

# ISO 9004-2

Première édition  
1991-08-01

---

---

## Gestion de la qualité et éléments de système qualité —

### Partie 2:

Lignes directrices pour les services  
(standards.iteh.ai)

*Quality management and quality system elements —*

*Part 2: Guidelines for services*  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e9b2679d-e9ab-4800-a71b-53ba40a4036e/iso-9004-2-1991>



Numéro de référence  
ISO 9004-2:191(F)

## Sommaire

<b>1</b>	Domaine d'application .....	<b>1</b>
<b>2</b>	Références normatives .....	<b>2</b>
<b>3</b>	Définitions .....	<b>2</b>
<b>4</b>	Caractéristiques des services .....	<b>2</b>
<b>4.1</b>	Caractéristiques du service et de la prestation du service ....	<b>2</b>
<b>4.2</b>	Maîtrise des caractéristiques du service et de la prestation du service .....	<b>3</b>
<b>5</b>	Principes d'un système qualité .....	<b>3</b>
<b>5.1</b>	Facteurs clés d'un système qualité .....	<b>3</b>
<b>5.2</b>	Responsabilités de la direction .....	<b>3</b>
<b>5.3</b>	Ressources en personnel et en matériel .....	<b>5</b>
<b>5.4</b>	Structure d'un système qualité .....	<b>6</b>
<b>5.5</b>	Interface avec les clients .....	<b>8</b>
<b>6</b>	Éléments opérationnels d'un système qualité <a href="https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e9b2679d-e9ab-4800-a71b-53ba40a4036e/iso-9004-2-1991">ISO 9004-2:1991</a> .....	<b>8</b>
<b>6.1</b>	Processus de mercatique .....	<b>8</b>
<b>6.2</b>	Processus de conception .....	<b>9</b>
<b>6.3</b>	Processus de la prestation du service .....	<b>13</b>
<b>6.4</b>	Analyse et amélioration de la réalisation du service .....	<b>14</b>

## Annexes

<b>A</b>	Exemples de services pour lesquels la présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer .....	<b>16</b>
<b>B</b>	Correspondance des éléments du système qualité et des articles et paragraphes .....	<b>17</b>
<b>C</b>	Bibliographie .....	<b>19</b>

© ISO 1991

Droits de reproduction réservés. 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

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.

Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

La Norme internationale ISO 900-2 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

L'ISO 9004 comprend les parties suivantes, présentées sous le titre général *Gestion de la qualité et éléments de système qualité*:

- *Partie 1: Lignes directrices*
- *Partie 2: Lignes directrices pour les services*
- *Partie 3: Lignes directrices pour les produits issus de processus à caractère continu*
- *Partie 4: Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité*

La partie 1 sera une révision de l'ISO 9004:1987. D'autres parties sont en préparation.

Les annexes A, B et C de la présente partie de l'ISO 9004 sont données uniquement à titre d'information.

## Introduction

# iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 9004-2:1991

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e9b2679d-e9ab-4800-a71b-53ba40a4036e/iso-9004-2-1991>

- en motivant le personnel pour améliorer la qualité et répondre aux attentes du client.

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

ISO 9004-2:1991

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e9b2679d-e9ab-4800-a71b-53ba40a4036e/iso-9004-2-1991>

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

ISO 9004-2:1991

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e9b2679d-e9ab-4800-a71b-53ba40a4036e/iso-9004-2-1991>

## 1 Domained'application

La présente partie de l'ISO 9004 donne les lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système qualité au sein d'un organisme. Elle s'appuie sur les principes fondamentaux de la gestion interne de la qualité décrits dans l'ISO 9004:1987 et offre une vue complète d'un système qualité spécifique aux services.

La présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer à l'élaboration d'un système qualité pour un nouveau service ou pour un service modifié. Elle peut aussi s'appliquer directement à la mise en œuvre d'un système qualité pour un service existant. Le système qualité englobe tous les processus nécessaires à la fourniture d'un service efficace depuis la mercatique jusqu'à la prestation du service et l'analyse du service fourni au client.

