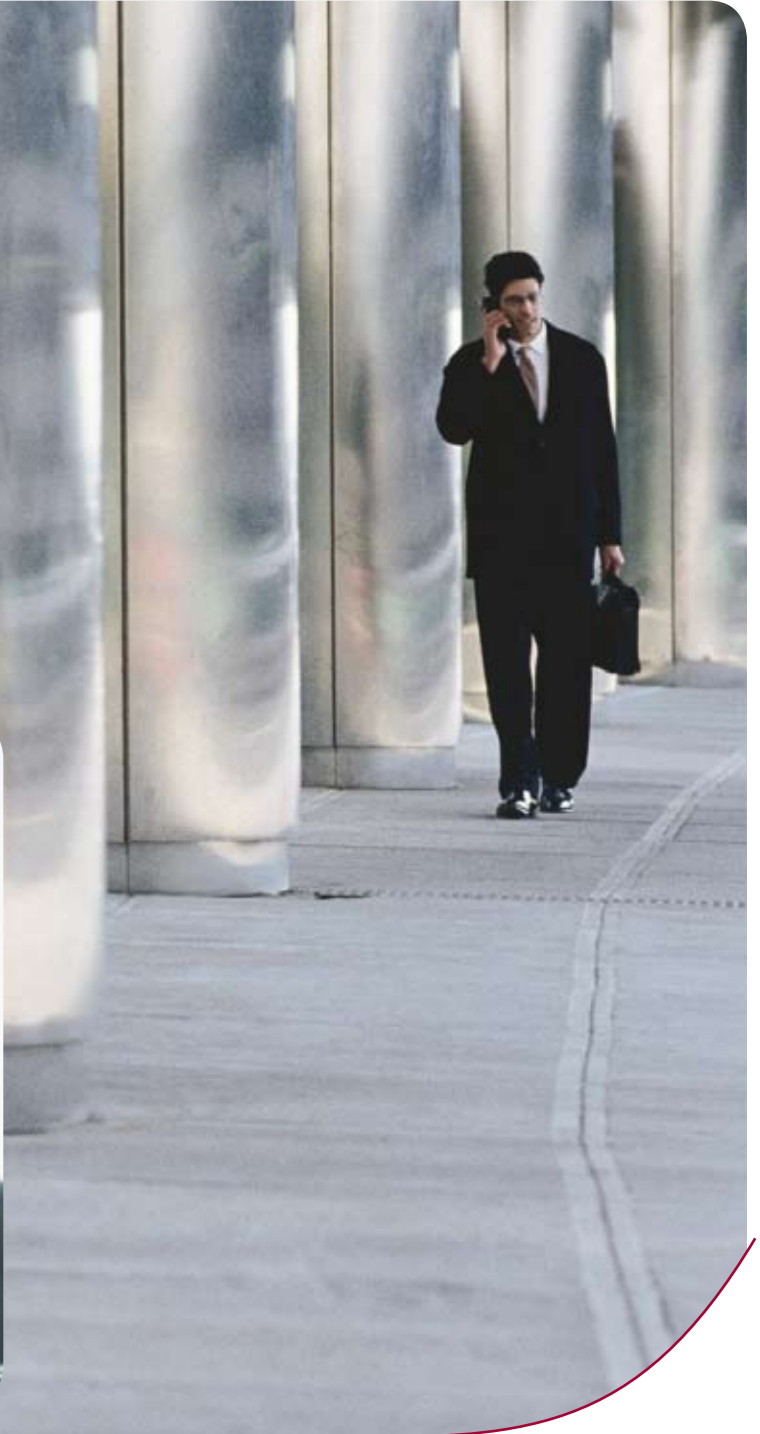


# - BUSINESS ASSURANCE

Un nouveau concept pour les audits de certification



**LRQA**  
Measure the Difference

# - INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises sont en droit d'attendre une plus-value de leurs systèmes de gestion. C'est pourquoi, ces systèmes de management doivent inclure une vision d'avenir et fournir aux 'stakeholders' une valeur ajoutée suffisante. Pour la norme ISO 9001, les stakeholders ce sont les clients. Pour la norme ISO 14001, c'est l'environnement et ce dans le sens le plus large du terme. Cependant, les objectifs stratégiques des organisations ne peuvent être abandonnés par les systèmes de gestion modernes. C'est pourquoi, les méthodes d'audit classiques doivent évoluer et être adaptées aux besoins concrets de toutes les parties intéressées.

