

**Basic  
easy**

François Boucher  
Stéphane Mathieu

# *Découvrir* les fondamentaux de l'audit QSE



**afnor**  
ÉDITIONS



- **Les auteurs**

**François Boucher** Chef de projet senior à AFNOR, il est chargé de suivre l'évolution de la famille de normes ISO 9000, participe aux réunions internationales du comité technique TC 176 Management et assurance de la qualité et assure le secrétariat du sous-comité 1 Concept et terminologie en charge de la norme ISO 9000.

**Stéphane Mathieu** Ancien responsable de la Commission de normalisation « Qualité et Management » d'AFNOR, il est aujourd'hui responsable action régionale du Groupe AFNOR pour la zone Sud-Ouest. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont Comprendre les normes ISO 9000, version 2000.

© AFNOR 2011

ISBN : 978-2-12-465328-7

Couverture : création AFNOR Éditions

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

**AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex**

**Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org](http://www.afnor.org)**

# Table des matières

<b>Analyse et conseils d'utilisation combinée des référentiels QSE.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Les systèmes de management .....</b>	<b>3</b>
<b>2 La logique des systèmes de management.....</b>	<b>8</b>
<b>3 Les principes de management par la qualité.....</b>	<b>13</b>
3.1 Orientation client .....	14
3.2 Leadership .....	14
3.3 Implication du personnel .....	15
3.4 Approche processus .....	15
3.5 Management par approche système .....	16
3.6 Amélioration continue .....	17
3.7 Approche factuelle pour la prise de décision .....	17
3.8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs .....	18
<b>4 Les périmètres des référentiels QSE.....</b>	<b>19</b>
<b>5 Les finalités des référentiels QSE.....</b>	<b>21</b>
<b>6 L'identification des parties prenantes QSE .....</b>	<b>24</b>
<b>7 L'approche intégrée par les processus .....</b>	<b>26</b>
<b>8 L'approche intégrée par les risques.....</b>	<b>29</b>
<b>9 L'approche intégrée documentaire .....</b>	<b>33</b>
<b>10 Exemple de cartographie intégrée.....</b>	<b>36</b>
<b>11 Les finalités de l'audit.....</b>	<b>38</b>
<b>12 Les exigences des référentiels QSE concernant l'audit interne .....</b>	<b>41</b>

# Analyse et conseils d'utilisation combinée des référentiels QSE

Avant même que l'on parle de qualité, de sécurité ou d'environnement, tout organisme savait identifier l'ensemble de ses activités, les contraintes extérieures, la réglementation applicable, les acteurs internes et externes,... Mais toutes ces modalités étaient rarement formalisées de façon pragmatique et faisaient partie de la culture orale de l'organisme.

L'arrivée des normes et des systèmes de management a permis de guider les organismes dans cette démarche de construction de leur système et de formaliser de façon concrète les axes de leur management.

L'outil normatif a grandement facilité l'articulation des différents paramètres humains, organisationnels, techniques et économiques. Et nous parlons bien d'« outil » et non pas de « texte de loi » ou d'« obligation » à calquer ou « plaquer » sur le fonctionnement de l'organisme.

Les normes et les référentiels sont des outils et des guides pour les organismes : ce sont des aides précieuses pour construire leur système et s'interroger...

En nous posant toutes les questions, qu'elles relèvent du développement économique, de la responsabilité sociale, de la sécurité, du rapport de l'homme à la nature, ou de l'environnement, nous sommes sur la voie du développement durable, sur la voie d'une entreprise pérenne, citoyenne et responsable...

Un système de management intégré est une approche concrète du développement durable.

De système intégré, il est aussi intérateur et évolutif et peut accueillir d'autres domaines ou d'autres activités, car il est construit et basé sur le fonctionnement de l'organisme, et non pas plaqué sur un texte normatif ou un autre référentiel.

Pour aborder le « Comment construire un système de management intégré », nous partirons des notions générales de système et de management, de la logique de ces systèmes et des principes de management « par » la qualité.

Avec ces bases et outils simples, vous le verrez, vous serez alors en mesure de modéliser le fonctionnement global de l'organisme, appelé aussi « cartographie ».

Nous focaliserons ensuite notre analyse sur les référentiels qualité, sécurité et environnement, pour définir leur périmètre et leur finalité, et cadrer de façon précise les thèmes qu'ils recouvrent.

Enfin, nous aborderons l'intégration de trois façons différentes et totalement complémentaires :

- ▶ par les processus,
- ▶ par la gestion des risques,
- ▶ par la gestion des documents.

Vous aurez alors en main tous les outils, méthodes et conseils pour construire votre système de management intégré, qui est un « système de management » tout court...

# 1

## Les systèmes de management

Un système de management est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme un « *système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs* » ; le terme système étant lui-même défini par cette même norme comme « *ensemble d'éléments corrélés ou interactifs* ».

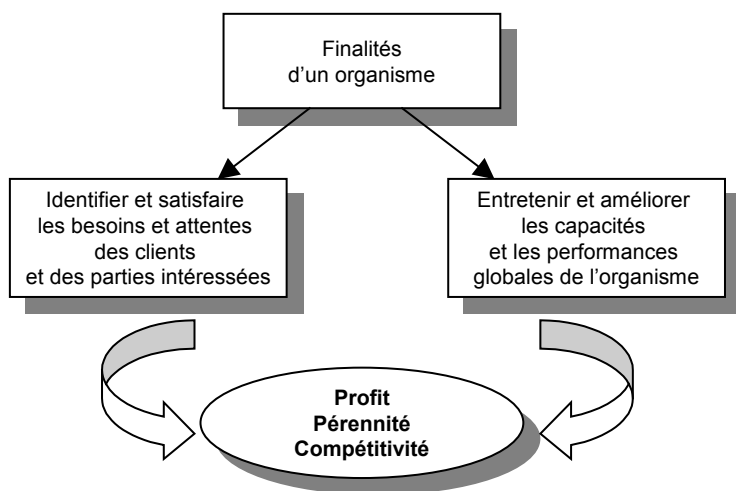
D'un point de vue concret et pragmatique, qu'est ce que cela veut dire ?

C'est très simple à expliciter : partons de l'organisme lui-même et de sa raison d'être. Quelle est la finalité d'un organisme, quels que soient sa taille, son statut, son (ou ses) activité(s) ? La réponse se trouve principalement dans les deux axes suivants (cf. figure 1.1) :

- ▶ identifier et satisfaire les besoins, attentes, exigences des clients et des autres parties intéressées<sup>1</sup>, de manière à en tirer profit du point de vue économique, compétitivité et durabilité ;
- ▶ entretenir et améliorer les capacités et les performances de l'organisme.

---

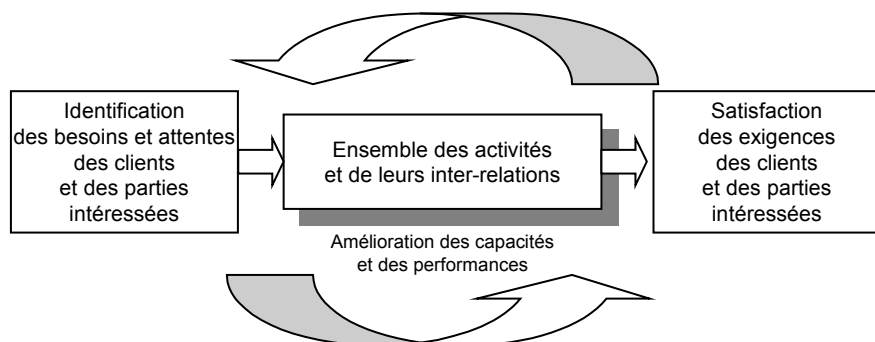
<sup>1</sup> Le terme « parties intéressées » est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme « *personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme* ». Exemple : clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs, banques, syndicats, partenaires ou société.



**Figure 1.1 La raison d'être d'un organisme**

Du fait de ce constat simple, nous pouvons représenter l'organisme de façon systémique comme suit (cf. figure 1.2) :

- ▶ à partir de l'identification des besoins et attentes des clients et des parties intéressées, l'organisme met en œuvre et organise les activités nécessaires pour satisfaire à ces exigences : ce sont son savoir-faire et sa valeur ajoutée ;
- ▶ l'ensemble des activités mises en œuvre et leurs interrelations constituent un système non pas statique, mais dynamique par la recherche de l'amélioration de ses capacités et ses performances, pour rester compétitif.



