
**Lignes directrices pour le management
des effets économiques de la qualité**

Guidelines for managing the economics of quality

**iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)**

[ISO/TR 10014:1998](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85f6-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85f6-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998>



Sommaire	Page
1 Domaine d'application	1
2 Référence normative	1
3 Définitions	1
4 Objectif prioritaire d'un organisme	2
5 Management des effets économiques de la qualité	2
6 Identifier/Réviser les processus	2
7 Point de vue de l'organisme	4
7.1 Identifier les activités	4
7.2 Surveiller les coûts	4
7.3 Établir un rapport sur les coûts de processus	4
8 Point de vue du client	5
8.1 Identifier les facteurs intervenant dans la satisfaction du client	5
8.2 Surveiller la satisfaction du client	6
8.3 Établir un rapport sur la satisfaction du client	6
9 Gérer les améliorations	6
9.1 Revue de direction	6
9.2 Identifier les possibilités d'amélioration	6
9.3 Conduire l'analyse coût/bénéfice	8
9.4 Planifier et mettre en œuvre l'amélioration	9
Annexe A (informative) Bibliographie	10

iFeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TR 10014:1998](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85ff-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85ff-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998>

© ISO 1998

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans l'accord écrit de l'éditeur.

Organisation internationale de normalisation
Case postale 56 • CH-1211 Genève 20 • Suisse
Internet iso@iso.ch

Imprimé en Suisse

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. Exceptionnellement, un comité technique peut proposer la publication d'un rapport technique de l'un des types suivants:

- type 1, lorsque, en dépit de maints efforts, l'accord requis ne peut être réalisé en faveur de la publication d'une Norme internationale;
- type 2, lorsque le sujet en question est encore en cours de développement technique ou lorsque, pour toute autre raison, la possibilité d'un accord pour la publication d'une Norme internationale peut être envisagée pour l'avenir mais pas dans l'immédiat;
- type 3, lorsqu'un comité technique a réuni des données de nature différente de celles qui sont normalement publiées comme Normes internationales (ceci pouvant comprendre des informations sur l'état de la technique, par exemple).

Les rapports techniques des types 1 et 2 font l'objet d'un nouvel examen trois ans au plus tard après leur publication afin de décider éventuellement de leur transformation en Normes internationales. Les rapports techniques de type 3 ne doivent pas nécessairement être révisés avant que les données fournies ne soient plus jugées valables ou utiles.

L'ISO/TR 10014, rapport technique du type 2, a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*.

Le présent document est publié dans la série des Rapports techniques de type 2 (conformément au paragraphe G.3.2.2 de la partie 1 des Directives ISO/CEI, 1995) comme «norme prospective d'application provisoire» dans le domaine des effets économiques de la qualité, en raison de l'urgence d'avoir une indication quant à la manière dont il convient d'utiliser les normes dans ce domaine pour répondre à un besoin déterminé.

Ce document ne doit pas être considéré comme une «Norme internationale». Il est proposé pour une mise en œuvre provisoire, dans le but de recueillir des informations et d'acquérir de l'expérience quant à son application dans la pratique. Il est de règle d'envoyer les observations éventuelles relatives au contenu de ce document au Secrétariat central de l'ISO.

Il sera procédé à un nouvel examen de ce Rapport technique de type 2 trois ans au plus tard après sa publication, avec la faculté d'en prolonger la validité pendant trois autres années, de le transformer en Norme internationale ou de l'annuler.

L'annexe A du présent Rapport technique est donnée uniquement à titre d'information.

Introduction

Le présent Rapport technique présente des concepts et une méthodologie qui donnent aux organismes la possibilité d'augmenter la satisfaction de leur client tout en réduisant les coûts. Il aide également les organismes en déterminant quelles sont les techniques de classification des coûts et de surveillance de la satisfaction du client qui répondent le mieux à leurs besoins.

Le management de la qualité agit sur les performances économiques de l'organisme, à la fois sur le court et le long terme. Il convient que l'organisme ne considère pas ces effets seulement sous l'aspect de la réduction des coûts à court terme. Ce qui apparaît être une amélioration à court terme peut avoir des effets négatifs à long terme sur la fidélité du client, la réputation du produit ou la confiance des utilisateurs.

Il convient que les objectifs économiques à court et à long terme soient formulés et régulièrement révisés dans la planification de la qualité.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO/TR 10014:1998](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85f6-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/40eed642-78b3-4528-85f6-d331b1d68589/iso-tr-10014-1998>

Lignes directrices pour le management des effets économiques de la qualité

1 Domaine d'application

Le présent Rapport technique donne des lignes directrices relatives à la façon de réaliser des bénéfices économiques en appliquant le management de la qualité.

