

Type d'audit	Audit interne
Référentiel(s)	ISO 9001:2008

1- CONCLUSIONS GENERALES

Le cadre de référence de la politique qualité donne lieu à des processus opérationnels métier et de support avec un niveau de fonctionnement maîtrisé, dont l'efficacité est considérée comme suffisante par la direction au regard des objectifs qualité actuels des processus.

Le cadre de référence de la politique propose aussi des axes précis dont certains devraient faire l'objet d'un déploiement de performances par objectifs et tableaux de bord, avec des actions appropriées, y compris des activités ou processus nouveaux (à déterminer - au sens des § 4.1 et 8.1). Cet aspect des choses devient petit à petit prépondérant du fait du Projet de l'entreprise (développement de la distribution, segmentation, positionnement et notoriété, croissance du CA, etc.).

Le système de management est entretenu (amélioration d'efficacité, on s'efforce d'obtenir l'effet recherché), son fonctionnement est maîtrisé. Pour obtenir les performances en lien avec un nouvel effet recherché, il conviendrait de traiter l'amélioration d'efficacité (des processus, de leurs interactions et du système). Les modifications du système de management à apporter à la suite des évolutions de l'organisation sont à planifier en veillant à la cohérence et à l'intégrité du système de management.

Contexte depuis le dernier audit :

Le système de management a été audité en 2016 par l'OC Bureau Veritas et a donné lieu à 3 NC mineures. Le chiffre d'affaires de l'exercice clos le 31/12/2016 est de 6,5 M€ ht.

2- Constats et constatations

2.1 - Processus "Direction"

- La **politique qualité** de la société est établie, en prenant en compte les enjeux et les choix stratégiques (Orientation stratégique), et fournit un cadre de référence pour, d'une part, l'organisation, la mise en œuvre, le fonctionnement et l'amélioration du Système de management qualité, et d'autre part, pour l'obtention et l'amélioration des performances de ce dernier.

- La mise en œuvre de la politique qualité donne lieu à un réseau de processus comprenant des processus opérationnels métier, de support et des processus de management/pilotage. Le fonctionnement des processus est surveillé.

- La politique qualité met en avant des valeurs - devant être considérées comme des *Engagements Qualité* (de type *engagement de service ou client* par exemple).

- La revue de direction est annuelle et permet de faire une analyse et un bilan sur l'ensemble des thématiques apportant une information sur le niveau de conformité des produits et services, sur le fonctionnement efficace et maîtrisé du système de management.

- Point Fort / **PF 1** (/5.1) : l'engagement de la direction est effectif et se traduit par des pratiques de management de la performance déployées dans l'organisation et le fonctionnement des processus, notamment pour la coordination et l'animation opérationnelles des activités commerciales.

- Point sensible / **PS 1** (/5.3) : l'engagement à satisfaire les exigences (clients, légales et réglementaires) est implicite et devrait apparaître d'une façon plus lisible dans la politique qualité.

- Point sensible / **PS 2** (/5.4.1) : Tout engagement (en ligne avec la politique qualité / politique générale) est à objectiver et à planifier en termes d'actions (pour atteindre les objectifs associés à l'engagement), de moyens et de mesurages.

Sont concernés, les objectifs d'entreprise (segmentation de la distribution/Canaux et Relations clients, diversification des produits ... Ils ont des impacts sur la chaîne de valeur et/ou le modèle économique), les engagements (en lien avec ceux requis par la Norme/5.3 et les valeurs).

Piste de progrès / **PP 1** (5.4) : Il serait possible de raccorder chaque engagement à un élément de la politique qualité, et de fixer un objectif (ou deux) par engagement. Puis de déterminer les actions et les mesures associées (activité, performance). Et pour chaque mesure, sa cible ou son seuil.

Type d'audit	Audit interne
Référentiel(s)	ISO 9001:2008

2.2 - Processus "Ventes"

- Les ressources du processus pour maîtriser les activités sont : le budget commercial, le plan commercial, le CRM, l'ERP/PGI AQUA 2010 et l'outil SPAIX.
- La métrique du processus - Indicateurs de processus - est constituée de 4 mesures : Vente 1, Vente 2, Vente 3 et Vente 4.
- Le pilotage opérationnel du processus est effectué en tandem par le DG et le Responsable des Ventes.
- La surveillance du processus, en termes de fonctionnement et de performances, s'exerce suivant deux modes, avec et sans mesure :
 - * Surveillance sans mesure par le Responsable des Ventes, de part ses actes et tâches de management d'équipe (force commerciale), basée sur ses propres analyses et sur le dispositif de la réunion commerciale hebdomadaire. Il s'agit d'une pratique managériale individuelle qui permet de réguler et de superviser le fonctionnement du processus ;
 - * Surveillance avec mesure qui utilise la métrique du CRM et la métrique du processus (indicateurs Ventes 1 à 4).

