

ICS: 03.120.10

***norme belge
enregistrée***

NBN EN ISO 9004

2e éd., décembre 2000

Indice de classement: X 50

**Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour
l'amélioration des performances (ISO 9004:2000)**

Kwaliteitsmanagementsystemen - Richtlijnen voor prestatieverbetering (ISO 9004:2000)

Quality management systems - Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000)

Autorisation de publication: 21 décembre 2000

Remplace NBN EN ISO 9004-1 (1994) et NBN EN 29004-2 (1993).

La présente norme européenne EN ISO 9004 : 2000 a le statut d'une norme belge.

La présente norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français); la traduction néerlandaise a été faite par l'Institut Belge de Normalisation (IBN) et a le même statut.



Institut belge de normalisation (IBN), association sans but lucratif
avenue de la Brabançonne 29 - 1000 BRUXELLES - téléphone: 02 738 01 12 - fax: 02 733 42 64
e-mail: info@ibn.be - IBN Online: www.ibn.be - CCP. 000-0063310-66

Geregistreeerde Belgische norm

NBN EN ISO 9004

2e uitg., december 2000

Normklasse: X 50

Kwaliteitsmanagementsystemen - Richtlijnen voor prestatieverbetering (ISO 9004:2000)

Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances (ISO 9004:2000)

Quality management systems - Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000)

Toelating tot publicatie: 21 december 2000

Vervangt NBN EN ISO 9004-1 (1994) en NBN EN 29004-2 (1993).

Deze Europese norm EN ISO 9004 : 2000 heeft de status van een Belgische norm.

Deze Europese norm bestaat in drie officiële versies (Duits, Engels, Frans); de Nederlandse vertaling werd gemaakt door het Belgisch Instituut voor Normalisatie (BIN) en heeft dezelfde waarde.



Belgisch instituut voor normalisatie (BIN), vereniging zonder winstoogmerk
Brabançonnellaan 29 - 1000 BRUSSEL - telefoon: 02 738 01 12 - fax: 02 733 42 64
e-mail: info@bin.be - BIN Online: www.bin.be - prk. 000-0063310-66

Version Française

**Systemes de management de la qualité - Lignes directrices pour
l'amélioration des performances (ISO 9004:2000)**

Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur
Leistungsverbesserung (ISO 9004:2000)

Quality management systems - Guidelines for performance
improvements (ISO 9004:2000)

La présente Norme européenne a été adoptée par le CEN le 15 décembre 2000.

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 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, a le même statut que les versions officielles.

Les membres du CEN sont les organismes nationaux de normalisation des pays suivants: Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Suède et Suisse.



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

Centre de Gestion: rue de Stassart, 36 B-1050 Bruxelles

Avant-propos

Le texte de la Norme internationale ISO 9004:2000 a été élaboré par le Comité Technique ISO/TC 176 "Management et assurance de la qualité", sous-comité 2, "Systèmes qualité", en collaboration avec le CEN Management Centre (CMC).

La présente Norme européenne remplace l'EN ISO 9004-1:1994.

Cette Norme européenne devra recevoir le statut de norme nationale, soit par publication d'un texte identique, soit par entérinement, au plus tard en juin 2001, et toutes les normes nationales en contradiction devront être retirées au plus tard en juin 2001.

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, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Notice d'entérinement

Le texte de la Norme internationale ISO 9004:2000 a été approuvé par le CEN comme Norme européenne sans aucune modification.

NOTE: Les références normatives aux Normes internationales sont mentionnées en annexe ZA (normative).

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 3.

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 de la présente Norme internationale 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.

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

La deuxième édition de l'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1:1994, qui a été révisée du point de vue technique. Le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Plusieurs Normes internationales de la famille des normes ISO 9000 seront revues puis retirées ou publiées de nouveau sous la forme de rapports techniques, du fait que nombre des dispositions qu'elles contiennent ont été incorporées dans la présente Norme internationale.

Par rapport aux éditions précédentes, l'ISO 9001 et l'ISO 9004 constituent maintenant un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité. L'objet de l'ISO 9001 est d'apporter l'assurance de la qualité du produit et d'accroître la satisfaction des clients, alors que l'ISO 9004 s'appuie sur une perspective plus large du management de la qualité pour donner des conseils sur l'amélioration des performances.

