

NORME  
INTERNATIONALE

**ISO**  
**9004-4**

Première édition  
1993-06-15

---

---

**Management de la qualité et éléments de  
système qualité —**

**Partie 4:**

Lignes directrices pour l'amélioration de la  
qualité

ISO 9004-4:1993

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/47560ca5-87c-4869-856b-d756c80d3934/iso-9004-4-1993>  
Quality management and quality system elements —  
Part 4: Guidelines for quality improvement



Numéro de référence  
ISO 9004-4:1993(F)

## Sommaire

	Page
1 Domaine d'application .....	1
2 Référence normative .....	1
3 Définitions .....	1
4 Concepts fondamentaux .....	2
4.1 Principes d'amélioration de la qualité .....	2
4.2 Environnement pour l'amélioration de la qualité .....	2
4.3 Pertes relatives à la qualité .....	3
5 Management pour l'amélioration de la qualité .....	4
5.1 Organisation pour l'amélioration de la qualité .....	4
5.2 Planification de l'amélioration de la qualité .....	5
5.3 Mesure de l'amélioration de la qualité .....	5
5.4 Revue des activités d'amélioration de la qualité .....	5
6 Méthodologie de l'amélioration de la qualité .....	6
6.1 Participation de l'ensemble de l'organisme ISO.9004.4:1993.....	6
6.2 Lancement de projet ou d'activité d'amélioration de la qualité	6
6.3 Recherche des causes possibles .....	6
6.4 Établissement de relations de cause à effet .....	6
6.5 Mise en œuvre des actions préventives ou correctives .....	6
6.6 Confirmation de l'amélioration .....	7
6.7 Confirmation des gains .....	7
6.8 Poursuite de l'amélioration .....	7
7 Outils et techniques de soutien .....	7
7.1 Outils pour données numériques .....	7
7.2 Outils pour données non numériques .....	7

© ISO 1993

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

Version française tirée en 1994

Imprimé en Suisse

**7.3** Formation à l'utilisation des outils et techniques ..... 7

**Annexes**

**A** Outils et techniques de soutien ..... 9

**B** Bibliographie ..... 26

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

ISO 9004-4:1993

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/47fa0ca7-f87c-4869-856b-d756c80d3934/iso-9004-4-1993>

## 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 9004-4 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 *Management 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*
- *Partie 5: Lignes directrices pour les plans qualité*
- *Partie 6: Lignes directrices pour l'assurance de la qualité de la conduite de projet*
- *Partie 7: Lignes directrices pour la gestion de configuration*
- *Partie 8: Lignes directrices pour les principes de la qualité et leur application aux pratiques de management*

La partie 1 est une révision de l'ISO 9004:1987.

L'annexe A fait partie intégrante de la présente partie de l'ISO 9004. L'annexe B est donnée uniquement à titre d'information.

## Introduction

Lors de la mise en œuvre d'un système qualité (tel que décrit dans l'ISO 9004 par exemple), la direction d'un organisme devrait veiller à ce que le système facilite et encourage une amélioration continue de la qualité. L'objectif permanent de la gestion de toutes les fonctions, à tous les niveaux de l'organisme, devrait être de s'efforcer de satisfaire le client et d'améliorer la qualité de façon continue.

La qualité des produits et des services est importante pour la compétitivité des entreprises. L'amélioration continue de la qualité est nécessaire pour renforcer la capacité concurrentielle d'une entreprise. Il convient de souligner que les stratégies novatrices pour l'introduction d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou de technologies de processus et l'amélioration continue de la qualité sont tous des éléments à prendre en considération.

La motivation pour l'amélioration de la qualité vient du besoin de valeur ajoutée et de satisfaction du client. Il est bon que tous les membres d'un organisme prennent conscience que chaque processus peut être exécuté de manière plus efficace et avec un meilleur rendement, en diminuant les pertes et la consommation des ressources.

Ces améliorations d'efficacité et de rendement profitent au client, à l'organisme et à ses membres, ainsi qu'à la société en général. L'amélioration continue de la qualité renforce l'aptitude d'un organisme à faire face à la concurrence et l'opportunité pour ses membres à collaborer, à progresser et à exceller.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
This page intentionally left blank  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 9004-4:1993

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/47fa0ca7-f87c-4869-856b-d756c80d3934/iso-9004-4-1993>

# Management de la qualité et éléments de système qualité —

## Partie 4:

### Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité

#### 1 Domaine d'application

La présente partie de l'ISO 9004 fournit des lignes directrices en matière de management destinées à la mise en œuvre, au sein d'un organisme, d'une amélioration continue de la qualité.