PP 2 (/7.1 a et c - Planification de la réalisation du produit + /5.4.1-Objectifs qualité) : la cohérence et l'adéquation des objectifs et des mesurages (mesures par indicateurs d'activité ou de performance) du processus sont à mettre en concordance avec les finalités données par les orientations et les objectifs globaux ou spécifiques issus de la politique tels que par exemple : 10 M€ / an de CA en 2020, développer la Distribution (200 distributeurs, 40 Partenaires, 10 Gold).

PP 3 (/4.1 - Détermination processus + /5.4.2 - Planification Système + /8.1) : le processus "Ventes" est à revoir en termes de finalités et d'objectifs, de limites (étendue, début, fin ...) et de contenu des activités (prise en compte de la Mercatique / marketing). Actuellement les activités/phases sont : Prospection, Qualification des besoins, Offre, Demande et Commande. Le développement et l'animation du réseau sont à intégrer dans ce processus ou dans un autre.

Ce processus mériterait une (auto-) évaluation avec des critères de maturité et avec un regard qui appréhende mieux les enjeux internes et externes, et leur prise en compte. Les modes de vente direct (20% du flux) et indirect (80%) sont à intégrer dans l'organisation et le fonctionnement du processus, en relation avec les performances et les effets recherchés ou attendus. Ce processus est à revoir pour le passage à la version 2015.

2.3 - Processus "Formation des Distributeurs"

- Une formation réalisée en 2016 pour 16 personnes.
 - 1 à 2 formations / an.
 - En 2017 : formation sur site à Rennes ; formation à Venelles (octobre 2017)
 - Le poste de "Responsable Marketing" comprend un rôle Communication et un rôle Commercial.
 - Le processus assure : la logistique de la formation (hébergement, salle, supports pédagogiques), le montage du programme-type, la mobilisation d'un expert du groupe TSURUMI et la mise à disposition des moyens pédagogiques (matin / théorie en salle sur les produits ; après-midi / séances pratiques sur le démontage de pompes en atelier).
 - L'objectif du processus est de rendre les distributeurs capables de faire les devis et de sélectionner eux-mêmes les pompes pour fluidiser les ventes et accroître le positionnement (leadership dans la pompe de chantier).
 - L'indicateur représentatif actuel de la performance du processus est le "suivi du taux de conversion" (Nb devis / ventes).
- Point sensible / **PS 3** (/4.1 b) : les interactions avec le processus "Ventes", compte tenu des objectifs globaux et spécifiques de développement sur la période 2017/2020, sont à déterminer en prenant en considération les objectifs qualité et les effets escomptés (risques et opportunités dans la version 2015 de la Norme).

A noter que dans le champ d'application du SMQ, ces deux processus sont à enjeux de performances, d'opportunités et de risques. Il apparaît que les autres processus sont au service de ces deux processus (La détermination des éléments d'entrée et de sortie des processus - § 4.4/Q2015 - aidera à clarifier ce point clé en matière de séquences, d'interactions et de qualité de service)

Type d'audit	Audit interne
Référentiel(s)	ISO 9001:2008

2.4 - Processus "Maîtrise des transports"

- Les contrôles de réception et d'expéditions sont enregistrés sur les supports prévus dans le processus.

2.5 - Processus "Gestion des stocks"

- L'effet recherché de ce processus est la maîtrise des délais et la prévention des ruptures.
- Ce processus est organisé, maîtrisé et son fonctionnement efficace : il est surveillé et des analyses sont réalisées par le DG.
- Il a amélioré le taux de service. (Vu les tableaux de bord).

2.6 - Processus "PRET" - "DEPOT-CONSIGNATION" & ADV

Point Fort / **PF 2** (/7.5) : Ces processus, avec la Gestion des stocks et la Maîtrise des transports constituent une chaîne d'approvisionnement logistique robuste.

2.6 - Processus "SAV"

- Vomumétrie : 50 à 70 dossiers par an (58 en 2015, 53 en 2016 dont 9 au titre de la garantie et 44 au titre de réparations.

