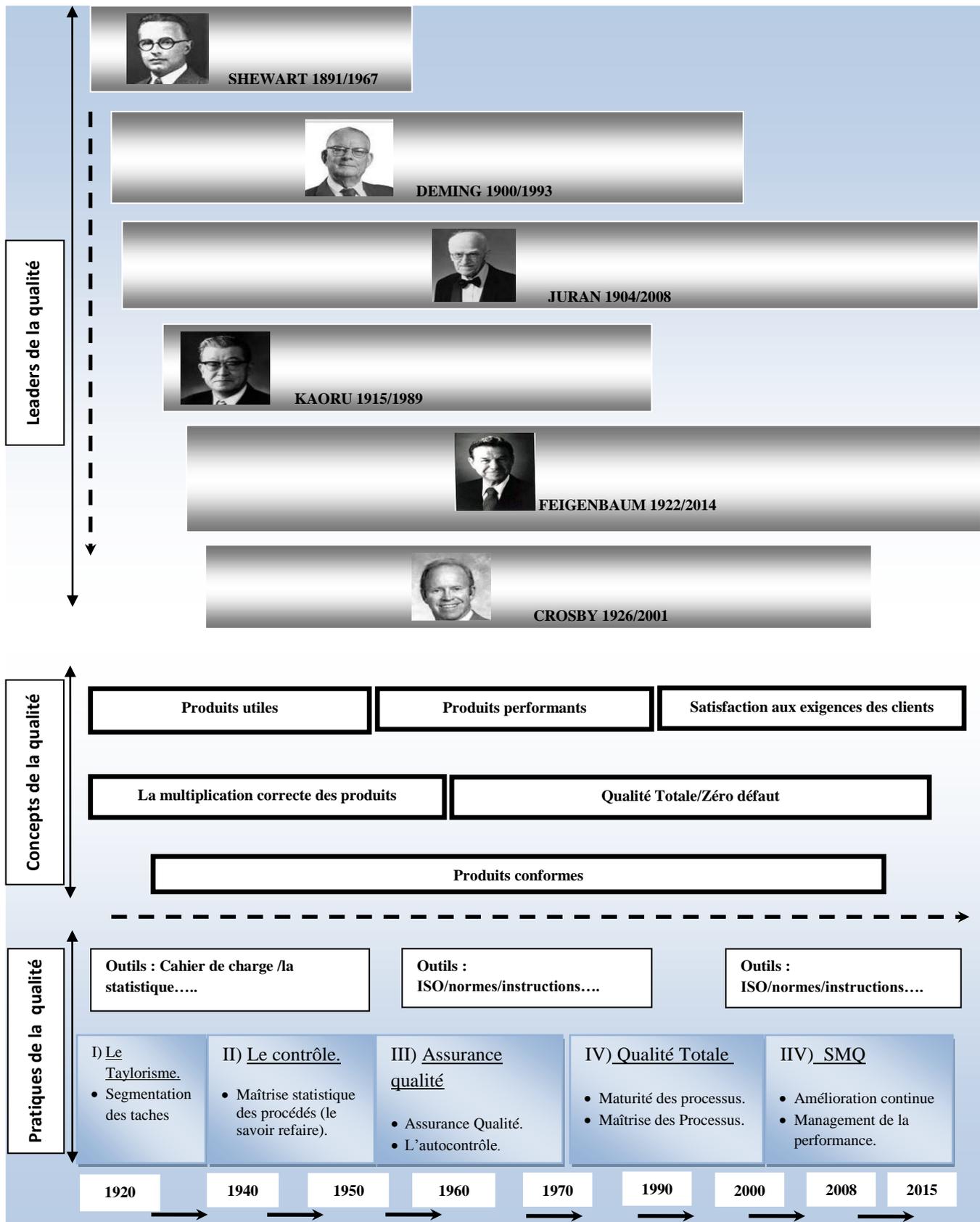
L'efficacité d'une organisation basée sur le contrôle n'est pas la même que celle d'une organisation qui tente de maîtriser des paramètres complexes de production, ni la même que celle d'un système de management de la qualité cherchant à maîtriser la totalité des composants de son organisme. L'audit n'était qu'un outil et les principes relatifs à la pratique n'évoluaient que peu. Il est vrai que des notions d'indépendance, de préparation d'entretiens, de rapports, ... etc existaient toujours. ^(KREBS.G et Mouglin.Y, 2003, p. 8).

* 1-Matières, 2-Main d'œuvre, 3-Machines, 4-Méthodes, 5-Milieu.

