

---

---

**Management de la qualité — Qualité  
d'un organisme — Lignes directrices  
pour obtenir des performances  
durables**

*Quality management — Quality of an organization — Guidance to  
achieve sustained success*

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

[ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-  
81423145ac4d/iso-9004-2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018)



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

ISO 9004:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>



### DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2018

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](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Qualité d'un organisme et performances durables</b> .....	<b>1</b>
4.1   Qualité d'un organisme.....	1
4.2   Management des performances durables d'un organisme.....	2
<b>5</b> <b>Contexte d'un organisme</b> .....	<b>3</b>
5.1   Généralités.....	3
5.2   Parties intéressées pertinentes.....	3
5.3   Enjeux externes et internes.....	4
<b>6</b> <b>Identité d'un organisme</b> .....	<b>4</b>
6.1   Généralités.....	4
6.2   Mission, vision, valeurs et culture.....	5
<b>7</b> <b>Leadership</b> .....	<b>5</b>
7.1   Généralités.....	5
7.2   Politique et stratégie.....	6
7.3   Objectifs.....	7
7.4   Communication.....	8
<b>8</b> <b>Management des processus</b> .....	<b>8</b>
8.1   Généralités.....	8
8.2   Détermination des processus.....	9
8.3   Responsabilité et autorité relatives aux processus.....	10
8.4   Management des processus.....	10
<b>9</b> <b>Management des ressources</b> .....	<b>12</b>
9.1   Généralités.....	12
9.2   Personnel.....	12
9.2.1   Généralités.....	12
9.2.2   Implication du personnel.....	12
9.2.3   Responsabilisation et motivation du personnel.....	13
9.2.4   Compétences du personnel.....	13
9.3   Connaissances organisationnelles.....	14
9.4   Technologie.....	14
9.5   Infrastructure et environnement de travail.....	15
9.5.1   Généralités.....	15
9.5.2   Infrastructure.....	15
9.5.3   Environnement de travail.....	15
9.6   Ressources fournies par des prestataires externes.....	16
9.7   Ressources naturelles.....	16
<b>10</b> <b>Analyse et évaluation des performances d'un organisme</b> .....	<b>17</b>
10.1   Généralités.....	17
10.2   Indicateurs de performance.....	17
10.3   Analyse des performances.....	19
10.4   Évaluation des performances.....	19
10.5   Audit interne.....	21
10.6   Auto-évaluation.....	21
10.7   Revue.....	22
<b>11</b> <b>Amélioration, apprentissage et innovation</b> .....	<b>22</b>
11.1   Généralités.....	22

11.2	Amélioration .....	22
11.3	Apprentissage .....	23
11.4	Innovation .....	24
11.4.1	Généralités .....	24
11.4.2	Mise en œuvre .....	24
11.4.3	Planification et risque .....	24
<b>Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation .....</b>		<b>26</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>64</b>

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

[ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>

## 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](http://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](http://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/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

Cette quatrième édition annule et remplace la troisième édition (ISO 9004:2009), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- alignement avec les concepts et la terminologie de l'ISO 9000:2015 et de l'ISO 9001:2015;
- accent mis sur le concept de «qualité d'un organisme»;
- accent mis sur le concept d'«identité d'un organisme».

## Introduction

Le présent document fournit des lignes directrices permettant aux organismes d'obtenir des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, par référence aux principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000:2015. Lorsqu'ils sont appliqués correctement, les principes de management de la qualité peuvent servir de base d'harmonisation pour les valeurs et les stratégies de l'organisme.

Alors que l'ISO 9001:2015 vise à assurer la confiance dans les produits et services d'un organisme, le présent document vise à assurer la confiance dans l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables.

L'attention que la direction porte à l'aptitude de l'organisme à répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées pertinentes assure la confiance dans l'obtention de performances durables. Le présent document traite de l'amélioration systématique des performances globales de l'organisme. Il inclut la planification, la mise en œuvre, l'analyse, l'évaluation et l'amélioration d'un système de management efficace et efficient.

Des facteurs ayant une incidence sur la réussite d'un organisme apparaissent continuellement, évoluent, augmentent ou diminuent au fil du temps et il est important de s'adapter à ces changements pour obtenir des performances durables. Ils comprennent, par exemple, la responsabilité sociétale, des facteurs environnementaux et culturels, en plus de ceux qui peuvent avoir été précédemment pris en compte, tels que l'efficacité, la qualité et l'agilité; ces facteurs, pris en compte globalement, font partie du contexte de l'organisme.