Pour ce faire, LRQA a développé une nouvelle méthode qui répond aux divers besoins et qui vise avant tout à dégager des résultats concrets.

Nous avons appelé ce concept la 'Business Assurance'. La méthode s'applique surtout aux audits de certification dont le but est de générer une plus-value supérieure combinée à des résultats concrets. A cet effet, LRQA tente de placer le client au centre du processus de certification. En dehors du contrôle qui vise à vérifier si l'organisation répond aux normes, le concept 'Business Assurance' permet d'aller encore plus loin et de fournir des résultats réels. Vous pourrez en lire plus à ce sujet à travers quelques cas concrets en pages 6 et 7 de cette brochure.

Cette brochure vous donnera une idée précise sur ce nouveau concept que nous envisageons d'appliquer progressivement. Le but est de fournir du travail 'sur mesure' au travers des audits de certification. Sachant que les besoins des entreprises évoluent, le concept 'Business Assurance' ne sera pas figé. Des modifications permanentes seront faites, celles-ci se focaliseront au maximum sur les exigences du client individuel.

La certification des systèmes de management est 'prête'. En appliquant la Business Assurance, LRQA veut contribuer à assurer, avec vous, l'avenir de votre organisation en s'écartant d'un service standard pour viser une plus grande valeur ajoutée.

# POURQUOI LA

La Business Assurance est un nouveau concept pour les audits de certification qui a pour but de créer une plus grande plus-value et de générer des résultats tangibles.

LRQA place le client individuel au centre du processus de certification.

## Pourquoi ?

Dans les années à venir, LRQA va innover et étendre l'ensemble de ses services de certification, de formation et de recherche pour permettre à nos clients de:

- Répondre encore **mieux aux engagements** qu'ils ont pris à l'égard de leurs clients et autres parties intéressées dans le but de consolider leur réputation.
- **Lier la plus-value** de leur système de gestion à une amélioration des performances (financières et non financières)

Les systèmes de management occupent une place de plus en plus importante au sein des entreprises. Atteindre les objectifs dépendra donc de plus en plus de la mise en œuvre et de l'efficacité de ces systèmes.

L'amélioration des résultats, l'innovation, le pouvoir d'adaptation et la maîtrise du risque sont des critères clés pour garantir une réussite future aux entreprises.

Notre nouvelle forme d'évaluation selon le concept de 'Business Assurance' vous aidera à suivre ces tendances et se concentrera davantage sur les améliorations réalisées et sur les résultats obtenus par votre organisation. LRQA se distingue ainsi des autres certificateurs qui ne sont pas en mesure de fournir suffisamment de plus-values à leurs clients et aux parties intéressées par la certification.

# BUSINESS ASSURANCE ?



## Audit d'orientation

- 1: Revue**  
des tendances dans les données de performance, les améliorations de documentation, les leçons retirées des audits passés
- 2: Vision**  
évocation des idées et des souhaits pour l'avenir et vérification du support que peut y apporter le système de management
- 3: Planification**  
définition des thèmes d'audit et des sujets d' improvement log, identification d'éventuelles expertises complémentaires nécessaires pour les audits à venir

La Business Assurance aidera les entreprises à remplir leurs promesses et engagements à l'égard des différentes parties intéressées. Les systèmes de management basés sur le principe de la Business Assurance prendront autant d'importance que les systèmes financiers. Les audits se basant sur le concept de la Business Assurance donneront une idée précise sur les possibilités d'amélioration tout en aidant les entreprises à atteindre leurs objectifs et à remplir leurs engagements.

En résumé, la Business Assurance contribue à une intégration constante de la vision, de la rigueur et de la volonté d'amélioration des organisations, quelle qu'en soit la taille, l'activité ou la localisation.

Figure 1 L'audit d'orientation' tient une place importante dans les audits de certification. Il s'effectue durant la dernière visite avant l'audit de renouvellement et a pour but d'évaluer la

performance du système de management (revue), d'évoquer des sujets d'audit importants pour l'avenir (vision) et d'élaborer le plan d'audit correspondant (planification).