**Figure 1.2 Représentation systémique de l'organisme**



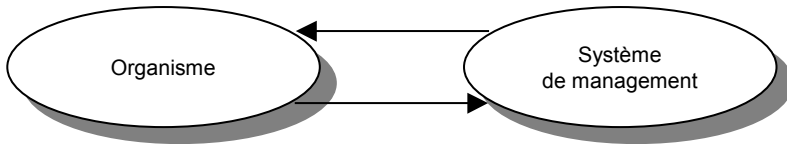
Cette représentation systémique constitue ce que l'on appelle « un système de management » :

- ▶ « Système » parce qu'il s'agit de mettre en œuvre et d'organiser des activités et leurs interdépendances pour répondre aux besoins, attentes et exigences des clients et des parties intéressées.
- ▶ « Management<sup>2</sup> » parce que tout système nécessite d'être conduit, orienté et « managé ». Il s'agit pour la direction de :
  - > donner un sens, une vision, qui se traduit de façon pragmatique et concrète par des objectifs quantifiables et mesurables ;
  - > veiller à entretenir et à améliorer les capacités et les performances de l'organisme.

Force est de constater que la raison d'être, ou les finalités d'un organisme, nous amène tout naturellement à la notion de « système de management ».

Tout organisme se traduit par un « système de management », et un « système de management » représente et formalise concrètement le fonctionnement global d'un organisme (cf. figure 1.3).

Autrement dit, il y a une relation que nous pouvons dénommer mathématiquement de « bijective » entre « organisme » et « système de management », c'est-à-dire qu'il y a une et une seule correspondance entre l'organisme et son système de management.



**Figure 1.3 Organisme et système de management**

Le système de management de l'organisme modélise son fonctionnement propre et ses relations avec ses clients et ses parties intéressées. Tout simplement !

Comment modéliser ce système de management ?

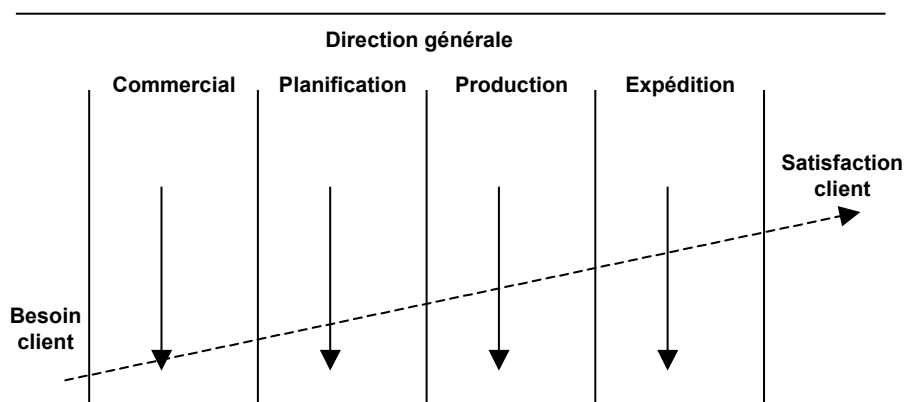
Nous avons utilisé un raisonnement transversal depuis les exigences et besoins des clients et parties intéressées jusqu'à la réponse à ces exigences : c'est la satisfaction des clients et des parties intéressées.

.....  
2 Le terme « management » est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ».

Il s'agit de faire de même pour toutes les activités de l'organisme en se posant les questions suivantes :

- ▶ Quelles sont les données d'entrée nécessaires à la réalisation de cette activité ?
- ▶ Quelles sont les données de sortie des activités réalisées ?
- ▶ Quels sont les acteurs et les moyens nécessaires à la réalisation de ces activités ?
- ▶ Quelles sont les différentes étapes pour réaliser ces activités ?

C'est ce que l'on appelle l'approche processus<sup>3</sup>, c'est-à-dire un raisonnement non plus vertical par fonctions, mais transversal centré sur le client qu'il soit interne ou externe (cf. figure 1.4).



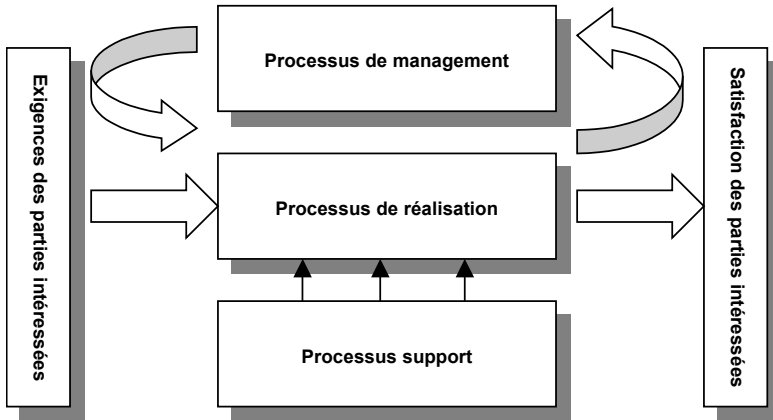
**Figure 1.4 Schématisation de l'approche processus**

Pour répondre aux exigences et aux besoins des clients et des parties intéressées, nous pouvons distinguer trois grandes familles d'activités ou de processus (cf. figure 1.5) :

- ▶ Les processus de réalisation contribuant directement à la réalisation du produit ou du service.
- ▶ Les processus support fournissant les ressources nécessaires à la réalisation du produit ou du service (ressources humaines, financières, installations et maintenance, système d'information...).

3 Le terme « processus » est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

- Les processus de management ou de pilotage définissant les orientations du système de management, les rôles et les responsabilités et assurant la cohérence du système, son évaluation et sa surveillance.



**Figure 1.5 Représentation du système de management et des processus**

Cette modélisation est la base de construction du système de management de tout organisme, à la fois simple et pleine de bon sens.



## 2

# La logique des systèmes de management

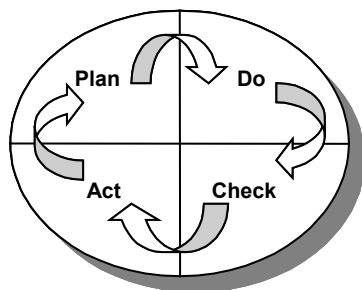
### Comment construire ce système de management ?

Focalisons-nous sur une des raisons d'être d'un organisme : entretenir et améliorer ses capacités et ses performances. Comment faire ?

La réponse là aussi est simple : elle est fondée sur une logique représentée par un mathématicien et philosophe du XX<sup>e</sup> siècle, William Edwards Deming, qui a ouvert des perspectives concrètes pour un management efficace et humain.

Sans détailler toute sa philosophie sur le management, nous retiendrons son principe le plus connu sous le nom de roue de Deming, à savoir la roue de l'amélioration continue, le PDCA (cf. figure 2.1) :

- ▶ P pour *Plan*, c'est-à-dire planifier, prévoir, organiser.
- ▶ D pour *Do*, c'est-à-dire réaliser, mettre en œuvre tout en maîtrisant.
- ▶ C pour *Check*, c'est-à-dire vérifier, contrôler, évaluer les actions, les activités par rapport aux résultats escomptés et aux objectifs fixés.
- ▶ A pour *Act*, c'est-à-dire agir, exploiter les informations et les données recueillies des contrôles et des évaluations, pour prendre les décisions nécessaires et ainsi de suite...



**Figure 2.1 La roue de Deming**

C'est une logique simple de fonctionnement que nous utilisons sans le savoir pour tout projet ou activité.

Prenons l'exemple d'un projet, qu'il soit personnel (tel un déménagement ou l'organisation de festivités) ou professionnel :

- ▶ La première étape est la préparation du projet : cadrage du projet, identification des objectifs, étude et analyse des conditions de réussite, de l'environnement, des risques et des opportunités, décomposition en activités et en tâches, planification du projet... (c'est le « P » du PDCA).
- ▶ La deuxième étape correspond à la réalisation effective du projet : réalisation des activités planifiées, résolution des problèmes, coordination... (c'est le « D » du PDCA).
- ▶ La troisième étape correspond au contrôle et au suivi du projet : mesure des écarts de réalisation, de dépenses, de calendrier, contrôle des activités... (c'est le « C » du PDCA).
- ▶ Enfin la dernière étape correspond aux décisions à prendre, le plus souvent prises en réunions de revues de projet, pour réagir aux dérives de temps, de budget, et résoudre les problèmes (c'est le « A » du PDCA). Et ainsi de suite, car les actions décidées dans cette dernière étape vont être planifiées, réalisées, évaluées...

Et globalement pour le projet, cette dernière étape permet de capitaliser les expériences sur le projet, de faire un bilan et de prendre des décisions pour les projets suivants...

