
**Management de la qualité —
Recommandations pour comprendre,
évaluer et améliorer la culture de la
qualité organisationnelle**

*Quality management — Guidance to understand, evaluate and
improve organizational quality culture*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10010:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cdb38249-a65d-4dbc-b84f-34928fc01ecf/iso-10010-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10010:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cdb38249-a65d-4dbc-b84f-34928fc01ecf/iso-10010-2022>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2022

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, 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, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte de l'organisme	2
4.1 Relation entre la culture de la qualité et la culture organisationnelle	2
4.2 Comprendre le contexte de l'organisme	3
4.2.1 Problèmes externes et internes	3
4.2.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	5
5 Déterminer la culture de la qualité souhaitée	6
5.1 Généralités	6
5.2 Rôles et responsabilités du leadership	6
6 Déterminer la culture de la qualité actuelle	7
6.1 Généralités	7
6.2 Décider des éléments à mesurer et de la manière de le faire	7
6.3 Surveiller et mesurer la culture de la qualité actuelle	8
6.4 Analyser et évaluer la culture de la qualité actuelle	9
6.4.1 Généralités	9
6.4.2 Analyser la culture de la qualité actuelle	9
6.4.3 Évaluer la culture de la qualité actuelle	10
7 Déterminer et mettre en œuvre des actions pour instaurer la culture de la qualité souhaitée	10
7.1 Généralités	10
7.2 Déterminer la stratégie de la culture de la qualité	11
7.2.1 Aspects de la culture de la qualité	11
7.2.2 Établir la stratégie de la culture de la qualité	11
7.2.3 Analyser la nécessité d'une culture de la qualité en termes de stratégie de la qualité	11
8 Intégrer la culture de la qualité souhaitée	12
8.1 Généralités	12
8.2 Permettre une amélioration continue de la culture de la qualité	12
9 Maintenir la culture de la qualité souhaitée	13
9.1 Généralités	13
9.2 Engagement du personnel	13
9.2.1 Représentants de la culture de la qualité	13
9.2.2 Sensibilisation et formation	13
9.3 Communication	14
9.4 Management du changement	14
9.5 Évaluation et analyses comparatives continues	15
Annexe A (informative) Exemples d'évaluation	16
Bibliographie	18

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 (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

0.1 Généralités

L'objectif du présent document est d'aider les organismes à comprendre, évaluer et améliorer leur culture de la qualité afin d'optimiser leurs performances organisationnelles et d'obtenir des performances durables.

Le présent document fournit des recommandations relatives à la façon de comprendre, déterminer, analyser, évaluer, mettre en œuvre, intégrer et maintenir la culture de la qualité souhaitée dans le contexte de l'organisme.

Il détaille également:

- le rôle du leadership et l'engagement du personnel dans l'instauration de la culture de la qualité souhaitée;
- le rôle de la culture de la qualité dans les performances de l'organisme liées à la satisfaction des clients ainsi que d'autres parties intéressées;
- la détermination continue des risques et opportunités liés à l'amélioration de la culture de la qualité;
- l'intégration des sept principes de management de la qualité (voir 0.2) dans la culture de la qualité de l'organisme.

Une représentation du cadre d'actions recommandées est fournie à la [Figure 1](#).

