

Redline version  
compare la Quatrième édition  
à la Troisième édition



---

---

## 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 Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO 9004:2018

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





Numéro de référence  
ISO 9004:redline:2018(F)

© ISO 2018

### IMPORTANT — PLEASE NOTE

This is a mark-up copy and uses the following colour coding:

- |   |   |
|---|---|
| <b>Text example 1</b>   | — indicates added text (in green)   |
| <del>Text example 2</del>   | — indicates removed text (in red)   |
|  | — indicates added graphic figure  |
|  | — indicates removed graphic figure  |
| <b>1.x ...</b>  | — Heading numbers containg modifications are highlighted in yellow in the Table of Contents |

### DISCLAIMER

This Redline version provides you with a quick and easy way to compare the main changes between this edition of the standard and its previous edition. It doesn't capture all single changes such as punctuation but highlights the modifications providing customers with the most valuable information. Therefore it is important to note that this Redline version is not the official ISO standard and that the users must consult with the clean version of the standard, which is the official standard, for implementation purposes.



### 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>	vi
<b>Introduction</b>	vii
<b>1</b> <del>Domaine d'application</del> <b>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> <del>Gestion des performances durables d'un organisme</del> <b>Qualité d'un organisme et performances durables</b>	<b>2</b>
4.1 <del>Généralités</del>	2
4.2 <del>Performances durables</del>	2
4.3 <del>Environnement de l'organisme</del>	3
4.4 <del>4.1 Parties intéressées, besoins et attentes</del> <b>Qualité d'un organisme</b>	<b>3</b>
4.2 <b>Management des performances durables d'un organisme</b>	<b>4</b>
<b>5</b> <del>Stratégie et politique</del> <b>Contexte d'un organisme</b>	<b>5</b>
5.1 <b>Généralités</b>	<b>5</b>
5.2 <del>Élaboration de la stratégie et des politiques</del> <b>Parties intéressées pertinentes</b>	<b>5</b>
5.3 <del>Déploiement de la stratégie et des politiques</del> <b>Enjeux externes et internes</b>	<b>6</b>
5.3.1 <del>Généralités</del>	6
5.3.2 <del>Processus et pratiques</del>	7
5.3.3 <del>Déploiement</del>	7
5.4 <del>Communication de la stratégie et des politiques</del>	8
<b>6</b> <b>Identité d'un organisme</b>	<b>8</b>
6.1 <b>Généralités</b>	<b>8</b>
6.2 <b>Mission, vision, valeurs et culture</b>	<b>8</b>
<b>6.7</b> <del>Management des ressources</del> <b>Leadership</b>	<b>9</b>
6.1 <del>Généralités</del>	9
6.2 <del>Ressources financières</del>	9
6.3 <del>7.1 Personnel de l'organisme</del> <b>Généralités</b>	<b>10</b>
6.3.1 <del>Management du personnel</del>	10
6.3.2 <del>Compétences du personnel</del>	10
6.3.3 <del>Implication et motivation du personnel</del>	11
6.4 <del>Partenaires et fournisseurs</del>	11
6.4.1 <del>Généralités</del>	11
6.4.2 <del>Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires</del>	12
6.5 <del>Infrastructure</del>	12
6.6 <del>Environnement de travail</del>	13
6.7 <del>7.2 Connaissances, informations et technologie</del> <b>Politique et stratégie</b>	<b>13</b>
6.7.1 <del>Généralités</del>	13