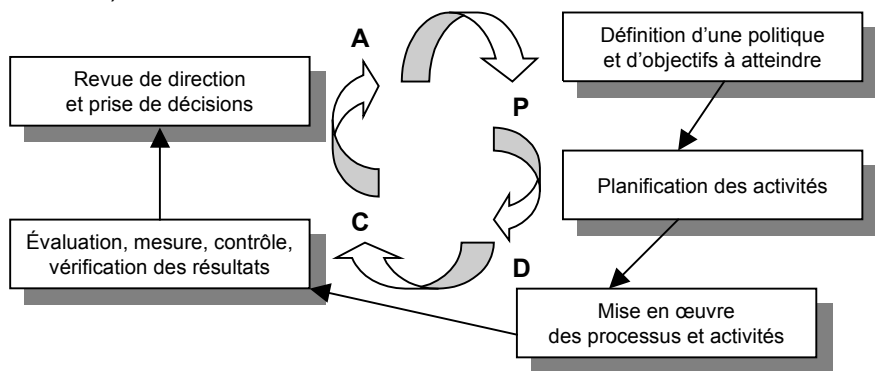
Cette logique est pleine de bon sens, et nous pourrions l'illustrer d'une autre façon avec la stratégie de l'artilleur : dans un premier temps, celui-ci identifie sa cible, puis s'organise pour l'atteindre (choix des outils, de sa flèche, réglage des tensions de ses appareils...).

ensuite, il effectue un premier tir, qui sans doute n'atteindra pas son but, puis après contrôle et rectification, en réalise un deuxième, voire un troisième, et ainsi de suite, jusqu'à atteindre l'objectif.

Tous les systèmes de management sont construits sur cette logique simple. C'est ce qui permet au système d'être dynamique et non pas statique, d'être en constante amélioration. On peut aussi parler de spirale d'amélioration continue<sup>4</sup>.

Tous les systèmes de management ont en commun (cf. figure 2.2) :

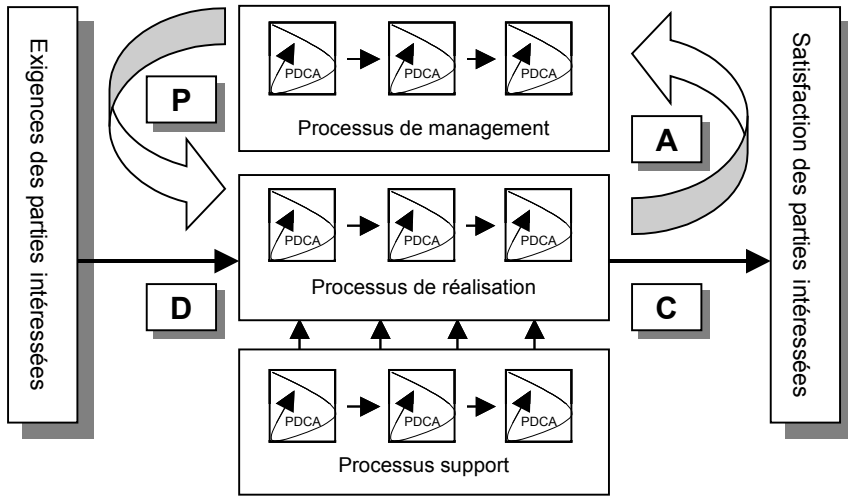
- ▶ L'engagement de la direction à travers la définition d'une politique et d'objectifs quantifiables à atteindre (le « P » du PDCA).
- ▶ La planification des activités pour atteindre les objectifs (le « P » du PDCA).
- ▶ La mise en œuvre des processus et activités articulés et organisés de façon cohérente et maîtrisée (le « D » du PDCA).
- ▶ L'évaluation, la mesure, le contrôle, la vérification des résultats et des progrès obtenus (le « C » du PDCA).
- ▶ La revue de direction à partir de l'analyse des données pour prendre les décisions nécessaires et améliorer constamment le système (le « A » du PDCA).



**Figure 2.2 La logique des systèmes de management**

C'est aussi sur cette logique que sont construits tous les processus du système de management (cf. figure 2.3).

.....  
<sup>4</sup> La spirale d'amélioration continue est représentée dans les systèmes de management environnemental (ISO 14001:2004) et de la sécurité et santé au travail (OHSAS 18001:2007).



**Figure 2.3 La logique du PDCA pour le système de management et les processus**

Autrement dit, voici les questions simples à se poser pour construire un système ou un processus, à partir des attentes et des besoins de ses clients internes et externes, et des contraintes de son environnement :

- ▶ Quels sont les objectifs à atteindre ? Quel sens, quelle vision, quelle finalité, quelle politique pour le processus ou le système ? Comment répondre aux exigences et aux attentes des clients et des parties intéressées, en tenant compte des contextes économiques et autres ? (Le « P » du PDCA.)
- ▶ Comment préparer, planifier, organiser les différentes étapes à réaliser ? (Le « P » du PDCA.)
- ▶ Quelles sont les procédures à mettre en œuvre pour maîtriser les activités des processus ? Comment assurer une réalisation efficace, structurée et garantissant le niveau de qualité exigé, tout en répondant aux contraintes économiques, environnementales et de sécurité ? (Le « D » du PDCA.).
- ▶ Quelles sont les mesures, vérifications, évaluations à mettre en place pour contrôler les résultats et/ou mesurer les progrès ? Quels sont les moyens de surveillance à mettre en œuvre compte tenu de l'évaluation des risques de tous ordres, qu'ils relèvent de la qualité, de l'économie, du social, de l'éthique, des impacts sur l'environnement ou sur la santé et la sécurité des personnels et du public ? (Le « C » du PDCA.).



- Quelles sont les données à prendre en compte pour décider des actions d'amélioration, des actions correctives et préventives ? Quelle est l'organisation à mettre en place pour instaurer le système de décisions ? (Le « A » du PDCA.)

Cette logique d'amélioration continue et la démarche transversale centrée autour du client interne ou externe de l'organisme, nous amènent tout simplement à la construction des processus et du système de management.



# 3

## Les principes de management par la qualité

La norme ISO 9000:2005, au paragraphe 0.2, stipule : « *Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances* ».

Ces huit principes, que nous allons développer sont : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Et la norme ISO 9004:2000 ajoute : « *L'utilisation réussie des huit principes de management par un organisme procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que des retours financiers plus importants, la création de valeur et une plus grande stabilité* ».

Pour la construction du système de management, il est essentiel de s'appuyer sur ces principes à la fois simples, fondés sur le bon sens et qui ont fait leurs preuves.

Ces principes sous-tendent les séries de normes ISO 9000 et constituent une base pour l'amélioration de la performance et de l'excellence organisationnelle. Alors pourquoi s'en priver ?

C'est une véritable opportunité pour les organismes de s'en inspirer largement.

## 3.1 Orientation client

Le client et, au sens le plus large, « les parties intéressées » sont au cœur du fonctionnement de l'organisme. Sans « parties prenantes », sans clients, il n'y a plus d'organisme. Ce principe d'« orientation client » est à élargir à toutes les parties intéressées.

Un système de management, construit à partir des exigences des parties intéressées, est bâti pour répondre à ces exigences (cf. figure 2.3).

Il est nécessaire et primordial de comprendre, analyser et écouter les besoins et les attentes des différentes parties intéressées, que ce soit au présent, mais aussi dans le futur, afin d'anticiper leurs exigences.

Cette approche permet :

- ▶ de s'assurer que les objectifs fixés par la direction sont en phase avec les besoins et les attentes des parties intéressées ;
- ▶ de gérer de façon méthodique, organisée et équilibrée l'ensemble des parties intéressées ;
- ▶ d'augmenter ses recettes et ses parts de marché du fait de la réactivité de l'organisme face aux opportunités qui peuvent se présenter.

## 3.2 Leadership

Sans vision, sans orientation, sans pilote, il n'y a pas de système de management. C'est, un peu, comme si vous rouliez en voiture sans savoir où vous voulez aller ! (cf. figure 3.1).

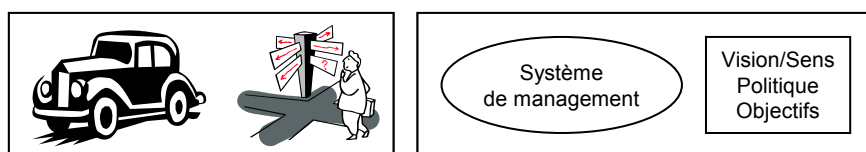


Figure 3.1 Illustration du principe de leadership

La direction doit s'impliquer totalement dans le système de management, car c'est elle qui donne le sens, les orientations, la finalité et les objectifs pour une période donnée.

C'est également la direction qui garantit la cohérence du système de management, et qui alloue les ressources nécessaires pour son bon fonctionnement.

enfin, c'est elle qui crée les conditions favorables pour que chaque personne puisse s'impliquer dans la réalisation des objectifs définis.