Le présent Rapport technique est applicable, de manière générale, à tout type d'organisme et à tous les niveaux d'un organisme. Il n'est pas destiné à être utilisé dans des situations contractuelles ou en tant que guide pour les audits de tierce partie.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

2 Référence normative

La norme suivante contient des dispositions qui, par suite de la référence qui en est faite, constituent des dispositions valables pour le présent Rapport technique. Au moment de la publication, l'édition indiquée était en vigueur. Toute norme est sujette à révision et les parties prenantes des accords fondés sur le présent Rapport technique sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente de la norme indiquée ci-après. Les membres de la CEI et de l'ISO possèdent le registre des Normes internationales en vigueur à un moment donné.

ISO 8402:1994, *Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire*.

3 Définitions

Pour les besoins du présent Rapport technique, les définitions données dans l'ISO 8402 ainsi que les définitions suivantes s'appliquent.

3.1

coût de conformité

coût pour satisfaire à tous les besoins exprimés et implicites des clients en l'absence de défaillance du processus existant

3.2

coût de non-conformité

coût encouru dû à une défaillance du processus existant

4 Objectif prioritaire d'un organisme

Il convient que le management de l'organisme définisse et précise par documents son objectif prioritaire et, dans le domaine de la qualité, sa politique et ses objectifs. Il est ainsi possible de planifier des actions pour accroître la valeur ajoutée et réduire les coûts en vue de maximiser l'effet économique.

EXEMPLES

Les sapeurs-pompiers auraient comme objectif prioritaire de protéger le public contre les pertes dues au feu.

Un revendeur pourrait avoir comme objectif prioritaire d'accroître ses bénéfices.

5 Management des effets économiques de la qualité

Il convient que l'organisme réalise son objectif prioritaire tout en améliorant continuellement ses performances en utilisant la méthodologie de management des effets économiques de la qualité tel que montré à la figure 1.

NOTE Les numéros de la figure 1 se rapportent aux numéros d'articles du présent Rapport technique.

La méthodologie commence avec l'identification ou la revue des processus de l'organisme. Cela permet d'identifier, de surveiller et d'établir un compte rendu sur les activités et les coûts associés. Cela permet également à l'organisme d'identifier, de surveiller et d'établir un compte rendu sur le niveau de satisfaction du client. Ces deux comptes rendus peuvent être utilisés dans la revue de direction pour identifier les possibilités d'améliorer les processus et la satisfaction du client.

iTeh STANDARD PREVIEW

Il convient que le management développe l'analyse coût/bénéfice pour déterminer si une action est nécessaire et si l'action d'amélioration proposée est justifiée en prenant en compte les bénéfices à court terme et à long terme.

Si l'action est approuvée, il convient que l'organisme planifie et mette en œuvre l'amélioration et contrôle les résultats pour pouvoir réagir sur le processus.

Il convient que l'organisme répète cette méthodologie pour une amélioration continue.

6 Identifier/réviser les processus

Il convient que le management applique les concepts du présent Rapport technique à l'organisme considéré comme un ensemble. Dans ce cas, les clients seront extérieurs à l'organisme. Il est recommandé que la direction applique aussi les concepts à des processus sélectionnés à l'intérieur de l'organisme. Dans ces cas, les clients seront à la fois internes et externes à l'organisme.

Il convient que l'organisme s'assure que les processus sont orientés pour satisfaire les besoins du client. Les processus comprennent un ensemble de moyens et d'activités liés qui transforme des éléments entrants en éléments sortants. Il est recommandé de mesurer la performance économique d'un processus en utilisant des indicateurs de coûts et de satisfaction du client.

Il convient que l'organisme identifie les processus critiques au regard de leur impact sur le coût et sur la satisfaction du client. Il convient que l'organisme spécifie les rôles et les responsabilités de ceux qui gèrent ces processus.