Les concepts, les principes et les éléments du système qualité décrits sont applicables à toutes les formes de service, que le service ait uniquement le caractère d'un service ou qu'il soit associé à la fabrication et à la fourniture d'un produit. Ceci peut être représenté comme un continuum où l'on passe d'une situation dans laquelle le service est directement relié à un produit, à une situation dans laquelle le produit ne joue qu'un rôle mineur. La figure 1 illustre ce concept pour trois types de service.

NOTE 1 Les équipements ou installations peuvent aussi faire directement partie de la prestation du service, par exemple pour les distributeurs automatiques ou les guichets bancaires automatiques.

Les concepts et les principes contenus dans la présente partie de l'ISO 9004 conviennent à des orga-

nismes de toutes tailles. Bien que le petit organisme de service ne dispose pas et n'ait pas besoin de la structure complexe nécessaire à un organisme plus grand, les mêmes principes sont applicables. Il y a simplement une différence d'échelle.

Le client extérieur à l'organisme est par définition le destinataire final du service. Cependant, il n'est pas rare que le client soit interne à l'organisme, et ce, particulièrement dans les grandes entreprises où le client peut se trouver à l'étape suivante du processus de la prestation du service. La présente partie de l'ISO 9004 est essentiellement destinée aux clients externes, mais peut néanmoins s'appliquer aux clients internes pour l'obtention globale de la qualité requise.

La sélection des éléments opérationnels appropriés et la mesure dans laquelle ils sont adoptés et appliqués dépendent de facteurs tels que le marché desservi, les options de l'organisme de service, la nature du service, ses processus et les besoins des clients.

L'annexe A donne à titre indicatif des exemples de services auxquels la présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer. Les exemples comprennent les activités de service interne aux industries manufacturières.

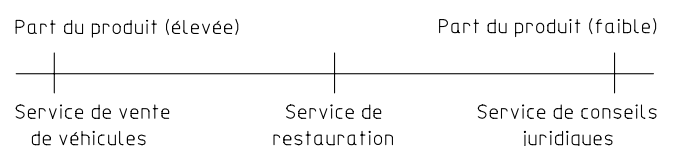


Figure 1 — Part du produit dans le continuum du service

## 2 Références normatives

*Qualité — Vocabulaire.*

ISO 900:1987, *Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité — Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation.*

ISO 900:1987, *Gestion de la qualité et éléments de système qualité — Lignes directrices.*

## 3 Définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les définitions données dans l'ISO 8402, ainsi que les définitions suivantes s'appliquent.

### NOTES

2 Le terme «organisme de service» peut désigner, le cas échéant un «fournisseur».

3 Par souci de clarté, certaines définitions existantes (à l'exclusion des notes) ont été rappelées et leur origine indiquée entre crochets.

**3.1 organisme:** Tout ou partie d'une société, groupe, firme, entreprise ou association, de statut anonyme ou non, du secteur public ou privé, disposant de son autonomie fonctionnelle et administrative.

**3.2 fournisseur:** Organisme qui fournit un produit ou un service à un client.

NOTE 4 Dans les affaires le fournisseur est parfois appelé «première partie».

**3.3 sous-traitant:** Fournisseur de l'organisme de service dans le cadre d'une situation contractuelle.

**3.4 client:** Le destinataire d'un produit ou d'un service.

### NOTES

5 Un client peut être, par exemple, le consommateur final, l'utilisateur, le bénéficiaire ou l'acheteur.

6 Dans les affaires le client est parfois appelé «seconde partie».

7 Un client peut être une unité au sein d'un organisme de service.

**3.5 service:** Résultats générés par des activités à l'interface fournisseur/client et par des activités internes au fournisseur, pour répondre aux besoins du client.

