

# COMMENT PRÉSENTER LES RÉSULTATS D'AUDITS EN REVUE DE DIRECTION ?



► Par **Christophe VILLALONGA**, société Qualinove, [c.villalonga@qualinove.fr](mailto:c.villalonga@qualinove.fr)

*L'intégration en revue de direction des résultats d'audits permet de présenter un bilan pour que la direction statue sur l'efficacité du processus d'audit.*

*La norme n'imposant pas une présentation type des résultats, nous allons vous proposer des pistes de réflexion.*

## Quelques conseils pratiques...

1. Éviter de passer en revue tous les écarts (non-conformités) constatés lors de l'audit : la liste peut être longue, fastidieuse et sans grand intérêt opérationnel.
2. Toujours présenter les résultats sous une forme propice à la prise de décision (sélectionner les plus significatifs).
3. Comparer les résultats dans le temps (lorsque les données en votre possession vous le permettent).

La difficulté de la présentation des résultats d'audits en revue de direction est d'arriver à synthétiser des données "analytiques" et très souvent indépendantes. Ainsi, on constate fréquemment une remontée d'informations à faible valeur ajoutée pour la direction, qui reçoit une masse d'informations détaillées.

Dans cette logique, il est important de présenter des données quantifiées (indicateurs) et d'expliquer la tendance et les phénomènes marquants en identifiant dans la mesure du possible les causes qui sont à l'origine de cette situation.

Cette présentation demande un travail de préparation relativement conséquent pour être opérationnel lors de la revue de direction et faciliter ainsi la prise de décisions.

Le contenu de la revue de direction sur le thème des audits qualité doit aussi se faire dans une logique "client". En effet, le "client interne" de la revue de direction est la direction elle-même. Cette évidence simple à énoncer est souvent oubliée. On a généralement tendance à remonter en revue de direction une information qui intéresse les responsables qualité (ou autres chargés de projets) plutôt qu'une information dédiée à la direction. Quelles informations sur le thème de l'audit qualité peuvent bien intéresser la direction ? Quelles données

## Exemples d'indicateurs pour la revue de direction

| Indicateurs   | Commentaires  |
|---|---|
| <b>La charge annuelle en heure des audits qualité</b> | Cet indicateur permet de présenter à la direction le temps passé par les auditeurs pour exécuter leur mission. Il peut être présenté sous forme globale (cumul des auditeurs) et/ou par auditeur. De plus, à partir de ces données, on peut facilement calculer "l'efficacité" des auditeurs, notamment en ce qui concerne les temps de préparation et de rédaction du rapport qui doivent se situer entre 30 et 50 % du temps d'audit sur le terrain.  |
| <b>Le budget des audits qualité internes</b>          | Cet indicateur permet de mesurer le budget lié à la réalisation des audits qualité internes en tenant compte des coûts directs (frais de déplacement, temps des auditeurs, temps des audités...) et des coûts indirects (formation, revue du processus...). Il doit être suivi dans des organisations possédant une maturité suffisante pour considérer l'audit qualité comme un véritable investissement et non pas comme un centre de coûts.  |
| <b>Le taux de concrétisation du programme d'audit</b> | Le taux de concrétisation permet d'obtenir un élément de décision sur l'adéquation entre les ressources (les auditeurs) et les besoins de l'organisme en matière d'audit. Si ce taux est faible, il convient de s'interroger sur la programmation des audits (programmation adaptée ?) et/ou sur l'attribution de nouvelles ressources (formation de nouveaux auditeurs, temps affecté pour les auditeurs en poste, audits croisés...).<br><b>Exemple</b> : le planning d'audit prévu pour 2002 a été réalisé à 60 %.                 |
| <b>Le taux de couverture des audits qualité</b>       | Le taux de couverture peut être défini pour le périmètre des audits internes (x agences auditées sur un total de...) ou pour le champ des audits internes (x paragraphes ISO audités sur un total de...). Cet indicateur permet d'avoir une vision sur la représentativité des audits qualité internes. Il est notamment très important pour les sociétés multisites qui organisent leurs audits qualité internes par échantillonnage.<br><b>Exemple</b> : les audits pratiqués en 2002 ont couvert 80 % de nos agences commerciales. |



