
**Gestion des performances durables d'un
organisme — Approche de management
par la qualité**

*Managing for the sustained success of an organization — A quality
management approach*

**iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)**

[ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-
54568c2b453b/iso-9004-2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)



PDF – Exonération de responsabilité

Le présent fichier PDF peut contenir des polices de caractères intégrées. Conformément aux conditions de licence d'Adobe, ce fichier peut être imprimé ou visualisé, mais ne doit pas être modifié à moins que l'ordinateur employé à cet effet ne bénéficie d'une licence autorisant l'utilisation de ces polices et que celles-ci y soient installées. Lors du téléchargement de ce fichier, les parties concernées acceptent de fait la responsabilité de ne pas enfreindre les conditions de licence d'Adobe. Le Secrétariat central de l'ISO décline toute responsabilité en la matière.

Adobe est une marque déposée d'Adobe Systems Incorporated.

Les détails relatifs aux produits logiciels utilisés pour la création du présent fichier PDF sont disponibles dans la rubrique General Info du fichier; les paramètres de création PDF ont été optimisés pour l'impression. Toutes les mesures ont été prises pour garantir l'exploitation de ce fichier par les comités membres de l'ISO. Dans le cas peu probable où surviendrait un problème d'utilisation, veuillez en informer le Secrétariat central à l'adresse donnée ci-dessous.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO 9004:2009](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2009

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, 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 et les microfilms, sans l'accord écrit de l'ISO à l'adresse ci-après ou du comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
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 Gestion des performances durables d'un organisme	1
4.1 Généralités	1
4.2 Performances durables.....	2
4.3 Environnement de l'organisme	3
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	3
5 Stratégie et politique	3
5.1 Généralités	3
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	4
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	4
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	5
6 Management des ressources	6
6.1 Généralités	6
6.2 Ressources financières	6
6.3 Personnel de l'organisme.....	7
6.4 Partenaires et fournisseurs	8
6.5 Infrastructure	9
6.6 Environnement de travail.....	9
6.7 Connaissances, informations et technologie	10
6.8 Ressources naturelles	11
7 Management de processus	11
7.1 Généralités	11
7.2 Planification et maîtrise du processus.....	12
7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus	13
8 Surveillance, mesure, analyse et revue	13
8.1 Généralités	13
8.2 Surveillance	13
8.3 Mesurage.....	13
8.4 Analyse	17
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse.....	17
9 Amélioration, innovation et apprentissage.....	18
9.1 Généralités	18
9.2 Amélioration.....	18
9.3 Innovation.....	19
9.4 Apprentissage.....	20
Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation.....	21
Annexe B (informative) Principes de management de la qualité	41
Annexe C (informative) Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008	46
Bibliographie.....	48

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 (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, Partie 2.

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'attention est appelée 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.

L'ISO 9004 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

Cette troisième édition annule et remplace la deuxième édition (ISO 9004:2000), qui a fait l'objet d'une révision technique.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-51568c2b453b/iso-9004-2009>

La modification majeure apportée à l'ISO 9004 concerne la gestion des performances durables d'un organisme, engendrant de ce fait des modifications substantielles quant à sa structure et à son contenu.

Introduction

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité.

Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire aux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée. Des performances durables peuvent être réalisées par le management efficace de l'organisme, la sensibilisation à l'environnement de l'organisme, l'apprentissage et par l'application appropriée des principes d'amélioration et/ou d'innovation.

