



## CONSIGNE

# Des décisions basées sur des faits : préparer une revue de direction

---

Les étapes de décision sont multiples, mais les principales sont les « revues » de processus et de Direction. Seules les données apportant un intérêt dans la prise de décision sont à prendre en compte dans les revues :

- pré-figurant un risque à éviter,
- montrant la réussite d'une innovation,
- ou la maîtrise d'une phase de changement,
- etc.

**Les revues (de processus ou de Direction) sont des étapes de décision** et de validation collective, sur la base des informations présentées. Le travail de traitement des données, d'identification des informations utiles, et le travail d'analyse se font avant les revues.

## DONNEES A MOBILISER POUR PREPARER UNE REVUE :

### 1. Objectifs stratégiques // Objectifs opérationnels visés

Le rappel des objectifs donne le cadre. Toutes les données seront analysées à travers ce prisme.

### 2. Décisions de la revue précédente

Chaque revue est une étape de décision et de formalisation de ces décisions (qui fait quoi, pour quand, quels moyens additionnels sont nécessaires). Cela permet de voir si l'on a fait ce qu'on avait décidé et - la réalité de la vie d'une entreprise n'étant pas une mer sans vague – de réajuster les choix. Les éléments ci-après permettent d'avoir une vision complète, systémique, du fonctionnement d'un processus (en revue de processus) ou de l'organisme dans son entier (en revue de Direction).

---

### 3. Retours clients

- ⇒ Soit sur leurs besoins
- ⇒ Soit sur leur satisfaction (enquêtes, CR de réunions, réclamations reçues, ...)
- ⇒ Ou encore par leurs réclamations.

Organisme => Client
Communiquer
Analyser les besoins du client, les exigences
Faire connaître ses engagements au client (exigences que l'organisme choisit de respecter)
Faire évaluer son produit-service par le client selon des critères précis
Analyser les résultats de cette évaluation et prendre les décisions qu'il convient

L'analyse des besoins peut amener à faire évoluer les objectifs stratégiques ou opérationnels, ou à corriger des écarts entre le produit-service réalisé et les besoins exprimés : modification des procédures (méthode), de l'environnement (milieu), formation du personnel ou réorganisation (main-d'œuvre), changement de fournisseur (matière), changement d'équipement (matériel)...

Les retours sur la satisfaction des clients fait très souvent l'objet d'un indicateur. Ils sont à mettre en perspective avec les événements survenus, les changements opérés. Il est intéressant de les comparer avec les résultats obtenus par des organismes similaires.

C'est souvent l'évolution de la satisfaction qui est intéressante et non la valeur à un moment donné.

**Attention** aux enquêtes de satisfaction qui frôlent les 95% de satisfaits. Il convient de s'interroger :

- a-t-on posé la bonne question ?
- le mode de calcul est-il pertinent ?
- cette enquête a-t-elle encore un intérêt ?
- ne vaut-il pas mieux interroger les clients sur des points que l'ont sait fragiles, pour voir si les actions engagées portent leurs fruits ?

#### 4. Indicateurs : résultats et performance des processus

Pour chaque processus				
Indicateur	Cible	Résultat	Commentaire	Décision

Les indicateurs sont souvent ramenés à des valeurs quantifiées pour faciliter l'analyse, n'oubliez pas les aspects qualitatifs, très précieux pour l'analyse et la décision.

**Attention** : Il vaut mieux avoir un petit nombre d'indicateurs pertinents et qui sont réellement utilisés pour le pilotage. Les dirigeants devront veiller à ne pas multiplier leurs demandes d'indicateurs auprès de chaque processus, au risque d'être noyés sous un trop grand nombre d'informations. D'autre part, si ces indicateurs ne sont pas utiles au processus, ils risquent de ne pas être tenus à jour...

Lors des revues, les indicateurs présentant des écarts (non-conformité) entre le résultat visé et celui qui a été atteint doivent donner lieu à décision :

- soit il est décidé de ne pas agir : ce sera formalisé, de même que les raisons de ce choix
- soit il convient d'agir : l'indicateur, son mode de calcul ou sa valeur-cible seront modifiés, ou encore une action corrective sera décidée, inscrite dans un plan d'action et suivie.

#### 5. Résultats des audits externes et internes

⇒ Points forts, Points faibles, Points sensibles, Non-conformités

La synthèse des constats d'audits est partagée durant la revue, les actions engagées suites aux non-conformités sont précisées.