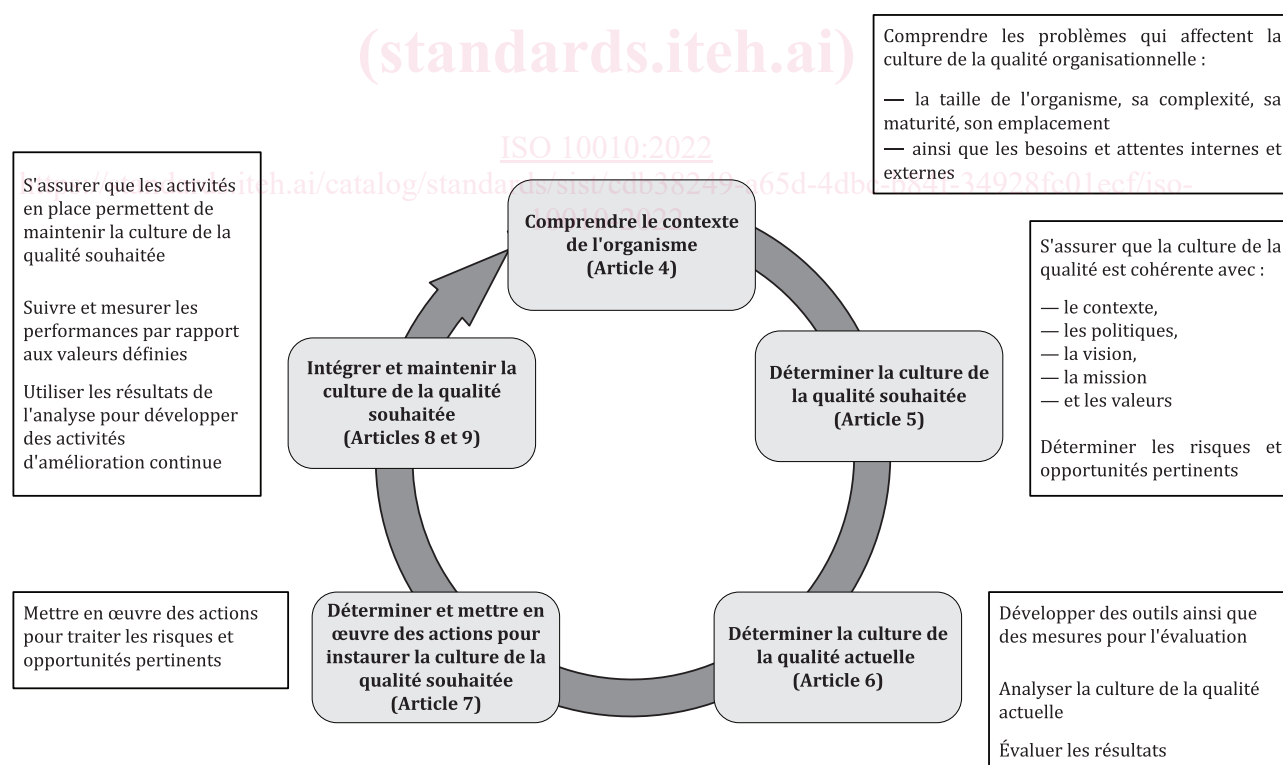


Figure 1 — Cadre de la culture de la qualité

0.2 Principes et concepts fondamentaux du management de la qualité

Les principes et concepts fondamentaux du management de la qualité décrits dans l'ISO 9000:2015 sont repris dans le présent document car ils peuvent aider les organismes à développer une culture de la

qualité permettant de relever les défis inhérents à l'environnement actuel marqué par des changements et des attentes toujours plus élevées.

Les sept principes du management de la qualité sont les suivants:

- orientation client;
- leadership;
- implication du personnel;
- approche processus;
- amélioration;
- prise de décision fondée sur des preuves;
- management des relations.

NOTE Les principes du management de la qualité sont intégralement décrits dans l'ISO 9000:2015, 2.3.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10010:2022
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cdb38249-a65d-4dbc-b84f-34928fc01ecf/iso-10010-2022>

Management de la qualité — Recommandations pour comprendre, évaluer et améliorer la culture de la qualité organisationnelle

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à l'évaluation, au développement et à l'amélioration de la culture de la qualité organisationnelle afin d'aider les organismes à obtenir des performances durables. Ce document prend en compte les principes et concepts fondamentaux du management de la qualité, et ce plus particulièrement par rapport à l'engagement du personnel et au leadership.

Les recommandations données dans le présent document sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son secteur, son emplacement, sa maturité ou les produits et services qu'il fournit.

NOTE Le présent document fournit des exemples d'outils destinés à l'auto-évaluation de la culture de la qualité organisationnelle pour déterminer la maturité de la culture de la qualité ainsi que le potentiel d'amélioration.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 9000:2015 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

3.1 culture

valeurs, croyances, histoire, éthique, attitudes et comportements observés qui sont partagés et intégrés

Note 1 à l'article: Dans le présent document, «culture» fait référence à la culture organisationnelle.

3.2 culture de la qualité

culture (3.1) soutenant la mise en œuvre de la politique et des objectifs relatifs à la qualité ainsi que la fourniture de produits et de services répondant aux besoins et attentes des clients et d'autres parties intéressées pertinentes

3.3

responsable processus

personne (ou équipe) chargée de définir et de maintenir un processus

Note 1 à l'article: Au niveau d'un organisme, le responsable processus est la personne (ou l'équipe) chargée de décrire un processus standard. Au niveau d'un projet, le responsable processus est la personne (ou l'équipe) chargée de décrire le processus défini. Un processus peut, par conséquent, être lié à plusieurs responsables, à différents niveaux de responsabilité.