	<del>6.7.2</del> Connaissances.....	13
	<del>6.7.3</del> Informations.....	14
	<del>6.7.4</del> Technologie.....	14
<del>6.8</del> <b>7.3</b>	<b>Ressources naturelles Objectifs</b> .....	16
<b>7.4</b>	Communication.....	17
<b>7.8</b>	<b>Management de des processus</b> .....	17
<del>7.1</del> <b>8.1</b>	<b>Généralités</b> .....	17
<del>7.2</del> <b>8.2</b>	<b>Planification et maîtrise du Détermination des processus</b> .....	18
<del>7.3</del> <b>8.3</b>	<b>Responsabilité et autorité relatives aux processus</b> .....	20
<b>8.4</b>	Management des processus.....	20
<b>9</b>	<b>Management des ressources</b> .....	22
<b>9.1</b>	Généralités.....	22
<b>9.2</b>	Personnel.....	22
	<b>9.2.1</b> Généralités.....	22
	<b>9.2.2</b> Implication du personnel.....	23
	<b>9.2.3</b> Responsabilisation et motivation du personnel.....	23
	<b>9.2.4</b> Compétences du personnel.....	23
<b>9.3</b>	Connaissances organisationnelles.....	24
<b>9.4</b>	Technologie.....	24
<b>9.5</b>	Infrastructure et environnement de travail.....	25
	<b>9.5.1</b> Généralités.....	25
	<b>9.5.2</b> Infrastructure.....	25
	<b>9.5.3</b> Environnement de travail.....	25
<b>9.6</b>	Ressources fournies par des prestataires externes.....	26
<b>9.7</b>	Ressources naturelles.....	26
<b>8.10</b>	<b>Surveillance, mesure, analyse et revue Analyse et évaluation des performances d'un organisme</b> .....	27
<del>8.1</del>	<del>Généralités</del> .....	27
<del>8.2</del> <b>10.1</b>	<b>Surveillance Généralités</b> .....	27
<del>8.3</del> <b>10.2</b>	<b>Mesurage Indicateurs de performance</b> .....	28
	<del>8.3.1</del> Généralités.....	28
	<del>8.3.2</del> Indicateurs de performance clés.....	29
	<del>8.3.3</del> Audit interne.....	29
	<del>8.3.4</del> Auto-évaluation.....	30
	<del>8.3.5</del> Benchmarking.....	31
<del>8.4</del> <b>10.3</b>	<b>Analyse des performances</b> .....	31
<b>10.4</b>	Évaluation des performances.....	32
<b>10.5</b>	Audit interne.....	34
<b>10.6</b>	Auto-évaluation.....	34
<del>8.5</del> <b>10.7</b>	<b>Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse Revues</b> .....	35

<b>9.11</b>	<b>Amélioration, <del>innovation et apprentissage</del> apprentissage et innovation</b>	<b>36</b>
<del>9.1</del> <b>11.1</b>	Généralités .....	36
<del>9.2</del> <b>11.2</b>	Amélioration.....	36
<del>9.3</del>	Innovation .....	37
<del>9.3.1</del>	Généralités .....	37
<del>9.3.2</del>	Application.....	37
<del>9.3.3</del>	Calendrier .....	38
<del>9.3.4</del>	Processus.....	38
<del>9.3.5</del>	Risques .....	38
<del>9.4</del> <b>11.3</b>	Apprentissage.....	38
<b>11.4</b>	Innovation .....	39
<b>11.4.1</b>	Généralités .....	39
<b>11.4.2</b>	Mise en œuvre .....	40
<b>11.4.3</b>	Planification et risque .....	40
<b>Annexe A</b> (informative)	<b>Outil d'auto-évaluation</b> .....	<b>41</b>
<del>Annexe B</del> (informative)	<del>Principes de management de la qualité</del> .....	<del>98</del>
<del>Annexe C</del> (informative)	<del>Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008</del> .....	<del>103</del>
<b>Bibliographie</b>		<b>105</b>

ITeH Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO 9004:2018

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

## Avant-propos

~~L'ISO~~ L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de ~~L'ISO~~ L'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de ~~L'ISO~~ 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~~ L'ISO participent également aux travaux. ~~L'ISO~~ L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (~~CEI~~ IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées 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/CEI IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

~~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~~ L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. ~~L'ISO~~ 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).

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

Cette troisième quatrième édition annule et remplace la deuxième troisième édition (ISO 9004:2000 2009), qui a fait l'objet d'une l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