La mise en œuvre de ce principe entraîne :

- ▶ une vision claire du présent et du futur de l'organisme pour l'ensemble des parties intéressées ;
- ▶ la confiance des parties intéressées ;
- ▶ la motivation du personnel de l'organisme pour la réalisation des objectifs ;
- ▶ la formalisation de valeurs communes basées sur l'éthique, la responsabilité et la transparence.

### **3.3 Implication du personnel**

Le personnel de l'organisme représente sa ressource la plus importante, son savoir-faire et son image vis-à-vis des autres parties intéressées. Les ressources humaines sont toute la richesse de l'organisme !

Il est fondamental d'impliquer le personnel dans le système de management à tous les niveaux hiérarchiques. Comment ? Essentiellement par la communication (ascendante, descendante et transversale) et la responsabilisation de tous :

- ▶ chacun comprend son rôle et ses responsabilités ;
- ▶ chacun évalue sa performance par rapport aux objectifs définis ;
- ▶ chacun est force de proposition pour les améliorations dans les processus ;
- ▶ chacun accroît ses compétences et son savoir-faire par l'expérience et/ou la formation ;
- ▶ chacun est un maillon dans la chaîne de l'amélioration continue de l'organisme.

### **3.4 Approche processus**

Au lieu de réfléchir fonction par fonction, de façon verticale, comme nous avons l'habitude de le faire, il s'agit :

- ▶ de raisonner de façon transversale à partir de données d'entrée (exigences, besoins ou attentes de parties intéressées internes ou externes) ;

- ▶ de définir des activités ou des étapes à effectuer de façon maîtrisée pour répondre à ces exigences d'entrée ;
- ▶ d'identifier les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation, pour aboutir *in fine* aux données de sortie (cf. illustration de ce principe dans la figure 1.4).

Notre « valeur ajoutée » correspond alors à la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie.

Raisonnement de cette façon entraîne :

- ▶ des coûts et des durées de cycle de production réduits par l'optimisation des ressources ;
- ▶ des résultats améliorés et prévisibles ;
- ▶ des responsabilités clairement définies pour la gestion des activités ;
- ▶ l'identification des interactions avec d'autres activités ou processus de l'organisme, et des points à risques ;
- ▶ la maîtrise de la mise en œuvre par l'identification des risques et une documentation nécessaire et suffisante ;
- ▶ le repérage des facteurs permettant d'améliorer le fonctionnement de façon permanente.

## 3.5 Management par approche système

C'est le même principe que l'approche processus, rapporté d'une façon systémique à l'ensemble du fonctionnement de l'organisme (cf. représentation du système de management dans la figure 1.5).

Il s'agit d'identifier l'ensemble des processus et leurs interdépendances, nécessaires et suffisants pour répondre de façon efficace et efficiente aux exigences des parties intéressées.

C'est une approche transversale globale depuis les besoins et les attentes des parties intéressées jusqu'à la réponse à ces exigences.

Cette approche système permet :

- ▶ de formaliser et structurer l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations ;
- ▶ de comprendre les interdépendances entre les différents processus ;

- ▶ d'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisation mises en place ;
- ▶ d'identifier les processus clés et les risques ;
- ▶ de clarifier les rôles et les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

## **3.6 Amélioration continue**

Cette logique basée sur le principe du PDCA est simple et pleine de bon sens. Nous l'utilisons sans même nous en rendre compte.

Système de management et processus sont construits sur cette logique (cf. figure 2.3).

La mise en œuvre de ce principe permet :

- ▶ de créer une dynamique permanente d'amélioration pour les processus et le système de management ;
- ▶ d'induire un avantage concurrentiel du fait de la constante amélioration de l'organisation ;
- ▶ de capitaliser sur les situations et les améliorations constatées ;
- ▶ d'entraîner la motivation du personnel pour l'atteinte des objectifs ;
- ▶ de former et sensibiliser le personnel de l'organisme aux méthodes et aux outils d'amélioration continue.

## **3.7 Approche factuelle pour la prise de décision**

Analyser les données et les informations de façon factuelle, c'est-à-dire en se basant sur des preuves, des enregistrements, des faits, et non pas sur des opinions, suppositions, interprétations ou extrapolations, est essentiel pour une prise de décision efficace.

Concrètement, cela veut dire que les faits et les informations pertinentes et nécessaires à la prise de décision, doivent être enregistrés sur des supports adaptés (exemples : une fiche d'incident, un rapport de réunion, un rapport d'audit, un plan d'action,...).

La mise en œuvre de ce principe permet :

- ▶ de prendre des décisions avec la complétude des données et des informations nécessaires ;
- ▶ de capitaliser et suivre les décisions prises ;
- ▶ de rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin ;
- ▶ de garantir que les données et informations sont fiables et exactes.

## **3.8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

C'est le constat simple qu'il y a interdépendance entre l'organisme et ses fournisseurs, et plus généralement ses « parties intéressées » (dans ce cas exclusivement externes à l'organisme).

Si cette relation est gérée de façon « mutuellement bénéfique », nous pourrions aussi utiliser la formule « gagnant-gagnant », les deux parties « augmentent leurs capacités à créer de la valeur ».

Cette approche pleine de bon sens permet :

- ▶ d'optimiser les coûts et les ressources des deux parties ;
- ▶ de capitaliser les acquis par la mise en commun des expériences ;
- ▶ d'adopter une communication claire et transparente ;
- ▶ d'établir la confiance ;
- ▶ de partager des informations et des opportunités d'amélioration ;
- ▶ de construire des activités communes ;
- ▶ d'établir un partenariat.



# 4

## Les périmètres des référentiels QSE

Le système de management de la qualité (basé sur la norme ISO 9001:2008) se rapporte à la qualité du produit et/ou service fourni au client.

Le système de management environnemental (basé sur la norme ISO 14001:2004) se rapporte à la maîtrise des impacts des activités de l'organisme sur l'environnement, et concerne toutes les parties intéressées.

Le système de management de la santé et sécurité au travail (basé sur le référentiel OHSAS 18001:2007) se rapporte à la maîtrise des impacts des activités de l'organisme sur la santé et la sécurité du personnel et des autres parties intéressées. Insistons sur le fait qu'il s'agit de la santé et de la sécurité des personnes au travail plus que de la sécurité des produits et/ou services.

De façon simple (cf. figure 4.1), nous pourrions dire que :

- ▶ le système de management de la qualité s'applique au produit et/ou service ;
- ▶ le système de management environnemental s'applique à l'environnement ;
- ▶ le système de management de la santé et de la sécurité au travail s'applique à l'homme.

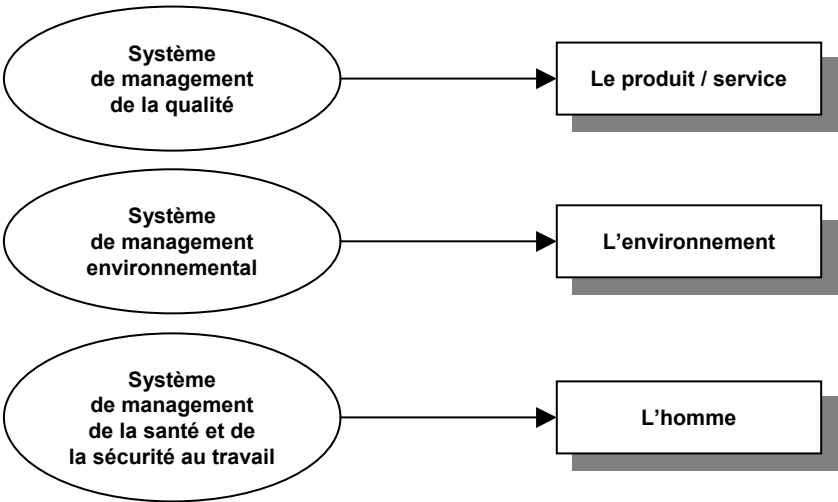


Figure 1.6 Les périmètres des référentiels QSE

Le tableau 4.1 synthétise les champs d'application des trois référentiels QSE.

Tableau 4.1 Les champs d'applications des référentiels QSE

Dénomination	Champ du référentiel	Commentaires
ISO 9001:2008	Norme internationale pour un système de management de la qualité	Approche orientée par processus de l'entreprise, des exigences clients (éléments entrants) vers la satisfaction client (cible de l'organisme).
ISO 14001:2004	Norme internationale pour un système de management environnemental	Maîtrise des impacts des activités de l'organisme, sur l'environnement. Réponse aux attentes des parties intéressées.
OHSAS 18001:2007	Référentiel pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail	Maîtrise des risques et des impacts des activités de l'organisme, sur la santé et la sécurité du personnel et des autres parties intéressées.