La façon d'adopter et de mettre en œuvre ces lignes directrices dépend de facteurs tels que la culture, la taille et la nature de l'organisme, des types de produits et services offerts, ainsi que des marchés et clients servis. Il convient donc qu'un organisme développe un processus d'amélioration adapté à ces besoins et à ces ressources propres.

La présente partie de l'ISO 9004 n'est pas destinée à une utilisation contractuelle, réglementaire ou de certification.

#### 2 Référence normative

La norme suivante contient des dispositions qui, par suite de la référence qui en est faite, constituent des dispositions valables pour la présente partie de l'ISO 9004. 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 la présente partie de l'ISO 9004 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.

1) À publier. (Révision de l'ISO 8402:1986)

ISO 8402:—<sup>1)</sup>, *Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire.*

#### 3 Définitions

Pour les besoins de la présente partie de l'ISO 9004, les définitions données dans l'ISO 8402 et les définitions suivantes s'appliquent.

**3.1 processus:** Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

NOTE 1 Ces moyens peuvent inclure le personnel, les installations, les équipements, la technologie et la méthodologie.

**3.2 chaîne d'approvisionnement:** Ensemble de processus liés qui acceptent des entrées de la part de fournisseurs, ajoute de la valeur à ces entrées, et produit des sorties pour les clients.

#### NOTES

2 Les entrées et sorties peuvent être des produits ou services.

3 Les clients et fournisseurs peuvent être internes ou externes à l'organisme.

4 Une unité de chaîne d'approvisionnement est illustrée à la figure 1.

**3.3 amélioration de la qualité:** Actions entreprises dans tout l'organisme en vue d'accroître l'efficacité

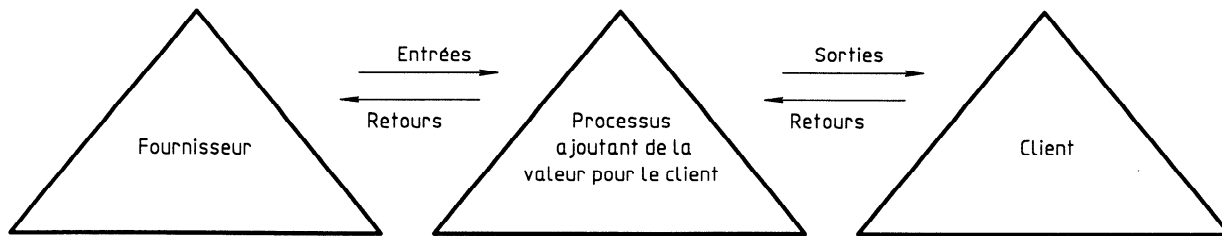


Figure 1 — Unité de chaîne d'approvisionnement

et le rendement des activités et processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses clients.

**3.4 pertes relatives à la qualité:** Pertes occasionnées par la mise en œuvre du potentiel de moyens dans des processus et des activités.

NOTE 5 Comme exemples de pertes relatives à la qualité figurent la perte de la satisfaction du client, la perte de l'occasion d'accroître la valeur ajoutée au bénéfice du client, de l'organisme ou de la société, ainsi que le gaspillage des moyens. Les pertes relatives à la qualité sont un sous-ensemble des coûts relatifs à la qualité (voir 4.3).

**3.5 action préventive:** Action entreprise pour éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut ou de tout autre événement indésirable potentiel, pour empêcher qu'il ne se produise.

**3.6 action corrective:** Action entreprise pour éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut ou de tout autre événement indésirable existant, pour empêcher son renouvellement.

NOTE 6 Les actions pour corriger les sorties de processus comprennent la réparation, les retouches ou l'adaptation réalisées pour rectifier des sorties de processus non conformes, défectueuses ou d'autres sorties indésirables.

## 4 Concepts fondamentaux

### 4.1 Principes d'amélioration de la qualité

La qualité des produits, services et autres prestations d'un organisme est déterminée par la satisfaction des clients qui les utilisent et résulte de l'efficacité et de l'efficience des processus utilisés pour les créer et assurer leur soutien.

L'amélioration de la qualité s'obtient par l'amélioration des processus. Toute activité ou élément de travail, au sein d'un organisme, comporte un ou plusieurs processus.