~~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.~~

- 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

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

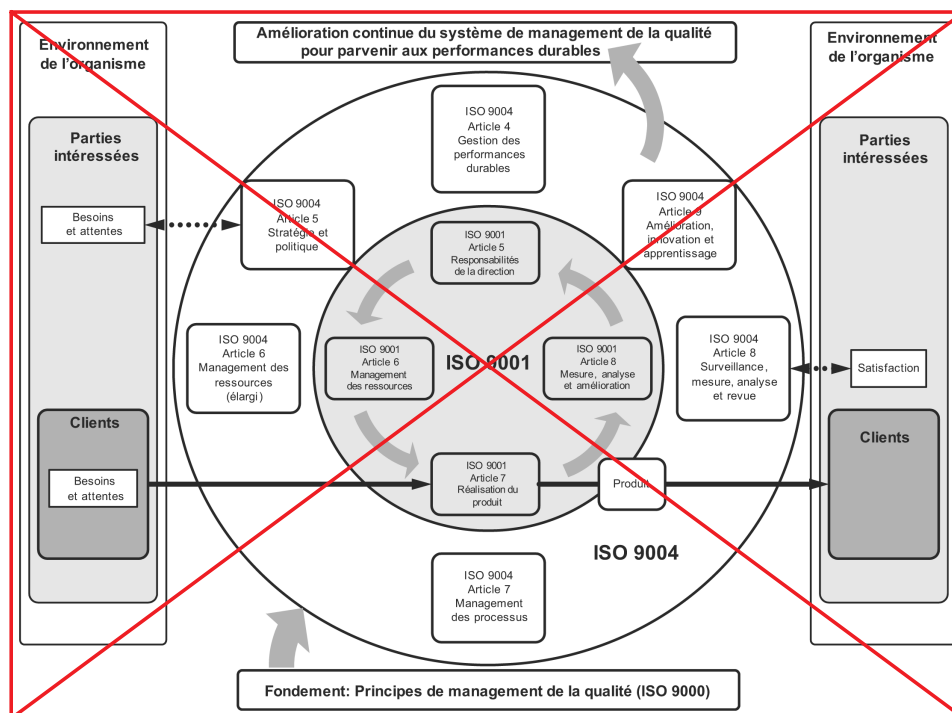
~~Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire~~ L'attention que la direction porte à l'aptitude de l'organisme à répondre aux besoins et aux attentes de ses attentes des clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée. Des performances 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 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.

~~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~~ 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 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'~~ 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.



