

PROJET
FINAL

NORME
INTERNATIONALE

ISO/FDIS
10014

ISO/TC 176/SC 3

Secrétariat: NEN

Début de vote:
2021-01-19

Vote clos le:
2021-03-16

Systèmes de management de la qualité — Gestion d'un organisme pour des résultats qualité — Recommandations pour réaliser des bénéfices économiques et financiers

*Quality management systems — Managing an organization for
quality results — Guidance for realizing financial and economic
benefits*
iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 10014

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-fdis-10014>

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.



Numéro de référence
ISO/FDIS 10014:2021(F)

© ISO 2021

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 10014

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-fdis-10014>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

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 Approche descendante structurée pour réaliser des bénéfices économiques et financiers 3	
4.1 Vue générale.....	3
4.2 Approche descendante structurée.....	4
4.2.1 Généralités.....	4
4.2.2 Étape 1 — Analyse des résultats.....	4
4.2.3 Étape 2 — Analyse des processus.....	6
4.2.4 Revue et approbation des résultats des actions mises en œuvre.....	7
Annexe A (informative) Bénéfices économiques et financiers, indicateurs connexes et relations avec les principes de management de la qualité	8
Annexe B (informative) Exemples d'une approche structurée pour l'amélioration des performances métiers	11
Annexe C (informative) Outil d'auto-évaluation	17
Annexe D (informative) Application des exigences relatives au système de management de la qualité	19
Bibliographie	20

ISO/FDIS 10014

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-fdis-10014>

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 le lien suivant: www.iso.org/iso/fr/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*.

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 10014:2006), qui a fait l'objet d'une révision technique. Elle intègre également le Rectificatif technique ISO 10014:2006/Cor 1:2007.

Par rapport à l'édition précédente, les principales modifications sont les suivantes:

- intégration des modifications apportées aux principes de management de la qualité, justification et concepts de l'ISO 9001:2015;
- mise en correspondance avec l'ISO 9001:2015 et complément à l'ISO 9004:2018;
- simplification du contenu du document, notamment eu égard à la terminologie et à la structure, pour le rendre plus compréhensible et applicable par les parties intéressées, principalement la direction.

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

Le présent document est destiné à être utilisé par la direction. Il fournit un cadre directeur pour réaliser des bénéfices économiques et financiers grâce à la mise en application d'une approche descendante structurée. Ce dernier peut également être utilisé pour soutenir d'autres types de systèmes de management, tels que le management environnemental ou le management de la santé et de la sécurité au travail. Cette approche structurée permet de surveiller et de gérer les indicateurs clés de management de la qualité et métiers. Grâce à des indicateurs validés en tant qu'indicateurs de performance métiers, il est possible d'entreprendre des actions d'amélioration en appliquant les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000:2015 et le système de management de la qualité de l'ISO 9001:2015. Le cadre directeur du présent document peut être appliqué à un organisme avant ou après la mise en œuvre de l'ISO 9001:2015.

Les principes de management de la qualité sont:

- a) orientation client;
- b) leadership;
- c) implication du personnel;
- d) approche processus;
- e) amélioration;
- f) prise de décision fondée sur des preuves;
- g) management des relations avec les parties intéressées.

L'application de ces principes dans l'ensemble de l'organisme relève d'une décision stratégique de la direction.

Il est possible de réaliser des bénéfices financiers au sein de l'organisme par le biais de la mise en œuvre et de l'utilisation de pratiques de système de management rentables basées sur les sept principes de management de la qualité. Les améliorations financières et organisationnelles qui en résultent sont exprimées sous forme monétaire.

Il est possible de retirer des bénéfices économiques par le biais de:

- l'application des sept principes de management de la qualité, qui établissent un lien entre un management efficace, la réalisation de bénéfices économiques et financiers, et l'atteinte d'objectifs organisationnels (voir [Annexe A](#));
- l'utilisation d'un cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act - Planifier-Développer-Contrôler-Agir) structuré d'amélioration continue, qui identifie les plans d'action en fonction de données et d'informations issues de la mise en œuvre de l'approche processus;
- l'adoption des principes de management de la qualité dans les pratiques opérationnelles quotidiennes, par le biais:
 - d'un management efficace des ressources;
 - de la mise en œuvre et de la surveillance des processus du système de management afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience globales de l'organisme.