peuvent l'interpeller pour décider d'actions d'amélioration ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons vous donner des axes de réflexion pour présenter vos résultats d'audits. Cette présentation peut comprendre tout ou partie des éléments énoncés, l'objectif étant de donner à la direction une information opérationnelle permettant de faire un bilan des résultats d'audits (mesure). Ce bilan doit faciliter l'analyse de données et être ainsi propice à la prise de décisions dans une logique d'amélioration.

## Présenter des résultats quantitatifs

La présentation de résultats d'audits quantifiés est un excellent moyen de faire réagir (dans le bon sens du terme) la direction et de faciliter la prise de décisions opérationnelles. Ainsi, nous vous présentons des exemples d'indicateurs

pouvant faire l'objet de la revue de direction (cf. encadré page x).

## Présenter des données qualitatives

En plus des données quantifiées et de l'analyse qui en est faite, une information plus qualitative peut être aussi présentée lors de la revue de direction, pour avoir une vision globale et exhaustive sur l'audit qualité interne. Cette information peut comprendre tout ou partie des éléments suivants :

- évolution du rapport d'audit pour faciliter la compréhension du document ;
- intégration d'une évaluation de l'efficacité des processus audités ;
- suppression du document "grille d'audit", inutile et jamais utilisé ;
- simplification de la diffusion du rapport d'audit (diffusion plus ciblée) ;
- modification de la préparation des audits (gain de temps) ;
- formation des auditeurs à l'audit dans une logique "efficacité".

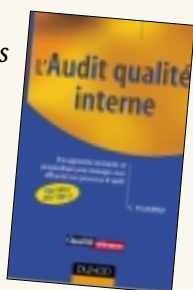
L'objectif de cette présentation en revue de direction est de valider des modifications substantielles du processus d'audit.

## Analyser les résultats

Il est intéressant d'étayer la partie purement quantitative de présentation des résultats d'audits par une information plus qualitative permettant de comprendre certains phénomènes. La présentation des résultats d'audits en revue de direction doit se construire dans une logique "mesure, analyse, amélioration". Les indicateurs présentés en revue de direction doivent faire l'objet d'une analyse sur les résultats "marquants". Cette analyse va permettre de comprendre et d'expliquer certains phénomènes. L'objectif est bien entendu d'arriver à identifier les causes des situations jugées défailtantes afin de déterminer des actions d'amélioration.

## L'audit qualité interne

Si l'audit qualité interne doit « plus que jamais devenir un véritable instrument de progrès », le dernier ouvrage de notre



collaborateur, Christophe Villalonga, donne les principes et les conseils pour piloter un processus d'audit efficace.

Un quiz complète les cinq chapitres de son ouvrage. En outre, cinq annexes opérationnelles offrent aux lecteurs de nombreuses grilles, exemples et pistes à suivre.

La lecture de ce livre truffé de conseils, de bonnes pratiques et d'exemples est facilitée par les nombreux tableaux, schémas ou encadrés, à l'image des "questions/réponses (notre avis)" ou de la "technique pour exploiter efficacement les documents de l'audit".

Christophe Villalonga

Qualité références / Dunod

156 pages - ISBN : 2-10-005196-2

### INTRODUCTION

#### CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DE L'AUDIT QUALITÉ

Les indispensables définitions...  
Les normes relatives à l'audit qualité  
L'épopée de l'audit qualité  
Les années 1990 : à la découverte de l'audit qualité  
Les années 1995-2000 : l'évolution progressive de l'audit qualité  
Les années 2000 : une nouvelle ère pour l'audit qualité ?