* **Les leaders de l'évolution du concept qualité : (Source : Wikipédia)**

1. **Frédéric Winslow TAYLOR** est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail et du management scientifique.
2. **Walter-Andrew SHEWART**, est un physicien et statisticien américain, Il a passé toute sa carrière, de 1924 à 1956, au sein de la direction technique -. Ses études expérimentales, dans l'usine Hawthorne Western Electric (Illinois), sont à l'origine de la théorie des variations, une nouvelle branche de la statistique.
3. **William-Edwards DEMING** est un statisticien, professeur d'université, auteur et consultant américain. Bien que son nom soit attaché à la notion de qualité, son enseignement concerne toutes les branches du management d'une entreprise. Il est considéré depuis longtemps au Japon comme un héros national, ce n'est qu'au moment de sa disparition en décembre 1993 qu'il a été reconnu par la presse américaine² comme un personnage historique dont l'influence sur l'économie mondiale est considérable. Mais son enseignement est loin d'avoir été compris et mis en application par les grandes entreprises américaines.
4. **Joseph Moses JURAN**, est un acteur de la conception originaire et du portage mondial de la démarche qualité globale.
5. **KAORU Ishikawa** est un ingénieur chimiste japonais, professeur à la Faculté d'Ingénierie de l'Université de Tokyo, et un des théoriciens précurseurs de la gestion de la qualité. Sur lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamentaux pour assister les cercles de qualité.
6. **Armand Vallin FEIGENBAUM** est l'un des théoriciens pour la gestion de la qualité. Il est connu pour son expression et son concept de qualité totale (Total Quality Control, TQC). C'est le seul à avoir utilisé le mot Total. Il préconise une gestion «élargie» de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, comme sur le fait traditionnellement, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. Il fonde en 1971 l'Académie internationale pour la qualité avec Kaoru Ishikawa.
7. **Philip Bayard CROSBY** démarra dans l'industrie comme inspecteur. Il a d'abord travaillé chez Martin-Marietta, puis il est entré dans le groupe I.T.T (International Telephone and Telegraph) où il est devenu vice président et administrateur. Il est ensuite devenu consultant international. Il gravit les échelons pour terminer à la Direction de la qualité au sein du groupe «I.T.T.» En 1979, il fonde Philip Crosby Associates dont 10% appartiennent à Général Motors. Crosby parle de qualité en tant que "conformité à des exigences" et tout produit répondant à ces critères sont déclarés de haute qualité. Il a initialisé le concept du zéro défaut au sein de Martin-compagnie dans laquelle il fut employé. Crosby mit en œuvre deux outils d'accompagnement de la conquête de la qualité, la mesure de la qualité et la grille de maturité du management. Crosby évalue le coût de la non-qualité entre 15 et 20% du chiffre d'affaires global des entreprises.

Figure 01: les leaders de l'évolution du concept qualité.



Source : Etablie par l'auteur.

I-2- L'évolution graduelle de l'audit qualité :

(AUBERT.B et ses associés, 2003, p. 90) ont défini dans leur ouvrage l'audit qualité comme un « *questionnement méthodique réalisé par une personne indépendante de l'activité et dont les résultats sont documentés, qui permet d'évaluer de manière objective, étayée par des preuves, la conformité à un élément du système qualité* ».

Pendant plusieurs années, l'absence de guide ou de modèle reconnu sur les grands marchés (énergie, automobiles ...) n'a pas permis de consensus dans la définition d'un système qualité. Certains grands donneurs d'ordres (dans le militaire et le nucléaire) ont instauré de fait des modèles d'assurance de la qualité, de par les audits réalisés chez les fournisseurs. Cette manière de procéder a été rapidement copiée par des entreprises de taille moyenne. L'effet ne s'est pas fait attendre, les diagnostics, audits, plans correctifs,...etc ont déferlé dans les entreprises concernées, engendrant un travail colossal pour la plupart des services. (DURET.D et PILLET.M, 2005, p. 48), D'après ces deux auteurs, c'est à partir de 1987 que les référentiels d'assurance de la qualité de la série ISO 9000 ont introduit :

- Une cohérence dans l'appréciation des systèmes qualité ;
- Un modèle de mise en œuvre ;
- Une reconnaissance de crédibilité du travail d'organisation accompli dans l'entreprise sous forme de certification. Cette certification est octroyée par un organisme indépendant.

A- Les années 1990 : à la découverte de l'audit qualité :

La norme ISO 8402 : 1994 -Management de la qualité et assurance de la qualité- relative au vocabulaire a défini l'audit qualité comme étant : « *un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs* ».

Eventuellement, selon (VILLALONGA, 2007, pp. 06,07), l'audit qualité s'est « démocratisé » dans les années quatre-vingt-dix (90) avec le développement de l'assurance qualité via les normes ISO 9000.

A cette époque, l'audit était cohérent avec l'approche de l'assurance qualité en suivant quatre étapes:

1. Ecrire ce que l'on fait ;
2. Faire ce que l'on a écrit ;
3. Vérifier que ce qui est écrit est bien appliqué ;
4. Ajuster, améliorer.

Dans cette période la documentation qualité était très importante. Le volume de classeurs était un indicateur de confiance et la quantité de documents présentait un symbole d'une solide maîtrise du système qualité.

Pour formaliser les pratiques de l'entreprise, l'organisation prenait en compte des procédés, des instructions et des modes opératoires.

Le travail de l'auditeur était confiné dans trois priorités (VILLALONGA, 2007, pp. 07,08) :

1. Chasser la pratique de l'entreprise non formalisée ;
2. Chasser la pratique de l'entreprise documentée mais non mise en œuvre ;
3. Chasser l'exigence normative ISO 9001, 9002, et 9003, non prise en compte dans le système qualité ;

Cette pratique de l'audit qualité présentait une parfaite adéquation avec les besoins des entreprises. En effet, la mise en place d'un système qualité a forcé les entreprises à définir leur mode de fonctionnement. Cette formalisation étant souvent une nouveauté pour les acteurs de l'entreprise, il fallait que le système contienne intrinsèquement un dispositif qui permette de s'assurer de l'application des dispositions exigées par la norme et décrites dans le système qualité. Cette « surveillance » via l'audit qualité interne était positive dans le sens où elle obligeait une certaine pérennité entre l'écrit et la pratique.