### NOTES

8 Le fournisseur ou le client peut être représenté à l'interface par des personnes ou par des équipements.

9 Les activités du client à l'interface avec le fournisseur peuvent être essentielles pour la prestation du service.

10 La fourniture ou l'utilisation de produits matériels peut faire partie de la prestation de service.

11 Un service peut être lié à la fabrication et à la fourniture de produits matériels.

**3.6 prestation du service:** Activités du fournisseur nécessaires à la fourniture du service.

**3.7 qualité:** Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. [ISO 8402]

**3.8 politique de qualité:** Les orientations et objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale. [ISO 8402]

**3.9 gestion de la qualité:** Aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en œuvre. [ISO 8402]

**3.10 système qualité:** Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la qualité. [ISO 8402]

## 4 Caractéristiques des services

### 4.1 Caractéristiques du service et de la prestation du service

Les exigences d'un service doivent être clairement définies en termes de caractéristiques observables et susceptibles d'être évaluées par le client.

Il en va de même pour les processus de prestation du service qui doivent également être définis en termes de caractéristiques qui influent directement sur l'exécution du service bien qu'elles ne soient pas toujours directement observables par le client.

Ces deux sortes de caractéristiques doivent pouvoir être évaluées par l'organisme de service en fonction de critères d'acceptation établis.



Une caractéristique du service ou de la prestation du service peut être quantitative (mesurable) ou qualitative (susceptible de comparaison) en fonction de la façon dont elle est évaluée ou de l'auteur de l'évaluation: organisme de service ou client.

NOTE 12 De nombreuses caractéristiques qualitatives appréciées subjectivement par les clients peuvent faire l'objet de mesures quantitatives par l'organisme de service.

Exemple de caractéristiques susceptibles d'être précisées dans les documents spécifiant des exigences:

- installations et équipements, capacité, effectifs et qualité de matériels;
- temps d'attente, temps de réalisation de la prestation, durées des processus;
- hygiène, sécurité des biens et des personnes, fiabilité;
- capacité de réaction, facilité d'accès, courtoisie, confort, esthétique de l'environnement, compétence, sûreté de fonctionnement, précision, service rendu en totalité, état de l'art, crédibilité et communication efficace.

système est une condition indispensable à la satisfaction du client.

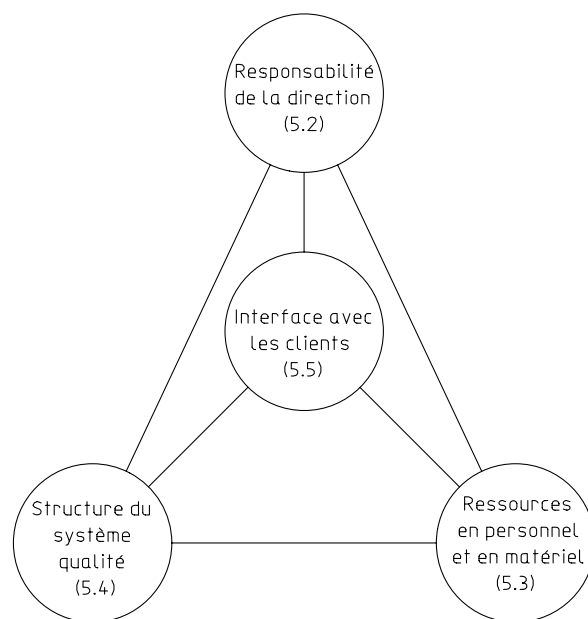


Figure 2 — Facteurs clés d'un système qualité

## 4.2 Maîtrise des caractéristiques du service et de la prestation du service

## 5.2 Responsabilités de la direction

### 5.2.1 Généralités

Il incombe à la direction la responsabilité d'établir une politique relative à la qualité du service et à la satisfaction de la clientèle. La mise en œuvre réussie de cette politique dépend de l'engagement de la direction vis-à-vis de l'élaboration et du fonctionnement efficace d'un système qualité.

### 5.2.2 Politique qualité

La responsabilité de la politique qualité et l'engagement correspondant relèvent du plus haut niveau de la direction générale au sein de l'organisme de service.

