

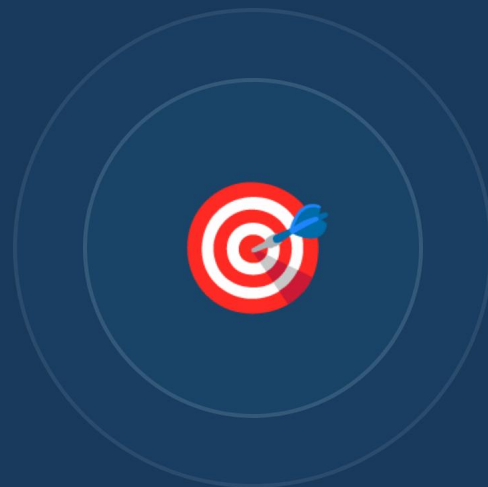
ISO 9001 : 2015

CHAPITRE 6.2

Objectifs qualité et planification

Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §6.2



§ 6.2 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



Texte de la norme

Les exigences du §6.2 sur les objectifs qualité et leur planification



Critères SMART

Comment définir des objectifs qualité mesurables, réalistes et actionnables



Exemples d'objectifs

Illustration concrète d'objectifs qualité par type de processus



Documents attendus

Tableau de bord des objectifs — structure et contenu obligatoires

§ 6.2 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

§6.2.1 — L'organisme doit établir des objectifs qualité pour les fonctions, niveaux et processus concernés. Les objectifs qualité doivent :

- a) être cohérents avec la politique qualité ;
- b) être mesurables ;
- c) tenir compte des exigences applicables ;
- d) être en rapport avec la conformité des produits et services et l'amélioration de la satisfaction du client ;
- e) être surveillés ;
- f) être communiqués ;
- g) être mis à jour selon le cas.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs qualité.

§6.2.2 — Lors de la planification des modalités pour atteindre ses objectifs qualité, l'organisme doit déterminer :

- a) ce qui sera fait ;
- b) quelles ressources seront nécessaires ;
- c) qui en sera responsable ;
- d) quand cela sera finalisé ;
- e) comment les résultats seront évalués.

§ 6.2 — En clair : des objectifs qui pilotent vraiment le SMQ

Vulgarisation & compréhension pratique

📍 **Analogie** : Les objectifs qualité sont le GPS de votre SMQ. Sans destination chiffrée, vous roulez sans savoir si vous avancez dans la bonne direction. Un objectif sans mesure n'est qu'un vœu.

§6.2.1 — Les 7 critères d'un bon objectif

- **Cohérent** avec la politique qualité §5.2 — découle d'un axe stratégique
- **Mesurable** — un chiffre, un taux, un délai. Pas "améliorer", mais "passer de X à Y"
- **Lié aux exigences** — clients, légales, réglementaires
- **Orienté conformité/satisfaction** — impact direct sur le client
- **Surveillé** — suivi régulier avec un indicateur associé
- **Communiqué** — connu des personnes concernées
- **Mis à jour** — révisé si le contexte évolue

§6.2.2 — Le plan d'action associé à chaque objectif

- **Quoi** : quelle action concrète pour atteindre l'objectif ?
 - **Ressources** : humaines, financières, matérielles nécessaires
 - **Responsable** : une personne nommément désignée
 - **Délai** : date de réalisation définie
 - **Évaluation** : comment mesure-t-on l'atteinte de l'objectif ?
- Ces 5 éléments constituent le contenu minimum du tableau de bord des objectifs*

⚡ **Point clé** : Les objectifs qualité sont une information documentée OBLIGATOIRE. Leur lien avec la politique qualité §5.2 sera systématiquement vérifié en audit.

