

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

ISO 18404:2015 Méthodes quantitatives en amélioration des processus, Six Sigma et Lean

Compétences pour l'amélioration des processus

34 exigences. Il n'existe pas de certificat accrédité pour cette norme. Version de 07/2026.

ISO 18404 est une norme de compétences, et non une norme de système de management. Il n'existe pas pour elle de certification accréditée du type de celle que possède ISO 9001. Il existe uniquement un dispositif du secteur privé géré par la Royal Statistical Society, en phase pilote depuis fin 2016, et le nombre d'organisations évaluées dans ce cadre à l'échelle mondiale se compte en unités ou en petites dizaines. Cette liste couvre le corps principal de la norme, les articles 4 à 6. Les tableaux de compétences des annexes A à C sont volontairement exclus : ils ne figurent pas dans l'aperçu disponible gratuitement, et nous ne publions pas un chiffre que nous ne pouvons pas étayer. Cette liste est une auto-évaluation, non une preuve.

Entreprise

Date

Établi par

4 Compétence du personnel clé

3

4.1 Pour chaque personne occupant un rôle dans l'amélioration des processus, la compétence exigée par ce rôle est définie, et cette compétence est démontrée par un travail effectivement réalisé, et non par la seule participation à des formations.

[Document](#)

Comment le prouver: Un profil de rôle par personne énumérant les connaissances, aptitudes et comportements requis, appuyé par des preuves de compétence : projets menés à terme indiquant le problème traité, les méthodes appliquées et le résultat démontré, une évaluation réalisée par une personne de niveau technique au moins équivalent, ainsi que des certificats de formation et d'examen comme preuves à l'appui. Une petite organisation tient un dossier de compétence d'une page par personne avec la liste des projets, le résultat chiffré et la date de la dernière évaluation. La norme place les compétences individuelles dans des tableaux dédiés de ses annexes, cette liste ne couvre donc que le corps principal.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

4.2 Du côté Six Sigma, les rôles de Green Belt, Black Belt et Master Black Belt sont distingués les uns des autres, chaque rôle pourvu est attribué à une personne nommée, et cette personne maîtrise les outils statistiques et méthodologiques avec la profondeur qu'exige son rôle.

Comment le prouver: Un aperçu des rôles pourvus, indiquant le nom, le niveau de rôle et la date de confirmation de la compétence, ainsi qu'un portefeuille de projets par personne couvrant l'énoncé du problème, les données utilisées, les analyses appliquées et l'effet démontré, accompagné du verdict de la personne évaluatrice. Sans Master Black Belt interne, le niveau supérieur peut être acheté à l'externe : ce qui compte, c'est qu'une personne disposant d'une expérience suffisante examine et appuie le travail des niveaux inférieurs sur le plan technique.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

4.3 Du côté Lean, les rôles de Lean Practitioner, Lean Leader et Lean Expert sont distingués les uns des autres, chaque rôle pourvu est attribué à une personne nommée, et cette personne est capable de diriger ou de soutenir le travail d'amélioration dans le flux de valeur dans la mesure qu'exige son rôle.

Comment le prouver: Un aperçu des rôles avec noms et niveaux, et pour chaque personne des preuves tirées de la pratique : cycles d'amélioration qu'elle a soutenus, cartographies du flux de valeur avec l'état avant et après, équipes qu'elle a dirigées et l'effet qui en résulte sur le délai de traitement, le stock ou le coût, accompagnés d'une évaluation par une personne plus expérimentée. Une petite organisation en apporte la preuve grâce aux relevés et analyses de l'activité quotidienne, par exemple des études de temps réalisées avant et après un changement de série, en notant en une phrase qui a dirigé l'amélioration.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