# COMMENT FONCTIONNE LA BUSINESS ASSURANCE?



Les thèmes d'audit sont déterminés en concertation avec nos clients. Bien entendu, LRQA continue à évaluer le système par rapport aux exigences des normes de référence. Mais les audits sont adaptés aux besoins individuels de chaque entreprise. Même le rapport et le suivi sont personnalisés au profil du client.

**Notre processus d'audit sera constamment adapté. Pour ce faire, les premières actions ont déjà été entreprises:**

Une fois tous les trois ans, votre auditeur effectuera un audit d'orientation (voir FIG 1) au cours

duquel il examinera avec vous les performances des dernières années et comment le système a pu y contribuer. Il évaluera également, avec votre management, les évolutions majeures de votre secteur d'activité. Sur base de ces 'revue' et 'vision', un plan d'action sera mis en place pour les années à venir. Dans ce plan, il sera possible d'introduire des thèmes spécifiques axés sur vos besoins, sur les modifications souhaitables au sein de votre organisation et sur les performances du système. Si vous le souhaitez, une expertise spécifique pourra être prévue dans l'équipe d'audit.

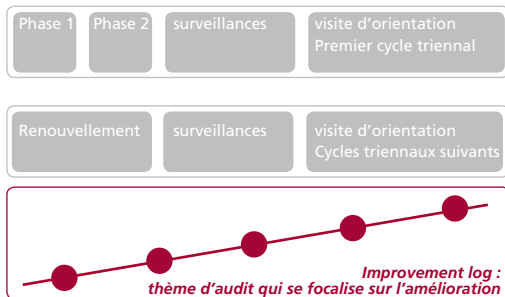


Figure 2

## 'L'Improvement log' : partie intégrante de la Business Assurance :

A partir de 2005, LRQA a prévu d'inclure l'enregistrement précis des pistes d'amélioration dans ses rapports d'audit. De cette façon, il

apparaît clairement pour toutes les parties concernées que les audits ne vérifient pas seulement la conformité aux standards, mais fournissent aussi des résultats concrets. Par ailleurs, la notion d'amélioration continue' est une exigence explicite de nombreuses normes. Beaucoup

d'entreprises éprouvent pas mal de difficultés à démontrer leur approche dans ce domaine. Avec l' 'improvement log' enregistrant l'évaluation régulière des actions entreprises, nous sommes en mesure d'aider le management dans sa démarche. L'amélioration doit être

orientée vers les parties intéressées les plus importantes pour la norme de référence. Pour la norme ISO 9001, ce sera bien entendu le client. L'improvement log vous aidera , en outre, à accorder une attention particulière aux améliorations à long terme.

## Exemple d'improvement log :

### Départ

**Que faut-il améliorer ?**  
Fiabilité des livraisons clients A

**Situation initiale**  
10 % des commandes sont actuellement livrées en retard

**Situation souhaitée**  
Ramener les retards de livraison à 3% chez client A tout en maintenant l'efficacité actuelle pour clients B et C

**Date finale:**  
31 - 01 - 07

**Progression**  
Juin 2006-03-02

**Evolution constatée**  
Instauration équipe de projet, Analyse des données de livraison, Instauration d'actions correctives

**Situation actuelle**  
8 % des livraisons en retard

**Statut**  
Ouvert

# APPROCHE THÉMATIQUE DES VISITES DE SURVEILLANCE

LRQA révolutionne l'approche des visites de surveillance.

Pendant chaque visite de surveillance, l'auditeur vérifie les performances de la période précédente et discute avec vous des objectifs et résultats.

Nous évaluons les projets d'amélioration et la maîtrise des changements dans votre organisation.

Dans un but d'optimisation de l'agenda, le planning de la visite est établi avec vous.

Nous vérifions les processus et rencontrons les collaborateurs concernés par le thème défini. Lors de ces entretiens, nous abordons des sujets « système », tels que les audits internes, connaissance de la politique et des objectifs, amélioration continue et changements des procédures. Ces aspects seront traités de préférence dans les départements visités et non pas – comme c'était le cas auparavant – lors d'un entretien individuel avec le responsable Qualité.

