

Les 8 principes de management de la qualité (norme ISO 9000 : 2000)

Introduction

Ce document est une introduction aux huit principes de management sur lesquels sont fondées les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000:2000. Ces principes peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux qui participent au Comité technique ISO/TC 176, *Management de la qualité et assurance de la qualité*. Ce comité est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000:2000, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* et dans l'ISO 9004:2000 *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*.

Le document reprend ci-après l'énoncé normalisé des principes tels qu'ils figurent dans l'ISO 9000:2000 et l'ISO 9004:2000. Il donne un certain nombre d'exemples des avantages à retirer de leur mise en pratique et des actions entreprises d'ordinaire par la direction pour appliquer les principes destinés à améliorer les performances de l'organisme.

Principe 1 – Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Avantages clés:

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1 «Orientation client»:

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

Principe 2 – Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Principe 3 – Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés:

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3 «Implication du personnel»:

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

Principe 4 – Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés:

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

Aspects découlant de l'application du principe 4 «Approche processus»:

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

Principe 5 – Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages clés:

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du principe 5 «Management par approche système»:

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

Principe 6 – Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés:

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Aspects découlant de l'application du principe 6 « Amélioration continue »:

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés:

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe 7 « Approche factuelle pour la prise de décision »:

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés:

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe 8 « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs »:

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

L'étape suivante:

Ce document fournit une perspective générale des principes de management de la qualité sous-tendant les séries ISO 9000:2000. Il donne une vue d'ensemble de ces principes et montre comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

Il y a de nombreuses façons différentes d'appliquer ces principes de management de la qualité. La nature de l'organisme et les défis particuliers auxquels il est confronté déterminent la façon de les mettre en oeuvre. De nombreux organismes saisiront l'intérêt d'établir des systèmes de management de la qualité fondés sur ces principes. Les exigences des systèmes de management de la qualité et les lignes directrices qui s'y rapportent sont données dans la famille ISO 9000.

D'autres informations sur les normes ISO 9000 sont disponibles auprès des organismes nationaux membres de l'ISO ou auprès du Secrétariat central de l'ISO. Les demandes concernant les ventes devront également être adressées aux membres de l'ISO ou au Secrétariat central de l'ISO.

L'ISO publie la revue bimestrielle *ISO Management Systems*, (dans une édition française et une édition anglaise) qui présente régulièrement des mises à jour concernant cette famille de normes et l'actualité de leur mise en oeuvre dans le monde entier.