L'aptitude à obtenir des performances durables est renforcée par les managers à tous les niveaux qui apprennent et comprennent les évolutions du contexte de l'organisme. L'amélioration et l'innovation contribuent également à des performances durables.

Le présent document encourage l'auto-évaluation et fournit un outil d'auto-évaluation permettant de déterminer le niveau d'adoption par l'organisme des recommandations énoncées dans le présent document (voir l'[Annexe A](#)).

La [Figure 1](#) est une représentation de la structure du présent document, intégrant les éléments essentiels à l'obtention de performances durables par un organisme, tels que traités dans le présent document.



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

ISO 9004:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>

# Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices permettant d'améliorer l'aptitude d'un organisme à obtenir des performances durables. Ces lignes directrices sont cohérentes avec les principes de management de la qualité énoncés dans l'ISO 9000:2015.

Le présent document fournit un outil d'auto-évaluation permettant de déterminer le niveau d'adoption par l'organisme des concepts énoncés dans le présent document.

Le présent document s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

## 2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte 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

ISO 9004:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7->

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015 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/>

## 4 Qualité d'un organisme et performances durables

### 4.1 Qualité d'un organisme

La qualité d'un organisme est l'aptitude des caractéristiques intrinsèques de l'organisme à répondre aux besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées, afin d'obtenir des performances durables. Il appartient à l'organisme de déterminer ce qui est pertinent pour obtenir des performances durables.

NOTE 1 Le terme «qualité d'un organisme» découle de la définition de «qualité» donnée dans l'ISO 9000:2015, 3.6.2 («aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences»), et de la définition d'«exigence» donnée dans l'ISO 9000:2015, 3.6.4 («besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire»). Il se distingue de l'objectif de l'ISO 9001 qui est axée sur la qualité des produits et services afin de donner confiance dans l'aptitude de l'organisme à fournir des produits et services conformes et à accroître la satisfaction des clients.

NOTE 2 Toutes les références aux «besoins et attentes» signifient «besoins et attentes pertinents».

NOTE 3 Toutes les références aux «parties intéressées» signifient «parties intéressées pertinentes».

NOTE 4 Toutes les références aux «parties intéressées» englobent les clients.

Il convient que l'organisme aille au-delà de la qualité de ses produits et services et des besoins et attentes de ses clients. Pour obtenir des performances durables, il convient que l'organisme se concentre sur l'anticipation et la satisfaction des besoins et attentes de ses parties intéressées, avec pour objectif d'accroître leur satisfaction et leur expérience globale.

Il convient que l'organisme applique tous les principes de management de la qualité (voir l'ISO 9000:2015) pour obtenir des performances durables. Il convient d'accorder une attention particulière aux principes d'«orientation client» et de «management des relations avec les parties intéressées» pour répondre aux différents besoins et attentes des parties intéressées.

Les besoins et attentes des parties intéressées individuelles peuvent être différents, en accord ou contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer rapidement. Les formes d'expression et de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées sont extrêmement diversifiées, par exemple la coopération, la négociation, le recours à l'externalisation, voire la cessation d'une activité commune; par conséquent, il convient que l'organisme prenne en considération les interrelations entre ses parties intéressées lors de la prise en compte de leurs besoins et attentes.

La composition des parties intéressées peut varier de manière significative avec le temps et entre les organismes, les industries, les cultures et les pays; la Figure 2 donne des exemples de parties intéressées et de leurs besoins et attentes.



Figure 2 — Exemples de parties intéressées et de leurs besoins et attentes

## 4.2 Management des performances durables d'un organisme

4.2.1 La qualité d'un organisme est améliorée et des performances durables peuvent être obtenues en répondant constamment aux besoins et attentes de ses parties intéressées sur le long terme. Il convient que des objectifs à court terme et à moyen terme soutiennent cette stratégie à long terme.

