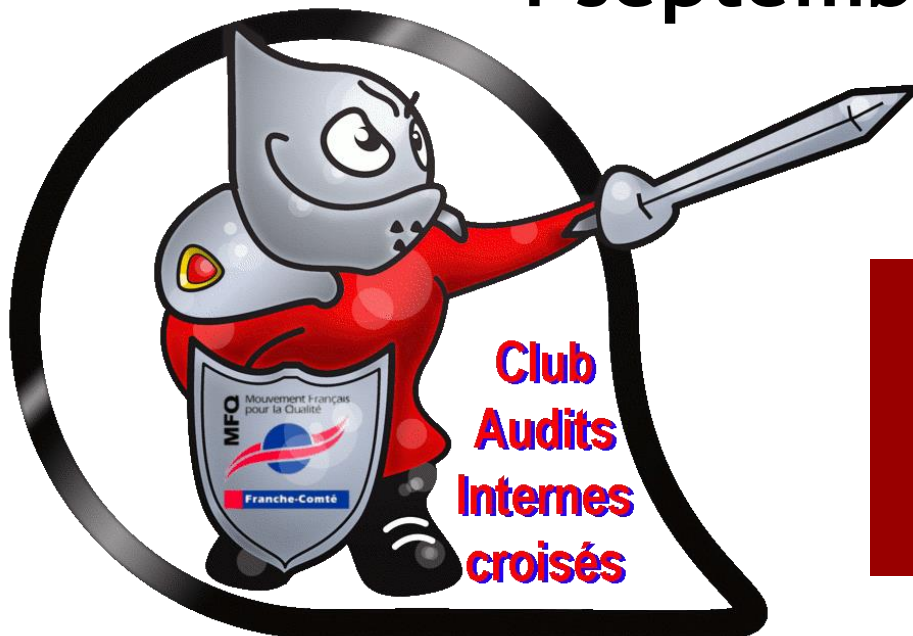


Les audits internes un outil de management

Les audits bienveillants
Séminaire auditeurs croisés internes
4 septembre 2020

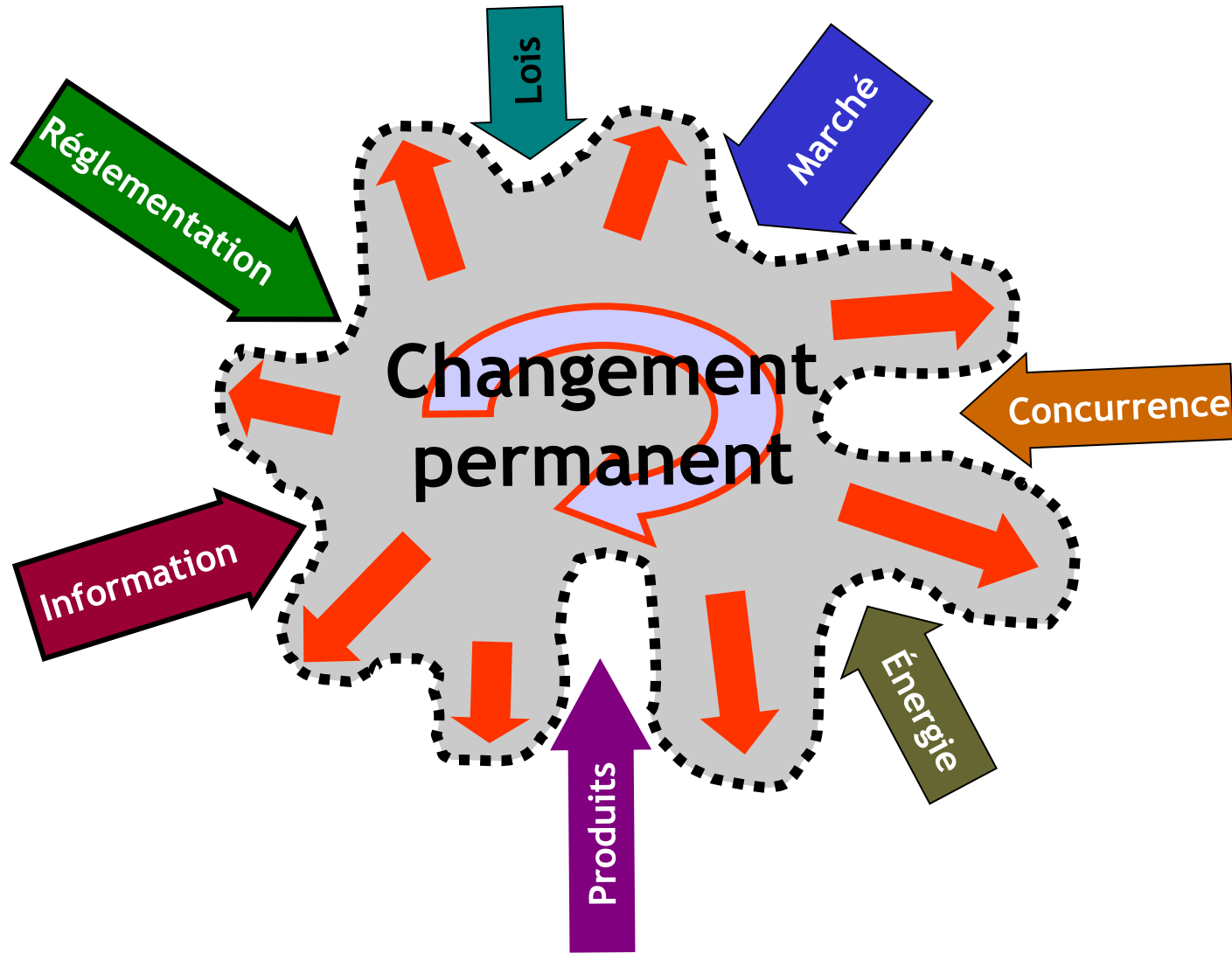


YMCA

Yvon Mougine Conseil & Accompagnement
4 rue Jupille 39600 Villers-Farlay
Tel : 33(0)607633151
Mail: yvon.mougine@ymca.pro

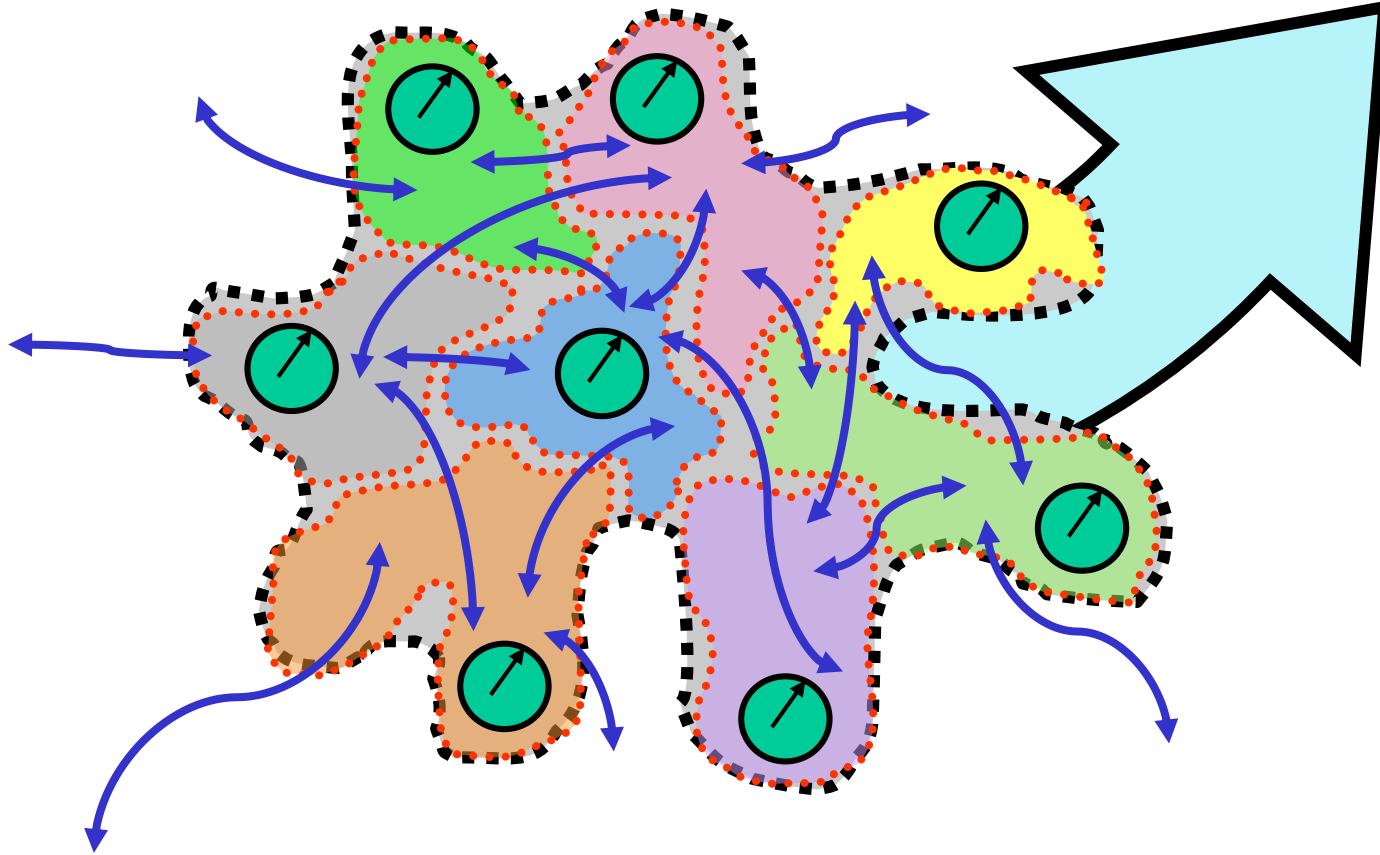
L'évolution des pratiques d'audits internes

Les organisations sont des systèmes complexes



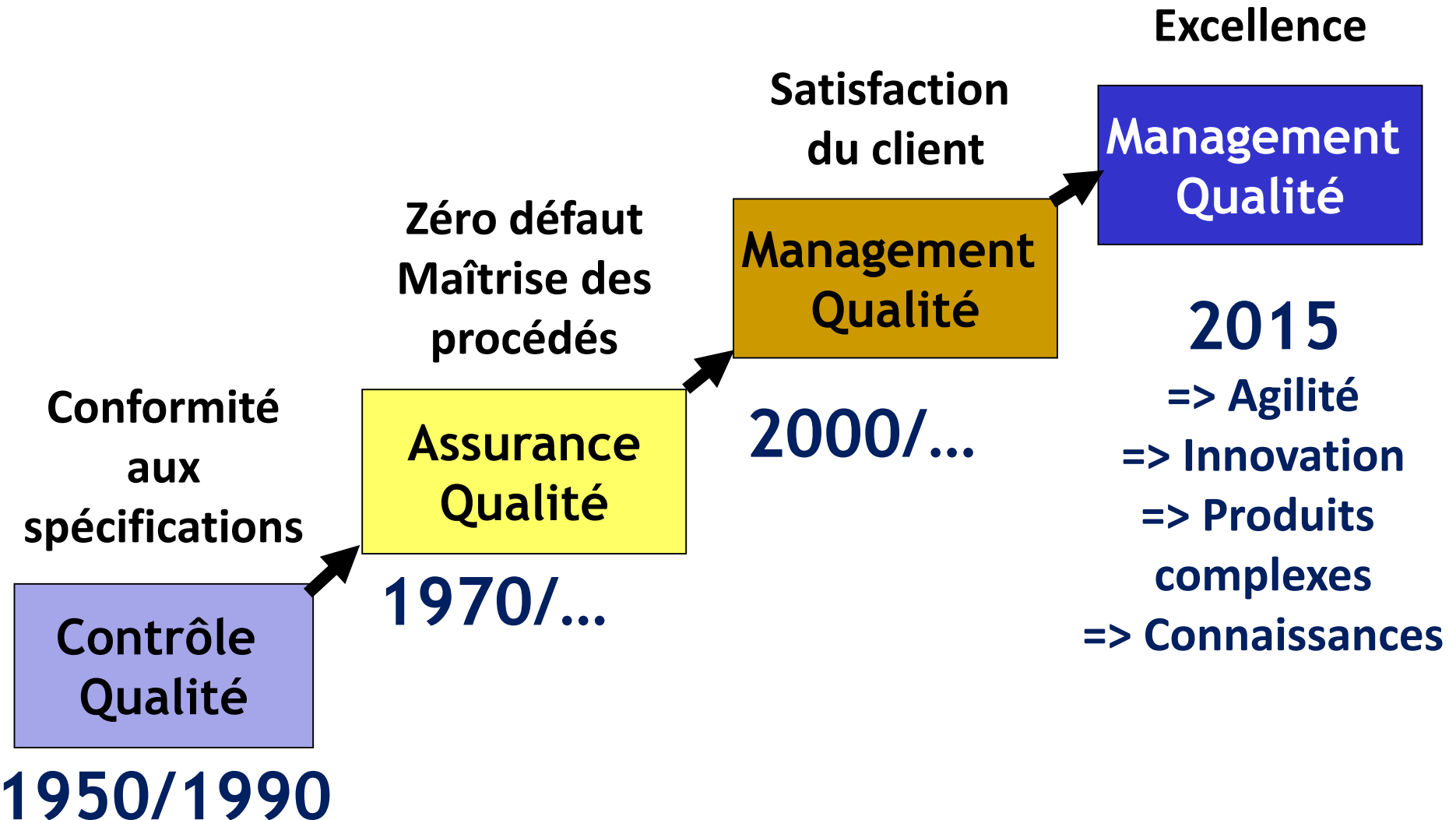
Un organisme est un système vivant qui doit s'adapter en permanence à son environnement

L'organisation systémique



Une finalité commune
Des connexions efficaces entre les composantes
Une surveillance externe et interne
Une réactivité aux événements