Les bénéfices financiers, économiques et organisationnels qui découlent de la mise en pratique des principes incluent, sans s'y limiter:

- l'amélioration du chiffre d'affaires net;
- l'amélioration des performances budgétaires;

ISO/FDIS 10014:2021(F)

- la diminution des coûts;
- la réduction des risques métiers;
- l'amélioration de la trésorerie;
- l'amélioration du retour sur investissement;
- l'amélioration des bénéfices non répartis;
- l'accroissement de la compétitivité (parts de marché);
- l'amélioration de la fidélisation et de la loyauté des clients;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles;
- le renforcement de l'implication du personnel;
- l'amélioration du capital intellectuel;
- l'optimisation des processus, de leur efficacité et de leur efficacité;
- l'amélioration des performances de la chaîne d'approvisionnement;
- la réduction des résultats métiers imprévisibles.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO/FDIS 10014](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-fdis-10014)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-b51bf66567ec/iso-fdis-10014>

Systemes de management de la qualite — Gestion d'un organisme pour des resultats qualite — Recommandations pour realiser des benefices economiques et financiers

1 Domaine d'application

Le present document donne un cadre directeur pour realiser des benefices economiques et financiers grace a la mise en application d'une approche descendante structuree en matiere de management. Cette approche structuree s'appuie sur les principes de management de la qualite et le systeme de management de la qualite decrit dans la famille de normes de systemes de management ISO 9000 afin:

- a) de surveiller les indicateurs de performance cles et d'etablir des tendances;
- b) d'entreprendre des actions d'amelioration en fonction des indicateurs observes.

Le present document est specifiquement destine a la direction d'un organisme.

Le present document s'applique a tout organisme, qu'il evolue au sein du secteur public, prive ou a but non lucratif, independamment de son modele d'exploitation, de son chiffre d'affaires, de son effectif, de la diversite de ses produits et services, de sa culture organisationnelle, de la complexite de ses processus, de son implantation ou du nombre de ses sites.

Le present document complete l'ISO 9001:2015 et l'ISO 9004:2018 en ce qui concerne l'amelioration des performances, et fournit des exemples de benefices attendus suite a la mise en pratique des concepts de ces normes. Le present document identifie des methodes et outils pratiques de management associes qui permettent de realiser des benefices.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cites dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du present document. Pour les references datees, seule l'edition citee s'applique. Pour les references non datees, la derniere edition du document de reference s'applique (y compris les eventuels amendements).

ISO 9000:2015, *Systemes de management de la qualite — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et definitions

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

L'ISO et l'IEC tiennent a jour des bases de donnees terminologiques destinees a etre utilisees en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

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

3.1

indicateur

mesure verifiable utilisee pour la quantification ou l'evaluation d'un resultat

EXEMPLE Indicateur; indicateur de performance; indicateur de performance cle.

3.2 bénéfice financier

amélioration organisationnelle exprimée sous forme monétaire

Note 1 à l'article: Il convient que des bénéfices financiers soient réalisés en mettant en œuvre des processus de système de management rentables.

3.3 bénéfice économique

bénéfice retiré grâce à la mise en œuvre effective de processus et de ressources associées à un système de management afin de générer de la valeur et d'améliorer la santé et la valeur globale d'un organisme et de ses parties intéressées

3.4 tableau de bord

association de visualisations de données numériques et graphiques pour présenter des performances et afficher des tendances de résultats clés

EXEMPLE Indicateurs de couleur; graphiques de Pareto; diagrammes circulaires; courbes.