§ 6.2 — La méthode SMART : rédiger des objectifs actionnables

Outil pratique pour formuler des objectifs conformes au §6.2.1

—	Critère	Définition	Exemple concret (SMQ)
S	Spécifique	L'objectif est précis, sans ambiguïté. On sait exactement de quoi il s'agit.	« Réduire le taux de non-conformités produit » plutôt que « améliorer la qualité »
M	Mesurable	Un indicateur chiffré permet de savoir si l'objectif est atteint.	« Passer de 4,2% à moins de 2% de NC sur le processus de production »
A	Atteignable	L'objectif est ambitieux mais réaliste au regard des ressources disponibles.	« Réduire de 50% en 12 mois » — vérifier la faisabilité avec le pilote
R	Pertinent	L'objectif est cohérent avec la politique qualité et les enjeux de l'organisme.	Lien traçable entre l'objectif et un axe de la politique qualité §5.2
T	Temporel	Une échéance claire est définie pour l'atteinte de l'objectif.	« Objectif atteint au 31/12/2025, suivi trimestriel en revue de direction »

 Un objectif SMART se formule en une phrase : « [Quoi] [mesure] [valeur cible] [pour qui/où] [avant quand] » — Ex : "Atteindre un taux de satisfaction client ≥ 90% sur l'ensemble des prestations d'ici le 30/06/2025."


§ 6.2 — Documents & informations documentées

Ce que vous devez obligatoirement produire

 Les objectifs qualité sont une information documentée **EXPLICITEMENT OBLIGATOIRE** au §6.2.1 — c'est l'un des rares chapitres qui le précise directement.


Tableau de bord des objectifs

OBLIGATOIRE

- ✓ Un objectif par ligne avec sa valeur cible
 - ✓ Indicateur associé et valeur de référence (baseline)
 - ✓ Responsable désigné et échéance
 - ✓ Actions planifiées pour l'atteinte (§6.2.2)
 - ✓ Résultats mesurés et état d'avancement
-  **Lien visible avec les axes de la politique qualité §5.2**


Suivi des indicateurs

RECOMMANDÉ

- ✓ Relevé périodique de chaque indicateur (mensuel/trimestriel)
 - ✓ Graphique d'évolution dans le temps
 - ✓ Comparaison objectif vs réalisé
 - ✓ Alertes si dérive constatée
-  **Peut être intégré dans le tableau de bord processus §4.4**


Lien avec §5.2 et §6.1

RECOMMANDÉ

- ✓ Chaque objectif tracé vers un axe de la politique qualité
 - ✓ Objectifs cohérents avec les risques identifiés au §6.1
 - ✓ Tableau de correspondance : politique → objectifs → indicateurs
 - ✓ Cohérence vérifiable en audit (chaîne logique complète)
-  **Clé pour démontrer un SMQ cohérent et intégré**

Revue en revue de direction §9.3

OBLIGATOIRE §9.3

- ✓ Présentation des résultats des objectifs en revue de direction
 - ✓ Décision de reconduction, modification ou clôture
 - ✓ Nouveaux objectifs définis pour la période suivante
 - ✓ CR de revue de direction comme preuve de surveillance
-  **La revue de direction est le moment clé de mise à jour §6.2.1.g**

§ 6.2 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

Questions types posées par l'auditeur

« Pouvez-vous me présenter vos objectifs qualité pour cette année ? »

« Comment ces objectifs découlent-ils de votre politique qualité ? »

« Quels sont les résultats obtenus sur ces objectifs à ce jour ? »

« Qui est responsable de l'atteinte de cet objectif ? »

« Quelles actions avez-vous planifiées pour atteindre cet objectif ? »

« Comment et à quelle fréquence suivez-vous ces objectifs ? »

« Que se passe-t-il si un objectif n'est pas atteint ? »

Preuves attendues

→ Tableau des objectifs formalisé

Document daté avec valeurs cibles, responsables, délais

→ Résultats mesurés disponibles

Données réelles, pas seulement les objectifs théoriques

→ Lien avec la politique qualité

Chaque objectif rattaché à un axe de la politique §5.2

→ Plan d'action associé

Actions, responsables, délais définis pour chaque objectif

→ Revue en revue de direction

CR §9.3 montrant l'analyse des résultats par la direction

 **L'auditeur demande les RÉSULTATS, pas les objectifs. Préparez les données chiffrées — sans mesures, pas de preuve de surveillance.**

§ 6.2 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la définition et le suivi des objectifs

✘ Erreurs fréquentes

Objectifs non mesurables

"Améliorer la satisfaction client" sans indicateur ni valeur cible. Sans chiffre, impossible de prouver l'atteinte — c'est un écart direct au §6.2.1.b.