5 Capacité organisationnelle				16
5.1-a	L'organisation a déclaré par écrit le périmètre pour lequel elle revendique une capacité d'amélioration des processus, c'est-à-dire quels sites, fonctions, processus ou familles de produits sont inclus et lesquels en sont explicitement exclus.			Document
	Comment le prouver: Une brève déclaration de périmètre énumérant les domaines couverts avec une justification pour chaque exclusion, datée et approuvée par la direction. Une petite entreprise rédige cela sur une demi-page et y joint un organigramme ainsi qu'une cartographie des processus.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			
5.1-b	L'organisation a décidé et justifié l'approche qu'elle poursuit, à savoir Six Sigma, Lean ou une combinaison des deux, et cette décision correspond au type de problèmes qu'elle entend réellement résoudre.			
	Comment le prouver: Un enregistrement de décision ou le compte rendu d'une revue de direction indiquant l'orientation retenue et son raisonnement, par exemple une forte variation du processus oriente vers Six Sigma, tandis que des délais longs et un excès de stock orientent vers Lean. Une organisation qui applique les deux consigne quelle approche s'applique à quelle catégorie de problème.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			
5.2-a	L'organisation tient à jour une stratégie documentée d'amélioration des processus qui relie le travail d'amélioration aux objectifs de l'entreprise et indique un horizon temporel de mise en œuvre.			Document
	Comment le prouver: Un document de stratégie ou une section dédiée du plan d'entreprise couvrant les objectifs, le calendrier et le lien entre les projets d'amélioration et les buts de l'entreprise. Une petite entreprise traite cela sur une page : trois objectifs d'entreprise, deux projets d'amélioration pour chacun, une date limite et une personne responsable.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			
5.2-b	La direction soutient de manière visible le travail d'amélioration, participe à la sélection et à la revue des projets, et relie chaque projet au résultat d'entreprise qu'il est censé produire.			
	Comment le prouver: Comptes rendus de revues de direction régulières sur l'amélioration, enregistrements d'approbation des projets lancés, participation aux rapports de clôture. Dans une petite entreprise, un point permanent à l'ordre du jour de la réunion opérationnelle mensuelle avec un compte rendu bref suffit.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			
5.2-c	Les projets d'amélioration sont sélectionnés et hiérarchisés selon des critères traçables, plutôt que lancés à l'instinct ou par la personne qui insiste le plus fort.			
	Comment le prouver: Des critères de sélection ainsi qu'un portefeuille de projets tenu à jour indiquant le bénéfice attendu, l'effort, le lien avec l'objectif d'entreprise et la décision prise. Un simple tableau avec les colonnes problème, bénéfice estimé en euros, effort, priorité et date de démarrage suffit.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			
5.2-d	Le travail d'amélioration est intégré aux processus de management existants de l'organisation, c'est-à-dire la planification, la fixation d'objectifs et le reporting, et ne fonctionne pas comme un programme spécial isolé mené en parallèle de l'activité quotidienne.			
	Comment le prouver: Preuve d'intégration, comme des objectifs d'amélioration inclus dans le plan annuel, une section fixe dans le rapport mensuel, des thèmes d'amélioration dans les objectifs des responsables. Les petites entreprises le démontrent par le plan annuel et le point récurrent de leur réunion périodique.			
	Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
	Preuve / justification			

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

5.3-a

Document

Les rôles d'amélioration des processus sont ancrés dans la structure de l'organisation, pourvus par des personnes nommées et connus du personnel, y compris qui rend compte à qui.

Comment le prouver: Un organigramme avec les rôles d'amélioration indiqués, des descriptions de rôle couvrant les missions et l'autorité, et une liste de noms à jour. Dans les petites entreprises, une même personne occupe plusieurs rôles, ce qui est acceptable mais doit être consigné par écrit.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

5.3-b

Pour chaque rôle d'amélioration, il est défini combien de temps de travail lui est alloué et comment ce temps est protégé face à la pression de l'activité quotidienne.

Comment le prouver: Allocation de temps par rôle dans la description du rôle, le plan de capacité ou le planning de service, ainsi que des relevés de temps issus d'un projet en cours. Une règle simple consiste en une journée par semaine consacrée au travail d'amélioration, bloquée dans le planning.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

5.3-c

Chaque projet d'amélioration dispose d'un sponsor nommé au sein de la direction, qui confirme les objectifs, lève les obstacles et approuve la clôture.