La tendance par rapport aux audits de l'année précédente peut amener à décider de modifier : le fonctionnement du système de management qualité, le processus d'audit interne, la gestion des non-conformités ou encore les modalités de suivi des actions correctives.

Ces décisions seront inscrites et suivies à l'aide d'un plan d'action.

#### 6. Actions entreprises

⇒ Etat d'avancement des actions, leur efficacité

Un rappel est fait des actions soldées : ont-elles été réalisées dans les délais prévus ? Ont-elles été efficaces ?

Le respect des délais peut être nuancé : c'est une question de bon sens. Si l'action a pris du retard parce qu'elle a évolué en cours de route, pour une meilleure efficacité, il n'y a pas de dysfonctionnement. C'est par rapport aux risques encourus en cas de retard, et par rapport à l'efficacité de ce qui est fait que le taux d'actions en retard (indicateur couramment suivi) doit être observé.

**Important** : l'efficacité des actions engagées est un indicateur très précieux. Il révèle la capacité des processus à identifier les causes réelles des dysfonctionnements, à concevoir une action adaptée et à mobiliser les moyens nécessaires à sa réussite.

Au vu du bilan des actions, des décisions sont prises en revue : mettre plus de moyens pour faire aboutir une action en retard, revoir l'action elle-même si elle s'avère inadaptée pour corriger les causes du

dysfonctionnement, exiger qu'une action soit traitée en priorité par le responsable si elle a été jugée critique. Toutes ces décisions seront formalisées dans le compte-rendu de revue, ce qui permettra d'en faire le suivi à la revue suivante.

**Attention** : comme pour les indicateurs, le bon sens prime.

- Ne vous essouffez pas à cause d'un trop grand nombre d'actions ou à cause d'actions irréalisables avec les moyens disponibles !
- Mieux vaut privilégier l'aboutissement des actions et, surtout, leur efficacité. Cela implique de prendre le temps d'analyser les causes de dysfonctionnement avant de choisir ce qu'on va faire.

## 7. Performance des fournisseurs et prestataires-clefs

- ⇒ Données de suivi des fournisseurs pertinents
- ⇒ Réclamations suite à la prestation d'un fournisseur<sup>1</sup>

Les clients et les fournisseurs sont des parties intéressées auxquelles l'organisme doit porter une attention particulière :

Organisme => Fournisseur
Communiquer
Connaître les contraintes du fournisseur
Exprimer ses besoins au fournisseur (commande), ses exigences
Evaluer la qualité de la prestation (fourniture d'un produit ou d'un service), selon des critères précis
Analyser les résultats de cette évaluation et prendre les décisions qu'il convient

La prise de décision se fait en général en revue, sauf cas d'urgence nécessitant une réaction immédiate.

**Attention** : le suivi des fournisseurs n'est à faire que pour ceux qui sont identifiés comme fournisseurs-clefs (dits « pertinents »). C'est le bon sens des personnes connaissant l'activité qui guidera ce choix.

## 8. Changements dans le contexte interne ou externe

- ⇒ Données collectées par un système de veille
- ⇒ Données collectées par le personnel, chacun dans sa sphère d'action.

Il peut s'agir de changements d'ordres divers, par exemple : nouvelles attentes/exigences (légale-réglementaires, du client, de nous-mêmes), apparition ou disparition d'un concurrent, nouvelles stratégies des bailleurs de fonds, changement d'équipement ou de logiciel impactant l'activité, départs ou embauches de personnel, ...

## 9. Risques / Opportunités (résultats de l'analyse SWOT)

- ⇒ Résultats d'une analyse SWOT (Forces – Faiblesses – Risques – Opportunités)
- ⇒ Résultats d'une analyse AMDEC (Analyse des Modes de défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité)
- ⇒ Tout autre information collectée par le personnel

Les risques et opportunités découlent pour partie des changements du contexte, mais ils peuvent découler aussi du fonctionnement-même de l'organisme.

L'analyse des causes de dysfonctionnement, de leur criticité, des risques et opportunités, des forces et faiblesses est à réaliser en collectif, en croisant les points de vue d'un maximum de participants au processus concerné : responsables, techniciens, services supports, même des clients ou fournisseurs peuvent y être associés, ... l'animation par une personne extérieure au processus est fortement recommandée.

<sup>1</sup> Dans une activité d'enseignement, le vacataire ou prestataire externe qui assure un cours est un « fournisseur ». L'organisme doit s'organiser pour maîtriser sa prestation et pouvoir le démontrer à un auditeur interne ou externe.