3.5 bonne pratique

méthode ayant été prouvée comme fonctionnant et produisant les meilleurs résultats, et donc recommandée pour être adoptée en tant que modèle

Note 1 à l'article: La méthode décrite comme étant une bonne pratique a, en règle générale, été éprouvée au fil du temps et validée par le biais d'essais répétés avant d'être acceptée comme étant digne d'être plus largement adoptée.

(standards.iteh.ai)

3.6 approche processus

approche méthodique en matière de management, dans le cadre de laquelle un organisme identifie, surveille et gère ses processus internes et leurs interactions

3.7 propriétaire du processus

personne à laquelle ont été confiées la responsabilité et l'autorité d'un processus

Note 1 à l'article: Les responsabilités d'un propriétaire du processus peuvent inclure la définition, l'élaboration et la mise en place du processus, la communication avec les parties intéressées, la mesure et la surveillance des résultats du processus, et l'amélioration continue des performances du processus.

3.8 analyse comparative

activité de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher et comparer les bonnes pratiques internes et externes, dans le but d'améliorer ses performances

Note 1 à l'article: Une analyse comparative peut être appliquée aux politiques, aux stratégies, aux objectifs, aux processus et à leur fonctionnement, aux produits, aux services et aux structures de l'organisme.

3.9 indicateur prospectif

indicateur (3.1) qui donne une indication des performances attendues

3.10 indicateur rétrospectif

indicateur (3.1) qui donne une indication des performances passées

3.11 productivité

aptitude à générer, créer, améliorer ou délivrer des produits, des services et des connaissances

4 Approche descendante structurée pour réaliser des bénéfices économiques et financiers

4.1 Vue générale

Le présent document fournit une approche descendante structurée en deux étapes pour assister la direction dans l'identification et la réalisation de bénéfices économiques et financiers (voir [Figure 1](#)). Comme présenté dans le présent document, cette approche est générique et s'applique à tout processus ou toute condition métier permanente (voir [Annexe B](#)).

À l'Étape 1, la direction est responsable de l'identification des axes d'amélioration. Les informations sont ensuite transmises à l'Étape 2 sous la forme d'actions confiées aux propriétaires de processus.

À l'Étape 2, les propriétaires de processus sont responsables de l'élaboration et de la mise en pratique de plans d'amélioration.

Il convient que cette même approche soit utilisée pour pérenniser les améliorations et les réalisations. Il est possible de retirer des bénéfices économiques et financiers par le biais:

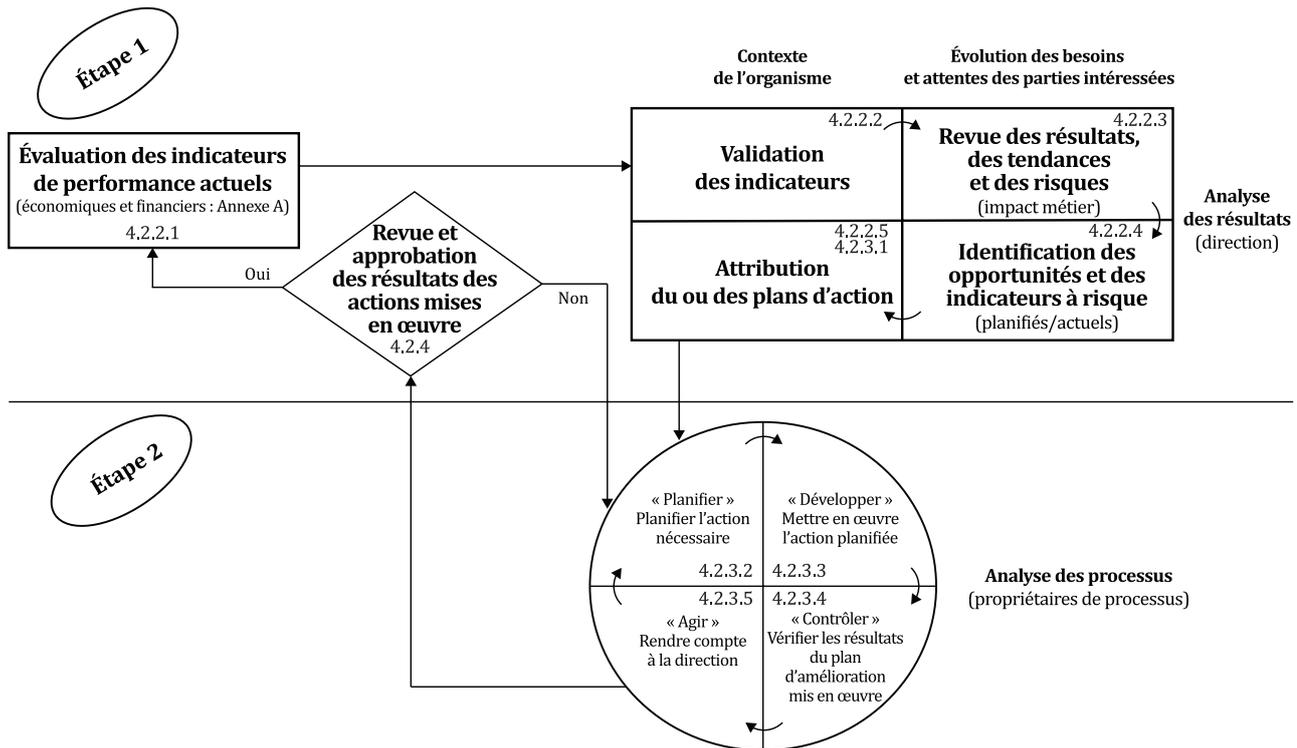
- a) d'une surveillance et d'une analyse d'indicateurs de performance clés au fil du temps:
 - dans le contexte de l'organisme;
 - qui reflètent l'évolution des besoins et attentes des parties intéressées;
- b) de la mise en œuvre d'actions d'amélioration, qui s'appuient sur l'analyse des indicateurs, à l'aide des principes de management de la qualité et du système de management de la qualité de l'organisme (voir [Annexe D](#)).

Les principes de management de la qualité sont étayés par l'approche processus, le cycle PDCA et une approche par les risques.

Il convient qu'un organisme réalise une auto-évaluation initiale à l'aide de l'outil d'auto-évaluation fourni à l'[Annexe C](#) pour établir une référence afin d'évaluer la manière dont il utilise les processus détaillés dans le présent document. Les organismes qui n'ont pas encore élaboré un ensemble d'indicateurs et d'outils pour identifier et reconnaître les risques et opportunités peuvent commencer par utiliser l'outil d'auto-évaluation de l'[Annexe C](#) pour identifier les lacunes de leurs processus. À mesure que ses processus s'améliorent, l'organisme sera davantage en mesure de détecter les opportunités d'amélioration par le biais de l'évaluation de ses résultats métiers.

La [Figure 1](#) résume l'approche descendante structurée pour:

- l'analyse des résultats importants pour les performances financières et économiques de l'organisme;
- l'identification des opportunités et des indicateurs à risque;
- l'amélioration des processus métiers sous-jacents.



NOTE Les numéros font référence aux paragraphes correspondants.

Figure 1 — Approche descendante structurée pour l'analyse des résultats et l'analyse des processus pour l'amélioration continue

ISO/FDIS 10014

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c8dc9524-fc94-44d9-bede-651bf66567ec/iso-fdis-10014>

4.2 Approche descendante structurée

4.2.1 Généralités

L'approche pour réaliser des bénéfices économiques et financiers est un processus en deux étapes, tel que décrit en 4.2.2 à 4.2.4.

4.2.2 Étape 1 — Analyse des résultats

4.2.2.1 Évaluer les indicateurs de performance actuels

À l'Étape 1, la direction commence par sélectionner un ensemble d'indicateurs de performance.