[SOURCE: ISO/IEC/IEEE 24765:2017, 3.3068]

3.4

analyse comparative des performances

évaluation comparative et/ou analyse de pratiques opérationnelles similaires

[SOURCE: ISO 14644-16:2019, 3.3.1]

4 Contexte de l'organisme

4.1 Relation entre la culture de la qualité et la culture organisationnelle

Pour comprendre la relation entre la culture de la qualité et la culture organisationnelle, il convient que l'organisme prenne en compte les recommandations fournies dans l'ISO 9000:2015, 2.2.1): «Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.»

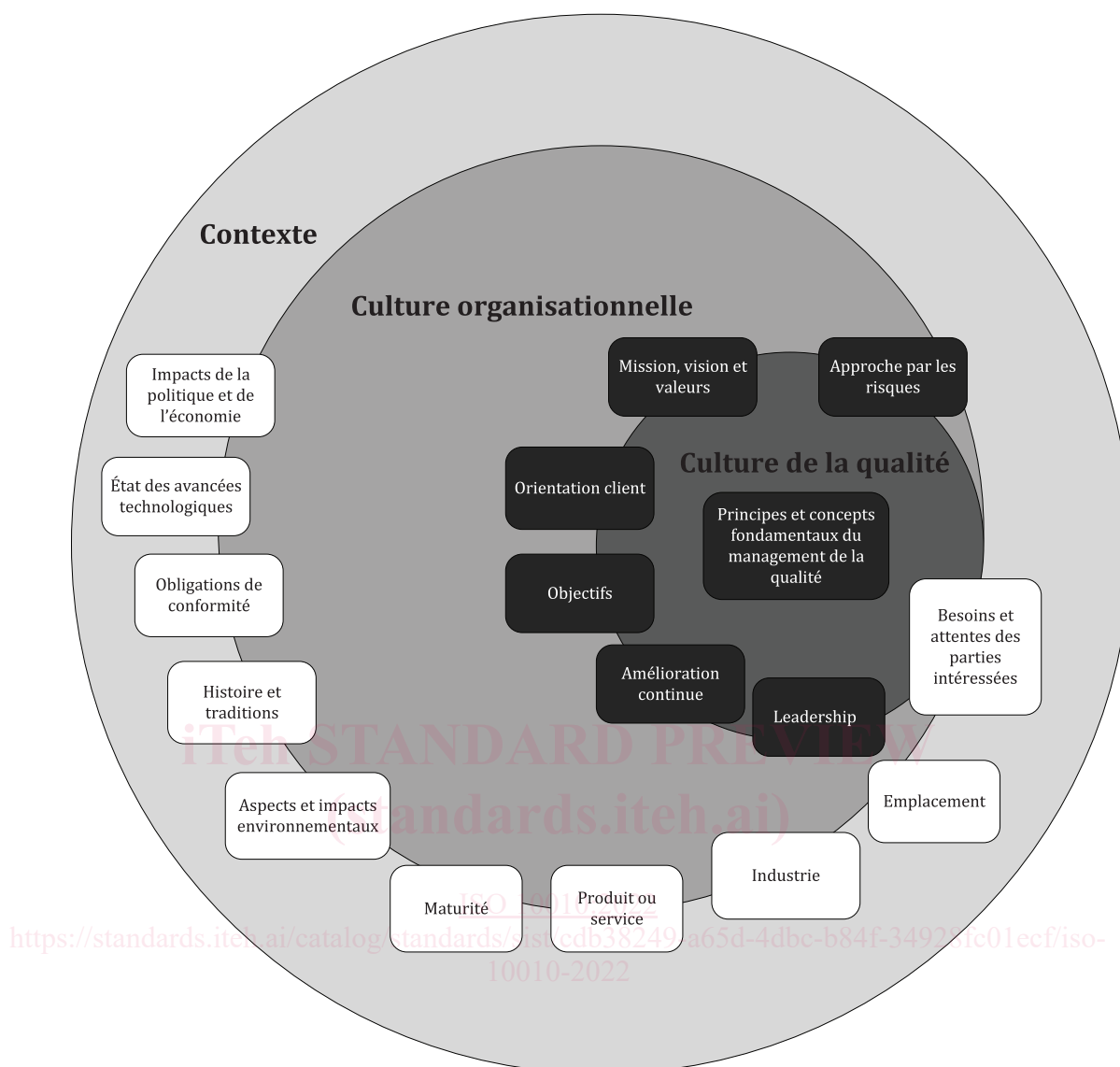
Il convient que l'organisme considère la culture de la qualité comme partie intégrante de la culture organisationnelle plus large, qu'un système de management de la qualité défini ait été mis en place ou non, et prenne en compte:

- les comportements favorisant la fourniture de produits ou de services;
- l'orientation client;
- les risques et opportunités;
- l'évaluation des performances;
- l'amélioration continue.

Pour déterminer la maturité de sa culture de la qualité, il convient qu'un organisme détermine la mesure dans laquelle les principes et concepts fondamentaux du management de la qualité ont été intégrés dans la culture organisationnelle et considère leur impact sur l'établissement, les opérations et la maintenance des systèmes, processus et procédures organisationnels.

Pour établir une culture de la qualité, il convient que l'organisme s'assure que sa vision, sa mission et ses valeurs sont alignées avec ses objectifs. Il convient que ses objectifs prennent en compte le contexte organisationnel ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes. La [Figure 2](#) en donne une illustration.

NOTE Des cultures différentes peuvent exister au sein d'un même organisme en fonction des services, des emplacements géographiques, etc.



NOTE La Figure 2 est présentée uniquement à des fins d'illustration. Elle comprend des exemples de concepts fondamentaux et de principes du management ainsi que des problèmes internes et externes influant sur la culture de la qualité. Pour plus d'informations sur les concepts fondamentaux et les principes du management de la qualité, voir l'ISO 9000.

Figure 2 — Exemple de relation entre la culture de la qualité et la culture organisationnelle

4.2 Comprendre le contexte de l'organisme

4.2.1 Problèmes externes et internes

4.2.1.1 Généralités

Il convient que l'organisme prenne en compte les problèmes externes et internes pertinents au regard de sa culture de la qualité lors du développement de sa vision, de sa mission, de ses valeurs et de ses objectifs.

EXEMPLE 1 Un organisme qui met en avant l'indépendance et l'entrepreneuriat en tant que principes fondamentaux de sa culture peut gérer différents sites de façon indépendante. Cependant, une entreprise nécessite une certaine coordination et des processus normalisés; cette situation est donc considérée comme un problème interne.

EXEMPLE 2 Une start-up ne dispose d'aucun processus documenté avant de se lancer sur un nouveau marché hautement réglementé et exigeant des niveaux définis de documentation et d'enregistrements. Cette exigence de respecter des obligations de conformité est identifiée comme un problème externe qui impacte la culture de la qualité souhaitée.

Dans ces deux exemples, il convient que les organismes analysent leur culture de la qualité et identifient le besoin de mettre en œuvre des changements.

Des problèmes et attentes historiques peuvent également influencer la culture de la qualité. Cela peut se produire à différents niveaux: à l'international, au sein de différents secteurs ou sur un seul site.

EXEMPLE 3 Un organisme a reconsidéré son approche des espaces de travail virtuels et du travail à distance face à une série d'événements, dont une pandémie, une catastrophe naturelle et des problèmes au niveau de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a eu des répercussions sur sa culture de la qualité.

Il n'existe pas une culture de la qualité unique convenant à tous les organismes. L'impact du contexte sur un organisme étant très spécifique, la culture de la qualité le reflète. Cela peut se traduire sous forme de différences au sein d'un même organisme, dans différents cadres comme les sites, les services, les équipes ou les rôles de chacun.

4.2.1.2 Problèmes externes

Il convient que l'organisme prenne en compte les problèmes externes susceptibles d'exercer une influence significative sur la culture de la qualité. Ces problèmes peuvent inclure:

- a) les spécificités de l'industrie et du secteur (voir ci-dessous);
- b) le pays et la région;
- c) les facteurs politique, économique, social et culturel ainsi que les croyances religieuses;
- d) les exigences légales, statutaires et réglementaires;
- e) les besoins et attentes des clients, de la chaîne logistique ainsi que d'autres parties intéressées;
- f) les forces liées à la concurrence et au marché;
- g) l'état des avancées technologiques;
- h) les aspects et impacts environnementaux;
- i) l'histoire et les traditions;
- j) la démographie locale.