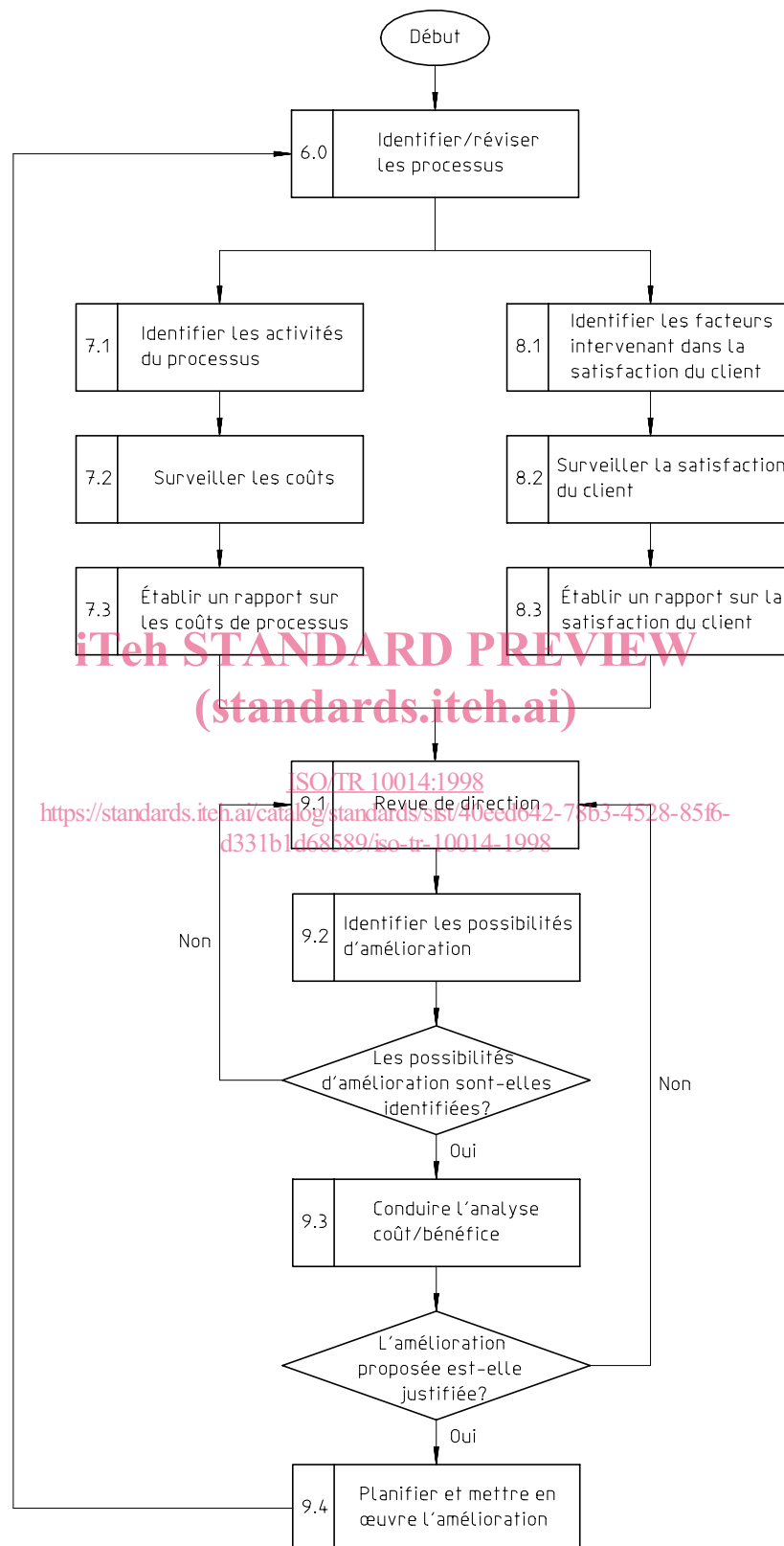


Figure 1 — Méthodologie pour gérer les effets économiques de la qualité

7 Point de vue de l'organisme

7.1 Identifier les activités du processus

Il convient que l'organisme identifie les activités au sein d'un processus pour permettre de leur attribuer des coûts. Cela peut être réalisé en établissant un logigramme qui indique toutes les activités des processus dans leur ordre logique. Il est recommandé d'identifier les éléments entrant destinés aux activités d'un processus tels que matière, équipement et données. Il convient également d'identifier les éléments sortants provenant des activités du processus comme destinés à un ou plusieurs clients.

Il convient également d'identifier les contrôles et ressources de tous les processus.

7.2 Surveiller les coûts

Il convient que l'organisme identifie et surveille les coûts associés à chaque activité des processus choisis. Les coûts pourraient comprendre la main-d'œuvre directe et indirecte, la matière, l'équipement, les frais généraux, etc. Les éléments du coût peuvent être réels, alloués ou estimés.

Les informations sur les coûts peuvent être tirées du système de contrôle financier existant, complété par un tableau de données opérationnelles. Les valeurs tirées d'autres sources peuvent être quantifiées et suivies par l'organisme. En ce qui concerne les coûts qui ne peuvent être déduits à partir d'éléments de coûts spécifiques, il convient de les estimer. Si de tels coûts sont importants, il est recommandé d'établir des rapports appropriés. L'objectif est d'assigner les coûts à des activités précises et non de les absorber dans les frais généraux. Il y a lieu de ne pas limiter les coûts seulement aux activités opérationnelles mais de les étendre à toutes les activités de l'organisme.