A la fin de l'audit de surveillance, vous recevrez une présentation avec les points forts et points faibles relatifs au thème choisi et vérifié.

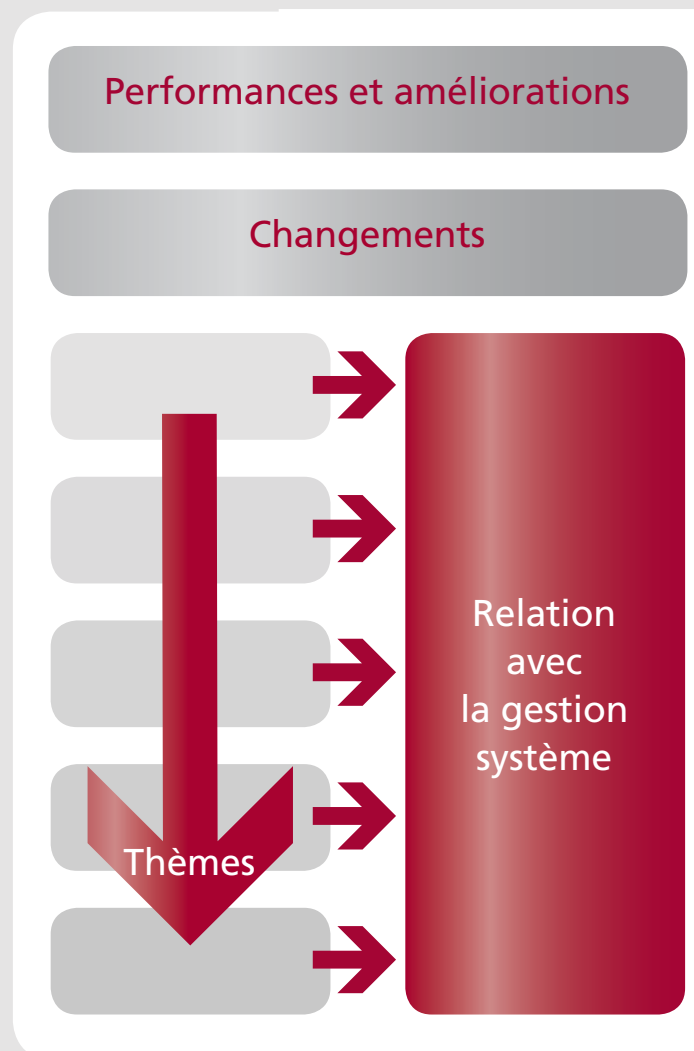
Les thèmes possibles pour une prochaine visite seront discutés en fin de journée.

Le rapport avec les constatations et les remarques vous est remis en fin d'audit.

## Avantages de cette démarche

- En choisissant les thèmes avec vous, Lloyds abordera des sujets qui intéressent la Direction, les résultats de l'audit apportent dès lors une réelle valeur ajoutée
- La concentration sur des thèmes spécifiques nous permettra d'approfondir les audits
- Le traitement des audits internes et la maîtrise des procédures dans les départements augmentera l'implication des propriétaires des processus et les autres responsables pour ces aspects
- Définir ou choisir les thèmes pour le prochain audit vous permettra de mieux planifier l'audit au sein de votre organisation.
- La présentation des résultats de l'audit et le rapport sont mieux adaptés aux préoccupations de la Direction.

L'indépendance des audits effectués par LRQA reste garantie par le choix de thèmes qui sont pertinents pour toutes les parties intéressées (stakeholders)



L'auditeur qui vous visite peut vous informer d'avantage sur notre approche revue.

# – CAS N° 1: APPLICATION DE LA BUSINESS ASSURANCE

Une entreprise active dans le secteur logistique et connaissant un travail saisonnier important, disposait d'un certificat ISO 9001. Les audits de certification avaient lieu régulièrement depuis plusieurs années. A la suite d'une grande expansion, un entrepôt supplémentaire a été ajouté au périmètre de la certification.