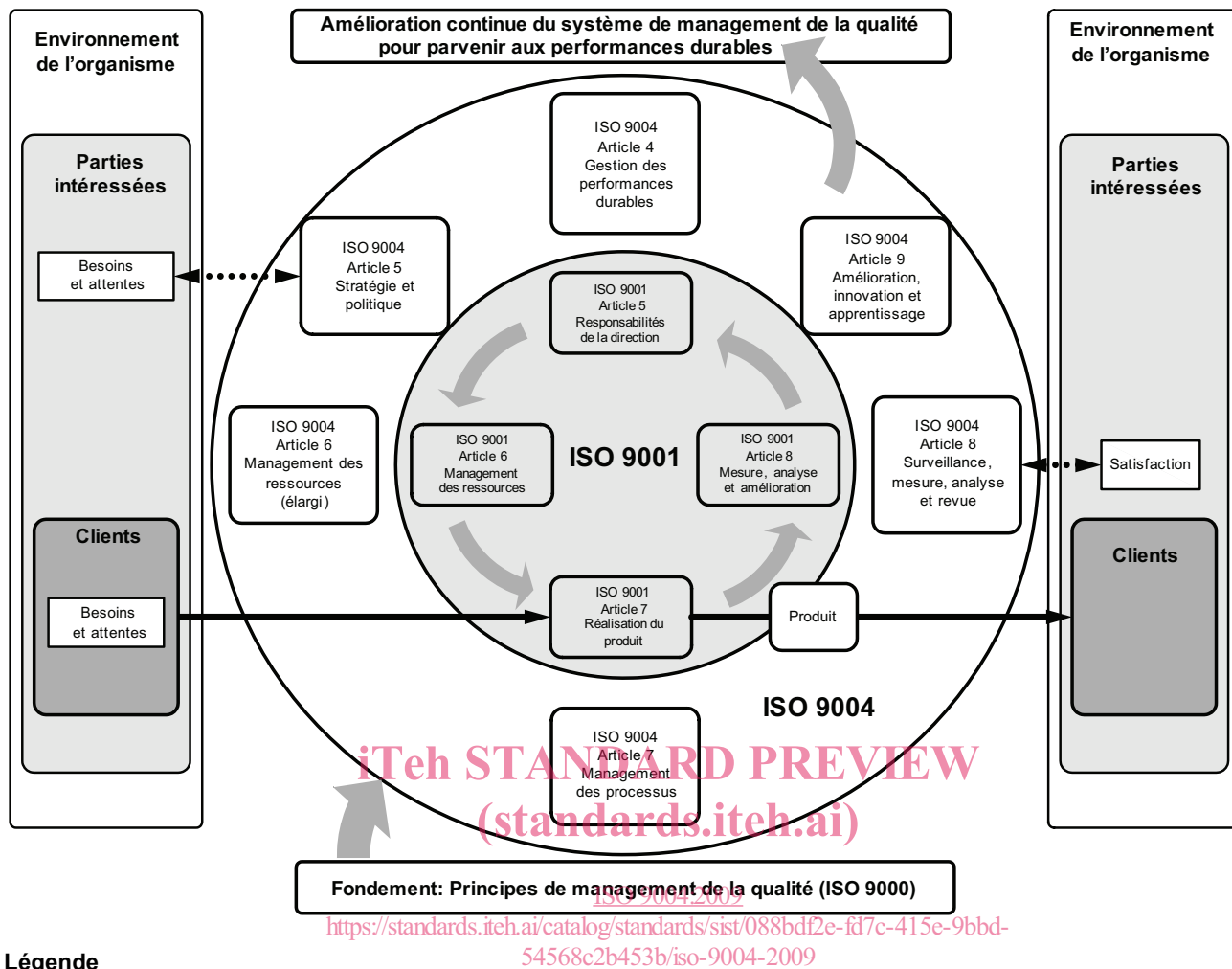
La présente Norme internationale encourage l'auto-évaluation comme outil essentiel de la revue du niveau de maturité de l'organisme, couvrant son leadership, sa stratégie, son système de management, ses ressources et processus, afin d'identifier les points forts et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration et/ou d'innovation.

La présente Norme internationale fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées pertinentes et fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue et systématique des performances globales de l'organisme. La Figure 1 illustre un modèle élargi de système de management de la qualité fondé sur les processus, incorporant les éléments de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004.