Les annexes A et B de la présente Norme internationale sont données uniquement à titre d'information.

Annexe ZA (normative)

Références normatives à d'autres publications internationales avec les publications européennes correspondantes

Cette Norme européenne comporte par référence datée ou non datée des dispositions issues d'autres publications. Ces références normatives sont citées aux endroits appropriés dans le texte et les publications sont énumérées ci-après. Pour les références datées les amendements ou révisions ultérieurs de l'une quelconque de ces publications ne s'appliquent à cette Norme européenne que s'ils y ont été incorporés par amendement ou révision. Pour les références non datées, la dernière édition de la publication à laquelle il est fait référence s'applique (y compris les amendements).

NOTE Dans le cas où une publication internationale est modifiée par des modifications communes, indiqué par (mod.), l'EN/le HD correspondant(e) s'applique.

<u>Publication</u>	<u>Année</u>	<u>Titre</u>	<u>EN/HD</u>	<u>Année</u>
ISO 9000	2000	Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire	EN ISO 9000	2000

NORME INTERNATIONALE

ISO 9004

Deuxième édition
2000-12-15

Systemes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'amélioration des performances

Quality management systems — Guidelines for performance improvements



Numéro de référence
ISO 9004:2000(F)

© ISO 2000

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.

© ISO 2000

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 au 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.ch
Web www.iso.ch

Imprimé en Suisse

Sommaire

	Page
1 Domaine d'application	1
2 Référence normative	1
3 Termes et définitions	1
4 Système de management de la qualité	2
4.1 Management des systèmes et des processus	2
4.2 Documentation	3
4.3 Utilisation des principes de management de la qualité	4
5 Responsabilité de la direction	5
5.1 Généralités	5
5.2 Besoins et attentes des parties intéressées	7
5.3 Politique qualité	9
5.4 Planification	10
5.5 Responsabilité, autorité et communication	11
5.6 Revue de direction	13
6 Management des ressources	15
6.1 Généralités	15
6.2 Les personnes	15
6.3 Infrastructures	18
6.4 Environnement de travail	18
6.5 Informations	19
6.6 Fournisseurs et partenariats	19
6.7 Ressources naturelles	19
6.8 Ressources financières	20
7 Réalisation du produit	20
7.1 Généralités	20
7.2 Processus relatifs aux parties intéressées	24
7.3 Conception et développement	25
7.4 Achats	30
7.5 Production et préparation du service	32
7.6 Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance	34
8 Mesures, analyse et amélioration	35
8.1 Généralités	35
8.2 Mesures et surveillance	36
8.3 Maîtrise des non-conformités	42
8.4 Analyse des données	43
8.5 Amélioration	44

Annexes

A Lignes directrices pour l'autoévaluation	48
B Processus pour l'amélioration continue	56
Bibliographie.....	58

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 3.

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 de la présente Norme internationale 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.

La Norme internationale 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 deuxième édition de l'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1:1994, qui a été révisée du point de vue technique. Le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Plusieurs Normes internationales de la famille des normes ISO 9000 seront revues puis retirées ou publiées de nouveau sous la forme de rapports techniques, du fait que nombre des dispositions qu'elles contiennent ont été incorporées dans la présente Norme internationale.

Par rapport aux éditions précédentes, l'ISO 9001 et l'ISO 9004 constituent maintenant un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité. L'objet de l'ISO 9001 est d'apporter l'assurance de la qualité du produit et d'accroître la satisfaction des clients, alors que l'ISO 9004 s'appuie sur une perspective plus large du management de la qualité pour donner des conseils sur l'amélioration des performances.

Les annexes A et B de la présente Norme internationale sont données uniquement à titre d'information.

Introduction

0.1 Généralités

Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de la direction de l'organisme. Les objectifs particuliers, les produits fournis, les processus mis en œuvre ainsi que la taille et la structure de l'organisme influencent la conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. La présente Norme internationale s'appuie sur huit principes de management de la qualité. Elle ne vise cependant ni l'uniformité des structures des systèmes de management de la qualité ni celle de la documentation.

La finalité d'un organisme est

- d'identifier et de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées (personnel de l'organisme, fournisseurs, propriétaires, société) de manière à en tirer avantage sur le plan de la compétitivité et ce d'une manière efficace et efficiente;
- d'atteindre, d'entretenir et d'améliorer les capacités et performances globales de l'organisme.