## Historique:

Pour répondre à la demande d'un seul de ses clients, l'entreprise devait réaliser, à très court terme, une expansion significative de son activité et souhaitait absolument éviter tout problème lié à cette évolution. En outre, plusieurs ouvriers intérimaires venaient d'être engagés pour absorber des pics de livraison à réaliser en Europe de l'ouest.

Dans le cadre de la Business Assurance, il fut décidé de concentrer essentiellement les audits sur la façon dont avaient été intégrés ces nouveaux ouvriers dans les activités et comment, de manière générale, le processus d'engagement des ouvriers intérimaires était maîtrisé.

La direction a également souhaité que la gestion globale des compétences soit évaluée et que la

bonne communication des objectifs stratégiques vers la base soit vérifiée. En outre, il fut demandé de contrôler la communication avec ce client stratégique et ce à plusieurs niveaux du management.



Le résultat de cette approche selon le principe de la Business Assurance, a conduit à une amélioration du processus de communication et à une modification des modes d'évaluation des compétences. Les objectifs stratégiques ont également été communiqués de façon totalement différente et un programme de formation a été mis en place pour l'encadrement de terrain. Depuis un certain temps, le système de management ISO 9001 et l'approche business assurance de LRQA sont utilisés conjointement comme outil de pilotage des activités.

# – CAS N° 2: APPLICATION DE LA BUSINESS ASSURANCE

Pour l'un de nos clients prestataire de services dans le domaine de gestion de documents, le renouvellement de la certification est arrivé en même temps que l'introduction de loi Sarbanes Oxley.

Lors d'un entretien avec l'auditeur principal de LRQA, l'entreprise a fait savoir qu'elle souhaitait mener les audits à un autre niveau: l'écoute client et l'approche processus devaient être améliorés. Une des raisons de cette demande était que l'organisation implantait mondialement les procédures relatives à la loi Sarbanes Oxley Act (SOX) pour laquelle une approche processus est indispensable en vue d'identifier les risques financiers.

Gérer les processus orientés client, d'une part, et les processus financiers, d'autre part: que se passerait-il si nous utilisions pour

cela la même approche processus? Que se passerait-il si nous développions et assurons la surveillance des processus par le même groupe de personnes? Que se passerait-il si nous utilisions les schémas processus qualité pour SOX?

Et si nous ne nous contentions pas d'identifier que les risques financiers mais également les risques à l'égard de la satisfaction de la clientèle? Et si nous faisons une autovérification de la mise en oeuvre des contrôles adéquats pour couvrir ces types de risques? Que se passerait-il si nous faisons valider notre approche par LRQA et si nous relevions le défi de poursuivre les améliorations?

En accord avec l'auditeur LRQA, un plan d'audit adapté a été mis en place. De surcroît, une méthodologie MCD (Management

Cycle Documents) a été développée à l'intérieur de l'entreprise. LRQA vérifie donc, à chaque audit, les interactions entre ces approches « clients » et « risques financiers » tout en continuant à évaluer, de façon plus classique, les autres critères orientés client.

## Préalablement à chaque audit LRQA, un MCD est établi par processus ;

Préalablement à chaque audit LRQA, un MCD est établi par processus ; Les responsables de ligne participent à un workshop interne où le principe de Deming et le MCD sont expliqués et après quoi, ils peuvent établir eux-mêmes des MDC pour leur processus. Ils évaluent si l'objectif du processus est clairement établi et vérifient si les résultats mesurés sont en ligne avec l'objectif et si des analyses sont menées afin d'identifier d'éventuelles actions d'amélioration..

L'établissement d'un MDC permet la vérification simultanée de la maîtrise des risques SOX et des risques qualité. Rien qu'en dressant le MDC, toutes sortes de possibilités d'amélioration sont identifiées. Finalement, cette approche de l'audit engendre résultats meilleurs et des processus définis de manière transparente. Audits Corporate et Audits SOX sont actuellement et avant tout les outils utilisés pour vérifier que les contrôles mis en place sont efficaces. Les audits LRQA sont ceux par lesquels l'organisation souhaite être poussée à l'amélioration continue de la satisfaction de la clientèle et de la maîtrise des processus.

Le fait que l'implantation locale de cette multinationale soit considéré comme la référence du management combiné SOX & ISO 9001, est, à n'en pas douter, une preuve d'efficacité !