# **Légende**

~~flux d'informations~~

~~activités à valeur ajoutée~~

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO 9004:2018

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



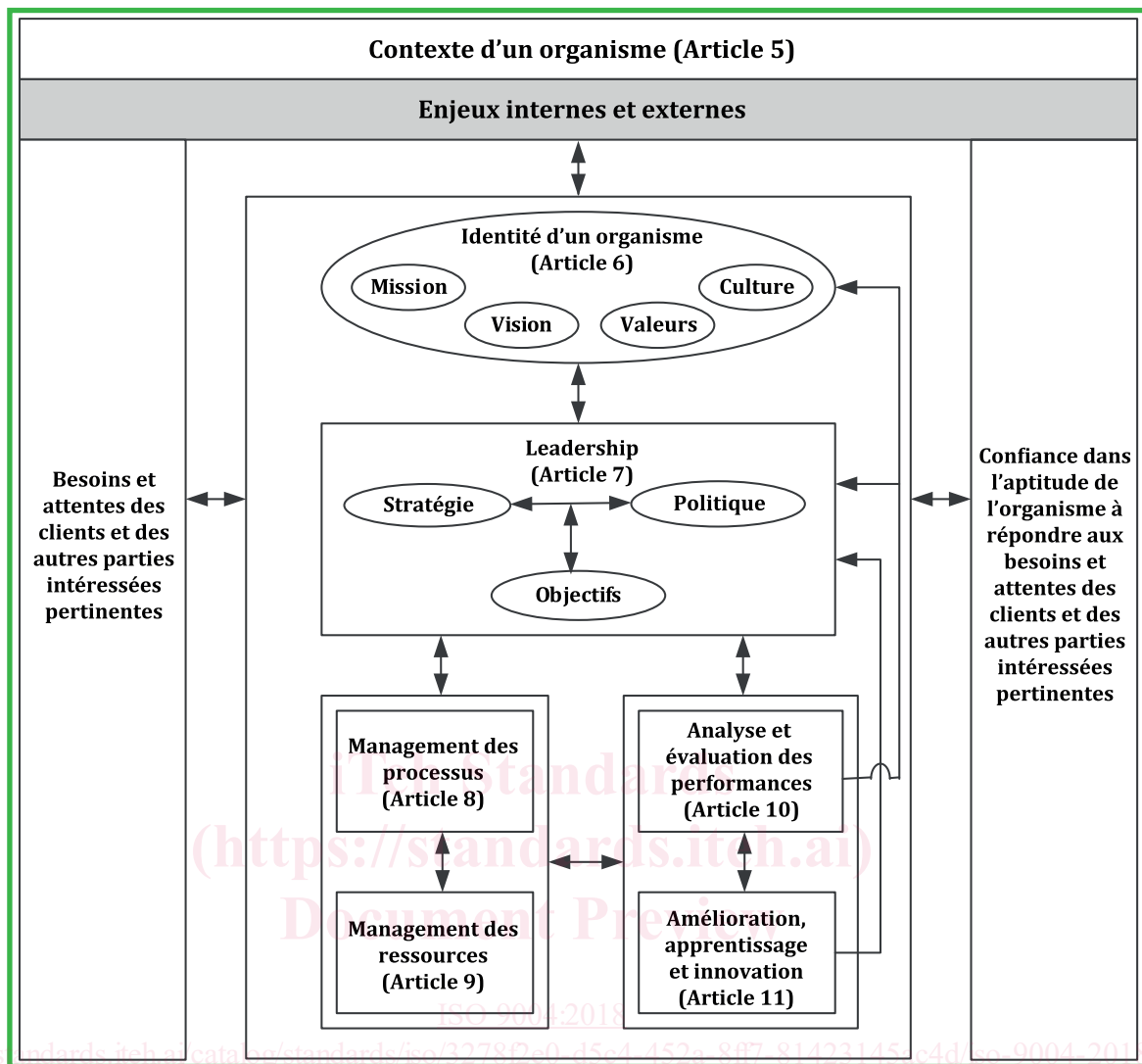


Figure 1 — ~~Modèle élargi d'un système de management de la qualité fondé sur les processus~~  
**Représentation de la structure du présent document**

~~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 9001:2000.~~



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

## 1 ~~Domaine d'application~~ 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.

~~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.~~ Le présent document 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 ~~suivants cités dans le~~ texte constituant, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique ~~l'édition citée s'applique~~. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique ~~s'applique~~ (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

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

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015, ainsi que les suivants s'appliquent ~~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~~

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 ~~Gestion des performances durables d'un organisme~~ Qualité d'un organisme et performances durables**

### **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 données 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),~~
- ~~— établit 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 prend 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~~

~~établit et maintient 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~~ 4.1 Parties intéressées, besoins et attentes **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.

~~Les parties intéressées sont des individus ou d'autres entités qui créent de la valeur~~ Il convient que l'organisme applique tous les principes de management de la qualité (voir l'ISO 9000:2015) ~~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~~ 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.

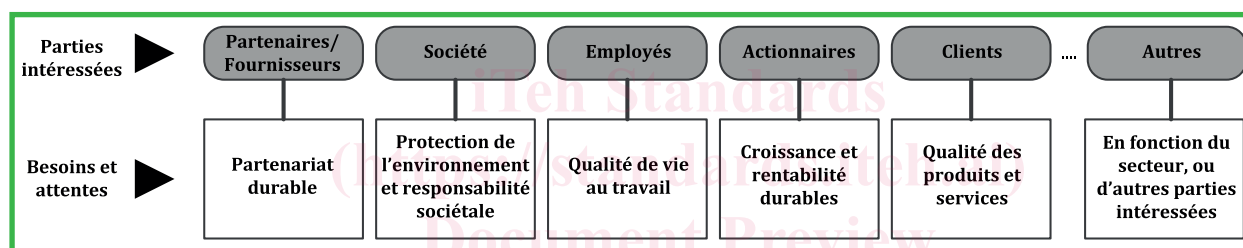
~~De plus, les~~ Les besoins et ~~les~~ attentes des parties intéressées individuelles ~~sont différents, peuvent être~~ peuvent être différents, en accord ou contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer ~~très~~ rapidement. Les formes d'expression d'expression et de satisfaction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

**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.

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:

- 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;
- détermine, mette en œuvre et communique la mission, la vision et les valeurs de l'organisme, et favorise une culture harmonisée;
- détermine les risques et opportunités à court terme et à long terme;
- détermine, mette en œuvre et communique les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme;
- détermine les processus pertinents et les gère de manière qu'ils fonctionnent au sein d'un système cohérent;
- gère les ressources de l'organisme de manière que ses processus puissent atteindre les résultats escomptés;