(standards.iteh.ai)

[ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>



Légende

- ➔ flux d'informations
- ➔ activités à valeur ajoutée

Figure 1 — Modèle élargi d'un système de management de la qualité fondé sur les processus

La présente Norme internationale a été élaborée pour rester cohérente avec l'ISO 9001 et compatible avec d'autres normes de système de management. Ces normes sont complémentaires, mais elles peuvent être utilisées séparément.

L'Annexe A fournit un outil permettant aux organismes de réaliser l'auto-évaluation de leurs propres forces et faiblesses, de déterminer leur niveau de maturité et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation.

L'Annexe B fournit une description des principes de management de la qualité qui servent de base aux normes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176.

L'Annexe C donne, article par article, la correspondance entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001:2008.

Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

La présente Norme internationale n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de certification.

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application 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, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

[ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)

3 Termes et définitions

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000, ainsi que les suivants s'appliquent.

3.1 performances durables

(organisme) résultat de l'aptitude d'un organisme à atteindre et maintenir ses performances sur le long terme

3.2 environnement de l'organisme

combinaison de facteurs et de conditions internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisme, et son comportement vis-à-vis de ses parties intéressées

4 Gestion des performances durables d'un organisme

4.1 Généralités

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction de l'organisme adopte une approche de management par la qualité. Il convient que le système de management de la qualité de l'organisme soit fondé sur les principes décrits dans l'Annexe B. Ces principes décrivent les concepts qui sont le fondement d'un système efficace de management de la qualité. Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction applique ces principes au système de management de la qualité de l'organisme.

Il convient que l'organisme élabore son système de management de la qualité afin d'assurer

- l'utilisation efficace des ressources,
- un processus décisionnel fondé sur une évidence effective,
- une orientation vers la satisfaction du client, ainsi que sur les besoins et les attentes des autres parties intéressées pertinentes.

NOTE Dans la présente Norme internationale, le terme «direction» se rapporte au plus haut niveau d'autorité dans le processus décisionnel d'un organisme et le terme «organisme» couvre l'ensemble des individus d'un organisme. Ceci est cohérent avec les définitions de ces termes donnés dans l'ISO 9000.

4.2 Performances durables

L'organisme peut obtenir des performances durables par la satisfaction systématique des besoins et attentes de ses parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.

L'environnement de l'organisme est toujours fluctuant et incertain, et pour obtenir des performances durables, il convient que la direction

- ait une perspective de planification à long terme,
- surveille constamment et analyse régulièrement l'environnement de l'organisme,
- identifie toutes ses parties intéressées pertinentes, évalue leurs impacts individuels potentiels sur les performances de l'organisme, et détermine comment répondre à leurs besoins et attentes de manière équilibrée,
- implique constamment les parties intéressées et les tient informées des activités et plans de l'organisme,
- établit les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, les partenaires et les autres parties intéressées,
- utilise une large gamme d'approches, y compris la négociation et la médiation, pour équilibrer les besoins et les attentes bien souvent concurrents des parties intéressées,
- identifie les risques associés à court terme et à long terme et déploie une stratégie globale permettant à l'organisme de les atténuer,
- anticipe les besoins futurs en ressources (y compris les compétences nécessaires de son personnel),
- établisse des processus appropriés pour réaliser la stratégie de l'organisme, en s'assurant qu'ils permettent de répondre rapidement à l'évolution de la conjoncture,
- évalue régulièrement la conformité aux plans et procédures actuels et prenne des mesures correctives et préventives appropriées,
- s'assure que le personnel de l'organisme a des opportunités d'apprentissage à son profit d'une part et, d'autre part, pour maintenir le dynamisme de l'organisme, et
- établisse et maintienne des processus d'innovation et d'amélioration continue.

4.3 Environnement de l'organisme

Les organismes, de petite ou de grande taille, à but lucratif ou non lucratif, fonctionnent dans un environnement en perpétuelle évolution. Par conséquent, il convient que l'organisme surveille et analyse constamment son environnement afin d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques associés aux parties intéressées et l'évolution de leurs besoins et attentes.