NOTE 1 Les indicateurs de performance peuvent tout simplement être des rapports de performance financière, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

NOTE 2 Pour les organismes qui évoluent au sein du secteur à but non lucratif, les indicateurs de performance peuvent être leurs objectifs.

Ces indicateurs peuvent inclure à la fois des indicateurs prospectifs et des indicateurs rétrospectifs.

La direction procédera ensuite à une revue périodique de la performance continue des processus et des résultats métiers de l'organisme en les comparant à la référence de l'ensemble initial d'indicateurs (voir Figure 1).

4.2.2.2 Validation des indicateurs

La phase suivante de l'Étape 1 est un processus de validation continue visant à garantir que les indicateurs de performance sélectionnés par la direction sont pertinents et utiles. Il convient que la validation soit réalisée en corrélant les indicateurs de performance avec les tendances des performances métiers actuelles globales, et en confirmant que les résultats fournissent des informations significatives et utiles sur la performance du système de management.

4.2.2.3 Revue des résultats, des tendances et des risques

Ce processus continu constituera un élément d'entrée de la revue périodique des performances de la direction, tel qu'exigé par le système de management de la qualité (par exemple, réunions des actionnaires, réunions du conseil d'administration, revues de direction). Il peut exister des synergies dans la revue de l'ensemble des indicateurs de performance définis et des données au niveau de l'organisme lors de la revue de direction.

Les indicateurs détectés comme correspondant à des niveaux de performance inacceptable ou à des tendances négatives sont par conséquent identifiés. De la même façon, au cours de cette étape, les organismes peuvent également identifier des indicateurs aux résultats exceptionnels qui peuvent leur permettre de tirer des leçons bénéfiques applicables à d'autres domaines.

4.2.2.4 Identification des opportunités et des indicateurs à risque

La prochaine étape consiste à analyser les résultats et les tendances afin d'identifier ceux qui sont exposés à des risques. Cette analyse est réalisée au regard des objectifs et attentes organisationnels, notamment les objectifs qualité. Il convient qu'elle inclut une revue des processus pour lesquels les indicateurs indiquent une performance différente de celle qui a été anticipée et représentent des risques potentiels pour la performance continue.

Par exemple, un indicateur de performance qui affiche un niveau de performance acceptable, mais qui est associé à une tendance négative au fil du temps peut représenter un risque futur si la tendance négative n'est pas gérée de manière opportune. Il convient que des actions d'amélioration soient identifiées pour neutraliser et inverser la tendance (voir [Annexe A](#)).

Lorsque les performances des processus sont bonnes au regard des objectifs et attentes organisationnels, ou que leur tendance est favorable, il se peut qu'il existe des opportunités de partager les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'organisme.

Il convient que les organismes considèrent l'utilisation d'outils graphiques simples, tels que des tableaux de bord. Par exemple, des graphiques incluant des indicateurs de couleur peuvent facilement démontrer les tendances. Un indicateur de couleur rouge indique que le processus exige l'attention immédiate de la part de la direction, un indicateur de couleur jaune (ou orange) indique qu'il convient que le processus sous-jacent soit surveillé de manière plus fréquente et un indicateur de couleur verte indique que le processus fonctionne de manière satisfaisante. Il convient que les limites de spécification pour le rouge, le jaune et le vert soient établies au préalable afin de permettre une communication cohérente.

Les tableaux de bord peuvent inclure une analyse comparative des données internes et externes afin d'encourager les organismes à améliorer leurs performances.

4.2.2.5 Attribution des plans d'action

Après analyse des résultats, il convient que la direction confie des actions au(x) propriétaire(s) de processus approprié(s). Pour les indicateurs qui indiquent des performances exceptionnelles, la direction peut confier des actions aux propriétaires de processus afin qu'ils analysent les facteurs de réussite critiques, identifient les bonnes pratiques et se chargent de reproduire ces réussites dans d'autres domaines.

Pour les indicateurs qui indiquent des niveaux de performance non favorables ou des tendances négatives, il peut être demandé aux propriétaires de processus d'identifier la cause profonde de la