L'amélioration de la qualité est une activité continue, qui s'efforce d'atteindre des niveaux toujours plus élevés d'efficacité et d'efficience des processus.

Il convient que les efforts d'amélioration de la qualité soient directement dirigés vers une recherche constante de possibilités d'amélioration, plutôt que vers l'attente d'un problème susceptible de mettre en lumière ces possibilités.

Une correction des sorties de processus diminue ou élimine un problème qui s'est manifesté. Les actions préventives et correctives éliminent ou diminuent les causes d'un problème et, par conséquent, toute manifestation future de ce problème. Ainsi, les actions préventives et correctives améliorent les processus d'un organisme et sont primordiales pour l'amélioration de la qualité.

### 4.2 Environnement pour l'amélioration de la qualité

#### 4.2.1 Responsabilité et rôle inspirateur de la direction

La responsabilité et la décision de créer un environnement favorable à l'amélioration continue de la qualité incombent au plus haut niveau de la direction. Ce n'est que grâce à leurs propres actions, à leur constance et au développement des moyens que les membres de la direction peuvent communiquer la volonté et l'engagement nécessaire à la création d'un environnement propice à l'amélioration de la qualité. Les membres de la direction orientent l'amélioration de la qualité en communiquant des buts et des objectifs, en améliorant constamment leur propre processus de travail, en encourageant un climat de libre communication, de travail en équipe et de respect de l'individu, et en donnant à chacun les moyens d'améliorer son processus de travail au sein de l'organisme.

#### 4.2.2 Valeurs, attitudes et comportements

L'environnement pour l'amélioration de la qualité exige souvent un nouvel ensemble de valeurs, d'atti-



tudes et de comportements partagés, centrés sur la satisfaction des besoins du client et fixant des objectifs de plus en plus ambitieux. Les valeurs, les attitudes et les comportements essentiels pour une amélioration continue de la qualité comprennent

- l'attention centrée sur la satisfaction des besoins des clients internes et externes;
- l'implication de la totalité de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur au client, dans l'amélioration de la qualité;
- la démonstration de l'engagement, du rôle inspirateur et de l'implication de la direction;
- la mise en évidence de l'amélioration de la qualité comme étant le travail de chacun, que ce soit en équipe ou par le biais d'activités individuelles;
- l'approche des problèmes par l'amélioration des processus;
- l'amélioration continue de tous les processus;
- l'établissement d'une communication ouverte, avec accès aux données et aux informations;
- la promotion du travail en équipe et le respect de l'individu;
- la prise de décision fondée sur l'analyse de données.

#### 4.2.3 Objectifs de l'amélioration de la qualité

Il convient que les objectifs d'amélioration de la qualité soient établis dans l'ensemble de l'organisme. Il est recommandé qu'ils soient étroitement intégrés aux objectifs globaux de l'entreprise et se concentrent sur l'augmentation de la satisfaction du client et de l'efficacité et l'efficience du processus. Il convient que les objectifs d'amélioration de la qualité soient définis, de façon à pouvoir mesurer les progrès réalisés. Il est recommandé qu'ils soient bien intelligibles, ambitieux et pertinents. Il est bon que les stratégies propres à atteindre ces objectifs soient comprises et acceptées par tous ceux qui doivent travailler ensemble pour les atteindre. Il convient que les objectifs d'amélioration de la qualité soient révisés à intervalle régulier et reflètent les modifications des attentes du client.

#### 4.2.4 Communication et travail d'équipe

La liberté de communication et le travail d'équipe éliminent les obstacles organisationnels et du personnel qui s'opposent à l'efficacité, à l'efficience et à l'amélioration continue des processus. Il convient que la li-

berté de communication et de travail d'équipe s'étendent à toute la chaîne d'approvisionnement, y compris aux fournisseurs et aux clients. La communication et le travail d'équipe supposent une confiance mutuelle. Celle-ci est essentielle si l'on veut que chacun participe à l'identification et au suivi des possibilités d'amélioration.

#### 4.2.5 Reconnaissance du mérite

Les processus de reconnaissance du mérite encouragent les actions qui sont en harmonie avec les valeurs, attitudes et comportements nécessaires à l'amélioration de la qualité (voir 4.2.2).

Les processus efficaces de reconnaissance du mérite soulignent l'enrichissement individuel et tiennent compte des facteurs qui influencent le rendement de l'individu au travail (par exemple chance de réussite, organisme, environnement). De plus, les processus efficaces de reconnaissance du mérite exaltent la performance et la reconnaissance du groupe, et encouragent un retour fréquent et informel des informations.