Comment le prouver: Une charte de projet signée par le sponsor, des notes des revues d'avancement et un enregistrement d'approbation à la fin. Dans une petite entreprise, le dirigeant est le sponsor : ce qui compte, c'est la charte écrite avec objectif, limites et date limite.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

5.3-d

Il est défini qui apporte un accompagnement technique aux personnes occupant des rôles d'amélioration et comment un second avis est obtenu lorsqu'une tâche dépasse leur propre niveau de compétence.

Comment le prouver: Un dispositif d'accompagnement nommant la personne qui exerce le mentorat, ainsi que des comptes rendus de séances de coaching ou de revue. Si le niveau supérieur fait défaut en interne, un contrat ou un accord avec un spécialiste externe facturé à l'heure montre qui couvre ce rôle.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

5.4-a

Document

L'organisation a recensé quels niveaux de compétence en amélioration des processus sont réellement disponibles en interne et quelles personnes les détiennent.

Comment le prouver: Un aperçu ou une matrice des compétences indiquant la personne, le rôle, le niveau, la preuve et la date de la dernière confirmation. Les petites entreprises tiennent cela sous forme de tableau avec une poignée de lignes, revu et approuvé une fois par an.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

5.4-b

Les compétences disponibles sont comparées au besoin découlant de la stratégie d'amélioration et des projets planifiés, et les écarts constatés sont nommés.

Comment le prouver: Une comparaison entre besoin et disponibilité avec une liste d'écarts, chacun assorti d'une action, d'une date limite et d'une personne responsable. Une organisation de dix salariés gère cela dans un tableau à trois colonnes : nécessaire, disponible, comment combler l'écart.

Ouvert

En cours

Satisfait

Non applicable

Preuve / justification

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

5.4-c Les niveaux de compétence manquants sont comblés de façon délibérée, par exemple en formant le personnel en interne ou en achetant du soutien externe, et ce dispositif de comblement est limité dans le temps et suivi.

Comment le prouver: Un plan de formation avec dates, conventions de formation, factures ou contrats de conseil de spécialistes externes accompagnés d'une description de leur contribution. Ce qui compte, c'est la note indiquant pour quand la compétence doit être développée en interne ou pourquoi l'achat externe reste durablement pertinent.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

5.5-a Des indicateurs sont définis pour le déploiement du travail d'amélioration et montrent s'il fonctionne, par exemple le nombre de projets achevés, le bénéfice obtenu en euros, le délai de traitement ou le taux de défauts.

[Document](#)

Comment le prouver: Une fiche de définition d'indicateur couvrant la définition, le mode de calcul, la source de données, la fréquence de mesure et une personne responsable pour chaque indicateur. Trois à cinq indicateurs suffisent : ce qui compte, c'est que le calcul soit fixé et que les chiffres proviennent d'une source qui est de toute façon tenue à jour.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

5.5-b Les indicateurs sont recueillis à intervalles fixes, comparés aux cibles fixées et communiqués à la direction.

Comment le prouver: Une tendance des indicateurs sur au moins deux périodes de reporting, une comparaison cible et réel et le compte rendu de la réunion où les chiffres ont été discutés. Une petite entreprise tient cela dans un tableau avec une ligne par mois et en discute lors de la réunion mensuelle.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

5.5-c Lorsque l'effet n'atteint pas la cible, des actions nommées assorties d'une date limite et d'un responsable s'ensuivent, et leur réalisation est suivie.

Comment le prouver: Une liste d'actions avec déclencheur, action, date limite, personne responsable et enregistrement de la réalisation, reliée au rapport d'indicateurs de la période concernée. Il est utile de fixer un seuil qui déclenche l'action, par exemple une atteinte de la cible ≤ 80 pour cent sur deux périodes consécutives.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6 Management des ressources : nomination, ressources, maintien de la compétence

15

6.1-1 Les ressources qu'exige réellement l'amélioration des processus ont été déterminées et sont disponibles. Elles comprennent le temps de travail des personnes nommées, un budget pour la formation et les projets, l'accès aux données du processus, et des outils d'analyse.