Le contexte d'un organisme évoluant sans cesse, pour obtenir des performances durables, il convient que la direction:

- a) surveille régulièrement, analyse, évalue et procède à la revue du contexte de l'organisme afin d'identifier toutes les parties intéressées, de déterminer leurs besoins et attentes et leurs impacts individuels potentiels sur les performances de l'organisme;
- b) détermine, met en œuvre et communique la mission, la vision et les valeurs de l'organisme, et favorise une culture harmonisée;
- c) détermine les risques et opportunités à court terme et à long terme;
- d) détermine, met en œuvre et communique les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme;
- e) détermine les processus pertinents et les gère de manière qu'ils fonctionnent au sein d'un système cohérent;
- f) gère les ressources de l'organisme de manière que ses processus puissent atteindre les résultats escomptés;
- g) surveille, analyse, évalue et procède à la revue des performances de l'organisme;

h) établisse un processus pour l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation afin de renforcer l'aptitude de l'organisme à répondre aux changements dans le contexte de l'organisme.

**4.2.2** La prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées peut permettre à l'organisme:

- a) d'atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente;
- b) d'éliminer les conflits de responsabilités et de relations;
- c) d'harmoniser et d'optimiser les pratiques;
- d) de développer la cohérence;
- e) d'améliorer la communication;
- f) de faciliter la formation, l'apprentissage et le développement personnel;
- g) de se concentrer sur les caractéristiques les plus importantes de l'organisme;
- h) de gérer les risques et les opportunités pour son image ou sa réputation;
- i) d'acquérir et de partager les connaissances.

## 5 Contexte d'un organisme

### 5.1 Généralités

**iTeh STANDARD PREVIEW**

(standards.itteh.ai)

La compréhension du contexte d'un organisme est un processus permettant de déterminer les facteurs qui influent sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables. Lors de la détermination du contexte d'un organisme, des facteurs clés doivent être pris en considération:

- a) les parties intéressées; <https://standards.itteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>
- b) les enjeux externes;
- c) les enjeux internes.

### 5.2 Parties intéressées pertinentes

Les parties intéressées sont celles qui peuvent soit influencer sur une décision ou une activité de l'organisme, soit être influencées ou s'estimer influencées par une décision ou une activité de l'organisme. Il convient que l'organisme détermine les parties intéressées qui sont pertinentes. Ces parties intéressées pertinentes peuvent être externes et internes, y compris les clients, et peuvent avoir un impact sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables.

Il convient que l'organisme détermine les parties intéressées qui:

- a) présentent des risques pour l'obtention de performances durables si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits;
- b) peuvent offrir des opportunités d'amélioration des performances durables.

Après avoir déterminé les parties intéressées pertinentes, il convient que l'organisme:

- identifie leurs besoins et attentes pertinents, en déterminant ceux qu'il convient de prendre en compte;
- établisse les processus nécessaires pour répondre aux besoins et attentes des parties intéressées.

Il convient que l'organisme considère la façon d'établir des relations continues avec les parties intéressées afin d'en tirer des avantages tels qu'une amélioration des performances, une compréhension commune des objectifs et des valeurs et une stabilité renforcée.

### 5.3 Enjeux externes et internes

**5.3.1** Les enjeux externes sont des facteurs extérieurs à l'organisme susceptibles d'influer sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables, tels que:

- a) les exigences légales et réglementaires;
- b) les exigences et les accords spécifiques au secteur;
- c) la concurrence;
- d) la mondialisation;
- e) les facteurs sociaux, économiques, politiques et culturels;
- f) les innovations et l'évolution de la technologie;
- g) le milieu naturel.

**5.3.2** Les enjeux internes sont des facteurs internes à l'organisme lui-même susceptibles d'influer sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables, tels que:

- a) la taille et la complexité;
- b) les activités et les processus associés;
- c) la stratégie;
- d) le type de produits et services;
- e) les performances;
- f) les ressources;
- g) les niveaux de compétences et de connaissances organisationnelles;
- h) la maturité;
- i) l'innovation.

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

[ISO 9004:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>

**5.3.3** Lors de l'examen des enjeux externes et internes, il convient que l'organisme tienne compte des informations pertinentes concernant le passé, de sa situation actuelle et de son orientation stratégique.

Il convient que l'organisme détermine les enjeux externes et internes pouvant entraîner des risques pour l'obtention de performances durables ou des opportunités d'amélioration des performances durables.