L'audit qualité était pratiqué d'une façon différente en fonction du type d'audit réalisé. Nous distinguons trois (03) genres d'audit qualité :

- **audit tierce partie** : audits réalisés par des organismes certificateurs.
- **audit seconde partie** : audits réalisés par des clients chez les fournisseurs.
- **audit qualité internes** : un moyen de communication dans l'entreprise. c'est une partie intégrante du système qualité

B- Les années 1995-2000 : l'évolution progressive de l'audit qualité :

Après plusieurs années de pratique de l'assurance qualité, considérablement, l'approche de la qualité a évolué dans les entreprises et l'exigence documentaire a été simplifiée, « Ecrire c'est bien, écrire ce qui est nécessaire c'est mieux ». Le retour d'expérience a rapidement permis de constater les limites de la formalisation (VILLALONGA, 2007, p. 10). Ce changement avait touché les audits tierce partie, l'évolution a tout d'abord concerné les organismes certificateurs. En effet, il était primordial d'avoir la même philosophie entre les entreprises et les organismes certificateurs.

Avec l'arrivée des normes ISO 9000 et de la série des normes ISO 10011, l'audit qualité a évolué et couvre désormais l'ensemble des éléments d'un système de management de la qualité (AUTISSIER, 1999, p. 15).

L'évolution de la pratique des audits qualité internes a été moins significative que pour l'audit tierce partie. Cependant, cette situation évolue avec l'arrivée du management de la qualité dont les exigences sont décrites dans la norme ISO 9001. Les auditeurs internes doivent comprendre le nouvel état d'esprit de la norme pour auditer dans un environnement propice.

C- Les années 2000 : une nouvelle ère pour l'audit qualité :

Le passage de l'assurance qualité au management de la qualité, avec l'arrivée de la norme ISO 9000, bouleverse le paysage de la qualité. Plus qu'un simple changement de textes, la norme ISO 9000 : 2000 présente toute une pléiade de nouvelles dispositions. Le système qualité est désormais dédié aux clients. Les procédures laissent une place aux processus. La conformité devient efficacité avec une volonté d'amélioration permanente. La direction développe le leadership. Le personnel doit être acteur des systèmes qualité. La mesure devient un élément indispensable pour l'analyse et pour la prise de décisions.

Dans tel environnement, l'audit qualité doit aussi connaître sa propre révolution vers un changement qui s'inscrit tout naturellement comme une continuité logique.

En mois d'Octobre 2002, l'ISO a publié la norme 19011. Elle fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audits de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ainsi que sur la compétence des auditeurs de ces systèmes.

En mois de Novembre 2011, la présente norme était modifiée et remplacée par la version ISO 19011 : 2011 qui donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit, y compris le ou la responsable du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

D- Les années 2015 - 2018 : une passerelle vers l'excellence :

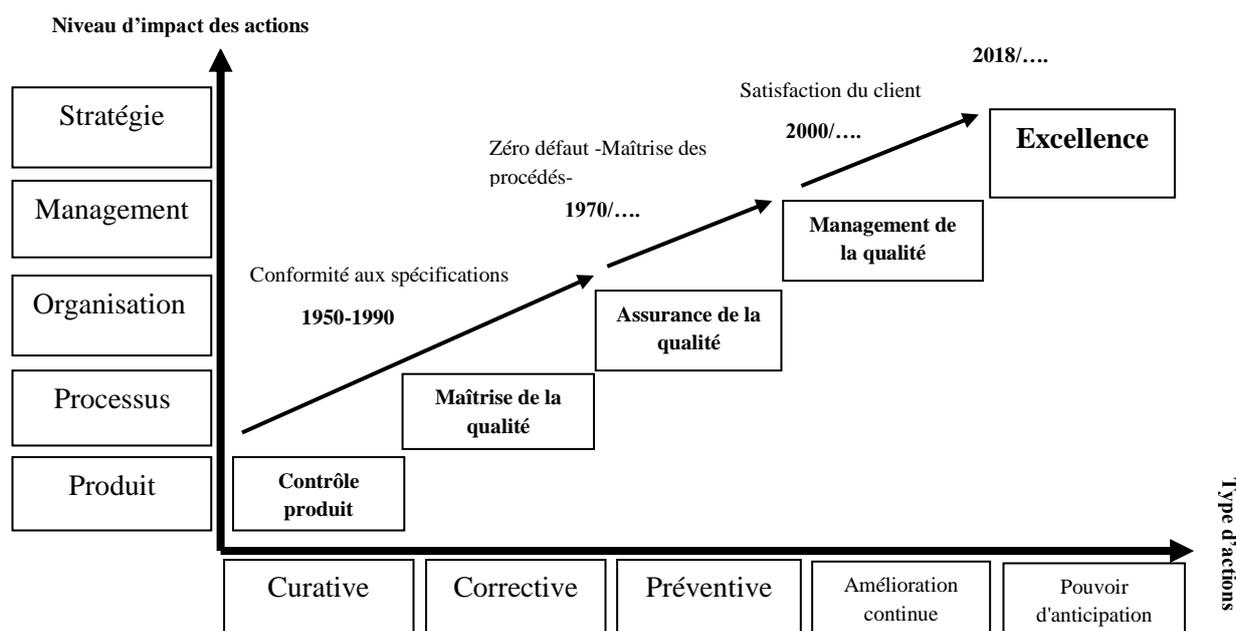
L'évolution de l'audit qualité est liée à l'évolution de la qualité. Elle est permanente et répond aux changements des exigences des clients. Dans l'exécution de ses activités, l'auditeur qualité réalise les audits d'évaluation et d'habilitation qu'il soumet ensuite à un comité de certification. Les référentiels ont progressivement évolué de l'organisation vers le management et la manière de progresser vers la qualité et au-delà vers l'excellence.