Il convient que la direction prenne des décisions en temps utile en termes de changement organisationnel et d'innovation afin de maintenir et d'améliorer les performances de l'organisme.

NOTE Pour des informations complémentaires sur le management du risque, voir l'ISO 31000.

4.4 Parties intéressées, besoins et attentes

Les parties intéressées sont des individus ou d'autres entités qui créent de la valeur pour l'organisme ou sont d'une autre façon intéressées ou impactées par les activités de ce dernier. La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées contribue à la réalisation de performances durables par l'organisme.

De plus, les besoins et les attentes des parties intéressées individuelles sont différents, peuvent être contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer très rapidement. Les formes d'expression et de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées sont extrêmement diversifiées, comprenant des éléments tels que la collaboration, la coopération, la négociation, le recours à l'externalisation, voire la cessation d'une activité commune.

Tableau 1 — Exemples de parties intéressées, de leurs besoins et de leurs attentes

Partie intéressée	Besoins et attentes
Clients	Performances en termes de qualité, de prix et de livraison des produits
Propriétaires/actionnaires	Rentabilité durable Transparence
Personnel de l'organisme	Bon environnement de travail Sécurité au travail Reconnaissance et récompense
Fournisseurs et partenaires	Bénéfices mutuels et pérennité
Société	Protection de l'environnement Déontologie/éthique Respect des exigences légales et réglementaires

NOTE Bien que la plupart des organismes utilisent des descriptions similaires pour leurs parties intéressées (par exemple clients, propriétaires/actionnaires, fournisseurs et partenaires, personnel de l'organisme), la composition de ces catégories peut varier de manière significative dans le temps et entre les organismes, les industries, les nations et les cultures.

5 Stratégie et politique

5.1 Généralités

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction établisse et maintienne une mission, une vision et des valeurs pour l'organisme. Il convient que celles-ci soient clairement comprises, acceptées et partagées par le personnel de l'organisme et, le cas échéant, par d'autres parties intéressées.

NOTE Dans la présente Norme internationale, une «mission» est la description de la raison même de l'existence de l'organisme et une «vision» décrit l'état qu'il souhaite atteindre, c'est-à-dire ce que l'organisme souhaite être et la perception qu'il souhaite provoquer au niveau de ses parties intéressées.

5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques

Afin que la mission, la vision et les valeurs soient acceptées et partagées par ses parties intéressées, il convient que la direction formule clairement la stratégie et les politiques de l'organisme. Il convient de surveiller régulièrement l'environnement de l'organisme pour déterminer l'éventuelle nécessité de revoir et (le cas échéant) de réviser la stratégie et les politiques. Afin de pouvoir élaborer, adopter et soutenir une stratégie et une politique efficaces, il convient que l'organisme dispose de processus pour

- surveiller en permanence et analyser régulièrement l'environnement de l'organisme, y compris les besoins et les attentes de ses clients, la situation concurrentielle, les nouvelles technologies, les changements de politique, les prévisions économiques ou les facteurs sociologiques,
- identifier et déterminer les besoins et les attentes des autres parties intéressées,
- évaluer ses capacités de traitement et ressources actuelles,
- identifier les besoins futurs en ressources et technologies,
- mettre à jour sa stratégie et ses politiques, et
- identifier les éléments de sortie nécessaires pour satisfaire aux besoins et aux attentes des parties intéressées.

Il convient d'établir ces processus en temps utile, en prévoyant les plans et les ressources d'appui nécessaires.

Il convient que l'élaboration de la stratégie d'un organisme tienne également compte d'activités telles que les analyses des exigences du client ou des exigences réglementaires, de ses produits, de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il convient qu'un processus défini existe pour l'élaboration et la revue de la stratégie de l'organisme.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-55c5c3c00c2e/iso-9004-2009>

NOTE Une «stratégie» signifie un plan logique et structuré ou une méthode permettant d'atteindre des objectifs, notamment sur le long terme.