Sur la base de la détermination de ces enjeux, il convient que la direction détermine les risques et opportunités qu'il convient de prendre en compte et lance l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour des processus nécessaires.

Il convient que l'organisme considère la façon d'établir, de mettre en œuvre et de tenir à jour un processus de surveillance, de revue et d'évaluation des enjeux externes et internes, en tenant compte de toutes les conséquences nécessitant des mesures (voir [7.2](#)).

## 6 Identité d'un organisme

### 6.1 Généralités

Un organisme est défini par son identité et son contexte. L'identité d'un organisme est déterminée par ses caractéristiques, fondées sur sa mission, sa vision, ses valeurs et sa culture.

La mission, la vision, les valeurs et la culture sont interdépendantes et il convient de considérer que la relation entre elles est dynamique.

## 6.2 Mission, vision, valeurs et culture

L'identité d'un organisme comprend:

- a) sa mission: raison d'être de l'organisme;
- b) sa vision: aspiration à ce que l'organisme souhaite devenir;
- c) ses valeurs: principes et/ou schémas de pensée destinés à jouer un rôle dans la caractérisation de la culture de l'organisme et à déterminer ce qui est important pour l'organisme, à l'appui de la mission et de la vision;
- d) sa culture: convictions, histoire, éthique, comportements et attitudes observés qui sont corrélés à l'identité de l'organisme.

Il est essentiel que la culture de l'organisme soit en accord avec sa mission, sa vision et ses valeurs. Il convient que la direction s'assure que le contexte de l'organisme est pris en compte lors de la détermination de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Il convient que cela comprenne une compréhension de la culture existante et une évaluation de la nécessité de modifier la culture. Il convient que l'orientation stratégique de l'organisme et sa politique soient en accord avec ces éléments d'identité.

Il convient que la direction procède à la revue de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture à des intervalles planifiés et chaque fois que le contexte de l'organisme change. Il convient que cette revue prenne en compte les enjeux externes et internes susceptibles d'avoir une incidence sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables. Lorsque des modifications sont apportées à l'un des éléments d'identité, il convient qu'elles soient communiquées au sein de l'organisme et aux parties intéressées, selon le cas.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3278f2e0-d5c4-452a-8ff7-81423145ac4d/iso-9004-2018>

## 7 Leadership

### 7.1 Généralités

**7.1.1** Il convient que la direction, par son leadership:

- a) favorise l'adoption de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture, d'une manière concise et facile à comprendre, pour atteindre une finalité;
- b) crée un environnement interne dans lequel le personnel est impliqué et engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisme;
- c) encourage et soutienne les managers à tous les niveaux appropriés pour promouvoir et entretenir la cohésion des orientations telles qu'établies par la direction.

**7.1.2** Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction démontre son leadership et son engagement au sein de l'organisme, en:

- a) établissant l'identité de l'organisme (voir [Article 6](#));
- b) promouvant une culture de confiance et d'intégrité;
- c) établissant et entretenant un esprit d'équipe;
- d) s'assurant que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;

- e) promouvant des valeurs partagées, l'équité et des comportements éthiques afin qu'ils soient soutenus à tous les niveaux de l'organisme;
- f) établissant et maintenant une organisation afin d'améliorer la compétitivité, le cas échéant;
- g) renforçant individuellement et collectivement les valeurs de l'organisme;
- h) communiquant les réussites obtenues en externe et en interne, le cas échéant;
- i) établissant une base de communication efficace avec le personnel de l'organisme, en discutant des enjeux ayant un impact général, y compris financier, le cas échéant;
- j) soutenant le développement du leadership à tous les niveaux de l'organisme.

## 7.2 Politique et stratégie

Il convient que la direction énonce les intentions et les orientations de l'organisme sous la forme d'une politique de l'organisme traitant d'aspects tels que la conformité, la qualité, l'environnement, l'énergie, l'emploi, la santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail, l'innovation, la sûreté, le respect de la vie privée, la protection des données et l'expérience du client. Il convient que la déclaration de politique inclue les engagements de répondre aux besoins et attentes des parties intéressées et de promouvoir l'amélioration.

Lors de l'établissement de la stratégie, il convient que la direction soit applique un modèle reconnu et approprié disponible sur le marché, soit conçoive et mette en œuvre un modèle personnalisé spécifique à l'organisme. Ce choix étant fait, il est crucial de maintenir la stabilité du modèle en tant que socle solide et référence pour le management de l'organisme.