En 2015, le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation. On gère, modifie, améliore le système de management de la qualité placé sous la responsabilité de la direction, à l'aide des risques et opportunités identifiés et jugés pertinents pour l'organisme en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties intéressées pertinentes pour l'organisme (GAPILLOT.Isabelle, 2015, p. 10).

La norme ISO 19011 est la référence en matière d'audit de certification, et chaque organisme accrédité et auditeur certifié doit s'y conformer. Mais elle est également un guide complet pour les entreprises qui souhaitent réaliser leurs audits internes. sa nouvelle version parue en Juillet 2018 vise à s'adapter aux évolutions récentes des normes de système de management, telles que : (ISO 9001 : 2015), ISO 14001 v 2015, ISO 45001 v 2018, ISO 50001 v 2018, etc... Elle intègre donc l'approche par les risques dans les principes de l'audit, le risque lié au programme d'audit, et une Annexe fort intéressante traitant notamment des nouveaux concepts des normes auditées (contexte, leadership, engagement, cycle de vie, etc...)

En 2020 (GAPILLOT.Isabelle, 2015, p. 10), la qualité intégrera-t-elle l'internet des objets connectés et des produits et services associés, créant ainsi un système de management des objets connectés et interconnectés ? Ces objets, envoyant des informations sur leur état de fonctionnement, sur leur façon d'être utilisés par les humains ou par d'autres objets intelligents avec lesquels ils sont connectés, ne nous obligeront-ils pas alors à manager encore plus subtilement la qualité de ces systèmes intelligents?

Figure n°2: L'évolution de l'objectif des audits qualité.



Source : Etablie par l'auteur.

Nous savons qu'une organisation humaine repose sur des lois, des règles et des modèles divers qu'il convient de respecter. La stricte application de ces lois et de ces valeurs est la condition primordiale de l'efficacité de l'organisation (AUTISSIER.D et ses associés, 2010, p. 8).

Le travail lorsqu'il est organisé permet de maintenir un système évolué dans un état d'équilibre favorable, et lorsqu'il est organisé et efficace, il permet l'amélioration permanente du système. Il est donc essentiel de vérifier régulièrement l'efficacité de nos organisations, et leurs capacités à atteindre leur finalité et les objectifs qu'elles se sont fixés. Un des outils adaptés à cette tâche est l'audit qualité (KREBS.G et Mougin.Y, 2003, p. 9).

Avec le changement des modèles d'organisation, l'autonomie, la compétence, la responsabilité individuelle et collective des personnes sont les composantes de la performance. L'audit en général, et à plus forte raison l'audit interne, ne doit plus se faire sur des principes dépassés. Nous sommes forcés de reconnaître que l'audit traîne derrière lui une image peu flatteuse. Il serait donc judicieux de profiter de cette occasion qui nous est donnée, à travers la nouvelle version de la norme ISO, pour changer cette image et pratiquer l'audit comme un réel outil de progrès et de management (KREBS.G et Mougin.Y, 2003, p. 9).

Nous pouvons résumer les étapes de l'évolution de l'audit qualité en ce qui suit :

II- L'audit qualité contemporain :

Un audit qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté fondé sur des preuves permettant d'évaluer de manière objective la conformité à des normes spécifiques (ceux-ci peuvent être un référentiel normatif comme par exemple ; les normes ISO ou les instructions internes de l'entreprise que l'on trouve dans le manuel qualité, un cahier des charges, une réglementation applicable....) pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits et identifier les écarts.

(MADOZ Jean-Pierre et NOTE Laurant, 2018) indiquent qu'un ensemble d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôles, regroupées sous le terme d'audit en raison d'exigences réglementaires ou normatives. En effet, ces exigences stipulent que ces opérations correspondent à des procédures écrites avec des responsables identifiés, ce qui explique l'apparition de ce terme en français.

II-1 L'audit qualité et la norme ISO 19011 :2018:

L'ISO a publié une édition ISO 19011 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management – en 2002, elle était révisée en 2011, la norme est relative aux audits, elle permettra d'économiser de l'argent, du temps et des ressources, grâce à une seule et même approche pour de multiples audits de système de management.

Parallèlement, les normes (ISO 9000 : 2015) évoluent en emportant avec elles toute une pléiade des nouvelles exigences.

- Mais qu'en est-il pour le processus d'audit ? Quelles sont les nouveautés ?
Doit-on de nouveau former les auditeurs ?

Diverses pages du site (ISO) explicitent en détail tous ce qui concerne les pratiques de ses normes. Nous avons essayé de résumer quelques passages afin de présenter un extrait concret sur notre sujet.

Dans un souci d'efficacité et pour économiser du temps et de l'argent, les organisations ont toujours plus recours aux systèmes de management. Elles sont nombreuses à s'être dotées de plusieurs systèmes de management pour gérer différents aspects spécifiques de leurs activités, par exemple, la sécurité de l'information, le management qualité et le management environnemental.