Il y a plusieurs approches couramment utilisées pour classer les coûts, comprenant notamment

- un modèle où les coûts sont groupés sous les appellations: «Prévention, Évaluation, Défaillance» (connu sous l'appellation: «Modèle PAF»);
- un modèle où les coûts sont groupés sous les appellations «Coûts de conformité» et «Coûts de non-conformité» (connu sous l'appellation «Modèle Processus»);
- un modèle où les coûts sont groupés suivant les différentes phases de la durée de vie d'un produit (connu sous l'appellation «Modèle de cycle de vie»);
- un modèle qui s'attache à identifier et à mesurer les défauts de contribution apparaissant dans le compte d'exploitation, qui sont le résultat d'activités mal conçues ou mal réalisées;

Le choix du modèle dépendra des besoins propres à l'organisme.

7.3 Établir un rapport sur les coûts de processus

Il est recommandé que l'organisme récapitule les coûts et établisse des ratios par rapport à une base appropriée, telle que ventes nettes, coût total ou coût de main-d'œuvre directe. Ces ratios relieront les effets économiques de la qualité au montant de l'activité réalisée. Les coûts peuvent être répartis par entreprise, division, moyen ou service, selon les besoins particuliers de l'organisme. Il est recommandé de plus ou moins détailler le rapport selon le niveau de hiérarchie visée. La hiérarchie supérieure peut exiger un rapport abrégé, alors que des informations détaillées sur les coûts peuvent être nécessaires aux gestionnaires opérationnels. Des diagrammes peuvent être utilisés pour présenter les données et les tendances dans le système.

8 Point de vue du client

8.1 Identifier les facteurs intervenant dans la satisfaction du client

La satisfaction du client peut être évaluée sur une échelle allant de l'insatisfaction totale à l'enchantement. Les clients ressentiront un certain niveau de satisfaction dans un type donné de circonstances. Trois facteurs y contribueront: ceux qui provoquent l'insatisfaction, la satisfaction et l'enchantement.

La satisfaction du client ne peut pas être prédite avec précision, mais il convient de la surveiller afin de détecter des opportunités d'amélioration. Au niveau de la planification de la qualité, l'organisme tient compte de ces facteurs.

Bien que la satisfaction du client soit une bonne chose, le facteur décisif dans les effets économiques de la qualité est «la fidélité du client». Les clients peuvent être satisfaits et malgré cela ne pas renouveler leur achat. Le bénéfice économique durable est réalisé grâce à la satisfaction du client, cette dernière se manifestant par sa fidélité.

8.1.1 Facteurs d'insatisfaction

Les facteurs d'insatisfaction peuvent provenir de processus inefficaces ou de caractéristiques de produit qui ne correspondent pas aux souhaits du client. Si ces facteurs sont présents, la satisfaction du client diminue sensiblement; s'ils sont absents, la satisfaction du client n'augmente pas, elle reste stable seulement. Ces facteurs sont ressentis de manière beaucoup plus sensible par le client que l'organisme ne l'imagine.

EXEMPLES

Produits défectueux ou services défaillants, problème de livraison, difficultés à obtenir le service attendu, personnel peu coopératif, indifférence aux réclamations ou aux questions des clients.

8.1.2 Facteurs de satisfaction

Les facteurs de satisfaction proviennent de processus ou de caractéristiques de produit réalisés tels que prévus. Plus ces facteurs sont présents, plus la satisfaction du client augmente.

EXEMPLES

Si le prix d'un produit est réduit, cela représente une bonne affaire et le client est davantage satisfait.

Une offre portant sur une gamme plus étendue de produits, de modèles, c'est-à-dire un choix plus complet, est un facteur de satisfaction.

Les facteurs de satisfaction ne compensent pas nécessairement les facteurs d'insatisfaction.

EXEMPLE

Un article bon marché ou une livraison rapide seront vite oubliés par le client si le produit s'avère défectueux à la réception.

8.1.3 Facteurs d'enchantement

Les facteurs d'enchantement proviennent de processus ou de caractéristiques de produit auxquels le client ne s'attendait pas et qui n'étaient pas spécifiés, mais que le client considère comme positifs lors de l'utilisation du produit.

EXEMPLES

On peut illustrer ces facteurs en prenant l'exemple dans l'hôtellerie.

Si des voyageurs se faisant enregistrer dans un hôtel constatent que la réservation a été perdue, que la chambre est sale ou que la climatisation ne fonctionne pas, ils seront insatisfaits.

Si un autre hôtel offre une chambre à prix réduit avec le transport gratuit à l'aéroport, cela accroîtra la satisfaction.