Il convient que l'organisme assure qu'il comprend bien les attentes et exigences en matière de qualité dans son industrie ou secteur [voir a) ci-dessus], car ces dernières peuvent varier et ont un impact sur la culture de la qualité. Il convient que l'organisme prenne en compte des caractéristiques comme les exigences et attentes spécifiques relatives à la qualité, les exigences légales, réglementaires et statutaires, les exigences des normes et du secteur ainsi que les autres facteurs d'influence spécifiques de l'industrie. Une industrie hautement réglementée peut avoir une culture de la qualité différente d'une industrie où les prix peuvent être un facteur plus important (par exemple, un organisme évoluant dans le secteur hautement réglementé de l'industrie pharmaceutique est différent d'un organisme évoluant dans le secteur de la mode).

4.2.1.3 Problèmes internes

Il convient que l'organisme prenne en compte les problèmes internes susceptibles d'exercer une influence significative sur la culture de la qualité. Ces problèmes peuvent inclure (liste non exhaustive):

- a) le leadership et le personnel (voir [4.2.1.4](#));
- b) l'offre de produits et de services;

- c) la maturité de l'organisme (voir ci-dessous);
- d) l'approche face aux risques et opportunités;
- e) l'affectation de ressources;
- f) la formation initiale et professionnelle;
- g) la sensibilisation au besoin d'une culture de la qualité;
- h) les technologies disponibles;
- i) les attentes en termes de revenus;
- j) les conventions collectives et les syndicats;
- k) la diversité de la main d'œuvre;
- l) les retours et réclamations.

Il convient que l'organisme prenne en compte l'étape de son développement et sa maturité [voir c) ci-dessus] au moment d'évaluer sa culture de la qualité actuelle et de planifier les améliorations. Les étapes du développement peuvent évoluer de l'étape initiale de l'entrepreneuriat à l'atteinte de la maturité définie, en passant par des périodes de croissance rapide. La culture de la qualité se développe au fur et à mesure que le système de management de la qualité est établi et intégré. Ainsi, une start-up est susceptible d'avoir une culture de la qualité différente de celle d'un organisme établi.

Il convient que l'organisme réfléchisse à ce que l'axe de sa culture de la qualité devrait être en fonction de son niveau de maturité et en prenant en compte ses projets à long terme, afin de s'assurer que cet axe n'exclut pas ou n'entre pas en conflit avec d'autres aspects clés de la culture de la qualité.

EXEMPLE Un organisme à un stade initial de développement peut avoir une culture de la qualité dont la priorité est plus axée sur la satisfaction rapide d'un besoin émergent plutôt que sur l'assurance de la qualité de ses produits et services. Un organisme plus établi disposant d'une base de clients solide peut avoir une culture de la qualité moins souple face aux changements des besoins et attentes des parties intéressées mais bien appréhender la qualité de ses produits et de ses services.

4.2.1.4 Leadership et personnel

Il convient que l'organisme montre l'engagement de la direction dans le développement et l'amélioration de la culture de la qualité, car il s'agit potentiellement du facteur le plus important. Il convient que la direction oriente la vision, la mission ainsi que les valeurs et la culture de l'organisme et s'assure que les comportements souhaités sont adoptés et communiqués. Il convient que l'organisme prenne également en compte les personnalités des individus clés exerçant une influence en dehors de la direction, y compris (et notamment dans les petits organismes) la personnalité du propriétaire car son influence peut être un facteur déterminant.

Afin de s'assurer que la culture de la qualité est efficace, il convient que la direction soit consciente de l'importance des personnes dans tout l'organisme. Comportements, compétences, expériences et diversité: tous ces facteurs jouent un rôle significatif dans la maturité culturelle et la mise en œuvre des projets en vue d'améliorer la qualité.

NOTE L'ISO 10015 fournit des recommandations sur les compétences et le développement des personnes.

4.2.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées

L'ISO 9004:2018, 4.1, stipule ce qui suit: «La qualité d'un organisme est l'aptitude des caractéristiques intrinsèques de l'organisme à répondre aux besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées, afin d'obtenir des performances durables.» Il convient donc que l'organisme prenne en compte les besoins et attentes des clients ainsi que d'autres parties intéressées pertinentes et qu'il s'assure que ces besoins et attentes sont alignés avec sa vision, sa mission et ses valeurs. Il convient