Pour garantir l'efficacité des audits, l'ISO avait créé des systèmes ISO : 19011. La norme est modifiée et remplacée à nouveau en Juillet 2018, dans une optique d'amélioration continue, elle assure l'uniformité de la démarche adoptée pour auditer les systèmes en place et permet de les harmoniser et les renforcer.

Les auditeurs se réfèrent notamment à cette norme, qui traite de la technique de l'audit et des compétences requises de l'auditeur selon les changements économiques actuels.

La norme (ISO 19011 : 2018) relative aux principes essentiels et au vocabulaire définit l'audit dans l'article 3.1 (Termes et Définitions) comme étant « *un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

Cette définition est suivie de deux Notes à l'article ;

Note 1 : Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même.

Note 2 : Les audits externes comprennent les audits appelés généralement audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit indépendants, tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de la conformité ou des organismes publics.

Les définitions de l'audit sont représentatives du contexte dans lequel elles s'inscrivent. En effet, la nouvelle définition de l'audit est en harmonie avec un système de management de la qualité prenant des dimensions qui dépassent le simple stade de la conformité aux dispositions décrites dans le système qualité. Ainsi, l'exigence relative à la vérification des dispositions préétablies a disparu dans la nouvelle définition.

Le référentiel comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle présente également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit. Ces activités concernent les responsables du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

Il nous semble important de noter que la norme est applicable à tous les organismes qui doivent planifier et réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management ou manager un programme d'audit. Elle peut, en principe, s'appliquer à d'autres types d'audits, à condition toutefois d'accorder une attention toute particulière aux compétences spécifiques requises.

Un audit peut être réalisé par rapport à une série de critères, séparément ou en combinaison, comprenant sans toutefois s'y limiter :

- Les exigences définies dans une ou plusieurs normes de système de management ;
- Les politiques et les exigences spécifiées par les parties intéressées pertinentes ;
- Les exigences légales et réglementaires ;
- Un ou plusieurs processus de système de management définis par l'organisme ou d'autres parties ;
- Les plans de système de management se rapportant à la fourniture d'éléments de sortie spécifiques d'un système de management (par exemple plan qualité, plan de projet).

La norme est adaptable pour tous types et tailles d'entreprises, elle fournit des lignes directrices pour les audits de champs et échelles variables,

Les grandes équipes d'audit ou les auditeurs uniques peuvent réaliser leur audit en utilisant ces normes selon le cas, il convient donc, d'adapter ces lignes directrices au champ, à la complexité et à l'échelle du programme d'audit.

La norme ISO 19011 se concentre sur les audits internes (de première partie) et les audits réalisés par des organismes auprès de leurs prestataires externes et d'autres parties intéressées externes (de seconde partie). La norme peut également être utile pour des audits externes réalisés à d'autres fins que la certification par tierce partie d'un système de management.

La révision de la norme visait à tenir compte du nombre croissant de NSM * et des récentes révisions de certaines d'entre elles qui sont très largement utilisées, en particulier ISO 9001 pour la qualité et ISO 14001 pour l'environnement. Comme l'a souligné ROBITAILLE Denise, Présidente du comité de projet ISO/PC 302 chargé de cette révision : *« En 2011, quand la dernière édition de la norme a été publiée, il y avait 11 normes de systèmes de management (NSM). Il en existe maintenant 39, et 12 autres NSM sont en cours d'élaboration ».*

« Dès que les organismes ont compris l'intérêt et l'utilité des systèmes de management, les NSM se sont multipliées pour répondre aux besoins des différents secteurs.

« Il y a maintenant, entre autres, des NSM concernant la santé et le domaine médical, l'environnement, les services, les technologies de l'information. Sachant que deux NSM phares, ISO 9001 et ISO 14001, ont récemment été mises à jour, il est indispensable que l'audit de ces systèmes reflète la diversité et la multiplicité des normes en préparation. »

Applicable à tous les organismes qui doivent réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management ou gérer un programme d'audit, ISO 19011 s'adresse à un large éventail d'utilisateurs, notamment aux auditeurs, aux organismes mettant en œuvre des systèmes de management, ainsi qu'aux organismes qui doivent procéder à des audits de ces systèmes à des fins contractuelles ou réglementaires.

Le champ d'application d'ISO 19011 :2011, si on le compare à la première version publiée en 2002, qui se limitait à l'ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), a été élargi afin de refléter la conception actuelle et les complexités de l'opération consistant à auditer plusieurs normes de systèmes de management.

* NSM : Normes de Systèmes de Management.

II-2 Les différents types d'audit qualité :

Il existe plusieurs formes de l'audit qualité.. Nous avons déjà cité qu'un audit peut être interne (première partie) ou externe (seconde ou tierce partie) une certification ou des audits qualité internes. Ce sont des audit fréquents dans le cadre d'un système de management de la qualité (ISO 9001 : 2015). Il y a aussi d'autres types d'audit, cette diversité résulte de la différence de ses objectifs.

En consultant plusieurs pages numériques*, nous avons essayé de résumer différents types d'audit qualité comme suit:

✓ Audit « Processus » :

Un audit de processus est un audit dont le périmètre est restreint à un ou plusieurs processus. L'audit est réalisé sur la base d'un référentiel de certification tel que l'ISO 9001, l'ISO 14001, ... et des documents afférents au processus : cartographies, procédures.....