# 5

## Les finalités des référentiels QSE

Tous les systèmes de management, et en particulier les trois référentiels QSE, ont comme finalité commune l'amélioration permanente et continue :

- ▶ pour le système de management de la qualité, c'est l'amélioration des processus et du système de management pour accroître la satisfaction du client ;
- ▶ pour le système de management environnemental, c'est l'amélioration des performances environnementales ;
- ▶ pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail, c'est l'amélioration des performances santé et sécurité pour les personnes.

Ensuite, chaque système a ses propres finalités se rapportant à son champ d'application.

Un système de management de la qualité vise à :

- ▶ accroître la satisfaction du client ;
- ▶ accroître l'efficacité du système et des processus mis en œuvre ;
- ▶ démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Un système de management environnemental vise à :

- ▶ identifier les aspects environnementaux<sup>5</sup> provenant d'activités, de services et de produits, passés, présents ou futurs, dans les conditions normales de fonctionnement et dans les conditions d'urgence potentielle ;
- ▶ déterminer les impacts<sup>6</sup> significatifs sur l'environnement ;
- ▶ identifier les exigences légales applicables, et autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit ;
- ▶ évaluer les situations d'urgence et les accidents survenus ;
- ▶ identifier les priorités et fixer les objectifs environnementaux appropriés, pour améliorer la performance environnementale, et ce, de façon continue.

Il n'y a pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale<sup>7</sup>.

Le minimum requis est l'engagement de se conformer aux exigences légales applicables (et autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit), à la prévention des pollutions, et au principe de l'amélioration continue.

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail vise à :

- ▶ identifier les dangers ;
- ▶ évaluer les risques pour la santé et la sécurité, dans tous les aspects du travail (activités de routine ou ponctuelles, installations fixes ou temporaires, conditions d'exploitation normales ou transitoires,...) ;
- ▶ évaluer les situations d'urgence, les accidents et les incidents survenus (capitalisation du retour d'expérience) ;
- ▶ identifier les exigences légales applicables (et autres, comme par exemple, celles des unions professionnelles auxquelles l'organisme adhère,...), relatives à la santé et à la sécurité ;
- ▶ identifier les priorités et fixer les objectifs appropriés, pour améliorer les performances de santé et sécurité, et ce, de façon continue.

.....  
5 Le terme « aspect environnemental » est défini dans l'ISO 14001:2004 (§ 3.6) comme « élément des activités, produits ou services d'un organisme, susceptible d'interactions avec l'environnement ».

6 Le terme « impact environnemental » est défini dans l'ISO 14001:2004 (§ 3.7) comme « toute modification de l'environnement négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme ».

7 Le terme « performance environnementale » est défini dans l'ISO 14001:2004 (§ 3.10) comme « résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'un organisme ».

Il n'y a pas d'exigences absolues en matière de performance<sup>8</sup> santé et sécurité. Le minimum requis est l'engagement de se conformer à la législation en vigueur (et autres exigences applicables à l'organisme), à la prévention des risques santé et sécurité et au principe de l'amélioration continue.

Le tableau 5.1 synthétise les finalités de ces trois référentiels.

**Tableau 5.1 Les finalités des référentiels QSE**

Système de management	Finalité
Qualité ISO 9001	Satisfaction du client par : <ul style="list-style-type: none"> <li>– la fourniture d'un produit/service répondant en permanence à ses attentes explicites et implicites ;</li> <li>– l'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'organisme pour la conception, la réalisation et la mise à disposition du produit au client.</li> </ul>
Environnement ISO 14001	Maîtrise des impacts environnementaux par : <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'identification et l'analyse des impacts significatifs des activités sur l'environnement (pollutions, consommations, déchets, nuisances...) ;</li> <li>– l'amélioration en continu des performances environnementales, et la réponse aux attentes des parties intéressées (riverains, associations, assureurs, banques, pouvoirs publics,...).</li> </ul>
Santé et sécurité au travail OHSAS 18001	Maîtrise des risques santé et sécurité au travail par : <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'identification et l'analyse des risques pouvant générer un accident du travail ou une maladie professionnelle (risque électrique, chimique, d'incendie, de chute, mécanique, circulation d'engins,...) ;</li> <li>– l'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes, bruit, température, vibration, charge physique et mentale...) ;</li> <li>– l'amélioration en continu des performances santé et sécurité, et la réponse aux attentes des parties intéressées.</li> </ul>

8 le terme « performance » est défini dans l'OHSAS 18001:2007 (§ 3.15) comme « *résultats mesurables du management des risques pour la SST par un organisme* ».



# 6

## L'identification des parties prenantes QSE

Les besoins et attentes des parties intéressées, parfois appelées aussi parties prenantes, doivent être en phase avec la politique et les objectifs de l'organisme. D'où l'importance fondamentale d'identifier l'ensemble de ces personnes ou groupes de personnes « pouvant affecter ou être affectés par l'organisme<sup>9</sup> », et de formaliser leurs attentes.

Il est nécessaire ensuite de « classer » ces attentes par ordre d'importance pour en déduire les axes principaux de la politique QSE.

La démarche proposée est la suivante :

- ▶ Étape 1 : lister toutes les parties intéressées<sup>10</sup>. Pour garantir l'exhaustivité et l'analyse systémique de ces groupes de personnes, nous suggérons de les lister suivant le critère interne/externe à l'organisme (cf. tableau 6.1), et non pas par domaine QSE, comme nous aurions tendance à faire.
- ▶ Étape 2 : affecter le poids de la partie intéressée sur une échelle d'importance (de 1 à 4, de peu important à très important).
- ▶ Étape 3 : identifier les attentes de chaque partie intéressée.
- ▶ Étape 4 : évaluer la cotation de l'attente de la partie intéressée sur une échelle d'importance (de 1 à 4, de peu important à très important).

---

9 selon la deuxième définition donnée au § 3.6 du document d'application du SD 21000, FD X 30-023. Se référer à la note 5 pour la première définition donnée dans l'ISO 9000:2005.

10 Une liste non exhaustive de parties intéressées est donnée dans l'annexe B du FD X 30-023 (document d'application du SD 21000).

- Étape 5 : calculer la note globale en multipliant les deux critères numériques précédents ; en déduire les attentes prioritaires qui détermineront les axes de la politique de l'organisme (cf. tableau 6.2).

Tableau 6.1 Identifier les parties prenantes

Partie intéressée interne	Partie intéressée externe
Salariés	Clients
Actionnaires	Fournisseurs
Comité hygiène sécurité et conditions de travail	Banques
Délégués du personnel	Assurances
Comité d'entreprise	Pouvoirs publics
Conseil d'administration	Riverains
Médecin du travail (peut être externe)	Associations
...	...

Tableau 6.2 Identifier et classer les attentes des parties intéressées

Partie intéressée	Poids	Attentes	Cotation Attente	Note globale	Dispositions existantes	Axes d'amélioration
Salariés	4	Motivation	4	16	Entretiens annuels...	Supports de communication
	4	Salaire	3	12	Grilles de salaire	Fiches de poste...
Clients	4	Satisfaction	4	16	Système qualité	Refonte des indicateurs
Fournisseurs	3	Partenariat	2	6	...	...
...		...			...	...



# 7

## L'approche intégrée par les processus

Il y a quelques années, le mode de management des organismes était fondé sur une approche verticale par fonctions : direction, commercial, planification, production, expédition,...

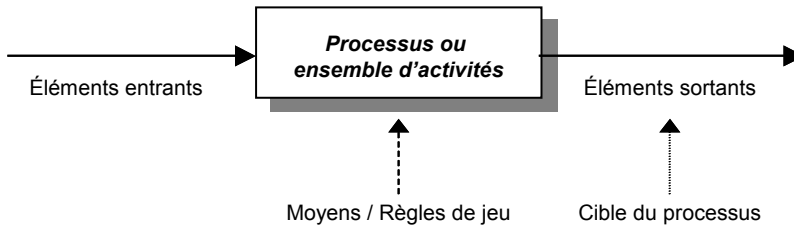
De fait, ce mode de fonctionnement induit un cloisonnement des activités et des problématiques d'interactions et d'interdépendances entre les différentes fonctions.

Au contraire, l'approche processus est transversale et centrée sur la finalité, la cible (le « pour quoi » ou « pour qui fait-on cela ? ») (cf. figure 7.1).