## CAS N° 3: APPLICATION DE LA BUSINESS ASSURANCE



A la demande d'une entreprise active dans le domaine de l'imagerie médicale, LRQA a élaboré le plan d'audit en se basant sur la nouvelle approche de Business Assurance.

### Historique:

Lors d'une visite de suivi ISO 9001 : 2000, il s'avérait que de nombreuses activités préparatoires avaient été prévues dans le cadre de l'approbation FDA (Food and Drug Administration). Le but était de demander, endéans un an en vue d'obtenir l'approbation FDA pour la gamme de produits. Cette approbation devait permettre à l'entreprise de s'introduire sur les marchés américain et canadien. Le grand souci du management et du responsable qualité était de faciliter ce processus et d'en visualiser les progrès. Dans le cadre de la nouvelle approche Business Assurance, nous avons proposé de consacrer la visite suivante aux progrès réalisés vis-à-vis des exigences de la réglementation FDA.

Le contenu de la visite de suivi a été entièrement adapté aux exigences de la FDA, qui se rapprochent de celles de la norme ISO 9001 :2000, mais qui sont établies de façon beaucoup plus formaliste. En outre, les audits de la FDA sont beaucoup plus orientés vers les inspections. C'est pourquoi, LRQA a sélectionné son équipe d'auditeurs en fonction des souhaits de l'entreprise et a davantage tenu compte de cette approche plus formaliste. Dans le cadre de la Business Assurance, on a donc identifié les exigences de la FDA applicables. Ces aspects on ensuite été scrupuleusement audités. Le résultat de l'audit s'est traduit dans un rapport qui indiquait clairement les écarts par rapport aux exigences de la FDA tout en donnant faisant une

évaluation du système en place vis-à-vis des exigences de la norme ISO 9001 : 2000. Les points faibles et les points forts ont été mentionnés et les 'remarques' potentielles ont été clairement communiquées à l'ensemble du management lors de la réunion de clôture.

Entre-temps, il a été convenu avec l'entreprise de procéder, en dehors de l'audit ISO 9001 : 2000, à une vérification globale de l'ensemble de l'organisation sur base des exigences de la FDA afin d'évaluer la situation avec chaque département concerné et de fournir un rapport complet à la direction.

## CAS N° 4: APPLICATION DE LA BUSINESS ASSURANCE

Nous comptons, parmi nos plus grands clients, une société active dans les transports aériens. En partenariat, LRQA a élaboré une stratégie d'audit (ISO 9001) où les audits internes sont synchronisés avec les audits LRQA.

### Historique:

Cette organisation complexe a été certifiée en différentes phases. Le système de management appliqué globalement de par le monde sur l'ensemble de l'organisation a été implémenté en concertation avec LRQA.

Résultat ? On est, aujourd'hui, en mesure de porter toute l'attention sur les interfaces critiques entre les processus opérationnels, ce qui représente, pour la direction, les aspects les plus critiques de l'organisation. Fort de cette expérience, le top management de

cette entreprise a souhaité que les audits soient encore plus «pointus», d'où la nouvelle stratégie d'audit développée par LRQA.

L'essentiel de la nouvelle approche basée sur le principe de la Business Assurance est que LRQA définit, annuellement, un thème pour ses audits, et cela en étroite concertation avec le management. Ce thème aura un lien direct avec la performance perçue par la clientèle. On détermine ensuite où et comment le thème sera audité de façon optimale. On