Cet audit ne concerne pas l'ensemble du système.

✓ Audit « produit » :

Un audit de produit est un audit dont le périmètre est restreint aussi à un ou plusieurs produits. Cet audit est généralement réalisé sur la base d'un référentiel interne à l'entreprise des différents pratiques (industrielles, métier, ...). Il ne concerne pas l'ensemble du système.

✓ Audit « Système » :

C'est là où l'auditeur qualité vise l'ensemble du système de management de la qualité. Il concerne la totalité des processus et l'ensemble des produits et production. Il n'y a donc pas de limite à cet audit.

✓ Audit première partie / Audit interne :

Les audits internes ou audits de première partie, sont réalisés par, ou pour l'organisme lui-même ; c'est à dire qu'ils sont en général exercé par une équipe rattachée au président, ou par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Cet audit se fait pour:

1. L'amélioration continue,
2. La revue de direction ou d'autres besoins internes.

Généralement, quand l'audit interne est réalisé dans une petite organisation, il s'agit d'un audit système. En revanche, s'il est réalisé dans une entreprise d'une taille importante il peut être un audit processus ou un audit produit.

* <https://www.certification-qse.com/>

<https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/retour-sur-les-differents-types-dauidits/>

<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/audit-qualite>

https://www.duquesnegroup.com/Trois-types-d-auidits-a-bien-distinguer_a327.html

Lors de cet audit, les éléments suivants sont vérifiés :

- L'adéquation des méthodes de travail et de l'organisation vis-à-vis du référentiel de qualité et de la politique qualité ;
- Le respect des règles établies (discipline opérationnelle) ;
- La conformité des résultats.

La norme ISO 9001 est la référence relative à l'audit interne, cette procédure présente le programme d'audits internes mis en place dans l'entreprise. Elle dicte les attributs des auditeurs internes, comment les audits internes sont planifiés ainsi que leur déroulement, et comment les résultats de ces audits sont exploités et suivis.

Le programme des audits internes est sous la responsabilité d'un pilote qui est souvent l'animateur qualité.

La réalisation des audits internes repose sur :

- Des auditeurs internes qualifiés
- Des prestataires extérieurs agréés

✓ **Audit seconde partie :**

Les audits de seconde partie sont réalisés par des tiers ayant un intérêt à l'égard de l'organisme,

En général, se sont des clients ou des cabinets d'audit, ou du conseil ... agissant en leur noms, pour but de vérifier que l'entreprise respecte bien les règles qu'elle s'est fixées ou qu'elle assure respecter avant de signer un contrat avec l'entreprise.

Dans le cas où il s'agit de vérifier la conformité des achats chez le fournisseur, on l'appelle un audit fournisseur. Ici il permet de choisir les fournisseurs et/ou partenaires les plus performants, d'évaluer leur fiabilité et de détecter les risques associés.

Selon le contexte du champ à auditer, l'audit seconde partie peut s'agir aussi d'un audit système, processus, produit, ...

✓ **Audit tierce partie :**

Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes, indépendants et accrédités tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à des normes spécifiques.

✓ **Audit externe :**

Les audits externes comprennent les audits de seconde et de tierce partie. Ils sont réalisés par une personne qualifiés externe à l'organisme.

✓ **Audit croisé :**

Les audits croisés sont une pratique d'échange d'audit de première partie ou audit interne entre auditeurs issus de différentes entreprises. L'avantage de ce type est de pouvoir réduire du temps et obtenir une objectivité accrue et une capacité d'analyse plus importante grâce à la neutralité de l'auditeur qui vient d'une autre entreprise.

Un audit qualité croisé peut également être mené dans le cadre d'un audit système, de processus ou produit.

✓ **Audit à blanc :**

Un audit à blanc est un audit interne d'une courte durée réalisé par un auditeur extérieur à l'organisme (un consultant ou l'organisme certificateur lui-même) pour objectif de préparer l'audit de certification quelques semaines avant l'audit initial.

✓ **Audit initial :**

L'audit dit « initial » est un audit tierce partie, Il s'agit du tout premier audit qui permettra d'obtenir le certificat initial mené par un organisme indépendant accrédité. Il est normé et organisé selon les règles définies par l'ISO dans :

- 1ere étape : Revue documentaire et examen de la définition du système de management.
- 2ème étape : Audit sur site qui permet d'évaluer la mise en application effective du système de management.

En général, il est précédé d'un audit à blanc qui est la grande répétition de l'audit initial. L'auditeur qui réalise cet audit est un auditeur qui a reçu la formation nécessaire et qui est enregistré comme [auditeur ICA](#) ou [auditeur IRCA](#) *.

A la fin de l'audit initial, l'auditeur propose la certification de l'entreprise au comité de certification de l'organisme certificateur. Quand l'entreprise obtient un certificat, à la fin de la date de son expiration (trois 3 ans), si l'entreprise a l'intention de renouveler son certificat, l'audit initial deviendrait un audit de renouvellement.

✓ **Audit de renouvellement :**

C'est l'audit qui intervient trois (3) ans après l'audit initial et ensuite tous les trois (3) ans. Il permet de renouveler le certificat de l'entreprise pour trois (3) ans supplémentaire. Le présent audit se déroule de la même méthode qu'un audit initial.