5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques

5.3.1 Généralités

Pour mettre en œuvre une stratégie et des politiques en vue de performances durables, il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus et des pratiques qui permettent de

- traduire sa stratégie et ses politiques en objectifs mesurables à tous les niveaux appropriés de l'organisme, selon le cas,
- établir des calendriers pour chaque objectif et affecter la responsabilité et l'autorité pour atteindre l'objectif,
- évaluer les risques stratégiques et définir des contre-mesures adéquates,
- fournir les ressources nécessaires au déploiement des activités requises, et
- réaliser les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

5.3.2 Processus et pratiques

Pour assurer l'efficacité et l'efficience de ses processus et pratiques, il convient que l'organisme réalise des activités pour

- anticiper les contradictions potentielles pouvant survenir du fait des différents besoins et attentes de ses parties intéressées,
- évaluer et comprendre les performances actuelles de l'organisme et les causes profondes des problèmes antérieurs afin d'éviter leur récurrence,
- maintenir les parties intéressées informées, obtenir leur engagement, les sensibiliser à l'avancement des plans et obtenir leur retour d'informations et idées d'amélioration,
- revoir le système de management et ses processus, et les mettre à jour si nécessaire,
- surveiller, mesurer, analyser, revoir et rendre compte,
- fournir toutes les ressources nécessaires, y compris celles requises pour l'amélioration, l'innovation et l'apprentissage,
- déterminer, actualiser et atteindre ses objectifs, y compris des calendriers d'exécution, et
- s'assurer que les résultats sont cohérents avec la stratégie.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

5.3.3 Déploiement

Pour déployer sa stratégie et ses politiques, il convient que l'organisme identifie les relations entre ses processus. Une description de la séquence et de l'interaction des processus peut faciliter les activités de revue en

- <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>
- mettant en évidence la relation qui existe entre les structures organisationnelles, les systèmes et les processus,
- identifiant les problèmes potentiels dans les interactions entre processus,
- fournissant un moyen de donner la priorité à l'amélioration et aux autres initiatives de changement, et
- fournissant un cadre permettant d'établir, d'aligner et de déployer les objectifs à tous les niveaux appropriés de l'organisme.

5.4 Communication de la stratégie et des politiques

La communication efficace de la stratégie et des politiques est essentielle aux performances durables de l'organisme.

Il convient que cette communication soit explicite, opportune et continue. Il convient également que la communication inclue un mécanisme de retour d'informations et un cycle de revue et qu'elle intègre des dispositions permettant de traiter de manière proactive les changements de l'environnement de l'organisme.

Il convient que le processus de communication de l'organisme fonctionne verticalement et horizontalement et qu'il soit adapté aux différents besoins de ses destinataires. Par exemple, la même information peut être transmise différemment au personnel de l'organisme qu'aux clients ou autres parties intéressées.

6 Management des ressources

6.1 Généralités

Il convient que l'organisme identifie les ressources internes et externes nécessaires à la réalisation de ses objectifs à court et à long termes. Il convient que les politiques et méthodes de management des ressources de l'organisme soient cohérentes avec sa stratégie.

Pour assurer que les ressources (tels qu'équipements, installations, matériels, énergie, connaissance, finance et personnel) sont utilisées de manière efficace et efficiente, il est nécessaire de mettre en place des processus permettant de fournir, d'affecter, de surveiller, d'évaluer, d'optimiser, de maintenir et de préserver ces ressources.

Pour assurer la disponibilité des ressources pour des activités futures, il convient que l'organisme identifie et évalue les risques de leur pénurie potentielle, et surveille en permanence l'utilisation actuelle des ressources pour trouver des opportunités d'amélioration pour leur utilisation. En parallèle, il convient de rechercher de nouvelles ressources, des processus améliorés et de nouvelles technologies.

Il convient que l'organisme revoit périodiquement la disponibilité et la pertinence des ressources identifiées, y compris les ressources externalisées, et prenne les mesures nécessaires. Il convient d'utiliser également les résultats de ces revues comme éléments d'entrée des revues de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisme.