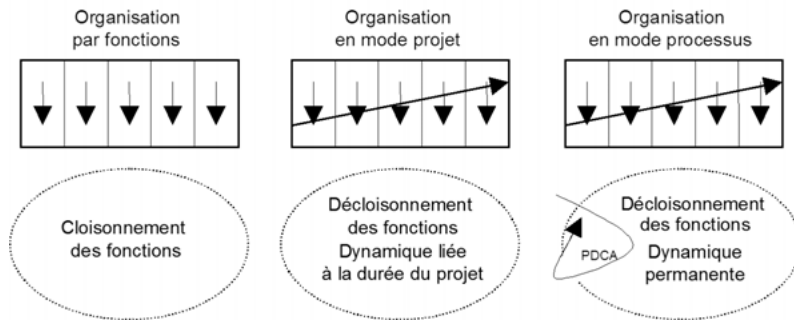
Pour repérer les différents processus, la démarche consiste à partir des clients et de ce qui est fourni aux clients.

Cette approche décroïsonne les fonctions et induit une vision systémique et globale des activités à réaliser et leurs interdépendances.

Cette démarche rejoint en grande partie ce que l'on appelle le « mode projet ». Pourtant l'organisation en « mode projet » induit une dynamique temporaire, liée à la durée du projet, alors que le « mode processus » induit une dynamique permanente du fait de la construction du processus basé sur la logique de l'amélioration continue (le PDCA) (cf. figure 7.2).



**Figure 7.1 Schématisation de l'approche processus**

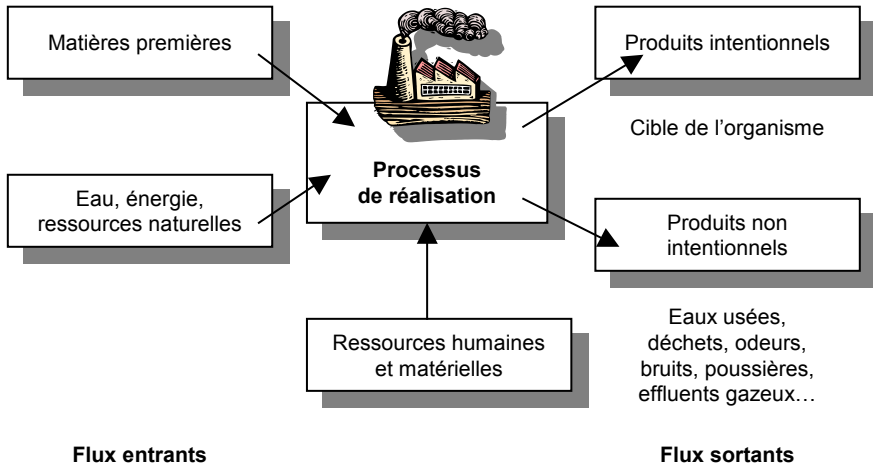


**Figure 7.2 Les différents modes d'organisation**

Ce mode d'organisation implique d'identifier pour chaque processus (cf. figure 7.3) :

- ▶ En amont du processus, les produits entrants et les ressources nécessaires à la réalisation des activités : matières premières, ressources naturelles (eau, énergie), matériels, méthodes, outils, locaux et environnement, acteurs du processus,...
- ▶ En aval du processus, les produits sortants (la cible du processus) et aussi les produits qualifiés de « non intentionnels » (rebut, effluents gazeux, aqueux, déchets, bruits, poussières...), ou plus généralement tous les impacts des activités sur l'environnement et l'homme.

Il s'agit d'une vision holistique de tout ce qui appartient à un processus : les éléments entrants, les éléments sortants intentionnels et non intentionnels, les ressources humaines, matérielles et organisationnelles nécessaires à la réalisation des étapes du processus.



**Figure 7.3 Analyse systémique du processus**

Force est de constater que cette représentation globale intègre les domaines de la qualité, de la sécurité et de l'environnement. Elle inclut aussi d'autres domaines, tels que la gestion des ressources humaines (gestion de la formation, des fiches de postes, des compétences,...) ou la gestion économique et financière (gestion des stocks, comptabilité clients/fournisseurs,...).

Autrement dit, l'approche processus permet non seulement de comprendre et de formaliser l'ensemble des activités d'un organisme, mais c'est aussi un des facteurs de l'intégration de tous les domaines dans le système de management de l'entreprise.



# 8

## L'approche intégrée par les risques

Identifier, analyser, évaluer et gérer les risques au niveau des processus et de leurs interdépendances est une étape essentielle et indispensable pour maîtriser le système de management.

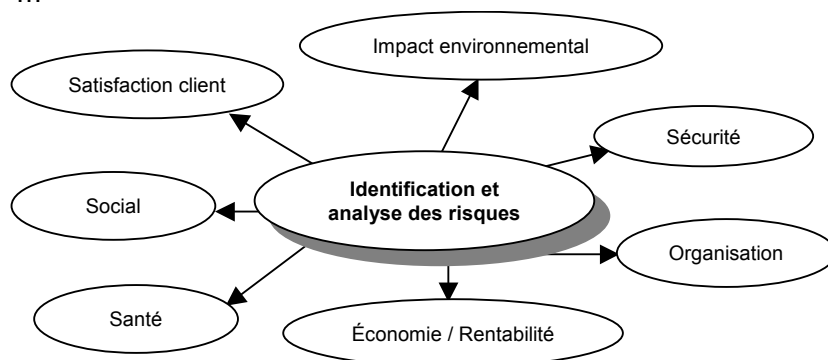
C'est cette maîtrise des activités, des processus, et par voie de conséquence de l'organisation globale de l'organisme, qui induit un système dont les résultats et les performances sont prévisibles.

Lorsque l'on se pose la question du risque, on réfléchit de façon systémique, par rapport à plusieurs domaines : qualité, sécurité, environnement, économie, social... (cf. figure 8.1).

Voici des exemples de questions que l'on peut se poser :

- ▶ Quel est le risque par rapport à la qualité du produit et/ou service ?
- ▶ Quel est le risque par rapport à la réponse aux besoins et aux attentes du client ?
- ▶ Quel est le risque par rapport à l'organisation mise en place (analyse des interactions, des dysfonctionnements possibles,...) ?
- ▶ Quel est le risque par rapport à l'impact sur l'environnement ?
- ▶ Quel est le risque d'exposition des salariés par rapport aux dangers identifiés ?
- ▶ Quel est le risque par rapport aux procédés, à la matière utilisée, aux machines utilisées ?

- ▶ Quel est le risque par rapport au milieu, à la salle, à l'environnement dans lequel s'effectue le travail ?
- ▶ Quel est le risque par rapport aux compétences, à la qualification du personnel ?
- ▶ Quel est le risque économique ?
- ▶ Quel est le risque social ?
- ▶ ...



**Figure 8.1 Analyse systémique des risques**

Force est de constater que l'identification des risques nous emmène sur la voie de l'intégration des domaines qualité, sécurité, environnement, et aussi d'autres domaines, tels que le social ou les aspects financiers ou économiques.

Pour garantir l'exhaustivité de l'identification des risques, nous proposons d'utiliser l'outil des 5M ou 7M11, qui permet de se poser les questions dans toutes les directions (cf. figure 8.2) : par rapport à la main-d'œuvre, les matières utilisées, les machines et les outils, les méthodes, le milieu et les conditions de travail, la monnaie (axes des impacts financiers), le management.

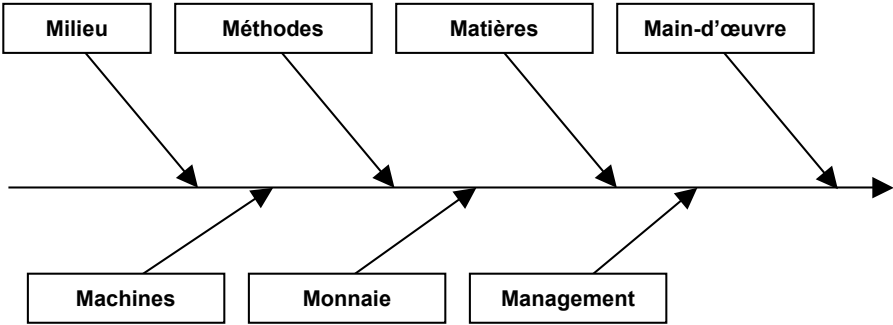


Figure 8.2 L'arbre des questions à se poser

Pour analyser et évaluer les risques identifiés, nous suggérons une méthode inspirée de l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC).

Pour chaque risque identifié, il s'agit de coter sa fréquence ou sa probabilité d'apparition sur une échelle de 1 à 4 (de rare à très fréquent) et de coter sa gravité en termes d'impact et de conséquences sur une échelle de 1 à 4 (de mineur à très grave).

La criticité du risque est obtenue en multipliant ces deux critères, ce qui permet de hiérarchiser les risques (cf. tableau 8.1).