Ces analyses réclament du temps, c'est vrai. Cependant, leur pratique par elle-même contribue à changer le regard de chacun sur l'activité, à créer une vision plus collective. Les personnes sollicitées se sentent valorisées. Enfin, anticiper les risques et savoir saisir les opportunités représente une plus-value qui dépasse de loin le temps investi. C'est le seul moyen de rester dans une dynamique de changement, d'innovation et d'amélioration.

#### **DECISIONS PRISES LORS DE LA REVUE :**

Durant sa revue, chaque processus se saisira de l'ensemble de l'analyse des données ci-dessus, pour ajuster les objectifs et des actions à mener.

En revue de Direction les propositions de chaque processus seront mises en perspective pour aboutir, après discussion, à une décision comprise par tous et, pour chaque processus :

- objectifs pour la période à venir
- actions pour les atteindre
- indicateurs pour mesurer :
  - o le bon fonctionnement de l'activité
  - o la réussite d'une action ou d'un changement importants
  - o le maintien au dessus d'un seuil représentant un risque
  - o etc.

La revue de Direction rassemble a minima tous les pilotes de processus et, si utile à la prise de décision, des parties intéressées.


**Attention :** La version 2015 de la norme ISO 9001 insiste sur l'intégration du système de management qualité au management du processus, celui-ci pouvant par ailleurs utiliser d'autres systèmes de management (financier, ...). Cela évite d'avoir une démarche qualité artificielle, plaquée à côté du fonctionnement et non prise en compte par les responsables.

Toutefois, le bon fonctionnement du SMQ lui-même doit être assuré, de manière à ce qu'il reste efficace, utile au management. C'est pourquoi :

- En corolaire des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisme et des processus, le SMQ va évoluer. Des objectifs, des actions et des indicateurs spécifiques au SMQ sont définis et revus régulièrement pour que la dynamique d'amélioration perdure.
- En fin de revue de processus et de Direction, il convient de répondre aux questions : le SMQ est-il pertinent ? Est-il adéquat ? Est-il efficace ?

.../...

### Exemple de synthèse pour la revue de Direction



L'exemple de diaporama ci-après peut être utilisé pour présenter un processus de manière synthétique et néanmoins complète, lors d'une revue de Direction.

Chaque organisme construira sa grille de présentation en fonction de sa culture. L'utilisation d'une même grille par tous les pilotes de processus facilite grandement la communication puis la formalisation des conclusions. Les rubriques apparaissant ci-après devront y figurer pour être conforme aux exigences de la norme ISO 9001 v2015.

A votre imagination pour créer d'autres modèles !

NB : la version PowerPoint de ce diaporama est disponible dans la Boîte à outils à la fin de cette partie sur les 7 principes de la qualité.

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016 0




## Revue de Direction

### Nom du processus


Date de la revue

Nom du Pilote

Projet QESAMED



### Rappel des Objectifs N-1




Objectifs

Commentaire si souhaité : objectif atteint, pas encore, proposition de réorientation si besoin, etc.

...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Retours clients N-1




Réclamations ou suggestions recueillies

Commentaire supplémentaire si souhaité :

...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Résultats des indicateurs marquants N-1




Indicateurs	Cible	Résultat	Proposition d'évolution
			Complétez ce tableau par des graphiques pluri-annuels si intéressant

Commentaire complémentaire si souhaité :

...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Résultats des audits N-1 (NC ou PS uniquement)




Type d'audit	Constat	Ce qui a été fait ou prévu

Commentaire si souhaité : points forts caractéristiques, ...

...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Actions N-1 à discuter




Action	Commentaire et Proposition (si utile)

👉 **Commentaire supplémentaire si souhaité :**  
👉 ...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Fournisseurs : constats à discuter




Fournisseur	Commentaire et Proposition

👉 **Commentaire supplémentaire si souhaité :**  
👉 ...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Changements - risques - opportunités N-1




Changements pouvant impacter l'activité	

Risques	Opportunités

👉 **Commentaire supplémentaire si souhaité :**  
👉 ...

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016


### Objectifs \*/Actions 20XX



Objectif	Action	Qui	Avant quand	Précisions (moyens nécessaires, ...)

\* Ces objectifs seront repris sur le schéma « exigences/objectifs ».  
QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

### Indicateurs 20XX / nouveaux, modifications



Indicateurs	Cible

QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016