Objectifs déconnectés de la politique

Les objectifs existent mais ne découlent pas visiblement des axes de la politique qualité §5.2. La cohérence est systématiquement vérifiée en audit.

Résultats jamais mesurés

Les objectifs sont définis mais leur suivi est inexistant. L'auditeur demande les données réelles — "on n'a pas encore mesuré" est un écart majeur.

Objectifs reconduits sans révision

Les mêmes objectifs depuis 3 ans, toujours atteints. L'auditeur peut questionner l'ambition — des objectifs trop faciles signalent un manque de dynamisme d'amélioration.

✔ Bonnes pratiques recommandées

3 à 5 objectifs bien construits valent mieux que 15 flous

Prioriser la qualité sur la quantité. Chaque objectif doit être SMART, suivi et révisable. Mieux vaut peu d'objectifs bien pilotés que beaucoup d'indicateurs orphelins.

Décliner les objectifs par processus

Un objectif global (ex: taux NC < 2%) se décline en objectifs par processus. Les pilotes s'approprient mieux un objectif qui concerne directement leur activité.

Afficher les résultats en temps réel

Tableau de bord visible dans les espaces de travail. La transparence des résultats mobilise les équipes et facilite la préparation aux audits.

Lier objectifs non atteints à des actions correctives

Un objectif manqué déclenche automatiquement une analyse cause-racine et une action corrective §10.2. Montrer ce réflexe impressionne l'auditeur.

📌 §6.2 est le chapitre "où allons-nous" du SMQ. Des objectifs bien définis et suivis sont le meilleur indicateur d'un SMQ vivant et piloté.

§ 6.2 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	Partir de la politique qualité §5.2 et des risques §6.1 Identifier les axes stratégiques et les risques prioritaires qui doivent se traduire en objectifs mesurables.	Préalable §5.2 & 6.1 OK
2	Définir 3 à 5 objectifs SMART par niveau pertinent Objectifs globaux SMQ + objectifs par processus clés. Impliquer les pilotes dans la définition pour l'appropriation.	Court terme 1-2 mois
3	Formaliser le tableau de bord des objectifs Documenter chaque objectif : indicateur, valeur cible, baseline, responsable, délai, actions planifiées.	Court terme 2 mois
4	Lancer la collecte des indicateurs Mettre en place les outils de mesure, désigner les personnes chargées de la collecte, définir la fréquence de relevé.	Court terme 2-3 mois
5	Communiquer les objectifs aux équipes concernées Présenter les objectifs en réunion, afficher le tableau de bord, s'assurer que chaque responsable connaît son objectif.	Court terme 2-3 mois
6	Revoir et mettre à jour en revue de direction §9.3 Analyser les résultats, clôturer les objectifs atteints, réviser les non atteints, définir de nouveaux objectifs.	Récurrent annuel

En résumé — §6.2



Objectif

Définir des objectifs qualité mesurables, cohérents avec la politique, planifiés avec des actions concrètes et suivis régulièrement.



Exigences clés

7 critères (§6.2.1 a → g) dont la mesurabilité est non négociable + planification en 5 points (§6.2.2 : quoi, ressources, responsable, délai, évaluation).



Document OBLIGATOIRE

Tableau de bord des objectifs qualité avec indicateurs, valeurs cibles, résultats mesurés, responsables et actions planifiées associées.



Attente auditeur

Des résultats chiffrés disponibles, un lien visible avec la politique qualité, des actions tracées et une revue des objectifs en revue de direction.

► Prochain chapitre : §6.3 — Planification des modifications

