

PROJET DE NORME INTERNATIONALE

ISO/DIS 10014

ISO/TC 176/SC 3

Secrétariat: NEN

Début de vote:
2020-03-12

Vote clos le:
2020-06-04

Systemes 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

ICS: 03.120.10

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>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

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.

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.

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.



Numéro de référence
ISO/DIS 10014:2020(F)

© ISO 2020

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>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2020

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, 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, Geneva
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Website: 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	2
4 Approche descendante structurée pour réaliser des bénéfices économiques et financiers	3
4.1 Vue générale	3
4.2 Approche descendante structurée	5
4.2.1 Généralités	5
4.2.2 Étape 1 - Analyse des résultats	5
4.2.3 Étape 2 - Analyse des processus	6
4.2.4 Revue des résultats des actions mises en œuvre	8
Annexe A (informative) Bénéfices économiques et financiers, mesures connexes et relations avec les principes de management de la qualité	9
Annexe B (informative) Exemples d'approche structurée pour l'amélioration des performances métier	11
Annexe C (normative) Outil d'auto-évaluation	18
Annexe D (informative) Application des exigences relatives au système de management de la qualité	20
Bibliographie	21

[ISO/DIS 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>

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) pour refléter les changements apportés aux principes de management de la qualité de l'ISO 9000. Sa logique et ses concepts ainsi modifiés garantissent son alignement avec l'ISO 9001:2015. Elle complète en outre la nouvelle révision de l'ISO 9004. Les exigences relatives aux informations documentées de l'ISO 9001:2015 sont expressément mentionnées à l'Article 7.5 (Informations documentées) et tout au long de la norme. Parmi les autres finalités de la révision figurent :

- la mise en correspondance avec la justification et les principes de management de la qualité révisés ;
- la mise en correspondance avec les nouveaux concepts, termes et définitions ;
- l'élaboration d'un document plus épuré ;
- le raccourcissement du document, en le rendant plus facile à comprendre et à appliquer, et plus accessible pour la direction ;
- l'élaboration d'un document pour expliquer « ce qu'il faut mettre en œuvre pour réaliser des bénéfices économiques et financiers ». Par rapport à l'édition précédente, les principales modifications sont les suivantes :

Introduction

Le présent document est destiné à 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 en matière de management. Cette approche structurée permet de surveiller les indicateurs clés de management de la qualité et métiers (3.1), et d'en assurer le suivi ; puis, à l'aide de ces indicateurs, d'entreprendre l'action ou les actions d'amélioration en suivant les principes et systèmes de management de la qualité décrits dans la norme de système de management de la qualité ISO 9000:2015.

L'adoption de ces principes relève d'une décision stratégique de la direction. Les principes de management de la qualité sont les suivants :

- 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'adoption de ces principes relève d'une décision stratégique de la direction. Il est possible de retirer des bénéfices économiques par le biais de :

- la mise en œuvre 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) ;
- la mise en pratique d'un cycle d'amélioration continue PDCA (Planifier-Développer-Contrôler-Agir) structuré. Ce cycle permet d'identifier des plans d'action en fonction des données et informations issues de la mise en œuvre de l'approche processus (3.6) ;
- l'utilisation des principes de management de la qualité dans les pratiques opérationnelles quotidiennes, par le biais (i) d'un management efficace des ressources et (ii) 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.

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 ces principes. L'amélioration financière et organisationnelle qui en résulte est exprimée sous forme monétaire.

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

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

ISO/DIS 10014:2020(F)

- 3) la diminution des coûts ;
- 4) la réduction des risques métiers ;
- 5) l'amélioration de la trésorerie ;
- 6) l'amélioration du retour sur investissement ;
- 7) l'amélioration des bénéfices non répartis ;
- 8) l'accroissement de la compétitivité ;
- 9) l'amélioration de la fidélisation et de la loyauté des clients ;
- 10) l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles ;
- 11) le renforcement de l'implication du personnel ;
- 12) l'amélioration du capital intellectuel ;
- 13) l'optimisation des processus, de leur efficacité et de leur efficacité ;
- 14) l'amélioration des performances de la chaîne d'approvisionnement ;
- 15) 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 est specifiquement destine a la direction d'un organisme.

Il identifie et fournit 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 les systemes de management de la qualite decrits dans la serie de normes de systemes de management ISO 9000 afin (i) de surveiller les indicateurs de performance cles et d'etablir des tendances, et (ii) d'entreprendre des actions d'amelioration en fonction des indicateurs observes.

Le present document complete l'ISO 9001 et l'ISO 9004 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.