Tableau 8.1 Évaluation des risques

Risque	Moyens de détection	Moyens de maîtrise existants	F	G	C F*G	Axes d'amélioration
...	...	...	2	4	8	...
Légende : F = fréquence ou probabilité d'apparition du risque C = criticité du risque (F*G) G = gravité en terme d'impacts et de conséquences						

L'identification des risques et leur analyse permettent, de fait, une approche intégrée de toutes les problématiques, et induisent la mise en œuvre de moyens de prévention, de détection et de maîtrise des impacts de ces risques pour l'ensemble des processus et le système global de management.

C'est la maîtrise des risques qui permet de mettre en œuvre des moyens de surveillance des processus et du système. C'est alors que l'on peut parler de résultats et de performances prévisibles.



# 9

## L'approche intégrée documentaire

Le système documentaire est la base de tout système de management. Il représente en quelque sorte les fondations sur lesquelles repose le système.

Avoir des fondations solides et correctement dimensionnées, c'est là tout l'enjeu du système documentaire.

Avec la version 94 des normes qualité ISO 9000, les organismes étaient plutôt engagés dans la « gestion de la qualité » avec des démarches procédurières très documentées, dans une logique de conformité aux procédures écrites.

Avec la version 2000 des normes ISO 9000, il s'agit d'un « management par la qualité » qui privilégie l'efficacité et la surveillance du système. Autrement dit, ce n'est pas le nombre de procédures et d'enregistrements qui prouve la qualité et l'efficacité d'un système.

Lorsque l'on se pose la question des documents et des supports d'information à créer pour construire les bases du système de management, on ne se préoccupe pas du domaine concerné (qualité, sécurité, environnement, social, économie,...).

Il s'agit de créer les documents et les supports d'information utiles, simples, efficaces, nécessaires et suffisants, pour :

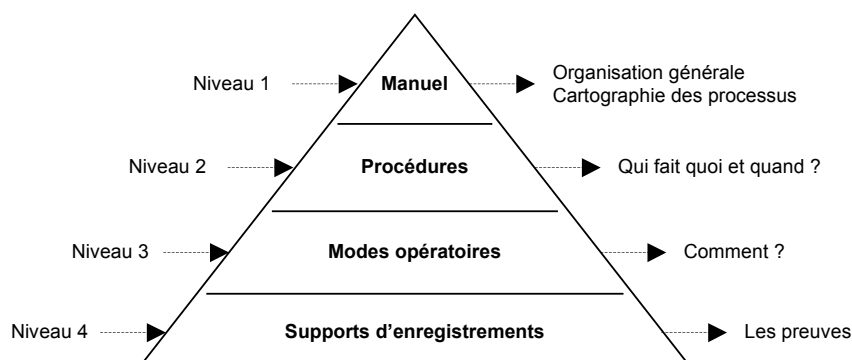
- ▶ assurer une communication à la fois, en interne pour l'ensemble des acteurs de l'organisme, mais aussi en externe pour les autres parties intéressées ;

- ▶ construire les « règles de jeu » de l'organisme, en matière de fonctionnement, de management, de méthodes et d'organisation ;
- ▶ capitaliser les savoir-faire et les situations, le système documentaire représentant en quelque sorte la mémoire de la compétence de l'organisme.

De fait, la création du système documentaire intègre l'ensemble des domaines.

La logique de construction du système documentaire est généralement de type arborescente (du général vers le détail) et représentée sous forme pyramidale (cf. figure 9.1) :

- ▶ Au sommet de la pyramide (niveau 1), il s'agit des documents représentant la vision systémique de l'organisme, la réponse à la question de sa finalité, le « pour quoi ».
- ▶ Au niveau 2, ce sont les procédures nécessaires et suffisantes pour décrire les activités, la réponse aux questions du « quoi » et du « qui fait quoi et quand ».
- ▶ Au niveau 3, ce sont les instructions et les modes opératoires nécessaires et justifiés selon la complexité, les enjeux et l'importance des tâches à réaliser.
- ▶ Au dernier niveau, ce sont les documents permettant d'assurer la traçabilité nécessaire et suffisante.



**Figure 9.1 Architecture du système documentaire**

Tous les systèmes de management sont basés sur la logique de l'amélioration continue : nous pouvons utiliser cette même logique pour se poser la question des documents et des supports à créer, quel que soit le domaine concerné :

- ▶ Les questions relatives au « P », comme planifier, prévoir :
  - > expression documentée de la politique et des objectifs (pour les trois systèmes QSE) ;
  - > documents nécessaires pour assurer la planification des activités (système qualité), l'identification des impacts environnementaux (système environnement), l'identification des dangers (système santé et sécurité), l'identification des exigences légales (les trois systèmes QSE) ;
  - > documents pour déterminer les compétences, pourvoir à la formation, et sensibiliser le personnel (pour les trois systèmes QSE).
- ▶ Les questions relatives au « D », comme mise en œuvre, maîtrise des activités, maîtrise opérationnelle, maîtrise de la documentation (pour les trois systèmes QSE).
- ▶ Les questions relatives au « C », comme évaluation, vérification. Ce sont tous les documents relatifs aux outils de surveillance et de mesure permettant l'amélioration continue en se basant sur des faits avérés (pour les trois systèmes QSE), et notamment :
  - > les documents permettant l'enregistrement, le traitement et le suivi des non-conformités ;
  - > ceux relatifs à la planification, la réalisation et le suivi des audits.
- ▶ Les questions relatives au « A », comme agir, prévenir, décider, améliorer. Ce sont notamment tous les documents relatifs à la revue de direction (pour les trois systèmes QSE), qui permettent d'évaluer le système de management au vu des résultats et des analyses de données recueillies, de prendre des décisions et de revoir la politique et les objectifs.

En se basant sur la logique de l'amélioration continue, nous intégrons, de fait, bon nombre de documents, procédures et supports d'enregistrements ayant la même finalité dans les trois systèmes de management qualité, sécurité et environnement.

La construction du système documentaire est un des facteurs de l'intégration de tous les domaines dans le système de management de l'organisme.



# 10

## Exemple de cartographie intégrée

Une cartographie des processus représente l'ensemble des activités d'un organisme, à partir des exigences des parties intéressées.

En général, les processus sont répartis en trois familles (cf. figure 1.5) :

- ▶ Les processus de réalisation ou opérationnels correspondent à la réponse de l'organisme aux exigences des parties intéressées (le « D » du PDCA), ils ont un impact direct sur la satisfaction des parties intéressées.
- ▶ Les processus support nécessaires aux processus opérationnels, correspondent au management des ressources humaines, matérielles, logistiques et financières, ce sont en quelque sorte les « fournisseurs d'énergie » des processus de réalisation.
- ▶ Les processus de management ou de pilotage correspondent à « l'orchestration » du système de management : ils définissent la politique et les objectifs, évaluent les résultats et prennent les décisions nécessaires pour l'efficacité et l'amélioration continue (le « P », le « C » et le « A » du PDCA).

Dans l'exemple donné (cf. figure 10.1), certains processus relevant de l'environnement et de la sécurité nécessitent une gestion à part entière, et viennent en support des processus opérationnels.

Ce sont les processus de gestion :

- ▶ du personnel extérieur pour les consignes de qualité, sécurité et environnement des personnes extérieures à l'organisme (visiteurs, entreprises intervenant sur le site...) ;

- des déchets intervenant pour l'ensemble des processus ;
- des situations d'urgence pour les consignes liées à la sécurité et à l'environnement, en cas d'incident ou d'accident.

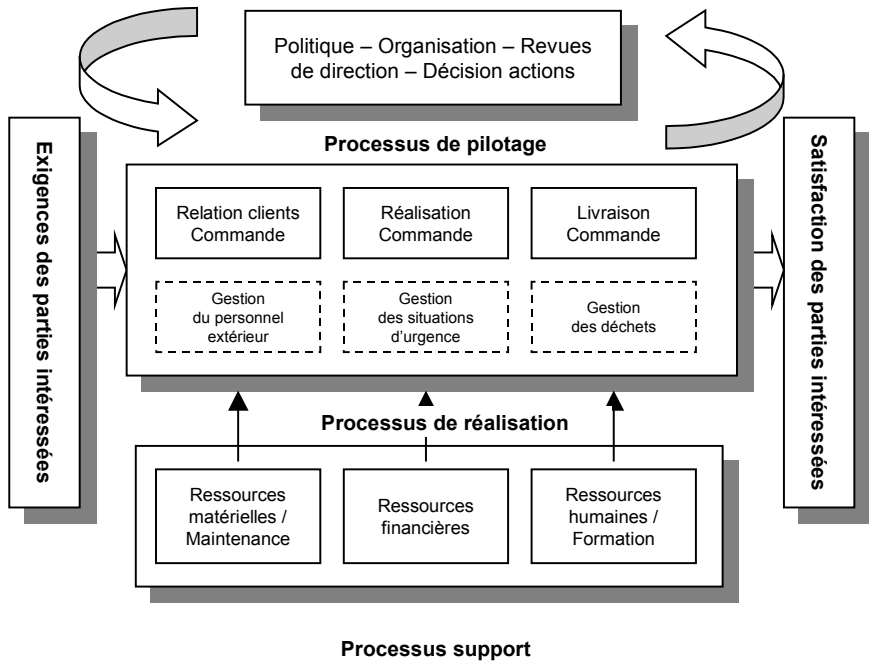


Figure 10.1 Exemple de cartographie intégrée

# 11

## Les finalités de l'audit

Qu'est-ce qu'un audit ? Audit vient du latin audire qui signifie écouter.