Il convient que la stratégie reflète l'identité de l'organisme, son contexte et ses perspectives à long terme. Il convient que tous les objectifs à court terme et à moyen terme soient alignés en conséquence (voir 7.3).

Il convient que la direction prenne des décisions stratégiques en ce qui concerne les facteurs concurrentiels (voir Tableau 1).

Il convient de procéder à la revue de ces décisions en matière de politique et de stratégie afin de s'assurer qu'elles sont toujours appropriées. Il convient de prendre en compte toute modification des enjeux externes et internes ainsi que tout nouveau risque et toute nouvelle opportunité.

Les politiques et la stratégie de l'organisme constituent la base de l'établissement du management des processus (voir Article 8).

**Tableau 1 — Exemples d'actions à envisager lors de la prise en compte des facteurs concurrentiels**

Facteurs concurrentiels	Actions à envisager
<b>A Produits et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— se concentrer sur les clients actuels et potentiels et sur les marchés potentiels pour les produits et services</li> <li>— proposer des produits et services standard ou des conceptions spécifiques pour répondre aux exigences des clients</li> <li>— réaliser les avantages d'être un leader sur le marché ou d'être un suiveur</li> <li>— adapter la production, d'une production à l'unité à une production de masse, selon le cas</li> <li>— adopter des cycles d'innovation courts ou gérer une demande des clients stable à long terme</li> <li>— gérer les exigences pour la qualité</li> </ul>

Tableau 1 (suite)

Facteurs concurrentiels	Actions à envisager
B <b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— prendre en compte le développement démographique et l'évolution des valeurs</li> <li>— prendre en compte la diversité</li> <li>— cultiver une image d'employeur attractif</li> <li>— déterminer les compétences et l'expérience souhaitées pour le personnel à recruter</li> <li>— envisager des méthodes appropriées pour le recrutement, le développement des compétences, la fidélisation des employés et la gestion des départs</li> <li>— traiter de la flexibilité en termes de capacité en prenant en compte les contrats à durée indéterminée et à durée déterminée</li> <li>— prendre en compte l'emploi à temps complet et à temps partiel ou l'emploi temporaire, ainsi que l'équilibre entre eux</li> </ul>
C <b>Connaissances organisationnelles et technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— appliquer les connaissances et la technologie actuellement disponibles à de nouvelles opportunités</li> <li>— identifier les besoins en matière de connaissances et technologie nouvelles</li> <li>— déterminer le moment où ces connaissances et cette technologie devront être disponibles et la manière de les appliquer au sein de l'organisme</li> <li>— déterminer s'il convient de les développer en interne ou de les acquérir à l'extérieur</li> </ul>
D <b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— déterminer les partenaires potentiels</li> <li>— encourager le développement conjoint de technologies avec des prestataires externes et des concurrents</li> <li>— développer des produits et services personnalisés conjointement avec les clients</li> <li>— collaborer avec les collectivités locales, le monde universitaire, les autorités publiques et les associations</li> </ul>
E <b>Processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— déterminer si le management des processus sera centralisé, décentralisé, intégré ou non intégré, ou une approche hybride concernant la détermination, l'établissement, la tenue à jour, la maîtrise et l'amélioration des processus, y compris l'attribution des rôles et des responsabilités</li> <li>— déterminer l'infrastructure requise en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) (par exemple solutions propriétaires, personnalisées ou standard)</li> </ul>
F <b>Implantation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— prendre en compte la présence locale, régionale et mondiale</li> <li>— prendre en compte la présence virtuelle et l'utilisation de médias sociaux</li> <li>— prendre en compte l'utilisation d'équipes de projet décentralisées virtuelles</li> </ul>
G <b>Fixation des prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— établir le positionnement en matière de prix (par exemple stratégie de prix bas ou élevés)</li> <li>— déterminer les prix par une approche d'enchères/appels d'offres</li> </ul>

### 7.3 Objectifs

Il convient que la direction démontre son leadership au sein de l'organisme en définissant et tenant à jour les objectifs de l'organisme fondés sur ses politiques et sa stratégie, ainsi qu'en déployant les objectifs au niveau des fonctions, niveaux et processus pertinents.