Comment le prouver: Un aperçu des ressources indiquant les noms, les allocations de temps, le budget annuel et les outils, approuvé par la direction. Une petite organisation peut couvrir cela sur une seule page : qui consacre combien d'heures par mois à l'amélioration, quel montant est prévu, quel logiciel ou quels modèles sont utilisés.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.1-2 La part de temps dont disposent les personnes nommées pour le travail d'amélioration est définie comme un engagement ferme et protégée dans l'activité quotidienne, plutôt que de rester du temps résiduel à côté des tâches de ligne.

Comment le prouver: Une règle de libération écrite par rôle, par exemple un jour fixe de la semaine ou un pourcentage du temps de travail, visible dans la planification des équipes, des affectations ou des capacités. Une petite organisation conserve ce créneau dans le calendrier partagé et consigne chaque annulation, avec le motif.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

6.1-3 L'accès aux données nécessaires à l'analyse quantitative est encadré : quelles sources, quels droits d'accès, qui tient les données à jour. L'adéquation des mesures à l'analyse visée a été vérifiée.

Comment le prouver: Une liste des sources de données avec un propriétaire et un droit d'accès pour chacune, ainsi qu'une évaluation de l'équipement de mesure et de la variation de mesure pour les indicateurs utilisés. Une petite organisation vérifie la mesure au moyen d'un essai simple de répétabilité : plusieurs personnes mesurent la même activité, et l'écart est consigné.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.1-4 Des outils appropriés pour l'analyse statistique et la cartographie des processus sont disponibles, et les personnes nommées sont entraînées à leur utilisation.

Comment le prouver: Preuve des licences ou des outils ouverts utilisés, ainsi que des exemples d'analyses issues de projets réels montrant que les outils sont véritablement appliqués. Une petite organisation se contente d'un tableur et de modèles fixes pour la collecte de données, la carte de contrôle et l'analyse des causes racines.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.1-5 Les ressources manquantes qui apparaissent dans les projets d'amélioration en cours sont remontées à la direction et tranchées à ce niveau, au lieu de rester bloquées au niveau opérationnel.

Comment le prouver: Une liste de projets avec une colonne pour les ressources nécessaires et la date de décision, ainsi que le compte rendu de la revue de direction consignant les décisions prises. Une petite organisation utilise un point permanent dans l'échange mensuel entre le propriétaire du projet et la direction.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.2-1 Pour chaque rôle en amélioration des processus, la personne qui l'occupe est nommée, ainsi que les missions, l'autorité associées et la ligne hiérarchique. La nomination est documentée et connue des personnes concernées.

[Document](#)

Comment le prouver: Un aperçu des nominations indiquant la personne, le rôle, la date et la signature de la direction, appuyé par une affiche ou une page intranet pour que le personnel sache à qui s'adresser. Une petite organisation tient cela dans un tableau à quatre colonnes avec une date d'approbation.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.2-2 Les exigences de chaque rôle sont définies avant la nomination d'une personne : quelles connaissances, aptitudes, expériences et quels comportements le rôle exige, et comment leur satisfaction est reconnue.

Comment le prouver: Un profil de rôle par niveau, par exemple Green Belt, Black Belt et Master Black Belt du côté Six Sigma, et Lean Practitioner, Lean Leader et Lean Expert du côté Lean, indiquant les méthodes requises et l'étendue requise de travail pratique en projet. La norme fixe également les compétences individuelles dans des tableaux distincts de ses annexes : cette liste de vérification ne reflète que le corps principal.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.2-3 Pour chaque personne nommée, il existe des preuves démontrant la compétence requise : projets menés à bien avec leur objectif et leur résultat, méthodes appliquées, évaluation, ainsi que la formation initiale et continue comme preuve à l'appui.

[Document](#)

Comment le prouver: Un dossier de compétence par personne : liste de projets avec les bénéfices chiffrés, formulaire d'évaluation avec date et évaluateur, certificats ou relevés de formation. Une petite organisation tient une page par personne et y joint les rapports de clôture de projet, ce qui suffit comme preuve.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

6.2-4 Lorsqu'un niveau de compétence requis n'est pas pourvu en interne, une règle précise comment il est obtenu à l'externe. La contribution externe est mesurée selon les mêmes exigences qu'une nomination interne.

