

Tenir des revues de direction efficaces

1 Le principe des revues de direction

Une revue de direction, comme son nom l'indique, est une opération menée par une direction générale. Son objectif est de s'assurer que les dispositions mises en œuvre dans le cadre d'une démarche qualité certifiée ISO 9001 sont efficaces. Dans le paragraphe 9.3.1 « Revue de direction – Généralités » du référentiel, on peut lire la définition suivante :

NF EN ISO 9001:2015

9.3 - Revue de direction

9.3.1 - Généralités

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

Autrefois, les revues de direction concernaient les dispositions spécifiques au système de management de la qualité. Aujourd'hui, c'est un petit peu plus compliqué car le système de management de la qualité a tendance, et c'est logique, à s'intégrer dans le fonctionnement global de l'organisation. C'est d'ailleurs ce que préconise le référentiel ISO 9001 lorsqu'il explique au paragraphe 5.1.1 « Leadership et engagement – Généralités » :

NF EN ISO 9001:2015

5.1 - Leadership et engagement

5.1.1 - Généralités

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en :

[...]

b. s'assurant que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le système de management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme ;

c. s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ;

[...]

La revue de direction devrait donc de plus en plus s'apparenter à une revue de la performance générale des organismes.

Par ailleurs, il est vrai que la norme emploie le terme « efficace » mais que cette notion n'est pas de mise dans la vraie vie des organisations. C'est l'efficacité qui prévaut ; les revues de direction ne doivent pas être des opérations spécifiques Qualité.

L'écueil à éviter à tout prix est qu'une direction générale procède à des revues de direction en dehors de ses rituels consacrés à la gestion économique de son entreprise. Il faut absolument que les responsables QSE veillent en permanence à l'intégration de la qualité dans le quotidien, à tous les niveaux.

Il est courant que des revues (des réunions) soient organisées au niveau de la direction générale chaque semaine (réunion du comité de direction, par exemple) ou pour le moins chaque mois. Sur la base de ce modèle, il pourrait être intéressant d'intégrer dans une ou plusieurs de ces réunions l'ordre du jour exigé par la norme ISO 9001 en ce qui concerne ce type de revue.

Le principe d'une revue de direction est d'examiner un certain nombre d'informations en provenance du terrain, puis

d'analyser ces éléments afin de bien choisir les actions d'amélioration à mettre en œuvre sur une thématique prioritaire potentiellement porteuse de bénéfice (au sens large du terme). D'ailleurs, l'explication la plus simple de la finalité d'une revue de direction est énoncée au paragraphe 9.3.3 de l'ISO 9001 :

NF EN ISO 9001:2015**9.3 - Revue de direction****9.3.3 - Éléments de sortie de la revue de direction**

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux :

- a. opportunités d'amélioration ;
- b. besoins de changements à apporter au système de management de la qualité ;
- c. besoins en ressources.

L'objectif est donc très simple : il s'agit pour une direction générale de décider et d'engager des actions qui vont dans le sens d'un changement positif et d'une plus grande performance en accord avec sa vision initiale.

2 Le fonctionnement des revues

La revue de direction est l'occasion d'examiner les résultats transmis par les équipes de terrain concernant un certain nombre de thèmes représentatifs, constitutifs de la performance d'une organisation. On y trouve par exemple les audits internes ou les retours d'information des clients. Il s'agit d'analyser ces résultats de manière à identifier les points forts et les points faibles de l'organisation, et ainsi de décider de ce qu'il faudra améliorer au cours de la période à venir pour accroître la performance. La revue de direction est par

conséquent une source de progrès, activée dans le cadre d'un processus de management.

La fréquence des revues de direction est variable ; comme je l'ai évoqué plus haut, elle peut s'intégrer dans un rituel existant au niveau d'une direction générale. On peut imaginer par exemple une fréquence trimestrielle, voire, en limite supérieure, annuelle.

Le terme « revue » n'est pas synonyme de « réunion ». Une revue pourrait être réalisée par le seul manager. Cependant, il est d'usage que la revue soit préparée par le responsable QSE et donc qu'elle se déroule avec au moins deux personnes. Toutefois, il est intéressant de profiter d'une revue de direction pour faire passer des informations auprès de l'encadrement ou, pourquoi pas, de l'ensemble du personnel dans le cas de très petites structures. La revue devient alors une réunion d'information complète puisqu'on y traite de tous les aspects de l'organisation. Pour être efficace, une revue de direction doit être très courte. Une heure ou deux suffisent amplement pour faire le point sur la totalité des thèmes qui doivent figurer à l'ordre du jour.

Pour résumer, une revue de direction se prépare à l'avance. Pour chacune des données d'entrée – que l'on développera un peu plus loin –, la personne chargée de la préparation fournira une analyse sous forme par exemple de points forts et de points faibles, l'objectif étant qu'à la lecture de ces analyses succinctes, le manager général ait une idée précise de ce qui va bien et moins bien dans son organisation afin de pouvoir décider, à l'issue de cet examen, des actions d'amélioration pertinentes à mettre en place. La préparation de la revue a lieu quelques semaines avant la date fixée et la synthèse des constats effectués sur tous les thèmes inscrits à l'ordre du jour (données d'entrée de la revue) est remise à la direction