



Méthode

L'audit qualité fonctionnel

En matière de qualité, l'audit a deux acceptions différentes. Soit c'est un contrôle approfondi qui vérifie la conformité d'une entité à un référentiel donné : c'est l'audit de "conformité", tel que défini par exemple par les normes ISO 19000. Soit c'est une enquête de terrain, participative, destinée à examiner avec les intéressés les solutions pour améliorer l'organisation d'une activité donnée : c'est l'audit "fonctionnel".

Les deux types d'audit ont leur utilité. L'audit de conformité permet de faire respecter les méthodes édictées et les critères d'un label (ex : la certification ISO 9000).

Toutefois, dans le cadre des démarches qualité internes, il trouve rapidement ses limites : les constats portent souvent sur des points secondaires et du formalisme : insuffisances des documents, mauvaise application ou méconnaissance de procédures souvent inadaptées... Le tout sans incidences réelles sur l'activité.

Les intéressés, auditeurs comme audités, ont souvent l'impression de perdre leur temps, et c'est souvent justifié.

L'audit "fonctionnel" est très différent : son but est d'approfondir un problème de fonctionnement donné en écoutant les différentes parties concernées et en recherchant avec elles les solutions possibles.

Cet audit comporte de gros avantages :

- l'intervention d'un "œil neuf" permet de sortir des malentendus, souvent à la source des dysfonctionnements ;
- l'écoute des personnels de terrain permet de dégager les meilleures solutions possibles, bien adaptées aux conditions réelles du travail ;
- l'analyse avec eux des problématiques est pédagogique et fait progresser l'esprit d'entreprise ;
- il est flatteur à la fois pour les auditeurs, à qui on fait confiance, et pour les audités, qu'on consulte ;
- il fait enfin remonter les réalités du terrain vers la direction et permet à celle-ci de mieux connaître le fonctionnement intime des services.

Au total, il permet de trouver des solutions

efficaces aux dysfonctionnements tout en renforçant la motivation du personnel et l'esprit d'entreprise.

Dans quels cas mener les audits fonctionnels ?

Ces audits peuvent s'appliquer à des cas très divers. Quelques exemples :

- bien entendu aux activités qui fonctionnent mal. On choisira alors un auditeur ayant un bon niveau, conscient des problématiques technique, financière, sociale... et donc apte à proposer de "bonnes" solutions ;
- des manques de discipline : les plans sont mal rangés, l'atelier est en désordre, les chantiers sont mal protégés, les consignes non respectées... Une personne rigoureuse mènera des audits ciblés et rapides très régulièrement, tant que les désordres perdureront. Elle ne se bornera pas à un contrôle, mais maintiendra un dialogue avec les intéressés afin de comprendre les causes de la situation et de trouver des solutions facilitant le retour à une situation normale ;
- une meilleure entente entre services qui coopèrent mal : on instaurera des audits croisés qui permettront à chacun de mieux comprendre le fonctionnement, les besoins et les contraintes des autres ;
- une diffusion des bonnes pratiques entre centres similaires : les meilleurs auditeurs les autres et leur suggéreront les améliorations utiles ;
- la préparation des audits de certification : des pré-audits fonctionnels permettront d'examiner avec les intéressés les écarts par rapport aux normes et d'y trouver les meilleures solutions en limitant les lourdeurs.

Comment les mener ?

Plusieurs étapes :

- en amont, la détection des problèmes de fonctionnement et une pré-étude de

Les conditions de la réussite

- Faire appel aux meilleurs à tous les niveaux, des employés aux managers.
- Les former.
- Choisir chaque fois l'auditeur le mieux adapté au problème à traiter.
- Agir rapidement ensuite.
- Valoriser les résultats.

ceux-ci afin de cerner dans chaque cas les acteurs concernés, la nature du problème, ses causes et solutions probables ainsi que les obstacles. Ceci permet de désigner des auditeurs bien adaptés et de prendre les mesures d'accompagnement utiles ;

- ensuite, pour l'auditeur, une préparation soignée, qui doit lui permettre de bien comprendre l'activité concernée ainsi que de bien caractériser le problème : fréquence, gravité, origines possibles, oppositions ;
- l'audit lui-même, avec des entretiens avec toutes les parties, au cours desquels l'auditeur va chercher à dégager des solutions recueillant un consensus maximal ;
- la conclusion, à laquelle il est bon que les décideurs participent, afin de prendre directement les mesures utiles ;
- enfin, le suivi de la mise en place de ces mesures, jusqu'au bon fonctionnement.

Conclusion

Dans ces conditions, l'audit qualité fonctionnel intervient comme un moteur essentiel d'amélioration. Il remotive le personnel et promeut les meilleurs. Il permet une véritable respiration de l'organisation, en traitant ses grippages, en faisant parler la base et en réduisant les rumeurs et le non-dit, qui polluent souvent la bonne marche de l'entreprise ■

Christian Doucet⁽¹⁾

(1) Directeur du Cabinet DOUCET Conseil.
www.qualite-info.net.