6.2 Ressources financières

Il convient que la direction détermine les besoins financiers de l'organisme et établisse les ressources financières nécessaires pour ses opérations actuelles et futures. Les ressources financières peuvent prendre de nombreuses formes telles que liquidités, garanties, emprunts et autres instruments financiers.

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus de surveillance, de contrôle et de reporting de l'affectation et de l'utilisation efficaces des ressources financières en rapport avec les objectifs de l'organisme.

Le reporting sur ces questions peut également fournir un moyen de déterminer les activités inefficaces ou non efficaces et de déclencher des actions d'amélioration appropriées. Dans les revues de direction, il convient d'utiliser les rapports financiers liés aux performances du système de management et à la conformité du produit.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de management peut influencer positivement et de diverses manières sur les résultats financiers de l'organisme, par exemple

- en interne, par la réduction des défaillances de processus et de produit et l'élimination de la perte de matériaux ou de temps, et
- en externe, par la réduction des défaillances de produit, des coûts de compensation des garanties, des responsabilités du fait du produit et autres risques de responsabilité, des coûts liés à la perte de clients et de marchés.

NOTE L'ISO 10014 est un exemple de la manière dont un organisme peut identifier et réaliser des profits financiers et économiques par l'application des principes de management de la qualité de l'ISO 9000.

6.3 Personnel de l'organisme

6.3.1 Management du personnel

Le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction, par son leadership, crée et maintienne une vision et des valeurs partagées et un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Dans la mesure où le personnel représente la ressource la plus précieuse et critique, il est nécessaire de s'assurer que son environnement de travail encourage le développement individuel, l'apprentissage, le transfert des connaissances et le travail en équipe. Il convient de fonder le management du personnel sur une approche planifiée, transparente et responsable du point de vue éthique et social. Il convient que l'organisme s'assure que le personnel comprend l'importance de sa contribution et de ses fonctions.

Il convient que l'organisme établisse des processus permettant au personnel

- de traduire les objectifs stratégiques et de processus de l'organisme dans ses propres objectifs de travail individuels, et établir les plans pour leur réalisation,
- d'identifier les contraintes à leurs performances,
- de prendre l'engagement et la responsabilité à résoudre les problèmes,
- d'évaluer ses performances personnelles en fonction de ses objectifs de travail individuels,
- de rechercher activement des opportunités d'amélioration de ses compétences et expérience,
- de favoriser le travail en équipe et encourager la synergie entre les personnes, et
- de partager les informations, les connaissances et l'expérience au sein de l'organisme.

6.3.2 Compétences du personnel

Pour s'assurer qu'il dispose des compétences nécessaires, il convient que l'organisme établisse et entretienne un «plan de développement du personnel» et il convient que les processus associés aient pour but d'aider l'organisme à identifier, développer et améliorer les compétences de son personnel en appliquant les étapes suivantes:

- identification des compétences professionnelles et personnelles pouvant être nécessaires à l'organisme sur les court et long termes, selon ses mission, vision, stratégie, politiques et objectifs;
- identification des compétences actuellement disponibles au sein de l'organisme et des lacunes entre les compétences disponibles et celles nécessaires au moment présent et pour l'avenir;
- mise en œuvre d'actions visant à améliorer et/ou acquérir des compétences pour combler les lacunes;
- revue et évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires; et
- maintien des compétences acquises.

NOTE Voir l'ISO 10015 pour de plus amples informations sur les compétences et la formation.

6.3.3 Implication et motivation du personnel

Il convient que l'organisme incite son personnel à comprendre la pertinence et l'importance de ses responsabilités et activités en rapport avec la création et l'apport de valeur pour les clients et les autres parties intéressées.