Le concept de qualité évolue avec le temps



**Un audit interne
sert à améliorer
la performance
d'un organisme**

La recherche de la performance

L'auditeur est l'alter ego du manager

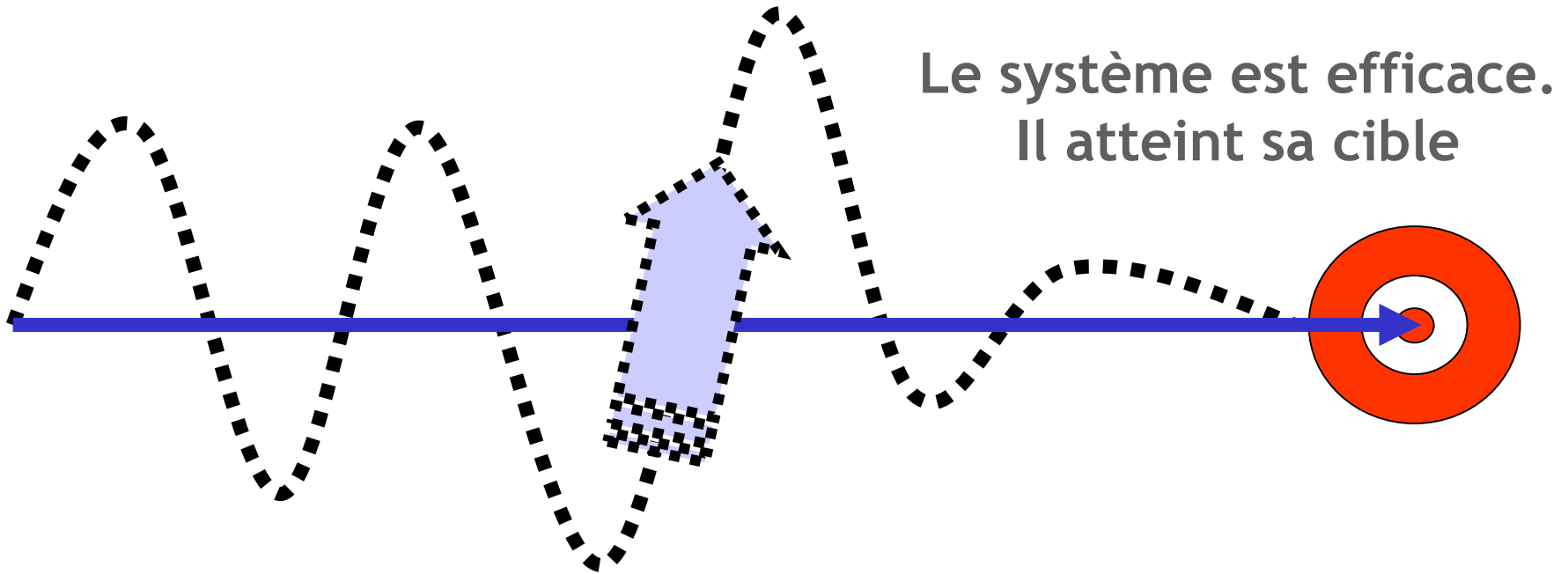
Curiosité,
compétence,
étonnement
écoute



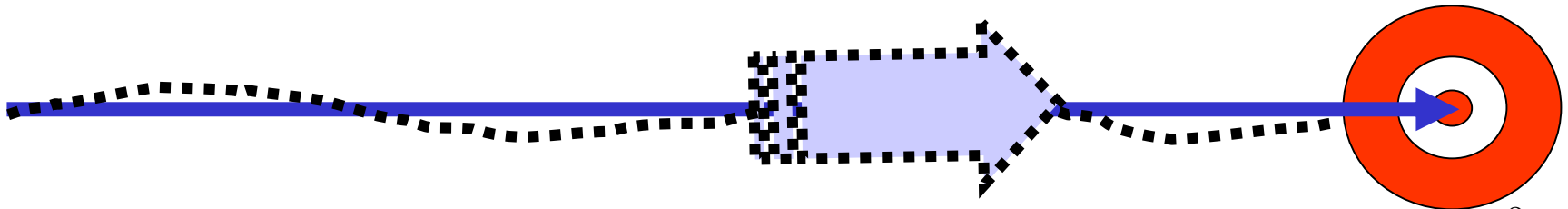
Routine,
manque
d'acuité
et
d'écoute

**Une approche bienveillante
pour une relation de
confiance**

La performance

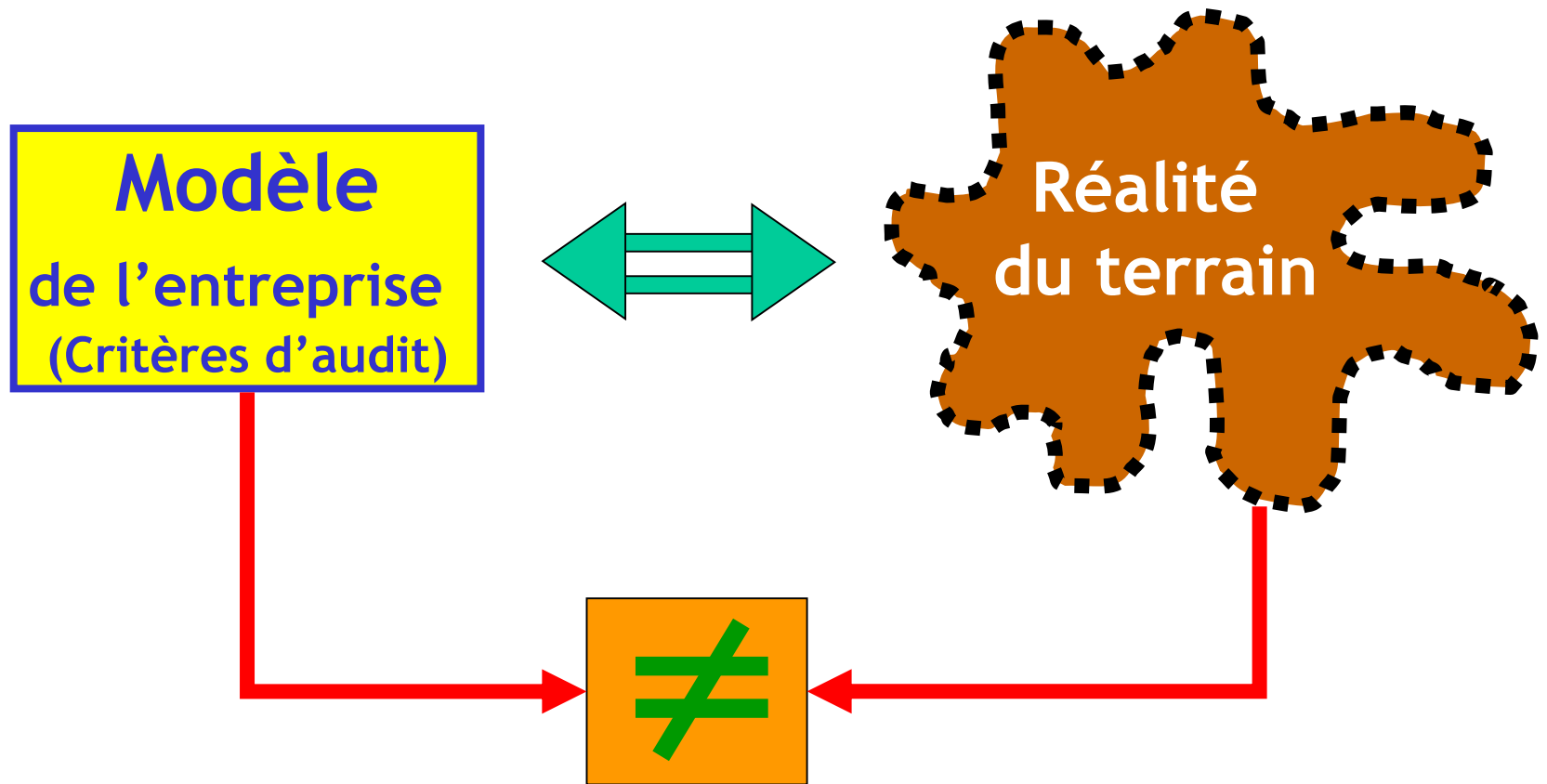


Le système est efficace.
Il atteint sa cible
en réduisant son coût de fonctionnement



Le principe de l'audit

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



L'audit n'est pas un jugement

La performance nécessite des modèles

J'ai sauté 1 mètre 20 ce matin au stade

J'ai couru mon dernier 10000 mètres en 24 mn et 35 secondes

J'ai mis deux heures pour nettoyer ma voiture

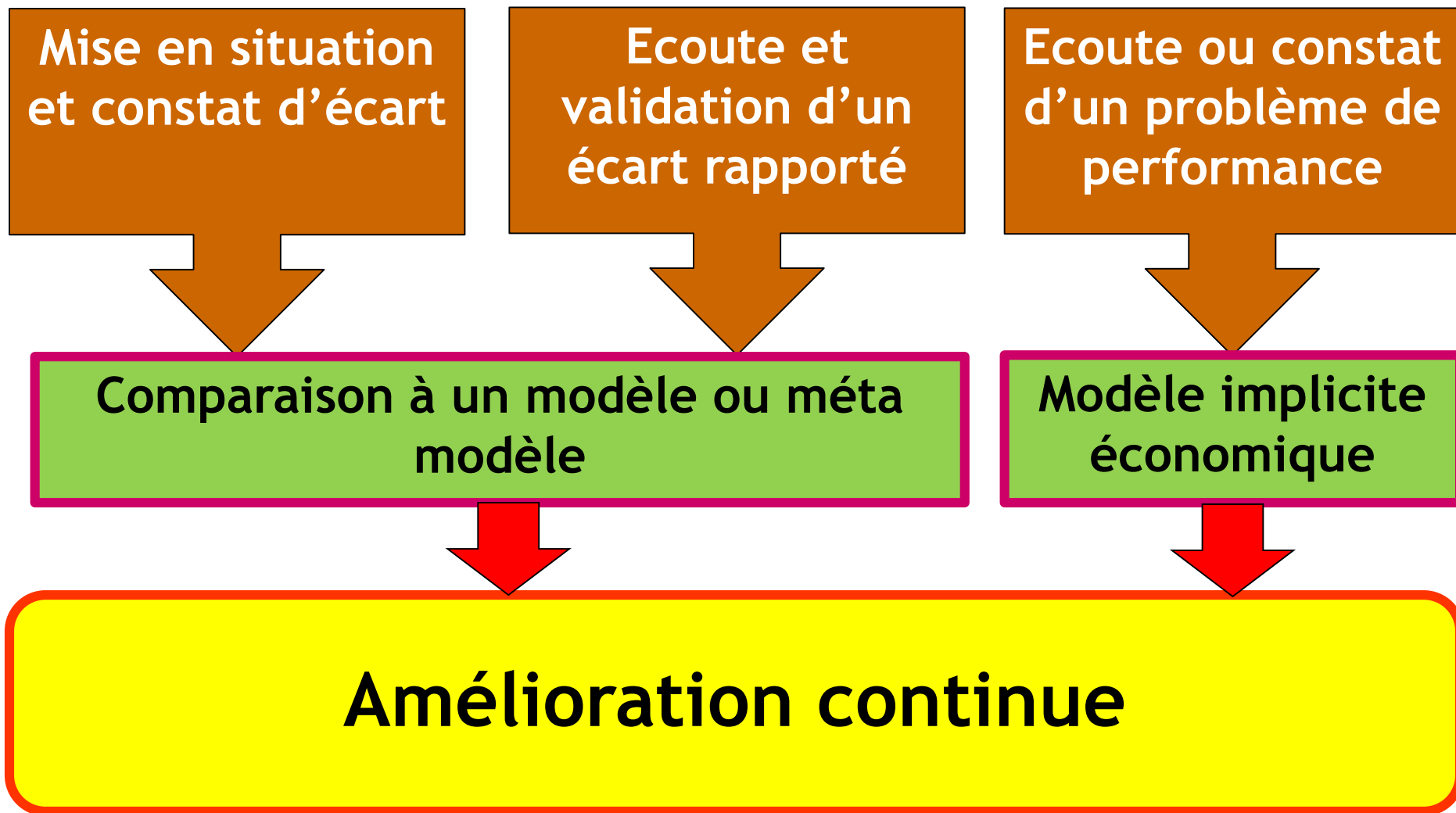
J'ai fait 350 euros de chiffres d'affaire aujourd'hui

Nous avons vendu 50000 bouteilles le mois dernier

J'ai mis exactement 3 heures pour faire mon rapport

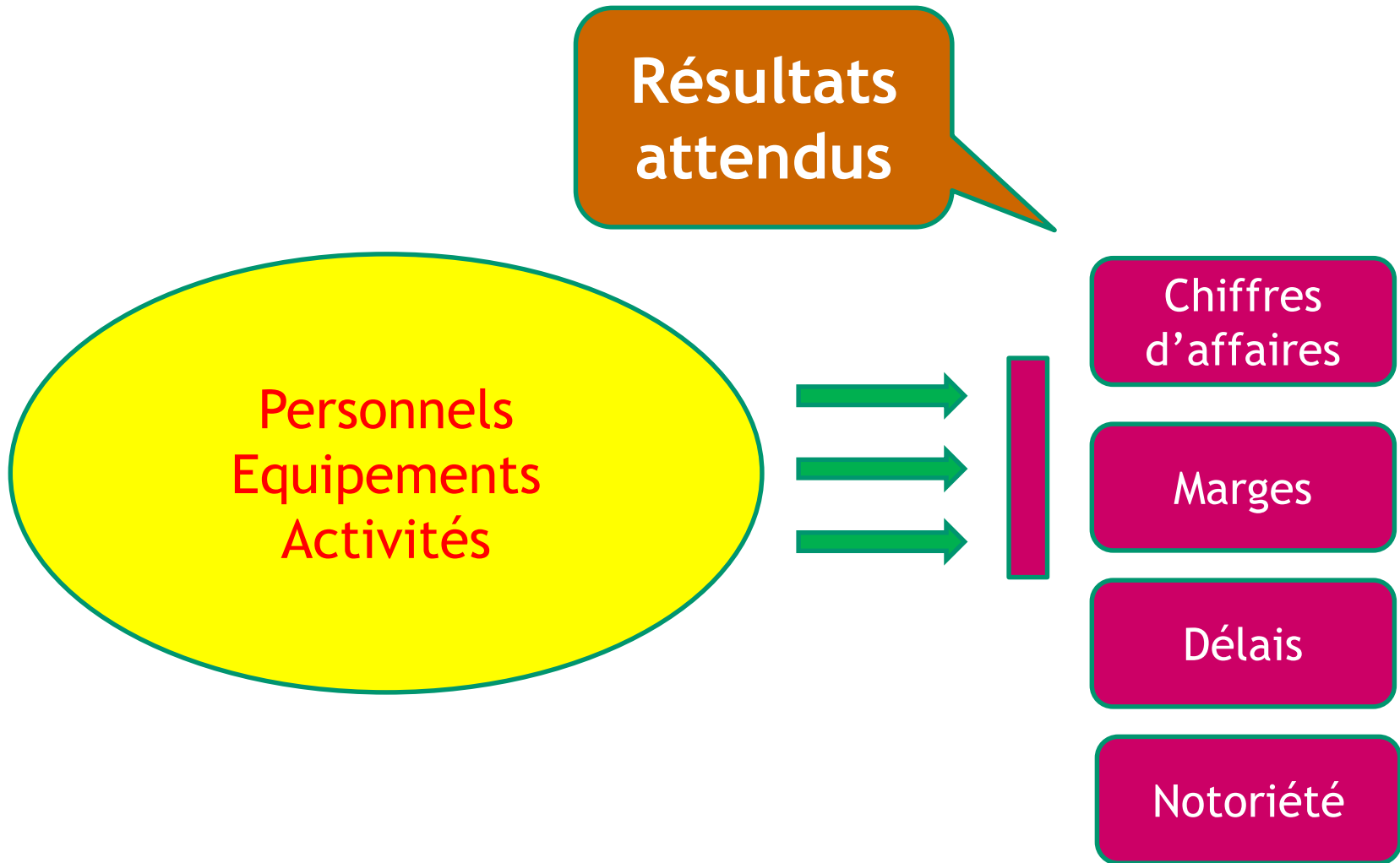
Nous avons réussi à rouler à une vitesse de 350 km/heure