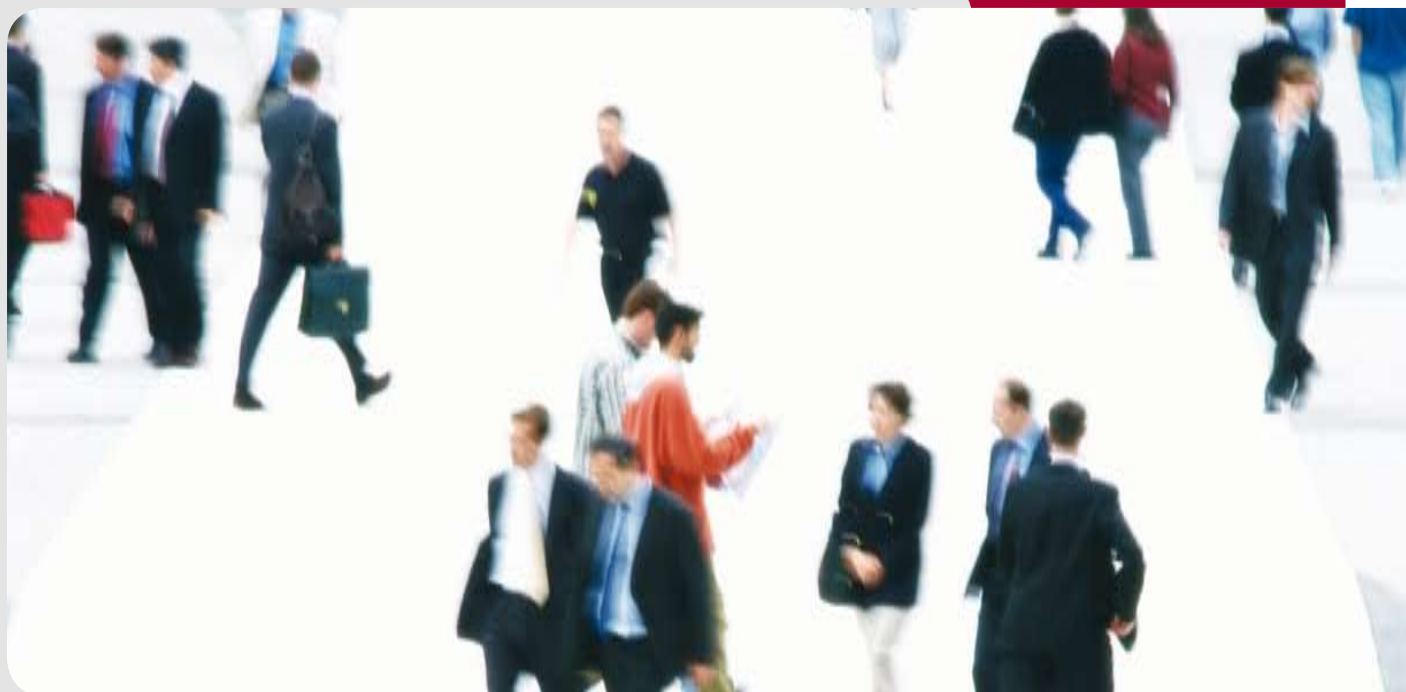
prévoit pour cela une combinaison d'audits externes et internes pour approfondir le sujet. Souvent, une équipe d'auditeurs est spécialement sélectionnée, formée et préparée pour garantir le succès de cet audit spécifique. A cet effet, on utilise des experts du domaine concerné venus du monde entier. Les objectifs spécifiques des audits sont fixés avec le management et, en fin de parcours, l'ensemble des auditeurs préparent un rapport complet qui est présenté au management.

Pour cette entreprise, cette approche a déjà induit de nombreuses améliorations allant même au-delà des interfaces évalués.



# LRQA ORGANISE DES FORMATIONS DANS LES DOMAINES SUIVANTS:

- Systèmes de management de la qualité
- Systèmes de management de l'environnement
- Business Performance
- Professionnalisation d'auditeurs
- Systèmes de management intégrés
- Sécurité IT
- Qualité dans les soins de santé
- Systèmes de management de la sécurité alimentaire



[BUSINESSASSURANCE.COM](http://BUSINESSASSURANCE.COM)



**LRQA**  
Measure the Difference

Lloyd's Register EMEA  
Rijnkaai 37  
B-2000 Anvers  
Tél.: +32 3 212 16 40  
Fax: +32 3 212 16 49  
e-mail: [kris.winters@lr.org](mailto:kris.winters@lr.org)  
site Internet : [www.lrqa.com](http://www.lrqa.com)

LRQA office Namur  
Centre d'Affaires Burogest  
Chaussée de Louvain 484,  
B-5004 Namur  
Tel: +32(0)81 20 66 46  
e-mail: [Jean-Charles.deViron@lr.org](mailto:Jean-Charles.deViron@lr.org)  
Mobile: +32 (0) 496 56 61 83??

Lloyd's  
Register