Point sensible / **PS 4** (/7.4.1 + /5.4.1 + /7.1 a) : Les réparations sont sous-traitées à 3 sous-traitants Partenaires SAV, Maury Moteurs, VDPS (pompes électriques) et Neufocq (pompes thermiques). Le taux de devis rédigés dans les délais représente un indicateur de performance dont la cible est de 100%. La mesure de l'indicateur est de 91% en 2015 et en 2016 (en conséquence 9% des devis sont rédigés hors délais dus aux sous-traitants). Les actions menées vis-à-vis du sous-traitant Maury Moteurs laissent apparaître une insuffisance de prise en considération du type et de l'étendue de la maîtrise exercée sur le fournisseur et ses prestations, notamment en matière d'évaluation des incidences sur la qualité de service de CE2A, ayant conduit à la perte d'un volume de marché significatif (axe amélioration de la qualité de service de la politique qualité / engagement client).

Piste de Progrès / **PP 4** (/7.4 + /4.1c) : Les pratiques d'évaluation des fournisseurs sont à ajuster en fonction des orientations qui découlent du Projet d'entreprise (2017/2020).

2.9 - Processus "Système AC" & "Analyse et Amélioration"

- Ce processus est appliqué et fonctionne (registre des NC/AC, tableau des états d'avancement des actions, Réunions qualité mensuelles).
- L'efficacité des actions correctives menées à la suite des écarts NC 2 et NC 3 de l'audit de certification reste à vérifier. (Vérifiée en audit interne pour le processus Maîtrise des Transports).
- Les actions menées à la suite de la NC 1 doivent être examinées de nouveau car leur cohérence et pertinence n'apparaissent pas (cf PS3, PS2, PP2/PP3, PS1/PP1). Il s'agit davantage de déployer des objectifs dans les pratiques professionnelles et managériales embarquées dans les processus.

Point sensible / **PS 5** (/8.5.1 + /5.4.2) : Le processus ne traite pas encore les modifications et changements nécessaires aux performances recherchées, sous forme de planification du système (prise en compte des impacts sur la cohérence du système, détermination des processus nécessaires ...)

3 - EVALUATION DES REPONSES aux écarts de l'audit précédent**Audit interne de 2016**

* Le **PS1** (/5.3) n'a donné aucune action : il est reconduit dans l'audit interne de 2017 (un engagement de direction doit être planifié et déployé - § 5.4 et 4.1).

* **PS3** (/7.5.1 f) : pas d'action engagée (en l'état le processus est clair sur les rôles et autorités - cf. CR revue de direction du 19/04/2016). La libération des produits reste cependant à formaliser.

Type d'audit	Audit interne
Référentiel(s)	ISO 9001:2008

* **PP7** (/7.4 - Achat) : L'action proposée lors de la revue de direction d'avril 2016 ne répond pas à la suggestion d'opportunité d'amélioration dont l'enjeu est plus large. Avec cette proposition, il s'agit de mettre en perspective la déclinaison ou le déploiement d'objectifs, fixés à partir de la politique, dans les activités de sous-traitance ou externalisées. Cela pour déterminer les éléments caractérisant le type et l'étendue de la maîtrise à exercer (pour satisfaire aux exigences applicables, en particulier celles qui découlent de la politique et pas seulement celles qui découlent du produit ou qui sont usuelles par rapport au métier).

Audit par tierce partie réalisé par Bureau Veritas en 2016

* **NC 1** mineure (/5.4) : les actions proposées et mises en oeuvre sont partiellement pertinentes.

Dans le processus "Management global", il manque notamment :

- une activité de fixation et de planification des objectifs (au sens des articles 5.4.1, 4.1, 5.3, 8.1 et 6.1) - ex. transformation des Valeurs en objectifs et exigences
- Une activité de déploiement,
- Une activité de "Suivi des valeurs de l'entreprise" (proposition d'action dans le tableau des AC).

* **NC 3** mineure (/8.2) : mise en oeuvre des dispositions vérifiées au cours de cet audit interne pour les processus "Maîtrise des transports", "Prêt" et "Dépôt-consignation" (vu : N° transport 150645, Bordereau de remise définitif n°1510-DB Schenker - Bon de prêt n°1678 - Bilan trimestriel des décomptes de consignation).

Les actions correctives déterminées ne permettent pas d'agir sur les causes racines. La pertinence et l'efficacité de l'approche proposée devront être examinées lors de la prochaine revue de direction (en mars 2017).