Pour renforcer l'implication et la motivation de son personnel, il convient que l'organisme envisage des activités telles que

- le développement d'un processus permettant de partager et d'utiliser les compétences du personnel, par exemple un outil de collecte des idées d'amélioration,
- l'établissement d'un système de reconnaissance et de récompense approprié fondé sur les évaluations individuelles des réalisations du personnel,
- l'établissement d'un système de qualification des compétences et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel,
- la revue permanente du niveau de satisfaction et des besoins et attentes du personnel, et
- la proposition d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«implication du personnel», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4 Partenaires et fournisseurs

ITeH STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

6.4.1 Généralités

Les partenaires peuvent être des fournisseurs de produits, des prestataires de service, des institutions technologiques et financières, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ou d'autres parties intéressées. Les partenaires peuvent contribuer à tout type de ressource, tel que convenu et défini dans un accord de partenariat.

L'organisme et ses partenaires sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent leurs capacités à créer de la valeur. Il convient que l'organisme considère le partenariat comme une forme particulière de relation avec des fournisseurs, dans laquelle ces derniers peuvent s'investir et partager les profits ou les pertes du domaine d'activité de l'organisme.

Lorsqu'un organisme développe des partenariats, il convient qu'il prenne en considération des éléments tels que

- la mise à disposition d'informations aux partenaires, le cas échéant, pour optimiser leurs contributions,
- le soutien aux partenaires en leur fournissant des ressources (telles qu'informations, connaissances, expertise, technologie, processus et formation partagée),
- le partage des profits et des pertes avec les partenaires, et
- l'amélioration des performances des partenaires.

NOTE Pour de plus amples informations sur les «relations mutuellement bénéfiques», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4.2 Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant d'identifier, de sélectionner et d'évaluer ses fournisseurs et partenaires afin d'améliorer en permanence leurs capacités et de s'assurer que les produits ou autres ressources qu'ils fournissent répondent aux besoins et attentes de l'organisme.

Dans le cadre de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme prenne en considération des éléments tels que

- leur contribution aux activités de l'organisme et leur aptitude à créer de la valeur pour l'organisme et ses parties intéressées,
- le potentiel d'amélioration continue de leurs capacités,
- l'amélioration de ses propres capacités qui peut être obtenue par la coopération avec les fournisseurs et partenaires, et
- les risques associés aux relations avec les fournisseurs et les partenaires.

En collaboration avec ses fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme cherche à améliorer en permanence la qualité, le prix et la fourniture des produits fournis par les fournisseurs et partenaires ainsi que l'efficacité de leurs systèmes de management, sur la base d'une évaluation périodique et d'un retour d'informations concernant leurs performances.

Il convient que l'organisme revoie et renforce en permanence ses relations avec ses fournisseurs et partenaires, tout en tenant dûment compte de l'équilibre entre les objectifs à court et à long termes.

6.5 Infrastructure

Il convient que l'organisme planifie, fournisse et gère son infrastructure de manière efficace et efficiente. Il convient qu'il évalue périodiquement la pertinence de l'infrastructure à satisfaire les objectifs de l'organisme. Il convient de prêter une attention particulière à

- la sûreté de fonctionnement de l'infrastructure (en considérant également la disponibilité, la fiabilité, la maintenabilité et le support de maintenance),
- la sécurité et la sûreté,
- les éléments d'infrastructure en rapport avec les produits et les processus,
- l'efficacité, le coût, la capacité et l'environnement de travail, et
- l'impact de l'infrastructure sur l'environnement de travail.

Il convient que l'organisme identifie et évalue les risques associés à l'infrastructure et prenne des mesures pour pallier les risques, y compris par l'établissement de plans d'urgence appropriés.

NOTE Pour de plus amples informations sur les impacts environnementaux, voir l'ISO 14001 et les autres normes élaborées par l'ISO/TC 207.

6.6 Environnement de travail

Il convient que l'organisme fournisse et gère un environnement de travail adapté pour atteindre et maintenir les performances durables de l'organisme et la compétitivité de ses produits. Il convient qu'un environnement de travail adapté, considéré comme une combinaison de facteurs humains et physiques, tienne compte

- des méthodes de travail créatives et des opportunités pour une implication accrue afin d'exploiter le potentiel du personnel de l'organisme,