Les constatations d'audit

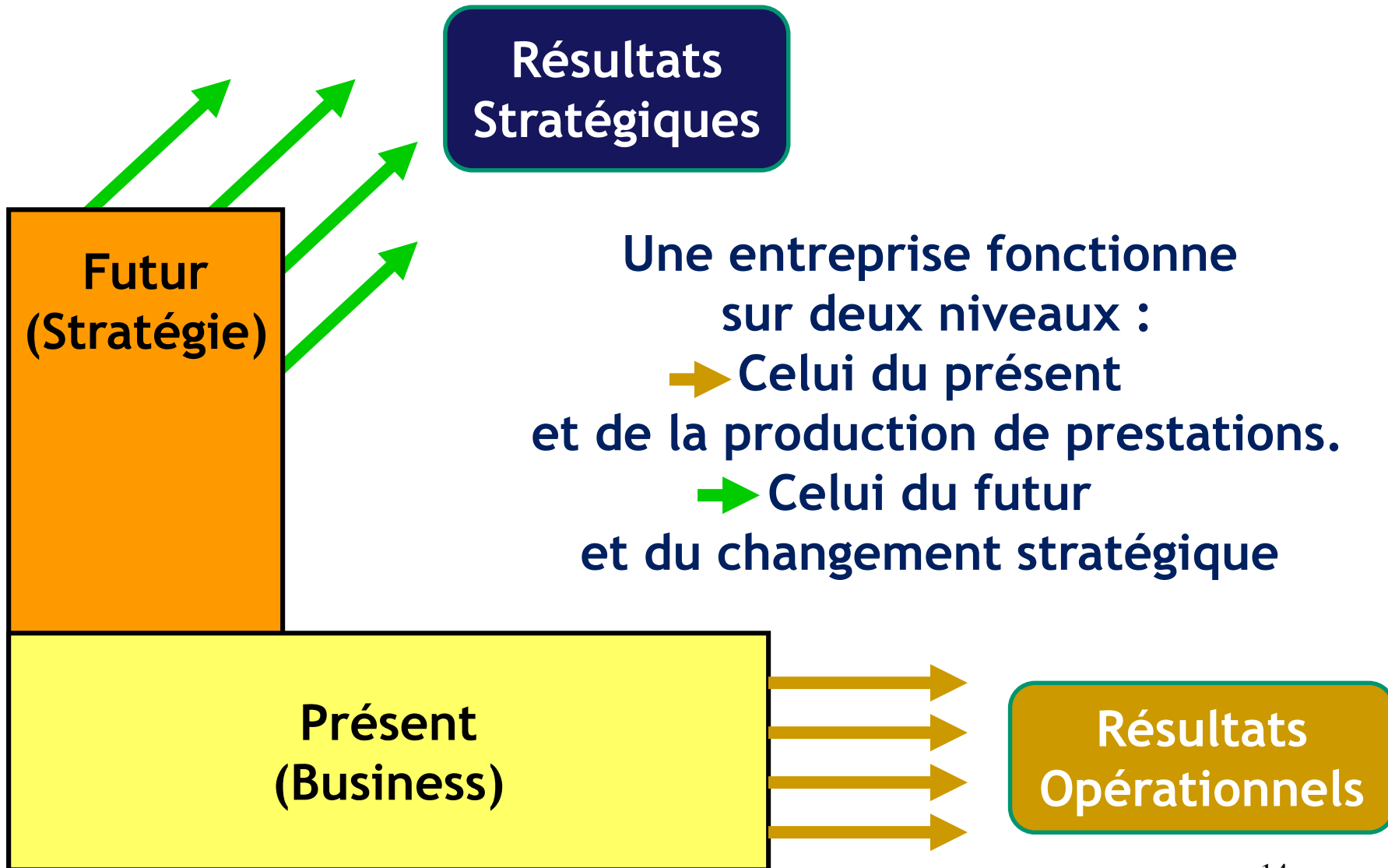


Stratégie et opérations

La qualité aide à l'obtention de résultats

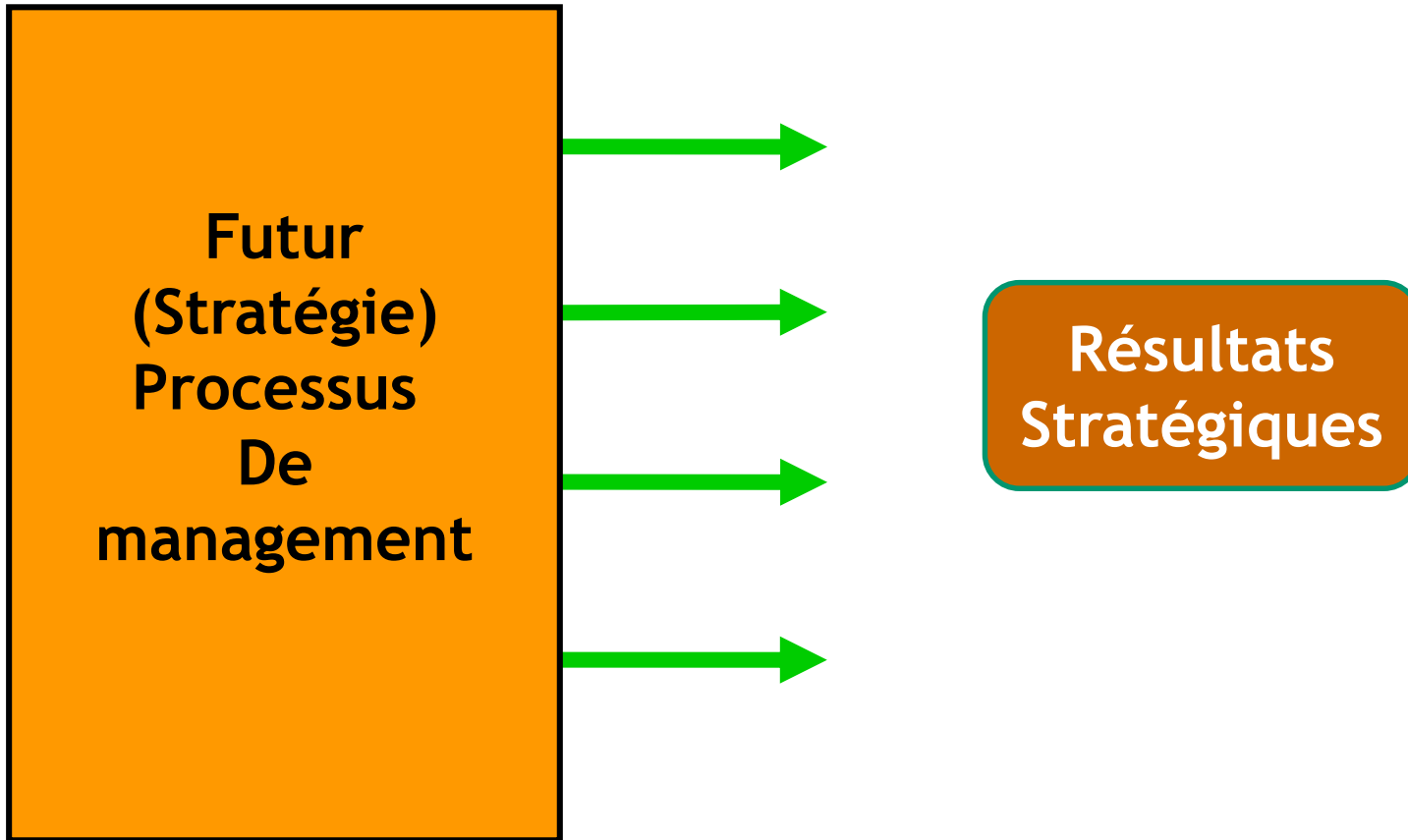


Des résultats pour le présent et pour le futur

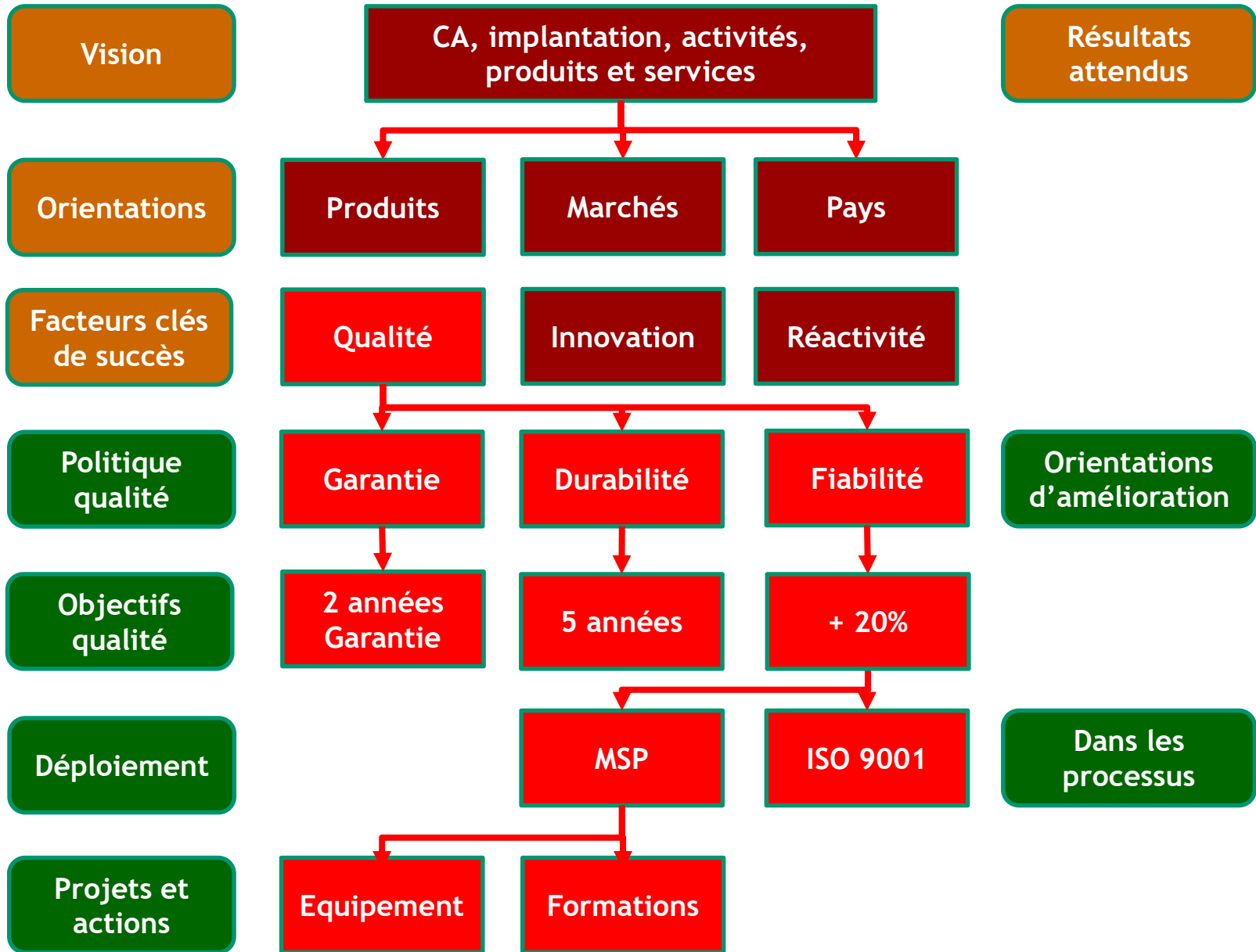


Auditer la performance du futur

Auditer le processus
de management

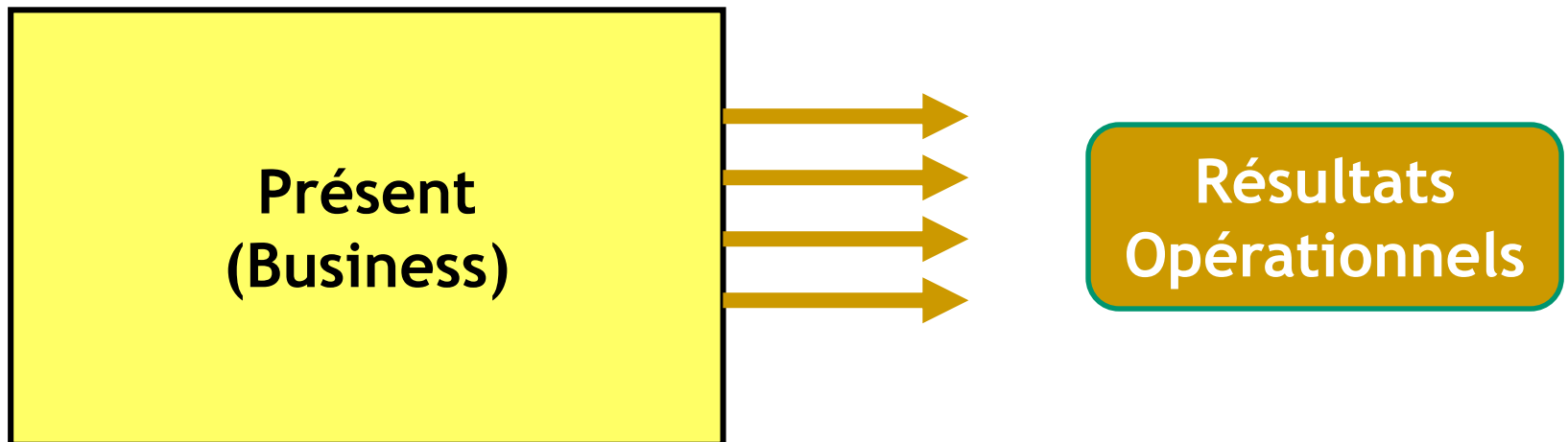


Politique, objectifs et stratégie

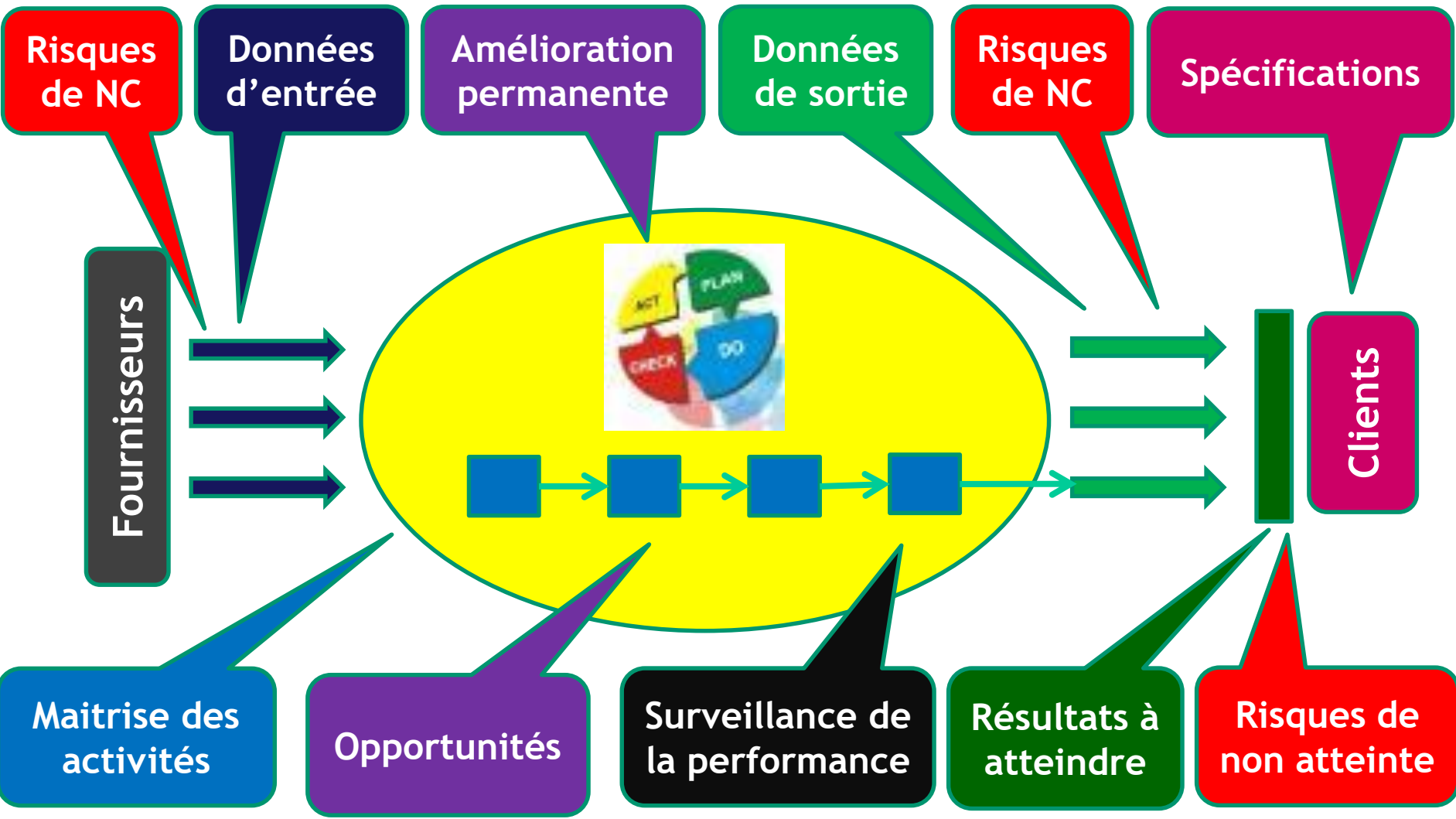


Auditer la performance du présent

Auditer les processus de réalisation et de support



L'audit de processus



Le père de la zététique



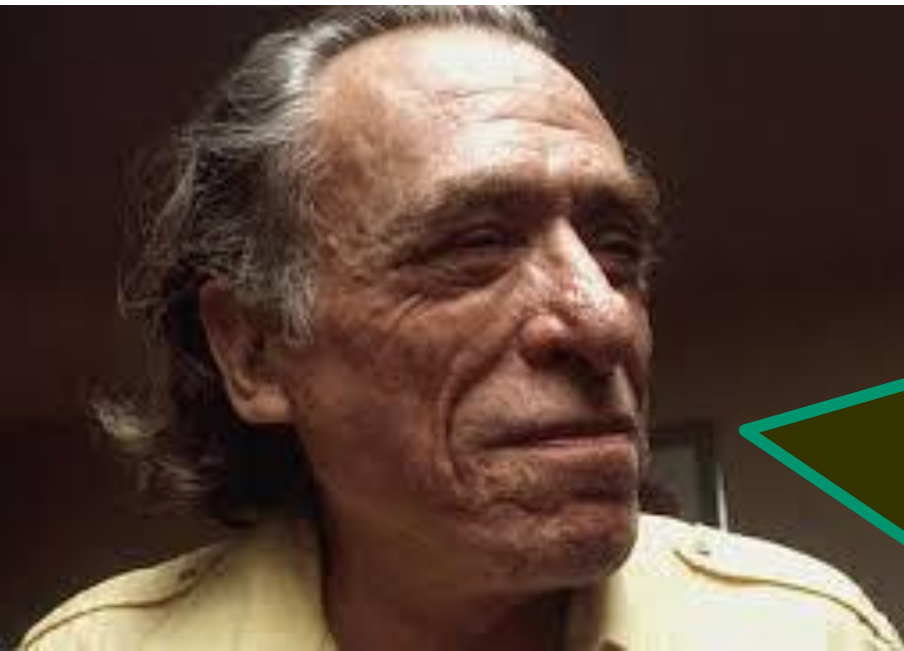
Vient du grec « Zetetikos » : qui cherche la vérité (qualificatif donné aux philosophes sceptiques).

Le scepticisme a été enseigné par le philosophe grec Pyrrhon (365/275 av. notre ère).

La zététique recommande de penser avec ordre et méthode, en tenant à distance dogmes, préjugés et idées reçues..

L'art du doute

Pyrrhon niait qu'une chose fût bonne ou mauvaise, vraie ou fausse en soi. Il doutait de l'existence de toute chose, disait que nos actions étaient dictées par les habitudes et les conventions.



Le problème avec le monde c'est que les gens intelligents sont pleins de doutes alors que les imbéciles sont pleins de certitudes

Dogmes, croyances et préjugés

Les audits permettent de vérifier la conformité d'un organisme en regard à un référentiel

Les connaissances d'une entreprise doivent être formalisées afin de les conserver

Les procédures sont utiles pour former les personnels nouveaux

Les fiches de postes sont nécessaires

La qualité c'est écrire ce que l'on fait

La confiance n'exclut pas le contrôle

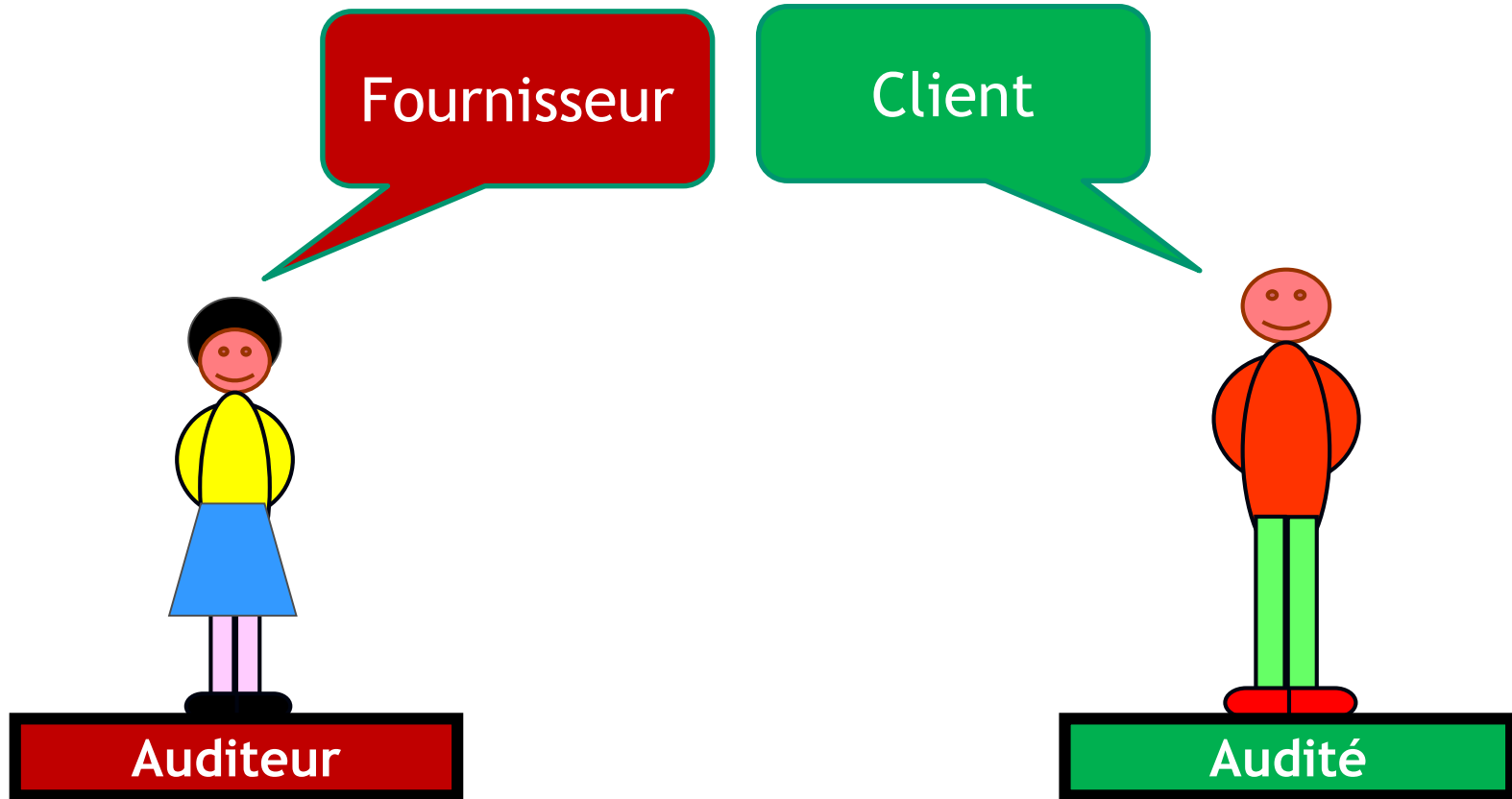
Il ne faut pas faire de surqualité



La bienveillance

Dispositions favorables envers quelqu'un