✓ **Audit de certification /Audit de suivi :**

L'audit de certification a une courte durée variable en fonction de la dimension de l'entreprise ou d'un service. Il est réalisé par un ou plusieurs auditeurs appartenant à un organisme certificateur accrédité. Il s'agit d'un audit de suivi qui intervient un an après un audit initial ou un audit de renouvellement. Si l'organisme certificateur entérinera la décision de certification, le certificat est délivré pour une durée de trois (3) ans.

C'est un audit qui assure la bonne tenue du système de management pour limiter les risques de dérive entre deux audits de renouvellement. Un audit de suivi à lieu +1 an après un audit initial et +2 ans après un audit de renouvellement.

✓ **Audit complémentaire :**

Ce type d'audit est assez rare. C'est un audit supplémentaire de la part du certificateur. Il est demandé après une mise en avant d'une non conformité majeure, cet audit complémentaire vérifie la mise en place du plan d'action qui permettra de lever la non-conformité.

*ICA: L'Institut de Certification des Auditeurs/ IRCA: *International Register of Certificated Auditors*.

III- Les apports de l'audit qualité pour une entreprise:

Dans le contexte économique actuel, bon nombre d'organisation cumulent plusieurs systèmes de management, notamment pour la qualité, l'environnement, les services informatiques et la sécurité de l'information. C'est pourquoi elles auraient intérêt à harmoniser et, si possible, à combiner les audits pour ces différents systèmes.

Les entreprises ayant déployés un système de management par la qualité (SMQ), estiment que les avantages de l'ISO 9001 sont supérieurs aux contraintes d'une telle organisation. Bien que contraignante et nécessitant des ressources, le système de management s'impose rapidement au sein de l'entreprise.

III-1 Les avantages de la mise en place d'un audit qualité interne :

L'adoption d'une démarche qualité nécessite la mise en place d'un processus d'audit interne. Lorsque l'objet et l'étendue de l'audit sont définis, par exemple la gestion des moyens de mesure, on doit préciser qui sera l'auditeur. Par déontologie ce dernier ne doit pas être impliqué dans l'activité concernée.

De plus, il est recommandé qu'il ait reçu une formation d'auditeur, car il est souhaitable que l'audit ne soit pas perçu par l'audité comme une censure. On peut envisager qu'un responsable de service vienne auditer un autre service. Cela génère une autoformation pour l'auditeur en observant des méthodes d'organisation qu'il pourra reprendre dans son propre service. Dans les petites structures, l'audit interne peut être fait par une personne extérieure (ne faisant pas partie du personnel), cela reste une volonté de l'entreprise ^(DURET.D et PILLET.M, 2005). Pour réaliser l'audit, l'auditeur doit être en possession des documents se référant à l'activité auditée (procédure, instruction, guide, etc ...).

Il est impératif que l'auditeur rende un rapport d'audit en précisant si nécessaire les actions d'amélioration à entreprendre. Ce rapport sera enregistré et sera analysé lors des revues de direction.

Les audits internes permettent de :

- vérifier que les bonnes pratiques sont mises en œuvre,
- détecter des opportunités d'amélioration et mettre en œuvre des actions de progrès,
- détecter des améliorations réalisées sur le terrain, et susceptibles d'être généralisées ou déployées dans d'autres secteurs,
- constater objectivement des difficultés, souvent ressenties, récurrentes, mais jamais efficacement traitées. Et les prendre en charge pour enfin les résoudre.

Parmi les avantages de la mise en place d'un processus d'audit interne dans une entreprise nous citons :

- L'identification des points forts et des points faibles ;
- La détection des anomalies ;
- La bonne maîtrise des processus ;
- L'évitement des coûts inhabituels ;
- La mesure de la satisfaction des clients ;
- La prise des actions préventive et correctives au bon moment ;
- L'amélioration des performances globales de l'organisation.

III-2 Les avantages de la certification qualité :

Une certification qualité est un visa de passage aux marchés importants. Les Normes Internationales ISO aident les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à réduire leurs coûts, accroître leur productivité et accéder à de nouveaux marchés. L'atout pour les entreprises à plusieurs niveaux pour:

- Gagner la confiance des clients quant à la qualité et la fiabilité des produits ;
- Respecter les exigences de la réglementation, à moindre coût ;
- Réduire les coûts pour chaque aspect de leurs activités ;
- Accéder aux marchés dans le monde entier.

Les systèmes de management aident les organismes à atteindre leurs objectifs, il paraît donc tout à fait logique de procéder à leur audit.

III –Méthodes et Matériels:

Nous avons choisi de réaliser notre article selon une méthode descriptive. Il s'agit de développer des « concepts explicatifs » qui facilitent la compréhension de ce processus, en particulier l'audit qualité, pour répondre à la problématique.

IV –Résultats et Discussion:

Le développement des référentiels est en parallèle à celui de la qualité. Progressivement, sous l'égide de l'ISO (International Standard Organisation) créée en 1947, s'est développé un ensemble de normes applicables à toute organisation quel que soit son secteur d'activité.

La conformité aux Normes internationales représente un gage de confiance pour les consommateurs que les produits et services sont sûrs, fiables et de bonne qualité. Il est préférable que les organismes comptent sur les normes ISO pour étayer leurs réglementations et leurs performances.