NOTE 7 Il convient que les systèmes de récompense soient en harmonie avec le processus de reconnaissance du mérite. En particulier, les systèmes de récompense doivent éviter de favoriser une concurrence interne aux effets néfastes.

#### 4.2.6 Éducation et formation

Une éducation et une formation suivie sont indispensables à chacun. Des programmes d'éducation et de formation sont importants, dans la mesure où ils créent et entretiennent un climat propice à l'amélioration de la qualité. Il convient que tous les membres d'un organisme, y compris aux niveaux les plus hauts de la direction, bénéficient de programme d'éducation et de formation relatifs aux principes et pratiques de la qualité, ainsi qu'à l'application des méthodes appropriées d'amélioration de la qualité. Ceci comprend l'utilisation d'outils et de techniques d'amélioration de la qualité (voir annexe A). Il convient que tous les programmes d'éducation et de formation soient examinés afin de s'assurer de leur harmonie avec les principes et pratiques de la qualité. Il est bon que l'efficacité de l'éducation et de la formation soit évaluée régulièrement. Une formation séparée de l'application est rarement efficace (voir 7.3).

#### 4.3 Pertes relatives à la qualité

Les occasions de diminuer les pertes relatives à la qualité constituent un guide pour les efforts visant à l'amélioration de la qualité. Ces pertes devraient être liées aux processus qui les engendrent. Il est important

d'estimer ces pertes relatives à la qualité même si elles sont difficile à mesurer, telles que la perte de clientèle et l'incapacité à utiliser pleinement le potentiel humain disponible. Il convient que les organismes diminuent les pertes relatives à la qualité, en exploitant toutes les possibilités d'améliorer la qualité.

## 5 Management pour l'amélioration de la qualité

Bien que l'application des techniques décrites dans l'annexe A fournisse une certaine amélioration, le potentiel de ces techniques ne peut être bien mis en œuvre que si elles sont appliquées et coordonnées dans un cadre structuré. Ceci exige organisation, planification, mesure de l'amélioration de la qualité, et examen de toutes les activités d'amélioration de la qualité.

### 5.1 Organisation pour l'amélioration de la qualité

Une façon efficace d'organiser l'amélioration de la qualité identifie les possibilités d'amélioration de la qualité, d'une part verticalement au sein de la hiérarchie de l'organisme, et d'autre part horizontalement dans le flux des processus qui parcourent les limites de l'organisme. Lorsque l'on organise l'amélioration de la qualité, il convient d'observer l'approche suivante:

- un moyen d'offrir une politique, une stratégie, des objectifs essentiels d'amélioration de la qualité, des directives générales, un soutien et une large coordination des activités d'amélioration de la qualité de l'organisme;
- un moyen d'identifier les besoins et les objectifs interfonctionnels d'amélioration de la qualité et d'affecter les moyens nécessaires pour les atteindre;
- un moyen de poursuivre des objectifs d'amélioration de la qualité, par le biais de projets d'équipe dans les domaines de responsabilité et d'autorité directes;
- un moyen d'encourager chaque membre de l'organisme à poursuivre des activités d'amélioration de la qualité liée à son travail et un moyen de coordonner ces activités;
- un moyen d'examiner et d'évaluer le progrès des activités d'amélioration de la qualité.

Au sein de la hiérarchie de l'organisme, les responsabilités relatives à l'amélioration de la qualité comprennent

- les processus de management, tels que la définition de la mission de l'organisme, de la planification stratégique, de la clarification des rôles et des responsabilités, de l'acquisition et de l'affectation des moyens, de l'éducation et de la formation à assurer, ainsi que de la reconnaissance des mérites;
  - l'identification et la planification de l'amélioration continue des processus de travail de l'organisme;
  - l'identification et la planification de l'amélioration continue des processus de soutien administratifs de l'organisme;
  - la mesure et l'identification de la diminution des pertes relatives à la qualité;
  - le développement et le maintien d'un climat qui habilite, permet et impose à tous les membres de l'organisme d'améliorer la qualité de façon continue.
- Dans le flux des processus qui dépassent les limites de l'organisme, les responsabilités d'amélioration de la qualité comprennent
- la définition et l'accord quant à la finalité de chaque processus et ses liens avec les objectifs de l'organisme;
  - l'établissement et le maintien de la communication entre les divers services;
  - l'identification des clients internes et externes du processus et la détermination de leurs besoins et attentes;
  - la traduction des besoins et attentes du client en exigences spécifiques au client;
  - l'identification des fournisseurs du processus, et la communication à ces derniers des besoins et attentes du client;
  - la recherche des possibilités d'amélioration du processus, l'affectation des ressources en vue de l'amélioration et le contrôle de la mise en œuvre de ces améliorations.