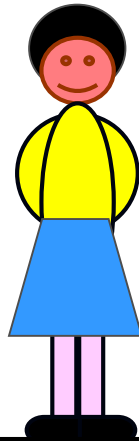
Le principe de la bienveillance



Les conclusions d'un audit ne doivent pas dénigrer le client mais au contraire le mettre en valeur

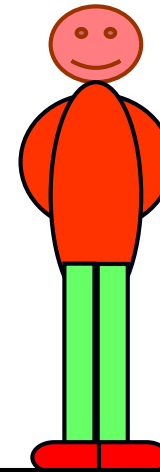
La bienveillance dans les comportements

Comment vous assurez-vous que ... ?



Auditeur

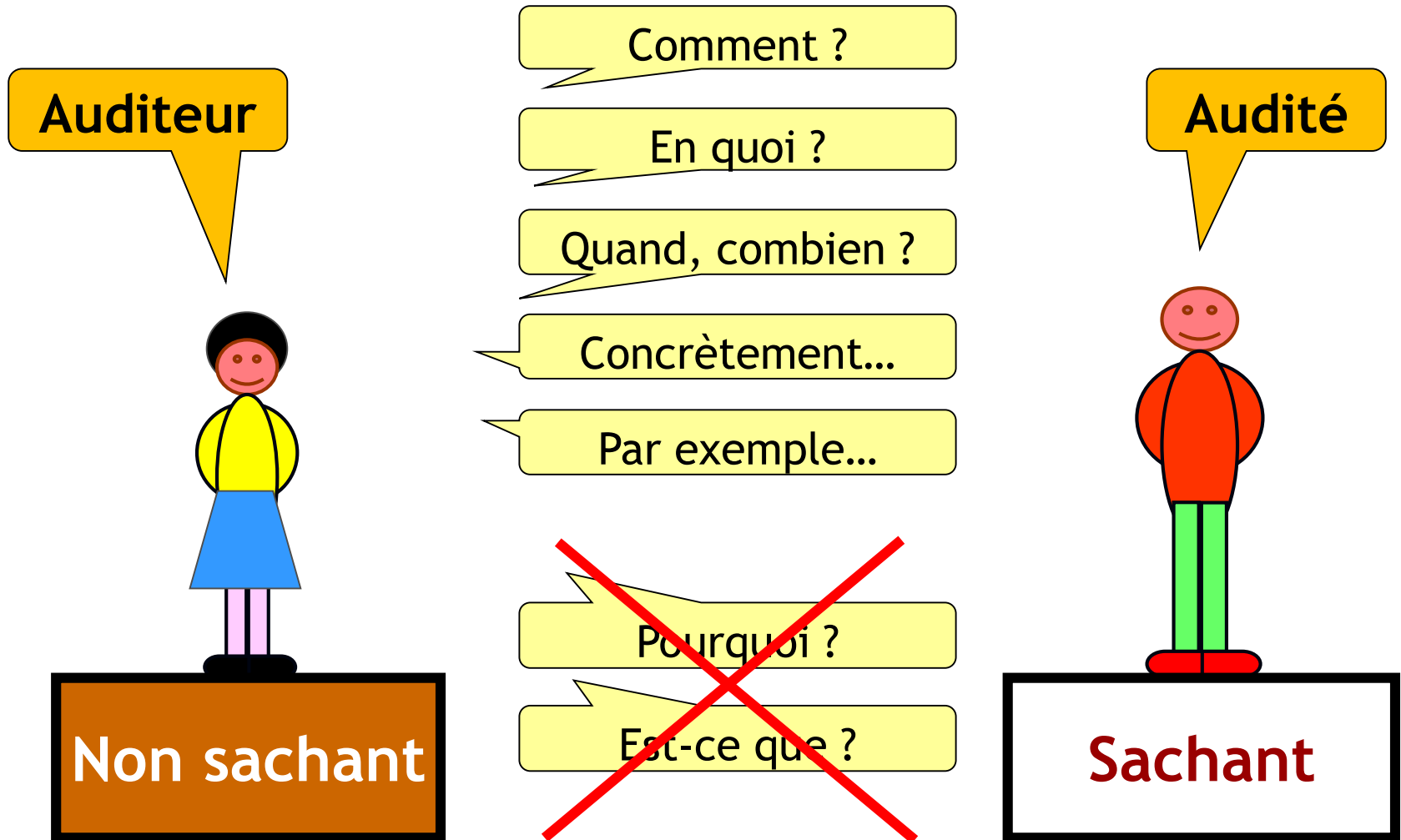
Heu ... !!



Audité

L'auditeur n'est pas un contrôleur qui vérifie. Il doit faire prendre conscience à l'audité des points faibles et des écarts de son domaine et l'engager à décider d'actions d'amélioration

La bienveillance dans les questionnements



Questionner pour comprendre

Les questions à ne pas poser

Les questions mitrailleuses :

-Comment choisissez-vous vos fournisseurs ? Qui sont vos fournisseurs ? Comment les évaluez vous ? Sur quelle base ?

Autres exemples :

- Que faites-vous dans les situations d'urgence ? Quelles sont-elles ? Qui est concerné ?

Les questions à ne pas poser

Les questions/réponses :

- *Comment réceptionnez-vous les fournitures achetées ? Est-ce que vous faites des tests, des contrôles, ... ?*

→ Il est inutile de commencer à répondre à la place de l'audité. Posez uniquement la première partie de cette double question et attendez.

Autres exemples :

- *Qu'est ce que vous en faites ? Vous tenez une statistique ?*

- *Comment sont recrutés vos intérimaires ? Est-ce par vous-mêmes ou par une agence ou bien encore...*

- *Vous produisez des séries de tailles différentes ou bien ce sont des petites séries ou des grosses ?*

Le Pourquoi (Jacques Brel « Ne me quitte pas »)

*Oublier ces heures
qui tuaient parfois
à coup de pourquoi
le cœur du bonheur*

Les questions à ne pas poser

Les jugements :

- Moi je suis étonné(e) que vous n'ayez pas de fournisseurs classés en catégorie C ou D !