Il convient que la direction mette au point et consigne par écrit la politique qualité en développant les points suivants:

- niveau de service devant être fourni;
- image et réputation de la qualité de l'organisme de service;
- objectifs qualité du service;
- façon de procéder pour atteindre les objectifs qualité;

## 5 Principes d'un système qualité

### 5.1 Facteurs clés d'un système qualité

La figure 2 illustre le fait que le client est le point de convergence des trois facteurs clés d'un système qualité. Elle montre également que l'harmonie de l'interaction entre la responsabilité de la direction, les ressources matérielles et humaines et la structure du

- rôle du personnel chargé de la mise en œuvre de la politique qualité.

Il est recommandé à la direction de s'assurer que l'information concernant la politique qualité est diffusée, que cette politique est comprise, mise en œuvre et maintenue.

### 5.2.3 Objectifs qualité

La réalisation d'une politique qualité exige l'identification des buts essentiels pour fixer des objectifs qualité. Les buts essentiels doivent au moins comprendre les faits suivants:

- la satisfaction du client, compatible avec les normes et l'éthique professionnelles;
- l'amélioration permanente du service;
- la prise en considération des exigences de la société et de l'environnement;
- l'efficacité de la prestation du service.

La direction doit traduire les buts essentiels en un ensemble d'objectifs qualité et d'activités, comme par exemple

- une définition claire des besoins du client avec les mesures de qualité appropriées;
- des actions et contrôles préventifs pour éviter tout mécontentement du client;
- l'optimisation des coûts relatifs à la qualité afin d'obtenir le niveau de réalisation du service exigé;
- l'obtention d'un engagement de tous pour la qualité au sein de l'organisme de service;
- l'examen permanent des exigences du service et des résultats obtenus pour identifier les potentialités d'amélioration concernant la qualité du service;
- éviter que l'organisme de service puisse produire des effets défavorables à la société et à l'environnement.

### 5.2.4 Responsabilité et autorité relatives à la qualité

Pour réaliser les objectifs qualité, la direction doit établir une structure pour le système qualité en vue d'une réelle maîtrise de la qualité du service, de son évaluation et de son amélioration durant toutes les étapes de la prestation d'un service.

La responsabilité et l'autorité, générales et particulières, doivent être formellement définies pour toutes les personnes dont les activités influencent la qualité du service; elles doivent permettre des relations

clients-fournisseurs efficaces à toutes les interfaces internes et externes de l'organisme de service. La définition de la responsabilité et de l'autorité doit être cohérente avec les moyens et les méthodes nécessaires à l'obtention de la qualité du service.

Il incombe à la direction au plus haut niveau de s'assurer que les exigences du système qualité sont élaborées. Elle doit garder toute responsabilité, sinon désigner son représentant chargé de s'assurer que le système qualité est appliqué, audité, mesuré et analysé de façon continue pour être amélioré.

Bien qu'un personnel ayant des responsabilités spécifiques puisse contribuer de façon essentielle à l'obtention de la qualité, il est néanmoins important de souligner que ce ne sont pas ces personnes qui créent la qualité. Elles ne sont qu'une partie du système qualité. En effet, le système qualité comprend l'ensemble des fonctions et implique la participation, l'engagement et la coopération efficace de tout le personnel de l'organisme de service pour obtenir une amélioration constante.

### 5.2.5 Revue de direction

Afin de s'assurer de la permanence de l'adéquation et de l'efficacité de la mise en œuvre de la politique qualité et de la réalisation des objectifs qualité, la direction doit veiller à ce que soient effectuées des revues de direction formelles, périodiques et indépendantes, tout en insistant sur les besoins ou les potentialités d'amélioration. Les revues doivent être effectuées par des responsables de la direction ou par des personnes compétentes et indépendantes qui dépendent directement de la direction au plus haut niveau.

Les revues de direction doivent consister à faire des évaluations bien structurées et exhaustives, c'est-à-dire englobant toutes les sources utiles d'information, notamment

- les résultats d'analyses concernant les informations relatives à la réalisation du service, à l'efficacité de la prestation en vue de répondre aux exigences du service et d'obtenir la satisfaction du client (voir 6.4);
- les résultats d'audits internes portant sur la mise en œuvre et l'efficacité de tous les éléments du système qualité en vue d'atteindre les objectifs fixés pour la qualité du service (voir 6.4.4);
- les changements dus aux nouvelles techniques, aux concepts qualité, aux stratégies de marché, aux conditions sociales et à l'environnement.