L'application des principes de management de la qualité entraîne non seulement des avantages directs mais contribue également de manière importante au management des coûts et des risques. Les considérations relatives au management des bénéfices, des coûts et des risques jouent un rôle important pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées. Ces considérations sur les performances globales peuvent avoir des incidences sur

- la loyauté des clients,
- l'activité commerciale continue et les références,
- les résultats d'exploitation tels que recettes et parts de marché,
- la souplesse et la rapidité des réactions face aux opportunités du marché,
- les coûts et les durées de cycle par l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
- l'alignement de processus les plus appropriés pour atteindre les résultats escomptés,
- les avantages concurrentiels par le biais d'une capacité organisationnelle améliorée,
- la compréhension et la motivation des personnes par rapport aux buts et objectifs de l'organisme, ainsi que leur participation à l'amélioration continue,
- la confiance des parties intéressées dans l'efficacité et l'efficience de l'organisme, démontrées par les avantages financiers et sociaux tirés des performances de l'organisme, du cycle de vie des produits et de la réputation,
- l'aptitude à créer de la valeur tant pour l'organisme que pour ses fournisseurs par l'optimisation des coûts et des ressources ainsi que par la flexibilité et la rapidité des solutions communes face à des marchés en évolution.

0.2 Approche processus

La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des parties intéressées par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace et efficiente, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, est considérée comme un processus. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant.

«L'approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que de leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance

- a) de comprendre et de satisfaire les exigences,
- b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d) d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus, présenté en Figure 1, illustre les relations entre les processus décrits dans les articles 4 à 8. Cette figure montre le rôle significatif joué par les parties intéressées lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des parties intéressées exige l'évaluation des informations concernant la perception des parties intéressées sur la réponse de l'organisme à leurs exigences. Le modèle présenté en Figure 1 ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