Autres exemples :

- Moi, ça me parait idyllique cette situation ! Est- ce vous ne pensez pas que, etc.

- Moi, ce qui me gêne, c'est que vous fassiez entrer des camions dans l'enceinte de l'entreprise sans savoir ce qu'il y a dedans.

Les questions à ne pas poser

Questions orientées :

Absolument à proscrire car elles sous-entendent un jugement de valeur et une idée sous-jacente d'un avis de votre part et d'une solution à mettre en œuvre.

Par exemple :

- *Vous trafiquez les chiffres ?*
- *Vous n'essayez pas de comprendre vos points faibles ?*
- *Vous ne pensez pas que ce serait bien de connaître ces points d'amélioration ?*
- *Pensez-vous qu'un seul audit est suffisant ?*

Les questions à ne pas poser

Questions fermées :

- *Avez-vous une procédure pour les audits ?*
- *Oui*
- *Il n'y a jamais de problème de production ?*
- *Non !*

→ Le problème avec les questions fermées est que si vous avez en face de vous un petit malin qui veut s'amuser un peu, il ne répondra que par monosyllabes et vous ne serez pas plus avancé(e) de cette réponse.

Les questions à ne pas poser

Les questions sans fin :

Lorsque la question est terminée, on ne sait même plus ce qui a été demandé tellement c'est long et compliqué.

Quelques exemples de questions sans fin :

- Compte tenu de la conjoncture et des impératifs que vous m'avez exposés précédemment, et en fonction des ressources qui vous sont attribuées par votre organisation de tutelle et qui sont validées au cours des réunions de votre CODIR, comment organisez-vous le travail des collaborateurs qui ont des contacts avec les clients engagés dans vos programmes de développement (en particuliers les derniers qui concernent les entités de la zone A) et qui n'ont pas connaissance de vos conditions de ventes lorsque vous entamez les saisons touristiques dans vos agences de l'Ouest et du Sud ?..

Poser des questions ouvertes

Vous pensez que le nombre d'écarts peut être réduit ?

Quel est votre objectif de réduction des écarts ?

Est ce que toutes les formations prévues au plan sont assurées ?

Quel est le taux de réalisation du plan de formation ?

Au niveau maintenance, vous avez des intervenants certifiés ?

Quelles sont les compétences des personnels de maintenance ?

Ça vous est arrivé récemment ?

Quand est-ce arrivé pour la dernière fois ?

Vous pensez y arriver ?

Comment évalueriez-vous votre réussite

Vous mettez les moyens ?

Quelles ressources consacrez-vous à ce projet ?

Avez-vous un protocole de ... ?

Quelle est la bonne pratique ?

La bienveillance dans les constats d'écart

Passé

Présent

Futur

Un événement non conforme à un modèle ou un métamodèle

Un constat doté d'une preuve tangible

Un engagement à améliorer la situation passée

Si je comprends bien, vous perdez chaque jour une heure avec ce problème ?

Qu'en pensez-vous ?
N'y a-t-il pas là une piste d'amélioration ?

Puis-je noter cet engagement dans le rapport d'audit ?

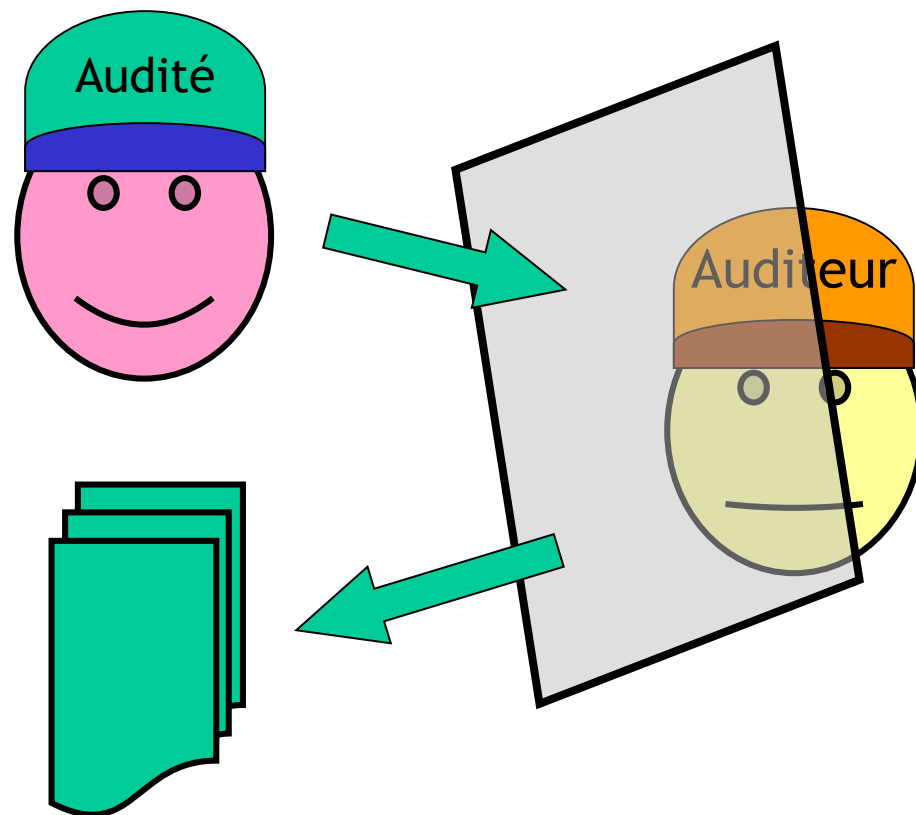
La bienveillance dans les rapport d'audits

Valider les constats d'écart

Formuler les constats avec la voix de l'audité

Equilibrer avec les points forts

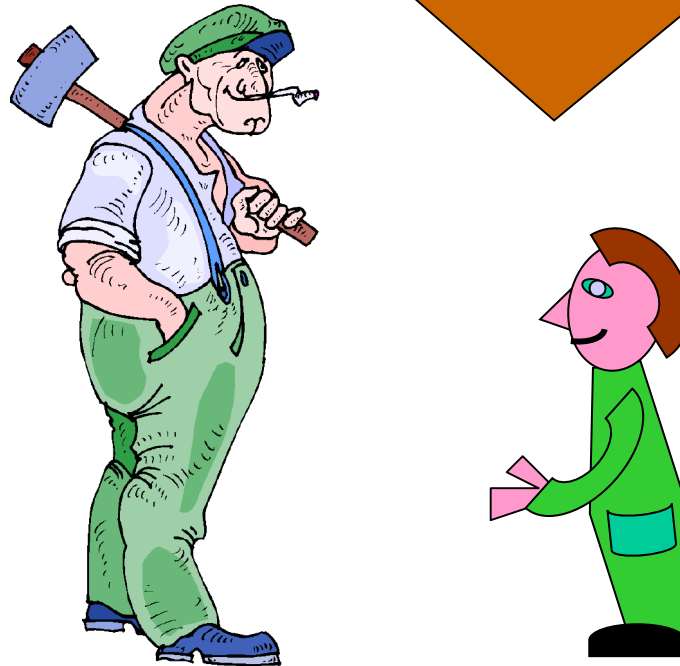
Utiliser la méthode sandwich



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

Les questions magiques

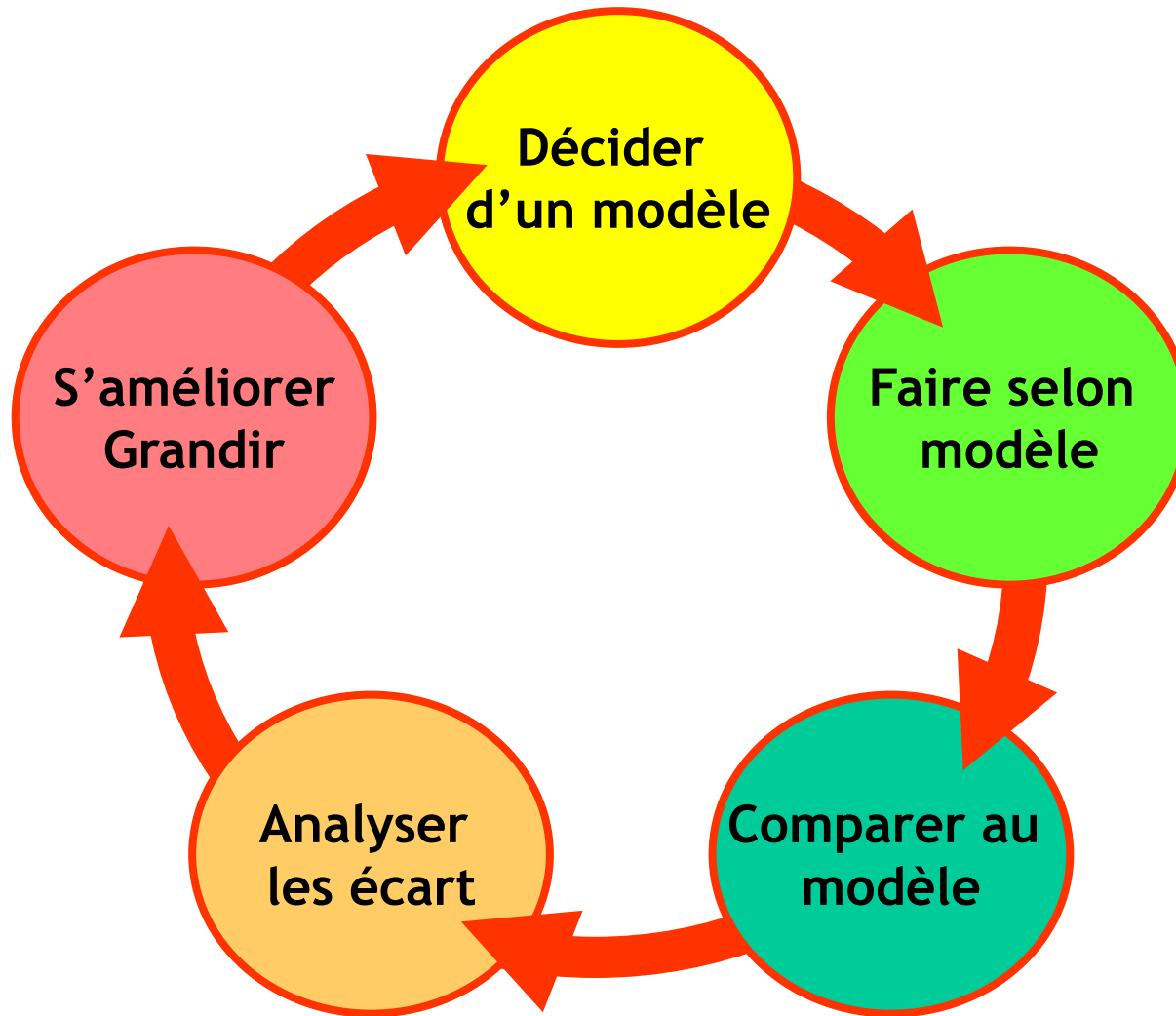
Que faites-vous ?
Voulez-vous me montrer ?
Concrètement !
Comment contrôlez-vous ?
Par exemple !
Qu'en pensez-vous ?
Que comptez-vous faire ?
Si je comprends bien, vous ne faites pas ceci et cela ?



