

# Objectifs et indicateurs qualité

**Philippe Engrand (Actions Services Qualité)**

De nombreux responsables qualité se posent régulièrement des questions concernant les objectifs et les indicateurs relatifs à leurs processus. Certains ont des difficultés à en trouver, et d'autres se demandent si celui qu'ils ont trouvé vont satisfaire l'auditeur et donc la norme ISO 9001.

Comment fixer un objectif pertinent ?

En fait il faut se poser la question : qu'est-ce que nous voulons vraiment ? indépendamment de ISO 9001 et des auditeurs. Qu'est ce qui fait que nous serons satisfait de nos performances générales et/ou des performances de tel ou tel processus ?

On entend souvent que cela est difficile et/ou qu'il faut mettre en place l'indicateur, et attendre un peu pour savoir quel sera notre objectif. Si tel est le cas, c'est parce que les gens ne se donnent pas la peine. En effet, il est toujours possible d'identifier un objectif chiffré de ce qui est acceptable ou souhaitable.

De savoir ce qu'on attend des uns et des autres, ou de tel ou tel processus, fait partie de l'art, voire des devoirs, du management et de la direction. Il est vrai que l'exercice d'identifier des objectifs sur des processus est différent de celui d'identifier des objectifs sur des personnes ou des services. Mais ce n'est pas fondamentalement plus compliqué, et en tous cas cela est certainement au moins aussi utile.

Peut-on changer régulièrement les objectifs ?

On voit souvent des objectifs qui sont revus régulièrement à la hausse ou à la baisse. Est-ce acceptable ? La réponse est que c'est tolérable, bien sûr, mais cela est surtout révélateur du fait que l'on n'a pas bien saisi l'intérêt de la définition des objectifs et du principe d'amélioration continue. Essayons d'y voir plus clair, à travers quelques exemples.

S'agissant des objectifs ambitieux. Exemple : aujourd'hui j'ai 30 % de rebut, et je vise 0 % parce que je pense que c'est intolérable d'avoir autant de rebut. Je vais donc mettre en place une démarche de maîtrise de mes activités, mettre en place les indicateurs adéquats, et les suivre. Je constate par la suite, par exemple, que je suis arrivé à 20 %. C'est bien mais insuffisant par rapport à mes objectifs. Je vais alors refaire un tour, toujours avec mon objectif de 0%. A la fin du deuxième tour de la roue de Deming, je constate que j'arrive à 15 %, puis à 12, puis à 10 ... Je constate ou j'estime que j'ai atteint un niveau "asymptote", qui est ce qu'il est, qui n'est pas ce que j'attendais, mais je ne peux pas faire mieux. De 2 choses l'une, soit je met en place un changement par rupture (nouvelle machines, nouvelles organisations, démarche 6 sigmas, ...) et je continue à viser 0 %. Soit je me dis que finalement 10 % est un bon niveau par rapport à ce que cela me coûte de m'améliorer encore. Et donc, par la suite je vais avoir un critère d'efficacité de mon processus qui sera de 10 %, et je vais surveiller que cela ne se détériore pas. J'ai changé mon objectif de 0% car il n'était pas viable économiquement.

Par contre, il eut été ridicule de viser dans un premier temps 25 %, de les atteindre, puis de viser 20 %, de les atteindre ... In fine cela revient peut-être au même. Mais pourquoi ne pas viser directement ce que l'on souhaite ; il est plus que probable que les meilleurs résultats seront atteints plus rapidement.

Réciproquement, si on vise par exemple 80 % de clients satisfaits, et qu'on arrive à 83 %, pourquoi diable serait-il pertinent de viser maintenant 90 % ? Pourquoi n'a t-on pas visé directement 90 %, quitte à mettre 2 ans pour les atteindre ? On ne vous reprochera pas à un audit d'avoir fait cela (viser 80 puis 90 %), mais cela est maladroit, et cela illustre que l'on ne s'est pas posé les bonnes questions au moment de fixer les objectifs.

Tout cela pour dire que, bien sûr, on peut revoir les objectifs, et que de ne pas les atteindre ce n'est pas rédhibitoire pour ISO (ne rien faire pour tenter de les atteindre le serait), de même qu'atteindre des objectifs peu ambitieux n'a que peu d'intérêt. Cela peut donner l'impression d'un système efficace, mais le sera-t-il vraiment, si, en fait, on n'atteint pas les véritables objectifs de l'entreprise ?

Cette approche ne s'oppose pas, dans son objectif, à ceux qui mettent en oeuvre ou qui préconisent de mettre en oeuvre une démarche qualité globale, totale, voire intégrée. Elle permet simplement d'aborder les choses par paliers, et, en cela, elle est pragmatique, pédagogique et économique. Elle n'est certainement pas adaptée aux entreprises dont le niveau de maturité en qualité, la politique et/ou les moyens permettront ou justifieront une approche d'emblée plus ambitieuse.