## 5.2 Planification de l'amélioration de la qualité

Il convient que les objectifs et plans d'amélioration de la qualité fassent partie du plan stratégique d'entreprise d'un organisme.

Il convient que la direction fixe des objectifs d'amélioration de la qualité au sens le plus large du terme, y compris la réduction des pertes relatives à la qualité. Il convient de dresser des plans s'inscrivant dans le cycle de planification et des plans stratégiques de l'entreprise, et destinés à offrir des directives stratégiques et des instructions pour atteindre ces objectifs d'amélioration de la qualité et mettre en œuvre la politique de la qualité. Il est bon que ces plans abordent les principaux problèmes de pertes relatives à la qualité et s'appliquent à l'ensemble des fonctions ainsi qu'à tous les niveaux de l'organisme.

Il convient que l'élaboration de plans d'amélioration de la qualité concerne chacun au sein de l'organisme, ainsi que les fournisseurs et clients de l'organisme. Le fait d'impliquer chacun augmente fortement les possibilités d'amélioration.

Les plans d'amélioration de la qualité sont souvent mis en œuvre au moyen d'un ensemble de projets ou d'activités spécifiques d'amélioration de la qualité. Il est recommandé que la direction surveille et contrôle ces activités de mise en œuvre pour assurer leur intégration aux objectifs globaux et aux plans stratégiques d'entreprise de l'organisme.

Les plans d'amélioration de la qualité sont centrés sur des possibilités nouvellement identifiées et sur des domaines où les progrès réalisés sont jugés insuffisants. Le processus de planification reçoit des informations de tous les niveaux de l'organisme, de l'examen des résultats obtenus ainsi que des clients et des fournisseurs.

## 5.3 Mesure de l'amélioration de la qualité

Il convient qu'un organisme élabore un système de mesures adapté à la nature de ces activités. Il convient d'établir un système de mesures objectives pour identifier et diagnostiquer les possibilités d'amélioration et pour mesurer les résultats des activités d'amélioration de la qualité. Un système bien conçu comporte des mesures au niveau de l'unité, du service, au niveau interfonctionnel, et à tous les niveaux organisationnels. Il convient que les mesures aient trait aux pertes relatives à la qualité associées à la satisfaction des clients, à l'efficacité des processus et aux pertes sociales.

- a) Les mesures des pertes relatives à la qualité, associées à la satisfaction du client, peuvent être fondées sur des renseignements tirés d'études effectués sur les clients actuels et clients potentiels, d'études de produits et services concurrents, d'évolution des recettes, de contrôle systématique par le personnel de service, d'informations fournies par le personnel des ventes et de l'après-vente et des plaintes et réclamations des clients.
  - b) Les mesures des pertes relatives à la qualité associées à l'efficacité du processus, peuvent porter sur la main-d'œuvre, l'utilisation des capitaux et des matériels, la production, le tri, la réparation ou la mise au rebut des sorties de processus insatisfaisantes, les réajustements de processus, les temps d'attente, les durées de cycle, l'efficacité des livraisons, les conceptions inutilement redondantes, la taille des stocks et les mesures statistiques de l'aptitude technique du processus et de sa stabilité.
  - c) Les mesures des pertes sociales relatives à la qualité peuvent être fondées sur l'incapacité à exploiter le potentiel humain (par exemple selon les indications des études sur la satisfaction du personnel), les dommages causés par la pollution et l'évacuation des déchets ainsi que l'épuisement de ressources peu abondantes.
- Le phénomène de variabilité est commun à toutes les mesures. Il convient d'interpréter statistiquement les tendances affichées par les mesures.

En plus de la fixation d'objectifs chiffrés définis et de leur atteinte, la mesure et l'exploration des tendances à partir d'une ligne de base formée par les performances passées sont très importantes. Cette mesure met en évidence une identification du problème basé sur des faits réels.

Il convient que les mesures soient signalées et étudiées en tant que partie intégrante des pratiques de comptabilité et de contrôle de management d'un organisme. Il convient que les personnes et les organismes impliqués dans le processus d'amélioration soient informés de leur progrès, en des termes qui soient significatifs et mesurables à partir de leur point de vue.