L'audit pratique

selon le PDCA

Les modèles

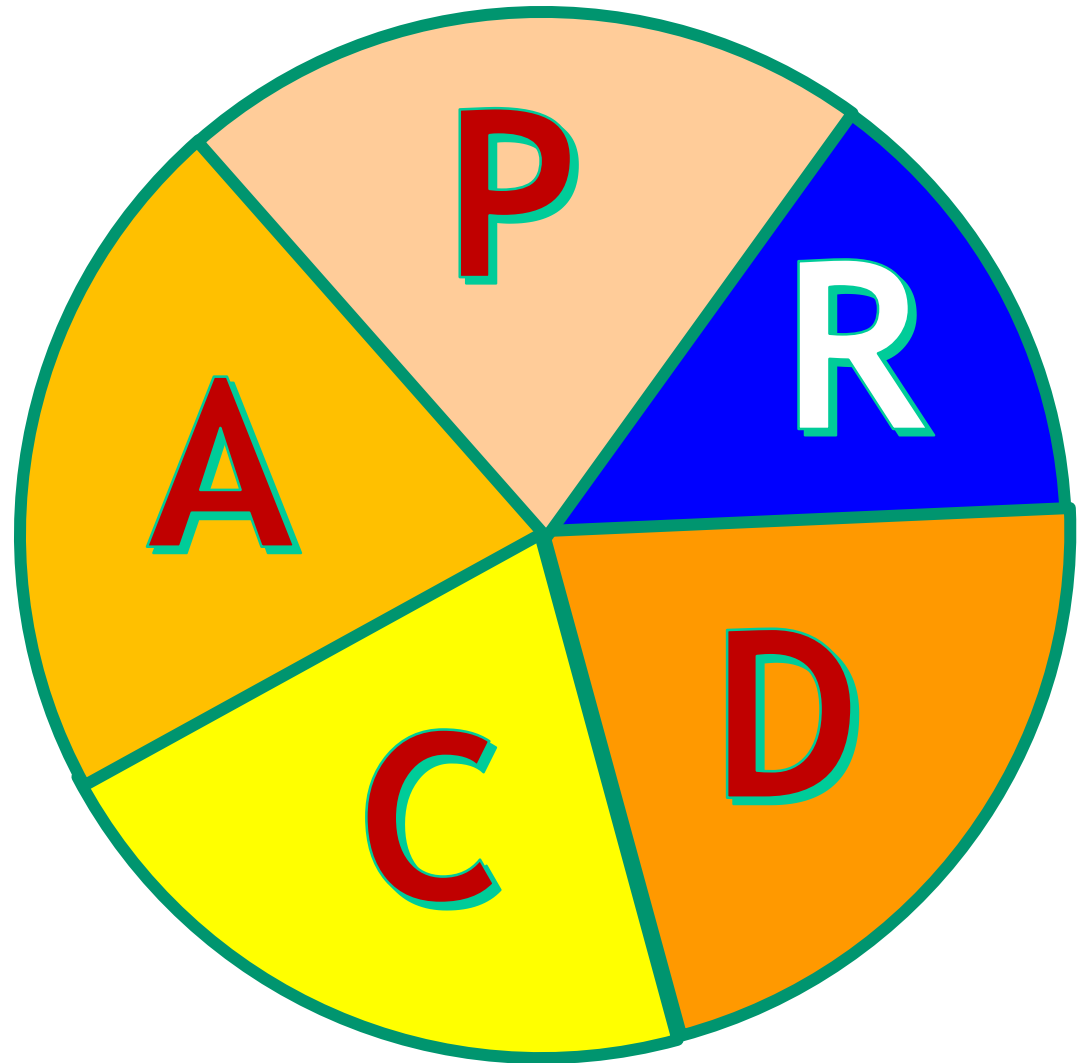


**Un système intelligent se développe
en tirant des enseignements
de la comparaison avec des modèles**

Le cycle PDCA

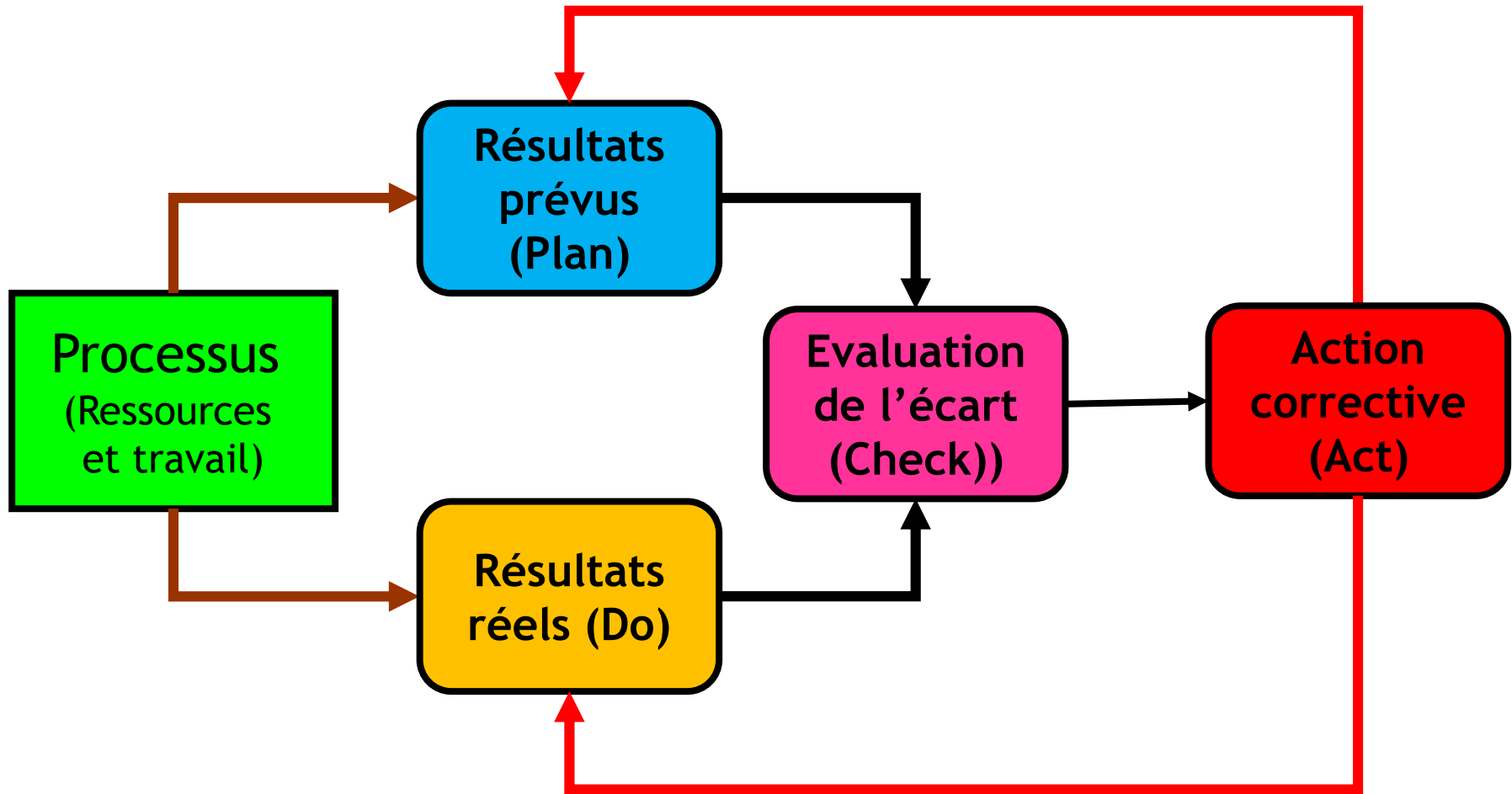


La roue de Mougin



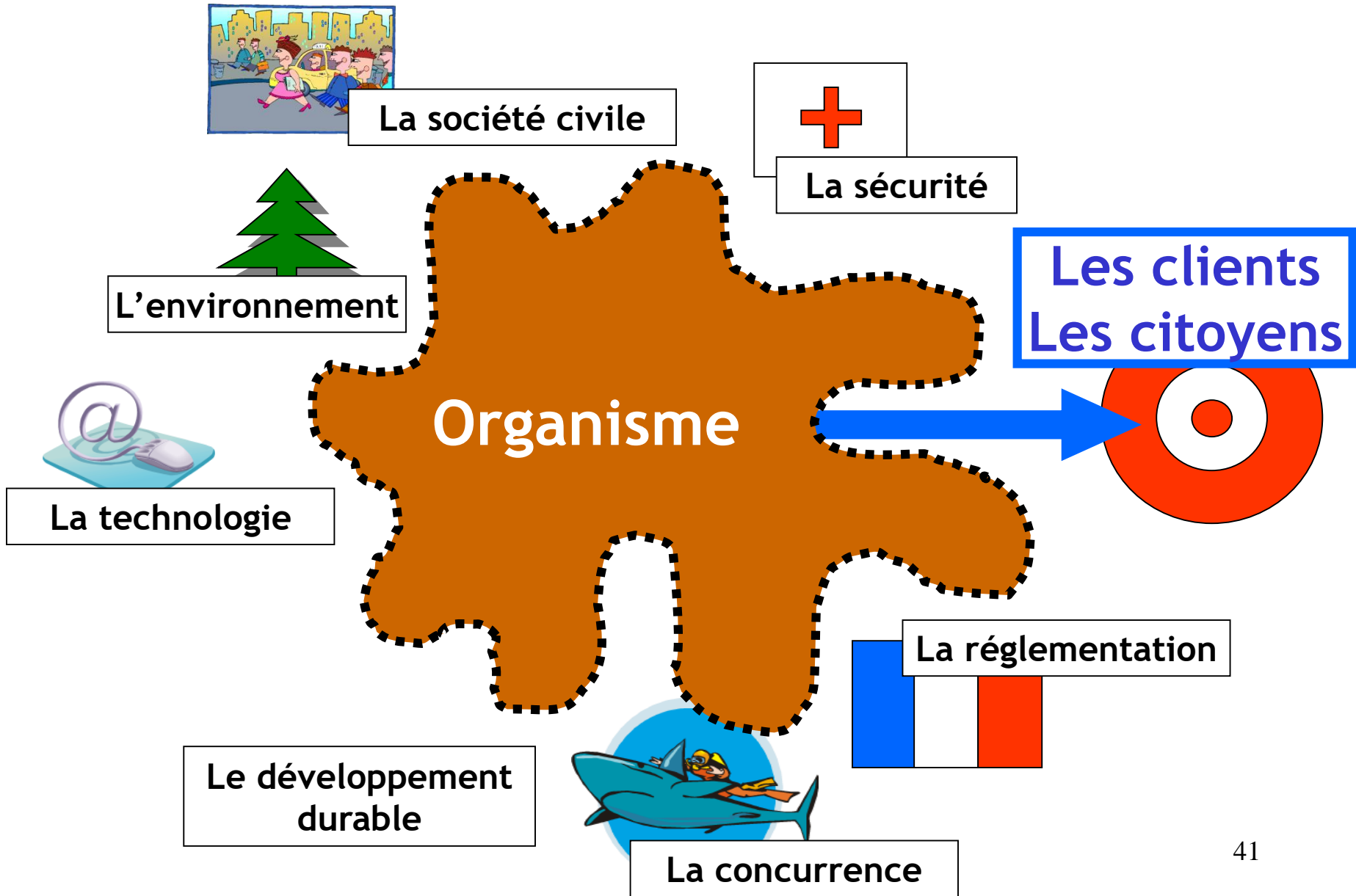
Le management
des risques
augmente
la probabilité
d'atteindre
les résultats planifiés

La surveillance et la mesure des processus



Comparer ce qui est prévu à ce qui est réalisé
et réagir en cas d'écarts

Les métas modèles



La recherche de modèles



C'est le statut de la personne interviewée qui décide du Plan ou du Do. Les questions peuvent être les mêmes

Le PRDCA en 5 étapes

1

Do
Les activités observées

Mode routine
Mode pompier
Mode projet

Comprendre le
fonctionnement
de l'activité

2

Risk
Les sources
d'incertitudes

Les enjeux internes
Les enjeux externes
Les parties intéressées

S'assurer
de la gestion des risques
dans tous les processus

3

Plan
Le modèle, le guide

Les méta modèles
Les contraintes
extérieures

S'assurer
de l'identification
de méta modèles

4

Check
La comparaison entre
activités et modèles

Indicateurs
Revue
Audits internes

Constater l'existence
d'une comparaison
entre modèles et réalités

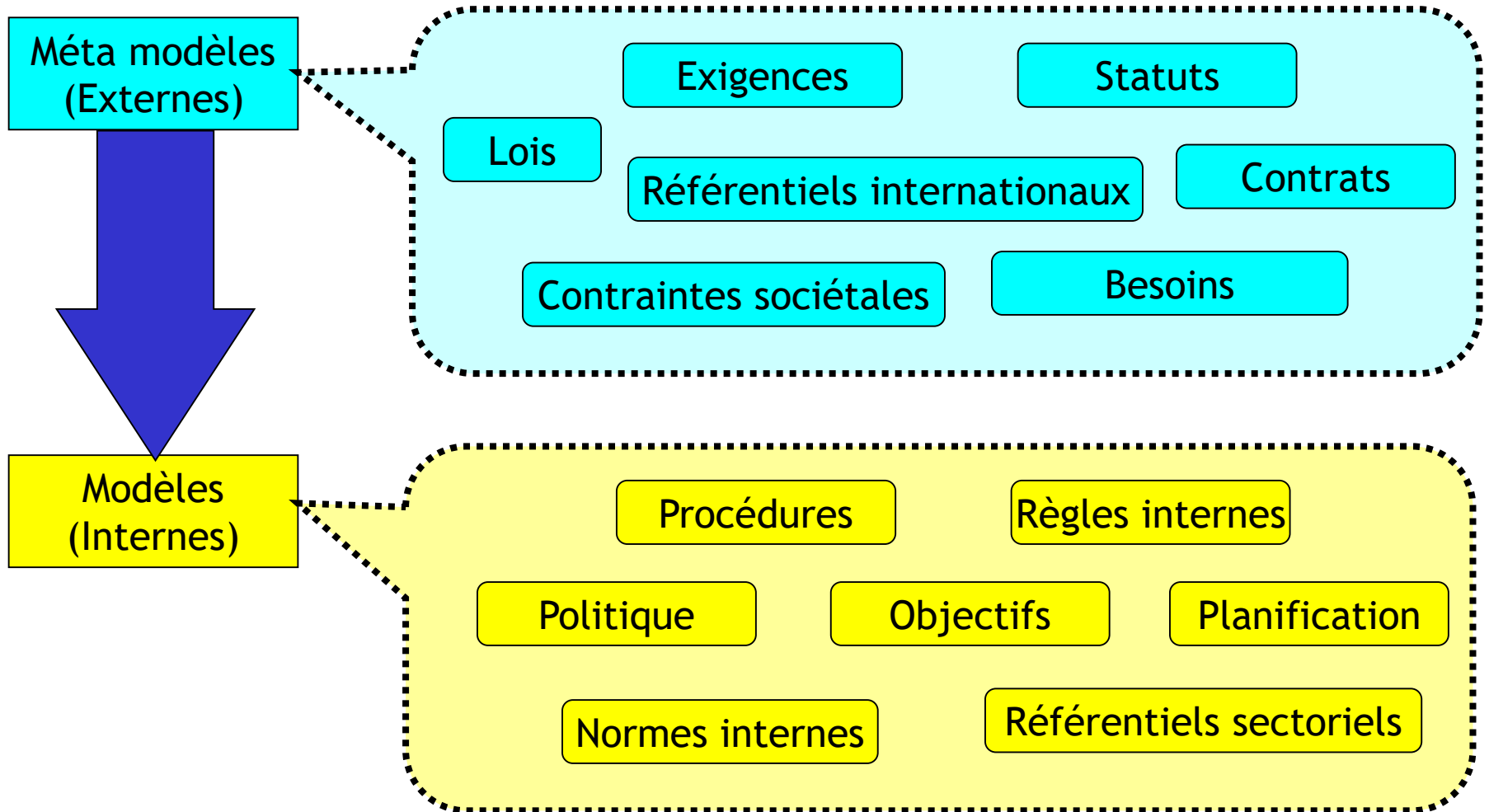
5

Act
L'amélioration de
l'efficacité/efficience

Actions correctives
Actions préventives
Améliorations

Constater l'acquisition
d'une expérience
ou d'une adaptation

Modèles et méta modèles



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

Quelques règles d'audits internes

L'entretien basique



- Mettre à l'aise.
- Expliquer la bienveillance
- Parler le langage de l'autre.
- Avec qui s'entretenir.
- Conclure l'entretien.
- La durée d'un entretien.

Le constat d'écart

- Mettre en situation l'évalué
- Rechercher le factuel
- Recueillir la preuve de l'écart
- Le conflit
- Le refus de l'écart
- Les points forts.



La prise de notes



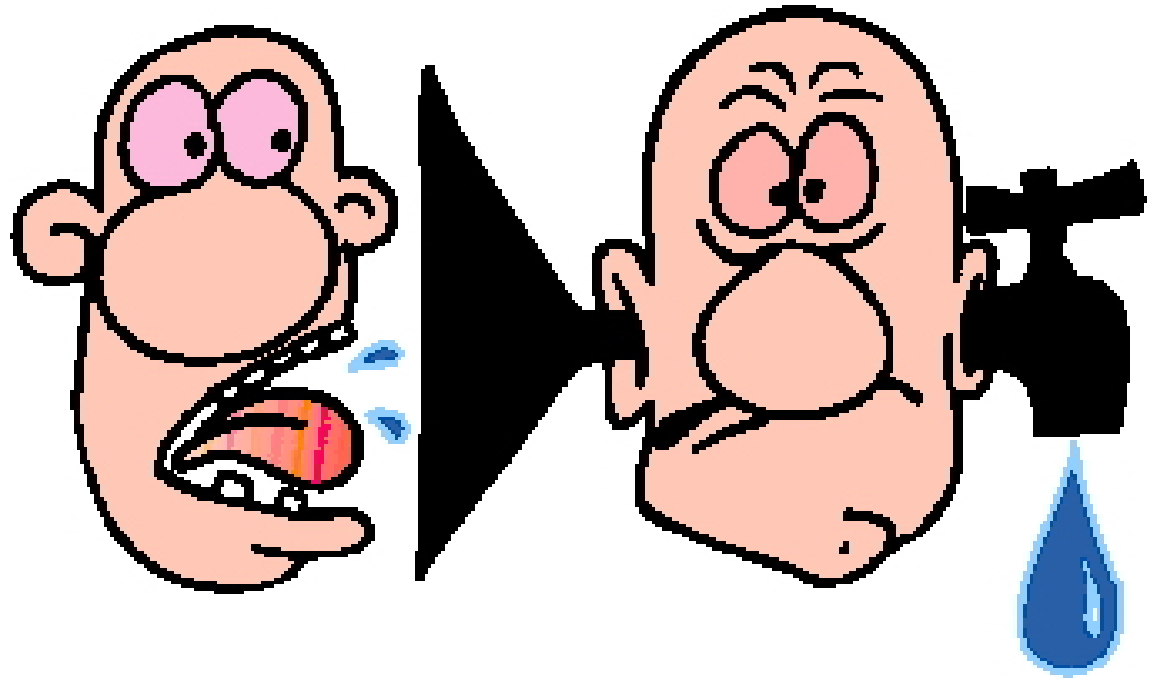
- Faut-il écrire ?
- Que faut-il écrire ?
- Qui doit écrire ?
- A quel moment ?
- Les précautions.
- Ce qu'il ne faut pas faire.