Comment le prouver: Un contrat ou un bon de commande avec un descriptif de la prestation, ainsi que la preuve de compétence de la personne externe au regard du même profil de rôle que celui appliqué en interne. Une petite organisation achète le niveau le plus élevé à l'heure et consigne dans la commande quels projets sont soutenus et quelles personnes internes sont développées dans ce cadre.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.2-5 Les personnes nommées ont l'autorité pour initier des changements dans les processus concernés, et l'interface avec les propriétaires de processus est clarifiée, de sorte que les améliorations n'échouent pas faute de pouvoir de décision.

Comment le prouver: Une règle d'autorité dans le profil de rôle ou dans la charte de projet, indiquant clairement qui approuve quel changement, ainsi que des exemples de changements mis en œuvre avec une mention d'approbation. Une petite organisation indique dans la charte de projet jusqu'à quel montant et quelle étendue la personne peut décider seule.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.2-6 Quiconque évalue la compétence d'autrui est qualifié pour le faire et n'évalue pas son propre travail. L'évaluation et le travail de projet évalué ne reposent pas sur la même personne.

Comment le prouver: Preuve de la qualification de l'évaluateur, au moins au niveau évalué, ainsi qu'une brève déclaration d'impartialité dans le formulaire d'évaluation. Une petite organisation résout cela par un échange entre pairs avec une autre organisation ou par un spécialiste externe facturé à l'heure.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.3-1 La compétence n'est considérée comme maintenue que si elle est appliquée. Pour chaque rôle, il est défini combien de travail pratique de projet est nécessaire, sur quelle période, pour que la nomination reste valide.

Comment le prouver: Une règle dans le profil de rôle, par exemple ≥ 1 projet achevé par an pour le niveau inférieur et ≥ 2 pour le niveau supérieur, ainsi que la liste des projets en cours par personne comme preuve. Une petite organisation vérifie cela une fois par an à l'aide d'un simple tableau : personne, dernier projet, date.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.3-2 Les personnes éloignées des projets d'amélioration pendant une période prolongée sont réévaluées ou remises à niveau avant la nomination suivante, avant de diriger à nouveau sous leur propre responsabilité.

Comment le prouver: Un enregistrement de remise à niveau ou une évaluation répétée avec une date, déclenchée par la revue annuelle des listes de projets. Une petite organisation fait diriger le projet suivant à cette personne conjointement avec un collègue actuellement actif et le consigne dans la charte de projet.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

6.3-3 Les besoins en formation sont planifiés, non attendus passivement. Tout besoin d'apprentissage qui apparaît à partir des projets, des échecs et des nouvelles méthodes alimente un plan avec des dates et des responsables.

Comment le prouver: Un plan de formation avec personne, thème, date et résultat, alimenté par les revues de projet et les évaluations. Une petite organisation ajoute deux lignes au plan annuel : qui doit maîtriser quelle méthode supplémentaire et pour quand, et comment cela sera reconnu.

Ouvert En cours Satisfait Non applicable

Preuve / justification

Auto-évaluation. Il n'existe pas de certificat accrédité pour l'ISO 18404. Les tableaux de compétences des annexes ne sont pas inclus.

6.3-4

La direction revoit à intervalles fixes si les ressources fournies et les compétences disponibles sont suffisantes pour l'amélioration poursuivie, et le résultat de cette revue est consigné.[Document](#)

Comment le prouver: Compte rendu de la revue avec des chiffres de déploiement : nombre de projets en cours et achevés, durée entre la charte et la clôture, nombre d'annulations et leurs motifs, bénéfice obtenu par rapport à l'effort consenti, écarts de compétence ouverts avec la décision prise. Une petite organisation y consacre une heure tous les six mois et consigne une demi-page.

Ouvert	En cours	Satisfait	Non applicable
--------	----------	-----------	----------------

Preuve / justification