Les observations, les conclusions et les recommandations élaborées à la suite d'une revue et d'une évaluation doivent être soumises sous forme de documents à la direction de l'organisme en vue d'établir un programme d'amélioration de la qualité du service.

## 5.3 Ressources en personnel et en matériel

### 5.3.1 Généralités

La direction doit mettre à disposition des ressources suffisantes et appropriées pour mettre en œuvre le système qualité et atteindre les objectifs qualité.

### 5.3.2 Personnel

#### 5.3.2.1 Motivation

Chaque membre du personnel de l'organisme constitue l'une de ses ressources les plus importantes. Ceci est particulièrement vrai dans un organisme de service où le comportement et la façon de faire des individus ont une influence sur la qualité du service.

Pour stimuler la motivation du personnel, son évolution, sa faculté de communication et sa façon de faire, la direction doit

- sélectionner le personnel en fonction de son aptitude à répondre aux critères d'une définition de fonction donnée;
- fournir des conditions de travail qui suscitent l'excellence et des relations de travail stables;
- donner à chacun des individus au sein de l'organisme la possibilité de se réaliser grâce à des méthodes de travail cohérentes et créatives en leur offrant de plus larges possibilités de participation;
- s'assurer de la bonne compréhension des tâches à accomplir, des objectifs à atteindre et de la manière dont ils affectent la qualité;
- vérifier que tout le personnel se sent concerné et qu'il a une influence sur la qualité du service fourni aux clients;
- reconnaître et accorder la considération qu'il convient à toute action qui contribue à améliorer la qualité;
- évaluer périodiquement les facteurs qui incitent le personnel à fournir la qualité du service;
- mettre en place des plans d'évolution de carrière pour le personnel;
- créer des programmes de formation visant à remettre à niveau les compétences du personnel.

#### 5.3.2.2 Formation et évolution

L'éducation sensibilise à la nécessité du changement et de l'évolution et fournit les moyens de les réaliser.

Les éléments importants de l'évolution du personnel comprennent:

- la formation de l'encadrement supérieur à la gestion de la qualité, y compris les coûts relatifs à la qualité et l'évaluation de l'efficacité du système qualité;
- la formation du personnel (il ne faut pas se contenter de former uniquement les personnes ayant des responsabilités dans le domaine de la qualité);
- la formation de tout le personnel à la politique qualité de l'organisme de service, à ses objectifs et au concept de satisfaction du client;
- un programme de sensibilisation à la qualité pour les nouveaux arrivants (instruction et formation) et un programme de recyclage périodique pour les autres employés;
- des procédures pour définir et vérifier que le personnel a reçu une formation appropriée;
- la formation à la maîtrise des procédés, au recueil et à l'analyse des données, à l'identification et à l'analyse des problèmes, ainsi qu'aux actions correctives et aux améliorations, au travail d'équipe, aux méthodes de communication;
- la nécessité de vérifier soigneusement que le personnel a besoin d'une qualification officielle, et dans ce cas, de fournir de manière appropriée assistance et encouragements;
- l'évaluation des performances du personnel afin de mesurer ses besoins et son potentiel en matière d'évolution.

#### 5.3.2.3 Communication

Le personnel de l'organisme de service, en particulier celui qui traite directement avec le client, doit avoir acquis un savoir-faire et les compétences nécessaires en communication. Il doit être apte à travailler en équipe, se sentir à l'aise dans les relations avec les organismes extérieurs et leurs représentants pour fournir sans incident un service dans les délais impartis.

Le travail en équipe, tel que les réunions d'amélioration de la qualité, peut être un moyen efficace d'améliorer la communication entre les membres du personnel et de favoriser une attitude coopérative et participative dans la résolution des problèmes.

Tous les niveaux hiérarchiques doivent manifester une aptitude à la communication au sein de l'organisme de service. L'existence d'un système d'information approprié est un outil essentiel pour de bonnes communications et pour la réalisation du service. Parmi les méthodes de communication, on peut citer