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 ou de sa taille, de son effectif, de la diversite de ses produits et services, de son chiffre d'affaires, de sa culture organisationnelle, de la complexite de ses processus, de son implantation ou du nombre de ses sites.

Il n'est pas destine a etre utilise dans un cadre reglementaire, contractuel ou de certification.

2 References 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, *Systemes de management de la qualite — Principes essentiels et vocabulaire.*

ISO 9001:2015, *Systemes de management de la qualite — Exigences.*

ISO 9004, *Management de la qualite — Qualite d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables.*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 9000 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 :

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

3.1 indicateur

mesure vérifiable utilisée pour la quantification ou l'évaluation d'un élément de sortie

3.2 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

3.3 bénéfice financier

amélioration organisationnelle exprimée sous forme monétaire

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

Note 1 à l'article : Il convient qu'un bénéfice financier soit réalisé en mettant en œuvre des processus de système de management rentables.

[ISO/FDIS 10014](#)

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

3.4 tableau de bord

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

Note 1 à l'article : Des indicateurs de couleur, des graphiques de Pareto, des diagrammes circulaires, des courbes font partie des exemples.

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 : Les méthodes décrites comme étant des bonnes pratiques ont, en règle générale, été éprouvées au fil du temps et validées par le biais d'essais répétés avant d'être acceptées comme étant dignes d'être plus largement adoptées.

3.6 approche processus

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

3.7**référence**

mesure et analyse qu'il convient qu'un organisme utilise pour rechercher et comparer les bonnes pratiques internes et externes, dans le but d'améliorer ses performances

Note 1 à l'article : Il convient d'appliquer une analyse comparative aux politiques, aux stratégies, aux objectifs, aux processus et à leur fonctionnement, aux produits, aux services et aux structures de l'organisme.

3.8**indicateur prospectif**

indicateur (3.1) qui donne une indication des performances attendues

3.9**indicateur rétrospectif**

indicateur (3.1) qui donne une indication des performances passées

3.10**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 iTeh STANDARD PREVIEW

(standards.iteh.ai)
Le présent document fournit une approche descendante structurée pour assister la direction dans l'identification et la réalisation de bénéfices économiques et financiers. L'approche descendante structurée présentée dans le présent document est générique. Il convient de l'appliquer à tout processus ou toute condition métier permanente (voir Annexe B). L'approche est présentée sous la forme d'un modèle en deux étapes à la Figure 1.

À l'Étape 1, la direction est responsable de l'identification des axes d'amélioration. Les informations issues de l'Étape 1 sont transmises aux propriétaires de processus sous la forme d'une ou plusieurs actions qui leur sont confiées.

NOTE Il convient que ce même modèle soit également utilisé pour pérenniser les améliorations et les réalisations.

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

Les avantages économiques et financiers sont réalisés par le biais d'une surveillance, d'une analyse et de l'établissement de tendances à partir d'indicateurs clés :

- qui s'inscrivent dans le contexte de l'organisme ; et
- qui reflètent l'évolution des besoins et attentes des parties intéressées.

S'ensuit la mise en œuvre d'actions d'amélioration, qui s'appuient sur les résultats des indicateurs, à l'aide des principes de management de la qualité et du système de management de la qualité de l'organisme.

Les principes de management de la qualité sont étayés par l'approche processus (3.6), le cycle PDCA (Planifier-Développer-Contrôler-Agir) et une approche par les risques.

Il est fortement recommandé aux organismes de réaliser une auto-évaluation initiale à l'aide de l'outil d'auto-évaluation fourni à l'Annexe C pour établir une référence sur la manière dont ils utilisent les processus détaillés dans la présente norme. Bien que certains organismes peuvent ne pas avoir élaboré un ensemble d'indicateurs (3.1) et d'outils pour identifier et reconnaître les risques et opportunités, ce modèle continue d'être adapté, car il convient que les organismes commencent par utiliser l'outil d'auto-évaluation (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 ; et
- l'amélioration des processus métiers sous-jacents.