Le Larousse nous indique : « *procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise et de l'exécution de ses objectifs* ».

Par extension, le terme audit signifie « *toute étude systématique des conditions de fonctionnement d'une entreprise (audit fiscal, audit social,...)* ».

Au départ « contrôle de gestion », l'audit est devenu aujourd'hui un outil de management du système, et ce sur l'ensemble des domaines de l'organisme (qualité, sécurité, environnement, social, éthique, économique...).

La norme ISO 9000:2005 en donne la définition suivante : « *processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit<sup>12</sup> et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit<sup>13</sup> sont satisfaits* ».

Considérer l'audit comme un outil de contrôle serait totalement restrictif. Il s'agit plutôt d'un outil d'investigation, permettant de « voir », au sens littéral du terme, de façon complètement objective, les améliorations possibles et les différences constatées et factuelles par rapport à des critères d'audit spécifiés.

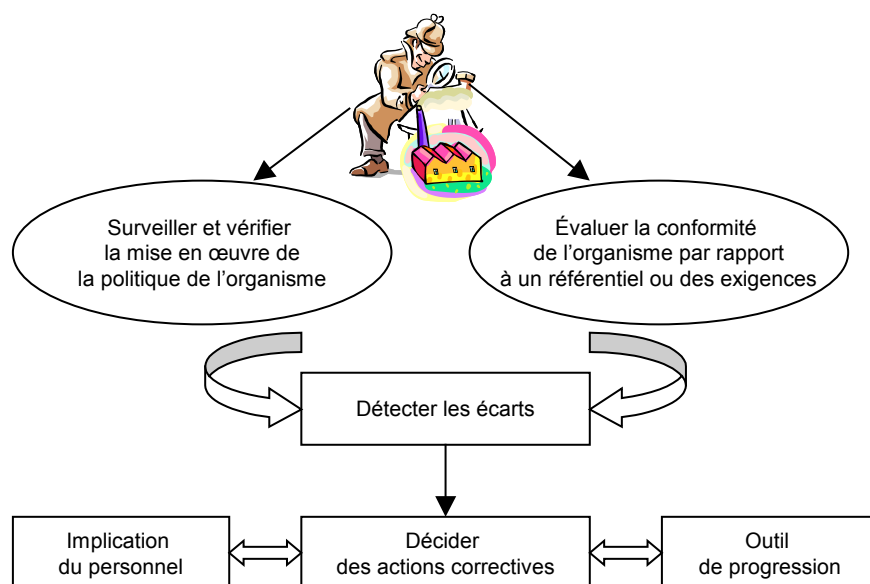
---

12 Le terme « preuve d'audit » est défini dans la norme ISO 9000:2005, comme « *les enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables* ».

13 le terme « critère d'audit » est défini dans la norme ISO 9000:2005, comme « *ensemble de politiques, procédures ou exigences* », autrement dit, il s'agit des références ou des référentiels auxquels les preuves d'audit sont comparées.

Cet outil de management est un véritable outil de progression (cf. figure 11.1) qui a deux finalités principales :

- ▶ surveiller et vérifier la mise en œuvre de la politique d'un organisme ;
- ▶ évaluer la conformité du système par rapport à un référentiel, quel que soit le domaine concerné.



**Figure 11.1 Les finalités de l'audit**

L'audit permet, non seulement de vérifier l'adéquation du système de management par rapport à un référentiel, mais aussi de surveiller que les résultats répondent bien à la politique et aux objectifs définis.

C'est aussi un outil de mesure et de surveillance de l'efficacité des procédures et des processus mis en œuvre.

Cet outil d'investigation est une opportunité d'amélioration de l'organisation et d'implication du personnel.

En effet, le personnel participe aux audits (en tant qu'audité), il est à même de proposer des actions correctives ou préventives en cas d'écart. C'est également lui qui met en œuvre les actions, suit leur application et démontre leur efficacité. En ce sens, l'audit représente en tous points une source de progrès, autant pour l'organisation que pour la formation et l'information des audités et des auditeurs.



L'audit peut concerner un ou plusieurs domaines, et s'appliquer au produit et/ou service, à un processus, un ensemble de processus ou tout le système de management (cf. tableau 11.1).

**Tableau 11.1 Domaines d'application des audits**

Type d'audit >> Caractéristiques	Produit et/ou service	Processus	Système de management
Objectifs de l'audit	Vérifier la conformité du produit/service avec les exigences spécifiées	S'assurer de la maîtrise du processus : fonctionnement, ressources, interactions, moyens de surveillance	S'assurer de l'efficacité et de l'amélioration continue du système de management
Éléments d'investigation	Résultat final des processus de réalisation	Déroulement du processus, outils de mesure et de surveillance	Organisation et fonctionnement du système de management
Éléments de référence (critères d'audit)	Cahier des charges, exigences réglementaires,...	Manuel QSE, procédures, objectifs QSE,...	Manuel QSE, politique et objectifs QSE, référentiels et normes,...
Domaines transversaux concernés	Essentiellement Q, mais aussi S ou E ou autres	QSE voire autres (économique, social,...)	QSE voire autres (économique, éthique, social,...)

Cet outil présente aussi d'autres opportunités, telles que l'adaptation de l'organisation à une évolution technologique ou du système d'information, ou encore la mise en place de nouvelles dispositions normatives.

L'utiliser à bon escient et de façon efficace et optimale est fondamental pour le système de management et l'ensemble de ses acteurs.



# 12

## Les exigences des référentiels QSE concernant l'audit interne

Tout système de management se doit d'être mesuré et surveillé. Sans mesure, sans contrôle, sans surveillance, il n'y a pas de système.

Après les étapes « P » (planification, prévision, préparation...) et « D » (réalisation tout en maîtrisant), c'est l'étape « C » comme vérification, mesure, surveillance, évaluation appliquée au système de management du PDCA.

L'audit interne est une exigence commune aux trois référentiels qualité, environnement et santé sécurité au travail, respectivement aux paragraphes 8.2.2 de l'ISO 9001, 4.5.5 de l'ISO 14001 et 4.5.5 de l'OHSAS 18001.

L'organisme doit :

- ▶ Établir un programme d'audit<sup>14</sup>, le mettre en œuvre et le tenir à jour, en tenant compte :
  - > de l'état et de l'importance des processus et domaines à auditer ;
  - > des résultats des audits précédents.

---

14 Le terme « programme d'audit » est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme « *ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique* ». Un programme d'audit comprend toutes les activités nécessaires pour la planification, l'organisation et la réalisation des audits.

- ▶ Définir pour chaque audit planifié :
  - > les critères<sup>15</sup> ou références ou référentiels auxquels sont comparées les preuves d'audit ;
  - > le champ de l'audit<sup>16</sup> ou domaine d'application ;
  - > la fréquence ;
  - > les méthodes d'audit.
- ▶ S'assurer par ces audits que le système de management QSE est :
  - > mis en œuvre et entretenu de manière efficace ;
  - > conforme aux dispositions prévues par le système (politique, objectifs, exigences établies par l'organisme) et aux exigences des référentiels QSE.
- ▶ Établir, mettre en œuvre et tenir à jour une procédure documentée pour définir les responsabilités et les exigences afin de :
  - > planifier les audits ;
  - > mener les audits ;
  - > rendre compte des résultats à la direction ;
  - > conserver les enregistrements.

L'organisme doit définir les critères de recrutement et de formation de l'auditeur interne.

Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. L'auditeur ne doit pas auditer son propre travail.

Les actions entreprises pour traiter les écarts doivent être suivies et les résultats de ces actions enregistrés.

.....  
<sup>15</sup> Cf. note 17.

<sup>16</sup> Le terme « champ de l'audit » est défini dans la norme ISO 9000:2005 comme « *étendue et limites d'un audit* ». Le champ décrit généralement les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus ainsi que la période de temps couverte.