#### CHAPITRE 2 : L'AUDIT QUALITÉ ET LA NORME ISO 9001

L'audit qualité dans la norme ISO 9001  
L'audit qualité : une donnée d'entrée de la revue de direction

Présenter les résultats quantitatifs  
Analyse des résultats  
Une information qualitative  
La programmation des audits  
Critères, champ et fréquence  
Les critères d'audit  
Le champ d'audit  
La fréquence d'audit  
Choisir ses auditeurs selon l'ISO 9001  
Une procédure documentée  
Qui est responsable de la planification ?  
Comment sont menés les audits qualité internes ?  
Comment les auditeurs rendent-ils compte de leurs résultats ?  
Comment les enregistrements sont-ils conservés ?

Le suivi des audits qualité  
Informations complémentaires : encadrement responsable et délai indu  
Informations complémentaires : causes  
Informations complémentaires sur le suivi  
Conclusion

## Sommaire

#### CHAPITRE 3 : PRATIQUER L'AUDIT QUALITÉ INTERNE : COMMENT FAIRE SIMPLE ET EFFICACE ?

Des éléments pouvant intervenir dans la réalisation de votre projet  
Une direction motivée et volontaire  
Une culture d'entreprise propice au changement  
Le climat social  
L'image de la qualité dans l'organisme  
Le système qualité

L'audit qualité interne : le partenaire des audits tierce partie  
Le nouvel état d'esprit  
Le processus de l'audit qualité

Préparer un audit qualité (phases 1 et 2)  
Réaliser un audit qualité (phases 3 et 4)  
Restituer et suivre un audit qualité (phases 5 et 6)

La préparation des audits qualité internes

Le programme d'audit  
Affecter de manière efficace les auditeurs  
Préparer activement et succinctement un audit  
Élaborer un plan d'audit  
Réaliser efficacement les audits qualité internes

Conduire efficacement la réunion d'ouverture  
Conduire efficacement un entretien d'audit  
Observer efficacement lors d'un audit  
Exploiter efficacement les données de l'audit  
La prise de notes : faire simple et efficace  
Synthétiser avant de décider  
Évaluer l'efficacité des processus audités

La restitution et le suivi des conclusions d'audits

Positiver les résultats d'audit : la réunion de clôture  
Le rapport d'audit : un document opérationnel (voir annexe 1)  
Suivre les conclusions d'audit

#### CHAPITRE 4 : LES ACTEURS D'UN AUDIT QUALITÉ

Le rôle de la direction  
Lettre ouverte aux managers  
Une application opérationnelle  
Une implication personnelle  
Le rôle des chefs de service  
Le rôle du responsable qualité  
Phase 1 : Le "Plan" (prévoir)  
Phase 2 : Le "Do" (réaliser)  
Phase 3 : Le "Check" (vérifier/contrôler)  
Phase 4 : Le "Act" (améliorer)  
Déployer de nouvelles techniques d'animation  
Repenser les équipes d'audit  
Le rôle des pilotes de processus  
Le rôle des auditeurs  
Le rôle des auditeurs (voir annexe 4)  
Avoir des qualités personnelles  
Connaitre le système de management de la qualité  
Maîtriser les techniques d'audit

#### CHAPITRE 5 : CONDUIRE SON PROJET D'AMÉLIORATION

Définir son projet et ses objectifs  
Réaliser un diagnostic de votre processus d'audit  
Établir un plan d'actions opérationnel

#### CONCLUSION

QUIZ : TESTEZ VOS CONNAISSANCES : LES EXIGENCES DE L'AUDIT QUALITÉ DANS LA NORME ISO 9001

#### LES ANNEXES OPÉRATIONNELLES

Annexe 1 : Exemple de composition d'un rapport d'audit  
Annexe 2 : Exemple de questionnaire d'évaluation renseigné par un auditeur  
Annexe 3 : Exemple de grille de cotation d'un auditeur  
Annexe 4 : Grille d'auto-évaluation de la performance d'un auditeur  
Annexe 5 : Pistes de réflexion pour auditer des exigences de la norme ISO 9001 dans une logique "efficacité"

#### INDEX