La gestion du temps



- Le plan d'évaluation
- Le respect des horaires
- La gestion des retards.
- Les reports d'évaluation.

La confidentialité



- Ne pas conserver de documents.
- Ne pas divulguer d'informations.

La réunion d'ouverture et les réunions intermédiaires

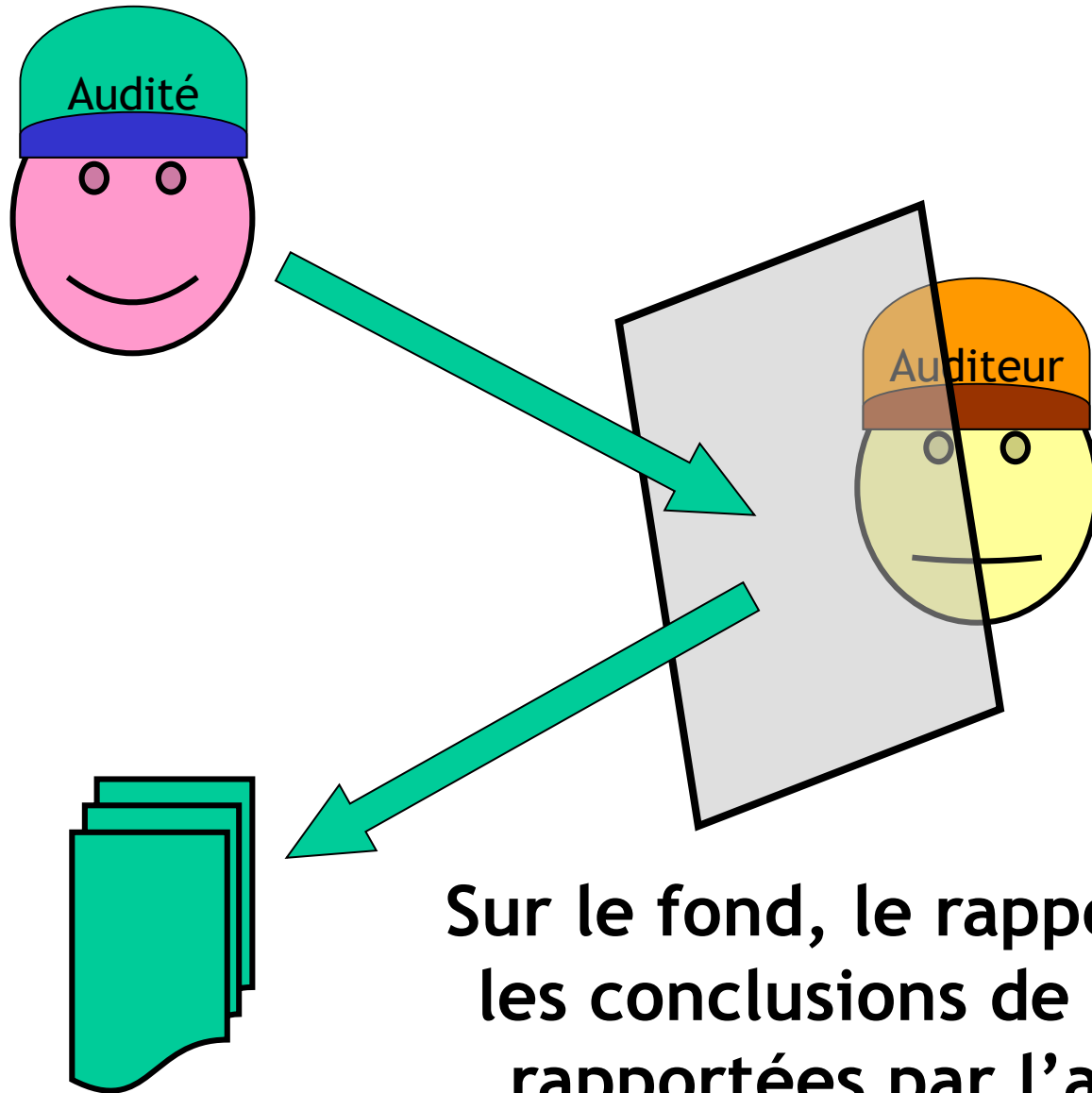
- Se présenter.
- Demander aux participants de se présenter.
- Expliquer la méthode.
- Valider le plan d'évaluation.



- Valider les écarts.
- Faire le point.
- Valider les engagements d'actions d'amélioration.

La réunion de clôture

- Remerciements.
- Rappel des objectifs et des techniques d'audit :
 - L'audit s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration
 - Bienveillance
 - Partage des constats et des conclusions.
- Rappel de l'incertitude des conclusions d'audits :
 - La liste des points forts et des pistes d'amélioration n'est pas exhaustive
 - L'audit est une photographie à un instant donné.
- Rappel des objectifs de la réunion :
 - Informations sur les conclusions de l'audit
 - On ne discute plus des écarts et des propositions d'amélioration.
 - Conclusions
 - → Pistes de progrès :
 - Utiliser la deuxième personne.
 - Rendre la paternité des améliorations à l'audité.
- Points forts (méthode sandwich).
- Synthèse de la réunion (résumé ou points majeurs).
- Ouverture aux questions.
- Au revoir.



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

Points forts

- Existence d'indicateurs de résultats sous la forme d'un ratio de productivité et d'un ratio de réclamations clients
- Optimisation des surfaces de stockage et protection de certains matériaux sensibles à la chaleur
- Quatre personnes polyvalentes dans le travail sur SAP
- Sept préparateurs polyvalents
- Magasin de stockage négoce parfait
- Suivi hebdomadaire des résultats du processus.
- Amélioration de la préparation via une étiquette plus lisible

Pistes d'amélioration

- Procéder à une analyse des risques pouvant impacter les résultats du processus en les identifiant (une liste) et en les classant par ordre d'importance. Cela peut être réalisé lors des réunions logistiques annuelles.
- Sélectionner un ou plusieurs des risques majeurs et engager des actions de traitement (par exemple pannes SAP ou ruptures de stocks chez certains fournisseurs).
- Identifier les sources de risques qui peuvent être surveillées pour mettre en place des indicateurs de performance.
- Rechercher régulièrement des opportunités d'amélioration en sollicitant au besoin les autres processus pouvant apporter des suggestions.
- Prévoir d'enregistrer les écarts éventuels entre résultats planifiés (productivité et réclamations) et résultats obtenus ainsi que les actions correctives qui en découlent.
- Prévoir d'enregistrer les actions correctives prises suite à analyse des non-conformités dont il conviendrait de garder quelques traces également. Par exemple le changement d'étiquettes pour plus de lisibilité.

Conclusion générale :

Le processus « Livrer le client » est maîtrisé dans tous ses aspects. Les pistes de progrès indiquées relèvent des exigences de la nouvelle norme ISO 9001 : 2015. Ces suggestions sont bien entendu applicables le cas échéant à tous les processus identifiés dans l'entreprise.

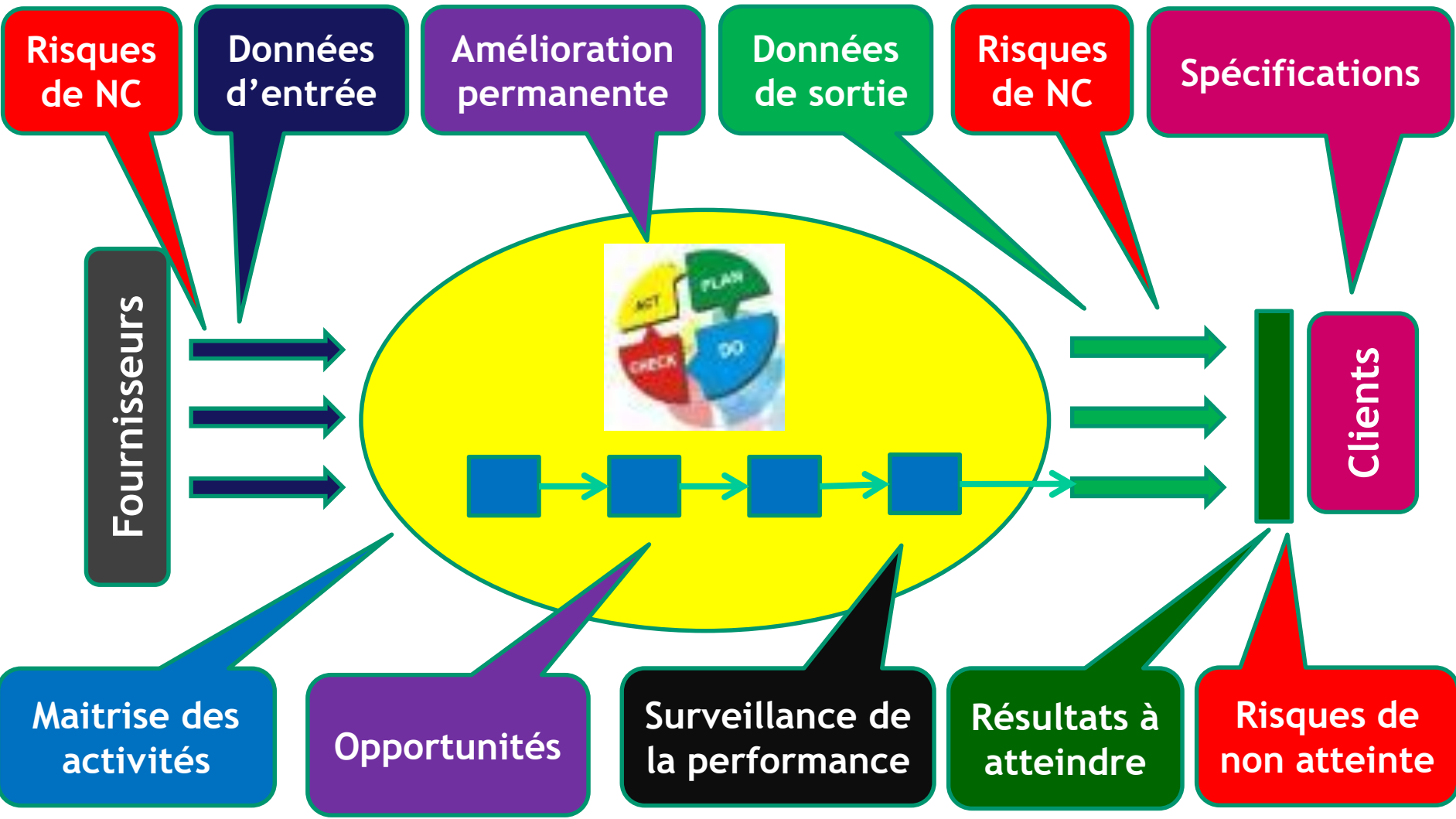
Merci à Christelle et Gérald pour leur disponibilité et l'excellent accueil qu'ils nous ont réservé.

Pour aider ses clients, l'auditeur devra :

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

Les audits de processus

L'audit de processus



Exemple en communication (établissement de santé)

Interview de la direction (Plan)

Quels sont les résultats attendus de la communication entre les services ?

Pour les personnels ? Pour les clients et usagers ?

Qui doit bénéficier de ces échanges ?

Quels sont les personnels qui doivent être sources d'information ?

Quelles sont les informations que vous souhaitez échanger ?

Quelles sont les informations que vous ne souhaitez pas échanger ?

Comment structurez vous ces échanges ?

Par exemple pour les relèves quotidiennes, quelles informations doivent être échangées ?

Interview de la direction et autres employés (suite)

Quelles traces gardez-vous des informations recueillies ? (Do)

Comment vous assurez-vous que l'information est partagée ? (Check)

Quelles actions prenez vous suite aux échanges d'informations des relèves ? (Do) Par exemple suite à celle d'hier ? (Do)

Comment vous assurez-vous que les informations recueillies par les employés sont transmises aux relèves ? (Check)

Quelles instructions vous a-t-on données en ce qui concerne le recueil d'informations auprès des résidents ? (Do)

Comment vous assurez-vous que les actions décidées en relève ont bien été réalisées ? (Check)

La recherche de méta modèles

Interviews de toutes natures

Quels sont attentes des clients en matière de délais ?

Quels bénéfices retirent les clients de ces dispositions ?

Quelles sont les exigences des clients en matière de confort ?

Quelles sont les exigences des clients en matière de performance ?

Quelles améliorations avez-vous planifiés dans les services ou produits vendus ?

Quelles sont les évolutions probables du marché ?

Que dit la loi à ce sujet ?

Quelles sont les réglementations relatives aux services vendus ?

Les questions PDCA

Au N + 1 (P)

Qu'attendez-vous de ce processus en matière de management de la qualité ?

Quelles contributions attendez-vous de ce processus en ce qui concerne l'amélioration ?

Quelles sont les attentes des usagers en matière de sécurité des enfants ?

Que dit la loi en ce qui concerne la sécurité des enfants ?

Quels objectifs avez-vous donnés à ce processus pour l'amélioration ?

Quelles sont les attentes des usagers en matière de développement durable ?

Quelles sont les attentes des usagers en matière de services nouveaux ?

Les questions PDCA

Au pilote de processus (P)

Quels objectifs sont attendus par votre direction en ce qui concerne la politique qualité ?

Quels sont les objectifs (résultats) attendus en ce qui concerne votre métier de base ?

Quels sont les autres objectifs stratégiques actuels ?

En quoi votre processus va y contribuer et avec quels projets ?

Quelles objectifs avez-vous donné à ce processus pour l'amélioration ?

Quelles sont les attentes des usagers en matière de développement durable ?

Quelles sont les attentes des usagers en matière de services nouveaux ?

Les questions PDCA

Au pilote de processus (D)

Quels sont les risques de ne pas atteindre les résultats souhaités ?

Comment les avez-vous identifiés ?

Comment les avez-vous évalués ?

Quelles actions avez-vous mis en place pour les réduire ou les éliminer ?

De quelles compétences avez-vous besoin pour atteindre ces objectifs ?

Comment ces compétences peuvent évoluer dans le futur ?

Quels résultats avez-vous constaté ce mois (ce trimestre) ?

En ce qui concerne vos activités métiers ?

En ce qui concerne l'amélioration continue ?

Les questions PDCA

Au pilote de processus (C)

Quels dispositifs avez-vous mis en place pour suivre les performances de votre processus ?

Quels indicateurs de résultats et de performance avez-vous mis en place ?

Quels écarts avez-vous enregistré ce dernier mois entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé ?

Pour les activités « métiers » ?

Pour les actions relatives aux objectifs qualité ?