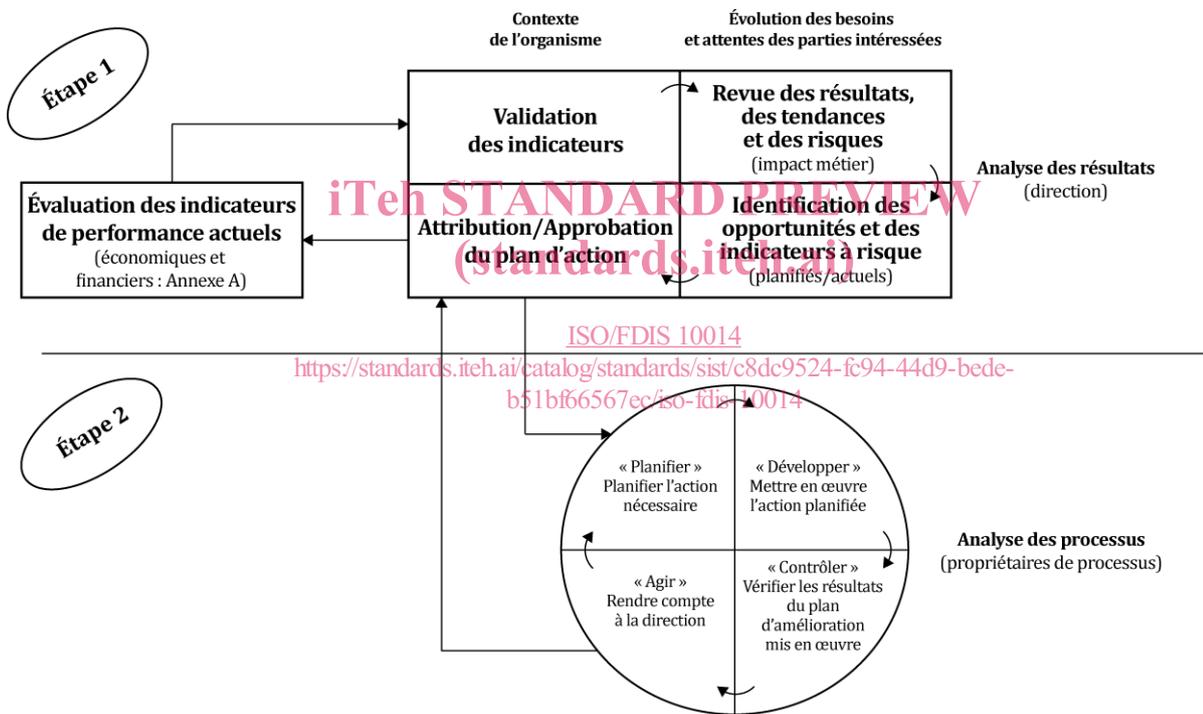


Figure 1 — Approche descendante structurée pour l'analyse des résultats et l'analyse des processus pour l'amélioration continue

Les relations entre la Figure 1 et l'ISO 9001:2015 sont données à l'Annexe D. Ces relations concernent chacune des étapes de l'approche descendante structurée.

4.2 Approche descendante structurée

4.2.1 Généralités

L'approche pour la réalisation de bénéfices économiques et financiers comprend un processus qui se déroule en deux étapes.

4.2.2 Étape 1 - Analyse des résultats

4.2.2.1 Évaluation des 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 (3.1) 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 (3.1) peuvent être leurs objectifs.

Ces indicateurs (3.1) peuvent inclure à la fois des indicateurs prospectifs (3.8) et des indicateurs rétrospectifs (3.9).

La direction procède ensuite à une revue périodique de la performance continue des processus et des performances métiers de l'organisme en les comparant à l'ensemble initial d'indicateurs (3.1) (voir Figure 1). La revue est une simple comparaison des résultats actuels par rapport à l'ensemble initial d'indicateurs de performance (3.1) sélectionnés par la direction afin de déceler les tendances positives et négatives (voir Annexe A).

Les tendances positives indiquent une amélioration métier et une amélioration des processus qui peuvent potentiellement s'appliquer également à d'autres parties de l'organisme. Les tendances négatives indiquent la nécessité de mettre en œuvre une action d'amélioration pour les neutraliser et les inverser (voir Annexe A).

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 (3.1) sélectionnés par la direction sont pertinents et utiles. Il convient que la validation soit réalisée en corrélant les indicateurs de performance (3.1) avec les tendances des performances métiers/impacts actuels globaux, et en confirmant que l'élément de sortie fournit des informations significatives et utiles.

Ce processus continu constituera un élément d'entrée de la revue périodique des performances de la direction, tel qu'exigé par l'ISO 9001 (par exemple, chaque semaine, chaque mois, à l'occasion des réunions des actionnaires, à l'occasion des réunions du conseil d'administration, lors de la comparaison des données au niveau de l'entreprise, etc.). Les organismes disposant de systèmes de management certifiés conformes à l'ISO 9001 sont dans l'obligation de procéder à la revue des indicateurs de performance (3.1) définis. Par conséquent, il se peut qu'il existe des synergies dans la revue de l'ensemble des indicateurs de performance (3.1) lors de la revue de direction.