

ICS: 03.120.10

*norme belge
enregistrée*

NBN EN ISO 9004

3e éd., novembre 2009

Indice de classement: X 50

**Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de
management par la qualité (ISO 9004:2009)**

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach (ISO 9004:2009)

Autorisation de publication: 20 novembre 2009

Remplace NBN EN ISO 9004 (2000).

La présente norme européenne EN ISO 9004:2009 a le statut d'une norme belge.

La présente norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français).

Une version en néerlandais, ayant le même statut que les versions officielles, est également disponible au NBN.



Bureau de Normalisation - Rue de Birmingham 131 - 1070 Bruxelles - Belgique

Tél: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be
Banque 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 TVA BE0880857592

Geregistreeerde Belgische norm

NBN EN ISO 9004

3e uitg., november 2009

Normklasse: X 50

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach (ISO 9004:2009)

Toelating tot publicatie: 20 november 2009

Vervangt NBN EN ISO 9004 (2000).

Deze Europese norm EN ISO 9004:2009 heeft de status van een Belgische norm.

Deze Europese norm bestaat in drie officiële versies (Duits, Engels, Frans).

Er is bij het NBN ook een Nederlandstalige versie beschikbaar, die dezelfde status heeft als de officiële versies.



Bureau voor Normalisatie - Birminghamstraat 131 - 1070 Brussel - België

Tel: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be

Bank 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 BTW BE0880857592

Version Française

Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer
Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO
9004:2009)

Managing for the sustained success of an organization - A
quality management approach (ISO 9004:2009)

La présente Norme européenne a été adoptée par le CEN le 1 octobre 2009.

Les membres du CEN sont tenus de se soumettre au Règlement Intérieur du CEN/CENELEC, qui définit les conditions dans lesquelles doit être attribué, sans modification, le statut de norme nationale à la Norme européenne. Les listes mises à jour et les références bibliographiques relatives à ces normes nationales peuvent être obtenues auprès du Centre de Gestion du CEN ou auprès des membres du CEN.

La présente Norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français). Une version dans une autre langue faite par traduction sous la responsabilité d'un membre du CEN dans sa langue nationale et notifiée au Centre de Gestion du CEN, a le même statut que les versions officielles.

Les membres du CEN sont les organismes nationaux de normalisation des pays suivants: Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède et Suisse.



COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION
EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION

Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Bruxelles

Sommaire

Page

Avant-propos.....3

Avant-propos

Le présent document (EN ISO 9004:2009) a été élaboré par le Comité Technique ISO/TC 176 "Management et assurance de la qualité".

Cette Norme européenne devra recevoir le statut de norme nationale, soit par publication d'un texte identique, soit par entérinement, au plus tard en mai 2010, et toutes les normes nationales en contradiction devront être retirées au plus tard en mai 2010.

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. Le CEN et/ou le CENELEC ne saurait [sauraient] être tenu[s] pour responsable[s] de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence.

Le présent document remplace l'EN ISO 9004:2000.

Selon le Règlement Intérieur du CEN/CENELEC, les instituts de normalisation nationaux des pays suivants sont tenus de mettre cette Norme européenne en application : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède et Suisse.

Notice d'entérinement

Le texte de l'ISO 9004:2009 a été approuvé par le CEN comme EN ISO 9004:2009 sans aucune modification.

NBN EN ISO 9004 (2009)
**NORME
INTERNATIONALE**

**ISO
9004**

Troisième édition
2009-11-01

**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*



Numéro de référence
ISO 9004:2009(F)

© ISO 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.



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*.

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

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.

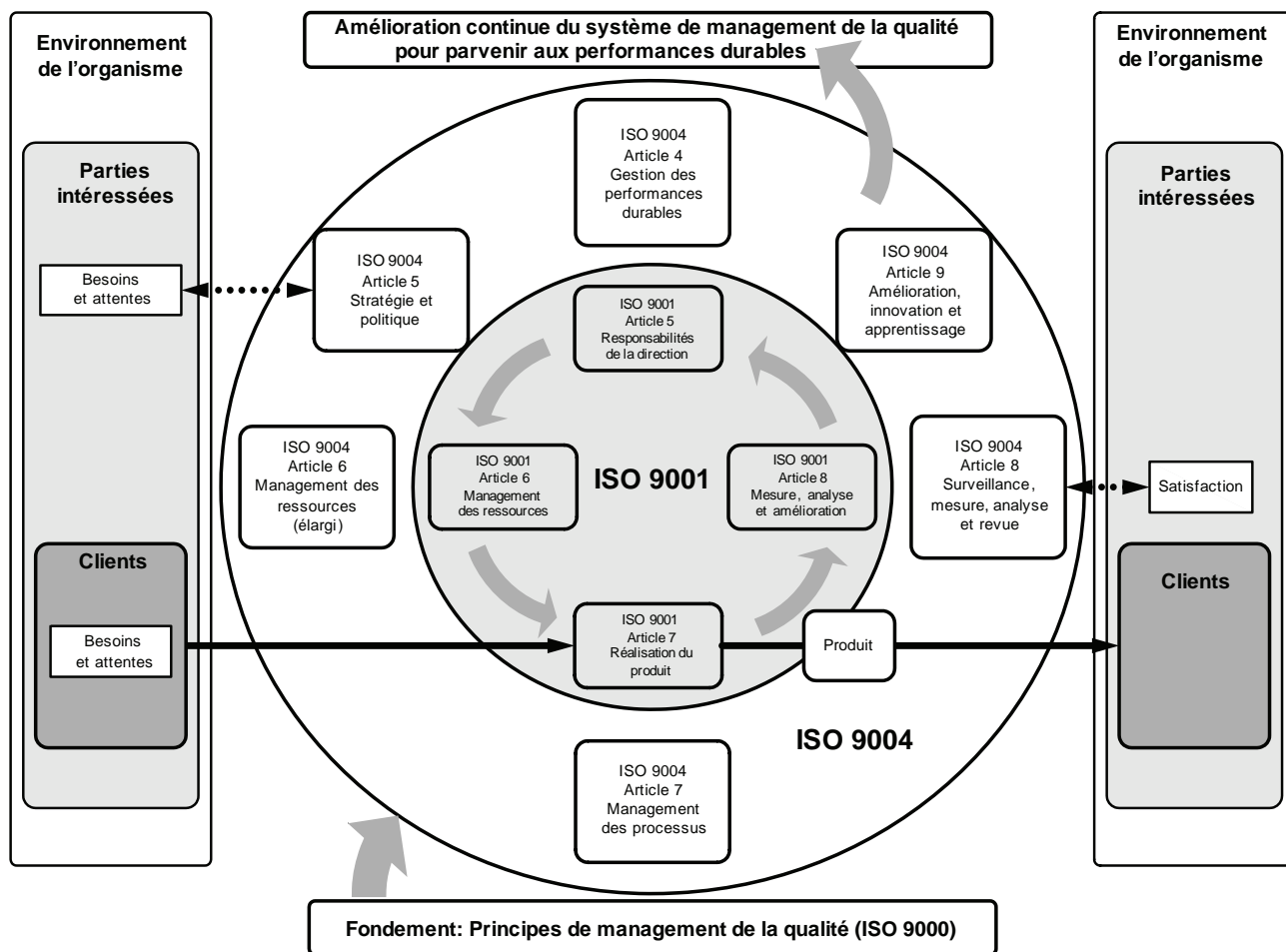
Introduction

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.



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*

3 Termes et définitions

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.