L'audit est la meilleure ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre ;

- Dans un cas où l'audit est pratiqué comme une inspection tatillonne du bon respect des procédures, il terrorise et a peu de plus-value ; le contrôle est une activité que personne n'aime lorsqu'elle est effectuée par un tiers « quelqu'un va juger de la qualité de mon travail et mettre en lumière toutes les anomalies et tous les problèmes qu'en principe, j'aurais dû éviter ou résoudre ».
- Si l'audit est utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut être très utile. Dans ce cas L'audit permis de placer des données démontrant l'existence ou la véracité :
 1. Des éléments du système qualité conformes;
 2. De La mis en œuvre du système qualité efficace ;
 3. Des exigences réglementaires satisfaisantes ;
 4. De L'enregistrement du système qualité de l'organisme audité.

L'auditeur doit être compétent aux sites demandant une certification, que ce soient des usines, des producteurs agricoles, un site de productions agroalimentaires, l'artisanat

V- Conclusion :

L'audit qualité est outil de management et un travail de terrain offrant la voie à de plusieurs applications :

- 1) Un travail en équipe et Cohérence entre les services et les sites ;
- 2) Un examen périodique permettant à identifier les risques et les anomalies ;
- 3) Un remède des problèmes d'organisation de fond ;
- 4) Une maîtrise permanente des instructions et des règles ;
- 5) Une reprise périodique des managers aux réalités du travail ;
- 6) Un outil pour améliorer la relation avec les clients ;
- 7) Une sélection de véritables fournisseurs partenaires et travail en confiance.
- 8) Un assainissement des approvisionnements d'une qualité garantie

Les auditeurs doivent se présenter à l'organisme audité en ayant pris connaissance de son organisation. Cependant, les pratiques mises en évidence au titre de l'audit peuvent susciter des réactions de méfiance chez les audités d'où la nécessité de la part de la direction de communiquer positivement sur l'outil d'audit comme activité support source d'amélioration et donc de gains effectifs ou potentiels en termes d'image et en financier.

A cet effet, les chercheurs pourront aborder beaucoup de sujets concernant ce domaine ; le métier d'auditeur est un travail nourricier, permettant l'approfondissement des rouages des petites et moyennes entreprises mais aussi des produits.

Au moment où la bonne mise en place d'un système de management s'inscrit aujourd'hui mondialement dans un cadre plus général où d'autres sujet doivent être pris en compte, tels que l'environnement, l'hygiène, la sécurité, la santé et la responsabilité sociétale, L'Algérie doit faire face à ce défi et chercher à remédier les contraintes de qualité dans les entreprises.

VI-Bibliographie :

1. AFNOR certification. (s.d.). *Types d'audit qualité* , p. <https://certification.afnor.org>.
2. AUBERT.B et ses associés. (2003). *La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI, Guide de lecture de la norme ISO 9001 : 2000*. France: édition AFNOR.
3. AUTISSIER, D. (1999). L'impact des démarches qualité sur les pratiques d'audit interne : vers une nouvelle typologie de l'audit interne, 20ème congrès de l'AFC, Mai 1999, France. *HAL archive-ouvertes.fr* .
4. AUTISSIER.D et ses associés, M. Y. (2010). *Mesurer la performance de la fonction qualité, les baromètres de la performance*. France: édition d'organisation.
5. CORBEL.B et MURRY.B. (1996). *L'audit qualité interne – Démarche et techniques de communication*. Paris: Afnor.

6. DURET.D et PILLET.M. (2005). *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six sigma, 3ème édition*. France: Edition d'organisation.
7. GAPILOT.Isabelle. (2015). *La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore*. Vyatiosys.
8. ISO. (s.d.). (<https://www.iso.org>).
9. ISO 19011 : 2018. (2018). *Norme Internationale ISO 19011, Troisième édition 2018-07, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Suisse: ISO copyright office.
10. ISO 9000 : 2015. (2015). *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*. Suisse: ISO copyright office.
11. ISO 9001 : 2015, N. E. (2015). *Systèmes de management de la qualité- Exigences*. France: AFNOR.
12. KREBS.G et Mougin.Y. (2003). *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*. France: Afnor.
13. MADDOZ Jean-Pierre et NOTE Laurant. (2018). *Les fondamentaux de l'audit qualité, (2e édition) - Conforme à la NF EN ISO 9001:2015*. Paris: Afnor.
14. Ooreka.fr, R. d. (s.d.). <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/audit-qualite>. *Audit qualité* .
15. PUIBOUBE.M et ses associées, J. E. (2016). *Extrait du projet tutoré « L'histoire de la Qualité et l'histoire des formations Qualité au sein de l'IUT de Poitiers. »*. France.
16. QSE, C. (s.d.). (Conseil-Formation-Audit), un réseau de consultants Qualité Sécurité et Environnement,. <https://www.certification-qse.com/> .
17. Qualiblog, u. b. (s.d.). Retour sur les différents types d'audits. <https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/retour-sur-les-differents-types-dauidits/> .
18. The Duquesne Group, B. d. (s.d.). *Trois types d'audits à bien distinguer* , pp. https://www.duquesnegroup.com/Trois-types-d-auidits-a-bien-distinguer_a327.html.
19. VILLALONGA, C. (2007). *L'audit qualité interne, manager avec efficacité son processus d'audit* (Vol. 2ème édition). Paris: Dunod.
20. WEILL, M. (2001). *Le management de la qualité*. Paris: La Découverte.