Quelles actions avez-vous mis en place pour réduire ces écarts à la prochaine période ?

Quels changements avez-vous planifiés en ce qui concerne vos objectifs ?

Les questions PDCA

Au pilote de processus (A)

Quels méthodes et outils avez-vous mis en œuvre pour améliorer les performance de votre processus ?

Quelles formations avez-vous réalisées pour améliorer les résultats de votre processus ?

De quelles améliorations ont bénéficié les clients de votre processus l'an passé ?

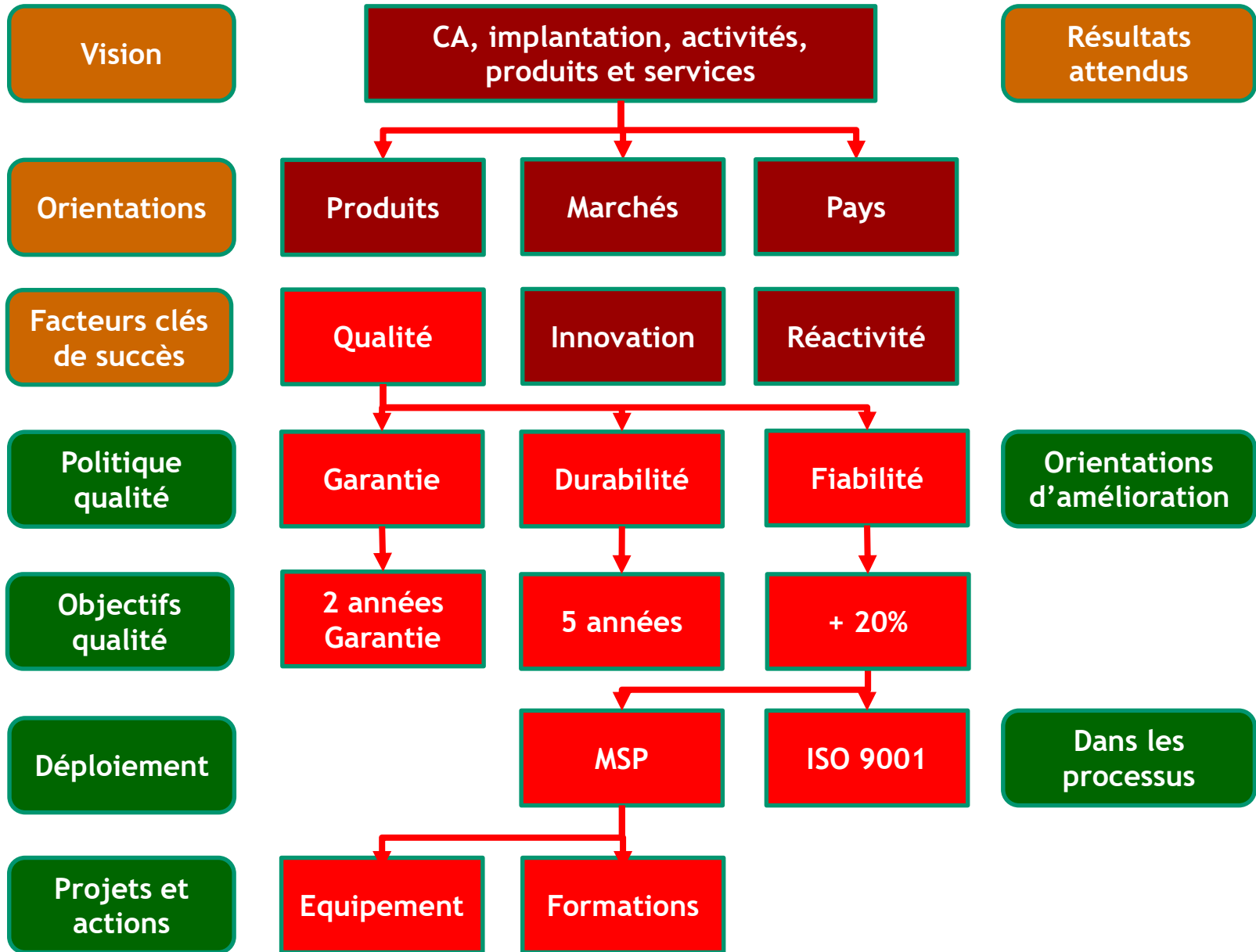
Quels sont les agents qui ont contribué à améliorer les performance de votre processus ?

Quelles dispositions avez-vous mis en place pour innover dans vos méthodes de travail, dans votre organisation ?

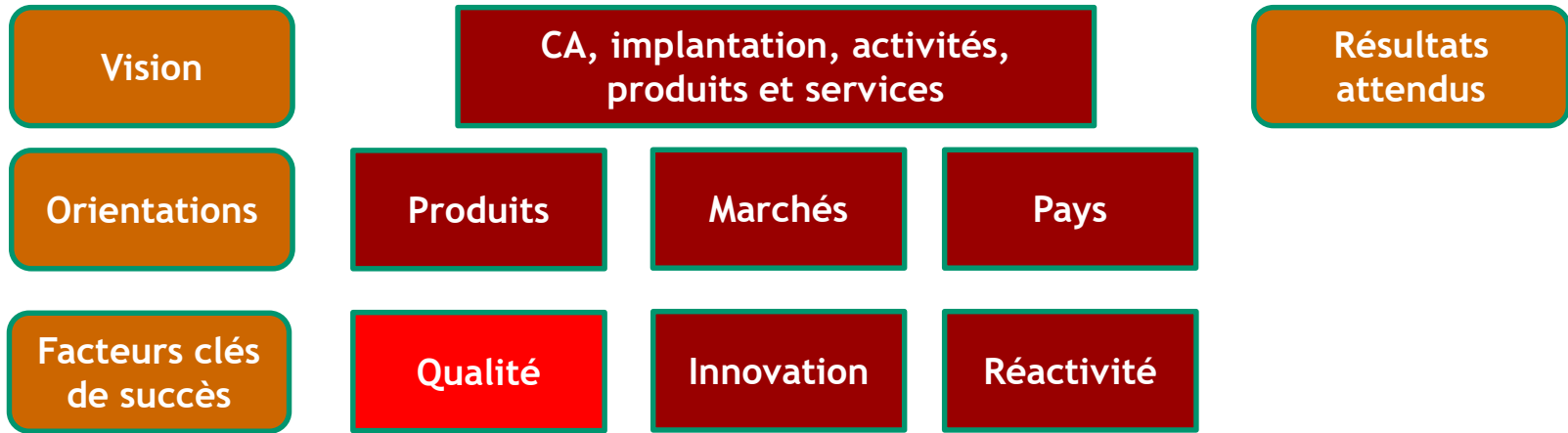
Quels résultats avez-vous constatés en ce qui concerne l'amélioration ?

Les audits de direction

Politique, objectifs et stratégie



La vision prospective



Quelle est votre vision de votre organisme dans 10 ans ?

Quels sont les résultats attendus ?

Dans quels domaines ?

Quelles sont les grandes orientations qui vous permettront d'atteindre ces résultats ?

Quelles sont les valeurs que vous souhaitez inculquer à votre personnel ?

De quelle manière le faites-vous ?

En quoi la qualité est-elle un facteur clé de succès ?

Quelle politique qualité avez-vous proposée à votre personnel ?

Comment communiquez-vous sur cette politique ?

Comment vous assurez-vous qu'elle est comprise par l'ensemble ?

Quelles performances attendez-vous de votre SMQ ?

La compréhension du contexte

Les enjeux internes et externes

Quels sont les éléments influents externes ?

Comment les avez-vous identifiés ?

Comment vous êtes-vous assurés de ne pas oublier certains d'entre eux ?

Quelle méthode avez-vous utilisée à cette fin ?

Quelles sont les enjeux prioritaires ?

Comment les avez-vous hiérarchisés ?

Quels sont les risques engendrés par ces enjeux ?

Comment prenez-vous en compte ces risques ?

Quelles réponses avez-vous apportées à ces risques ?

Quelles méthodes de surveillance avez-vous mises en place ?

Quels sont les éléments influents internes ?

Et idem pour ces enjeux.

L'écoute des parties intéressées

- Quelles sont les parties intéressées influentes ?
- Comment les avez-vous identifiés ?
- Comment vous êtes vous assurés de ne pas oublier certains d'entre elles ?
- Quelle méthode avez-vous utilisée à cette fin ?
- Quelles sont les parties intéressées prioritaires ?
- Comment les avez-vous hiérarchisées ?
- Quels sont les risques engendrés par ces parties intéressées ?
- Comment prenez-vous en compte ces risques ?
- Quelles sont les attentes des parties intéressées prioritaires ?
- Quelles réponses avez-vous apportées à ces attentes ?
- Quelles méthodes de surveillance avez-vous mises en place ?

L'amélioration permanente

Quels objectifs d'amélioration avez-vous déterminés pour les clients ?

Quelles sont les attentes des clients en matière d'amélioration ?

Quelles améliorations ont été réalisées pour les clients au cours de la période écoulée ?

Quels sont les processus impliqués dans ces réalisations et dans ces objectifs ?

Par exemple quels sont les objectifs d'amélioration de tel ou tel processus ?

Comment suivez-vous les résultats des améliorations réalisées dans les divers processus ?

Comment avez-vous déterminé les responsabilités en matière d'amélioration permanente ?

En quoi vous impliquez-vous dans les actions d'amélioration ?

L'orientation clients

Comment vous assurez-vous que les exigences des clients sont identifiées et satisfaites ?

Comment avez-vous identifié les risques de ne pas satisfaire aux exigences des clients ?

Quelles actions prévoyez-vous pour réduire ces risques ou y répondre ?

Comment assurez-vous la promotion de l'orientation client dans tous les processus ?

Quels exemples demandez-vous à votre encadrement de fournir en ce sens ?

Comment évaluez-vous la perception qu'ont les clients de votre organisme ?

Quels sont les points les plus sensibles qu'ils vous reprochent ?

Comment réagissez-vous à ces éléments ?

Les processus

Quels sont les processus majeurs de votre organisme ?

Comment les avez-vous déterminés ?

En quoi l'approche processus peut-elle les rendre plus efficaces ?

En quoi l'approche processus peut-elle les rendre plus efficaces ?

Comment planifiez-vous les résultats attendus dans les processus ?

Comment suivez-vous les résultats obtenus ?

Comment avez-vous défini les rôles et responsabilités dans tous les processus ?

Quels sont les processus impliqués dans la réalisation des objectifs qualité ?

Comment assurez-vous une transversalité de la communication dans les processus ?

Comment avez-vous mis en place la notion de client interne ?

Petit guide d'audit

Question	Pilote/ Chef de service	Employé/ Agent
Le métier		
Qui êtes-vous ?	La finalité du processus, sa mission.	La finalité du poste de travail.
Que faites-vous ?	Les activités du processus ou du service	Le travail sur le poste
Que produisez-vous ?	Les résultats et autres données de sortie du processus ou du service (y compris environnementales le cas échéant).	Les résultats et autres données de sortie du poste de travail (y compris environnementales le cas échéant).

Les clients		
Qui sont vos clients ?	Les clients du processus (internes et externes)	Les clients du poste
Qu'attendent-ils de vous ?	Les exigences, les besoins, les attentes.	Existence de modèles (spécifications)
Comment le savez-vous ?	Enregistrement des attentes	Informations par la hiérarchie, instructions de travail
Comment savez-vous s'ils sont satisfaits de vos prestations	Enquêtes, contacts, réunions, etc.	Informations de la hiérarchie, etc.

Question	Pilote/ Chef de service	Employé/ Agent
La réglementation		
Quelle est la réglementation qui concerne vos produits, vos activités (qualité, environnement, santé et sécurité au travail)	Le processus.	Le poste.
Comment vous assurez-vous que vous disposez d'informations à jour ?	Pour le processus ou le service.	Pour le poste de travail.
Comment vous assurez-vous que vos collaborateurs disposent de l'information à jour ?		

La maîtrise des opérations		
Quels sont les risques de non-conformité ?	Evaluation et connaissance du niveau de risque	Evaluation et connaissance du niveau de risque
Quels sont les risques de santé et sécurité au travail	Evaluation et connaissance du niveau de risque	Evaluation et connaissance du niveau de risque
Quels sont les risques environnementaux ?	Evaluation et connaissance du niveau de risque.	Evaluation et connaissance du niveau de risque.
Comment maîtrisez-vous ces risques ?	Procédures, anti erreurs, compétences, etc.	Procédures, anti erreurs, compétences, etc.
Comment contrôlez-vous la conformité de ce qui est produit ?	Contrôles finaux et en cours.	Contrôles finaux et en cours.
Comment vous assurez-vous que les prestations ou fournitures achetées sont conformes ?	Dans le cas où le processus a des activités d'achats.	NA

Question	Pilote/ Chef de service	Employé/ Agent
La performance		
Comment planifiez-vous les activités ou les résultats ?	Du processus	Du poste (programme de travail, objectifs, charge, etc.).
Comment enregistrez-vous les résultats de vos activités	Du processus.	Du poste.
En cas d'écarts entre prévu et réel comment réagissez-vous ?	Pour le processus.	Pour le poste.

L'amélioration		
Comment enregistrez-vous les non-conformités ou les problèmes ?	Au niveau du processus: Non-conformités, problèmes, dysfonctionnements, etc.	Au niveau du poste : Non-conformités, problèmes, dysfonctionnements, etc.
Quelles actions d'amélioration engagez-vous ?	Préventive, correctives, permanente.	Préventive, correctives, permanente.
Quelles sont les sources d'amélioration ?	Pour le processus	Pour le poste
Comment vérifiez-vous l'efficacité de ces actions ?	La méthode	NA

**That'all
Folk
Any questions ?**



Bibliographie

Yvon MOUGIN

La qualité 2015, c'est facile -
Comprendre les évolutions de la norme EN ISO 9001/2015

Réinventer ses processus. 2012

Les services à la personne. Amour et management. Le secret de la qualité.
2011

Petit guide impertinent de l'audit interne. 2010
Co-écriture avec Sylvie Vermot et Serge Guillemin

Vive l'entreprise.vive nous ! 2009

Les performances de la fonction qualité. 2009
Co-écriture avec David AUTISSIER et Jacques SEGOT

Les nouvelles pratiques de l'audit interne de management QSEP. 2008
Qualité, santé et sécurité, environnement, performance

La performance, soyez tranquille je la surveille de près. 2007
Prix spécial du prix du livre Qualité et Performance 2008

KIT prêt à l'emploi
Qualité, Santé, Sécurité, Environnement, Développement durable
Publication bimestrielle AFNOR dès septembre 2006

Quel avenir pour les responsables qualité ? 2006
Prix spécial du prix du livre Qualité et Performance 2007

La qualité c'est facile, j'en fais tous les jours. 2005

Manager durablement dans l'efficacité. 2004
Prix spécial du prix du livre Qualité et Performance 2005

Processus, les outils d'optimisation de la performance. 2003

Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne. 2003
Co-écriture avec Geneviève KREBS

Prix spécial du prix du livre Qualité et Performance 2003

La cartographie des processus. Maîtriser les interfaces. 2002

La norme ISO 9001 expliquée aux architectes .1997