## 5.4 Revue des activités d'amélioration de la qualité

Il convient que des revues régulières des activités d'amélioration de la qualité soient entreprises à tous les niveaux de la direction de manière à vérifier que

- l'organisation pour l'amélioration de la qualité fonctionne de manière effective;
- les plans d'amélioration de la qualité sont adéquats et sont suivis;
- les mesures d'amélioration de la qualité sont appropriées et adéquates, et indiquent des progrès satisfaisants;
- les résultats de la revue sont intégrés au cycle de planification suivant.

Il convient que des actions appropriées soient prises si des divergences quelconques ont été identifiées.

## 6 Méthodologie de l'amélioration de la qualité

Les bénéfices d'une amélioration de la qualité vont s'accroître constamment si un organisme poursuit ses projets en matière d'amélioration de la qualité, selon une série d'étapes cohérentes et disciplinées fondées sur le recueil et l'analyse des données.

### 6.1 Participation de l'ensemble de l'organisme

Lorsqu'un organisme est bien motivé et dirigé en vue de l'amélioration de la qualité, un certain nombre de projets ou d'activités d'amélioration de la qualité, de complexité variable, seront continuellement entrepris et mis en œuvre par tous les membres et à tous les niveaux de l'organisme. Les projets et les activités d'amélioration de la qualité deviendront une part normale du travail de chacun et iront de ceux qui nécessitent la mise en place d'équipes de direction ou de coordination interfonctionnelle à ceux qui seront sélectionnés et mis en œuvre par des individus ou par des équipes.

Un projet ou une activité d'amélioration de la qualité commence généralement par l'identification d'une possibilité d'amélioration. Cette identification peut être fondée sur des mesures de pertes relatives à la qualité et/ou sur des comparaisons compétitives (évaluations de performance) avec des organismes ayant une position de leader reconnue dans un domaine particulier. Une fois défini, le projet ou l'activité d'amélioration de la qualité progresse par une série d'étapes et se termine par la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives sur le processus, visant à atteindre et à maintenir un nouveau niveau de performance amélioré. Lorsque des projets ou activités d'amélioration de la qualité prennent fin, de nouveaux projets ou activités d'amélioration de la qualité sont sélectionnés et mis en œuvre.

### 6.2 Lancement de projet ou d'activité d'amélioration de la qualité

Tous les membres de l'organisme sont impliqués par le lancement de projet ou d'activité d'amélioration de la qualité. Il convient que la nécessité, la portée et l'importance d'un projet ou d'une activité d'amélioration de la qualité soient clairement définies et démontrées. Il convient que la définition inclue l'état et l'historique de la situation, les pertes relatives à la qualité qui y sont associées et la situation actuelle exprimée, si possible, en termes chiffrés spécifiques. Il est bon qu'une personne ou une équipe, y compris un responsable d'équipe, soit affecté à ce projet ou à cette activité. Il est nécessaire d'établir un plan et d'allouer les moyens adéquats. Il convient de prendre des dispositions pour des revues périodiques du domaine d'application du calendrier, de l'affectation des moyens et de l'avancement du projet.

### 6.3 Recherche des causes possibles

Cette étape a pour objectif d'améliorer la compréhension de la nature du processus à améliorer, grâce à la collecte, à la validation et à l'analyse des données. Il convient que la collecte des données soit toujours exécutée selon un plan soigneusement construit. Il est important d'effectuer la recherche des causes possibles avec une objectivité totale, sans la moindre idée préconçue de ce que les causes ou les actions préventives ou correctives pourraient être. Les décisions se fonderont ensuite sur les faits réels.

### 6.4 Établissement de relations de cause à effet

Les données sont analysées de manière à mieux saisir la nature du processus, à améliorer et à formuler d'éventuelles relations de cause à effet. Il est essentiel d'opérer une distinction entre coïncidence et relation de cause à effet. Les relations qui semblent avoir un degré élevé de cohérence avec les données doivent être testées et confirmées sur la base d'autres données recueillies conformément à un plan soigneusement construit.

### 6.5 Mise en œuvre des actions préventives ou correctives

Une fois les relations de cause à effet déterminées, il convient que des propositions d'actions préventives ou correctives s'attaquant aux causes soient élaborés et évalués. Il est recommandé que les avantages et les inconvénients de chaque proposition soient examinés par les membres de l'organisme qui partici-