NORME INTERNATIONALE

ISO 10014

Deuxième édition
2021-04

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

Numéro de référence
ISO 10014:2021(F)

© ISO 2021



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 2021 – Tous droits réservés

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.

© ISO 2021 – Tous droits réservés

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 2021 – Tous droits réservés

— 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 efficience et de leur efficacité;
— l'amélioration des performances de la chaîne d'approvisionnement;
— la réduction des résultats métiers imprévisibles.

© ISO 2021 – Tous droits réservés

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

1 Domaine d'application

Le présent document donne 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 s'appuie sur les principes de management de la qualité et le système de management de la qualité décrit dans la famille de normes de systèmes de management ISO 9000 afin:

a) de surveiller les indicateurs de performance clés et d'établir des tendances;

b) d'entreprendre des actions d'amélioration en fonction des indicateurs observés.

Le présent document est spécifiquement destiné à la direction d'un organisme.

Le présent document s'applique à tout organisme, qu'il évolue au sein du secteur public, privé ou à but non lucratif, indépendamment de son modèle d'exploitation, de son chiffre d'affaires, de son effectif, de la diversité de ses produits et services, de sa culture organisationnelle, de la complexité de ses processus, de son implantation ou du nombre de ses sites.

Le présent document complète l'ISO 9001:2015 et l'ISO 9004:2018 en ce qui concerne l'amélioration des performances, et fournit des exemples de bénéfices attendus suite à la mise en pratique des concepts de ces normes. Le présent document identifie des méthodes et outils pratiques de management associés qui permettent de réaliser des bénéfices.

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 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 http://www.electropedia.org/.

3.1
indicateur
mesure vérifiable utilisée pour la quantification ou l'évaluation d'un résultat

EXEMPLE Indicateur; indicateur de performance; indicateur de performance clé.

© ISO 2021 – Tous droits réservés

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.

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

© ISO 2021 – Tous droits réservés