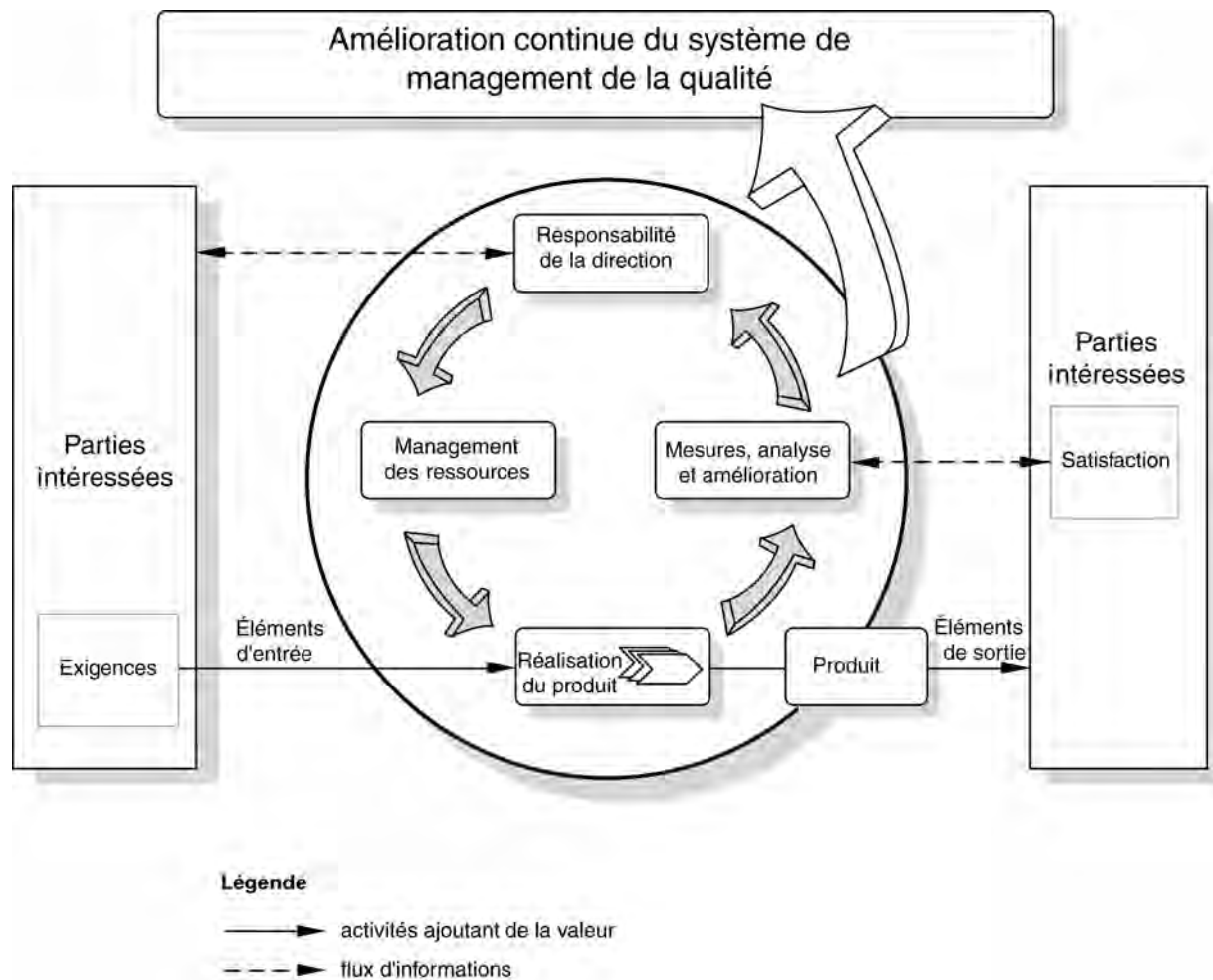


Figure 1 — Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

0.3 Relations avec l'ISO 9001

Les actuelles éditions de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes relatives aux systèmes de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. Bien que ces deux Normes internationales aient des domaines d'application différents, elles ont des structures similaires pour faciliter leur application en tant que couple cohérent.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

L'ISO 9004 donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficacité d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.

Par souci de convivialité, les exigences de l'ISO 9001 sont incluses sous forme d'encadrés dans le texte de la présente Norme internationale, à la suite des paragraphes appropriés. Les informations sous forme de «NOTE» sont des conseils pour une meilleure compréhension ou pour une plus grande clarté.

0.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management

La présente Norme internationale ne fournit pas de conseils spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité au travail ou la gestion financière. La présente Norme internationale permet toutefois à un organisme d'aligner ou d'intégrer son système de management de la qualité avec des systèmes de management associés. Il est possible pour un organisme d'adapter le(s) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité qui suit les recommandations de la présente Norme internationale.

Systemes de management de la qualite — Lignes directrices pour l'amélioration des performances

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices qui vont au-delà des exigences de l'ISO 9001 afin de tenir compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience d'un système de management de la qualité et donc du potentiel d'amélioration des performances d'un organisme. Comparés à ceux de l'ISO 9001, les objectifs de satisfaction des clients et de qualité des produits sont étendus pour inclure la satisfaction des parties intéressées et les performances de l'organisme.

La présente Norme internationale est applicable aux processus de l'organisme, et les principes de management de la qualité sur lesquels elle se fonde peuvent donc être déployés dans l'ensemble de l'organisme. L'obtention d'une amélioration permanente, mesurée par le biais de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, constitue le principal objet de la présente Norme internationale.

La présente Norme internationale contient des conseils et des recommandations et n'est ni destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de certification, ni destinée à servir de guide d'application de l'ISO 9001.

2 Référence normative

Le document normatif suivant contient des dispositions qui, par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale. Pour les références datées, les amendements ultérieurs ou les révisions de ces publications ne s'appliquent pas. Toutefois, les parties prenantes aux accords fondés sur la présente Norme internationale sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente du document normatif indiqué ci-après. Pour les références non datées, la dernière édition du document normatif en référence s'applique. Les membres de l'ISO et de la CEI possèdent le registre des Normes internationales en vigueur.

ISO 9000:2000, *Systemes de management de la qualite — Principes essentiels et vocabulaire*.

3 Termes et définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les termes et définitions données dans l'ISO 9000 s'appliquent.

Les termes suivants, utilisés dans la présente édition de l'ISO 9004 pour décrire la chaîne d'approvisionnement, ont été modifiés pour refléter le vocabulaire couramment utilisé.

fournisseur(s) → organisme → client(s) (parties intéressées)

Tout au long du texte de la présente Norme internationale, lorsque le terme «produit» est utilisé, il peut également signifier «service».