

## Performances durables au sein d'un organisme

# Cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018

### Gains espérés :

- Comprendre les éléments essentiels à **l'obtention de performances durables**.
- Prise en main **facilitée** des articles composant la norme.
- Possibilité pour les organismes de **revenir sur cet outil** lors de leur auto-évaluation.

### Mail de contact :

[mathias.amber.y@gmail.com](mailto:mathias.amber.y@gmail.com)  
[romain.bednarski@gmail.com](mailto:romain.bednarski@gmail.com)  
[marie.pincemail@gmail.com](mailto:marie.pincemail@gmail.com)  
[emile.verebi@outlook.fr](mailto:emile.verebi@outlook.fr)

**Bibliographie** : « *Norme NF EN ISO 9004 - Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables* », Ed. Afnor, Paris, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), avr. 11, 2018.



**Temps de prise  
en main :**  
30 à 45 min

### Pour qui :


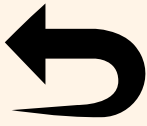
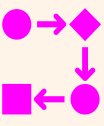
Toute personne à la recherche de performances durables pour son organisme.

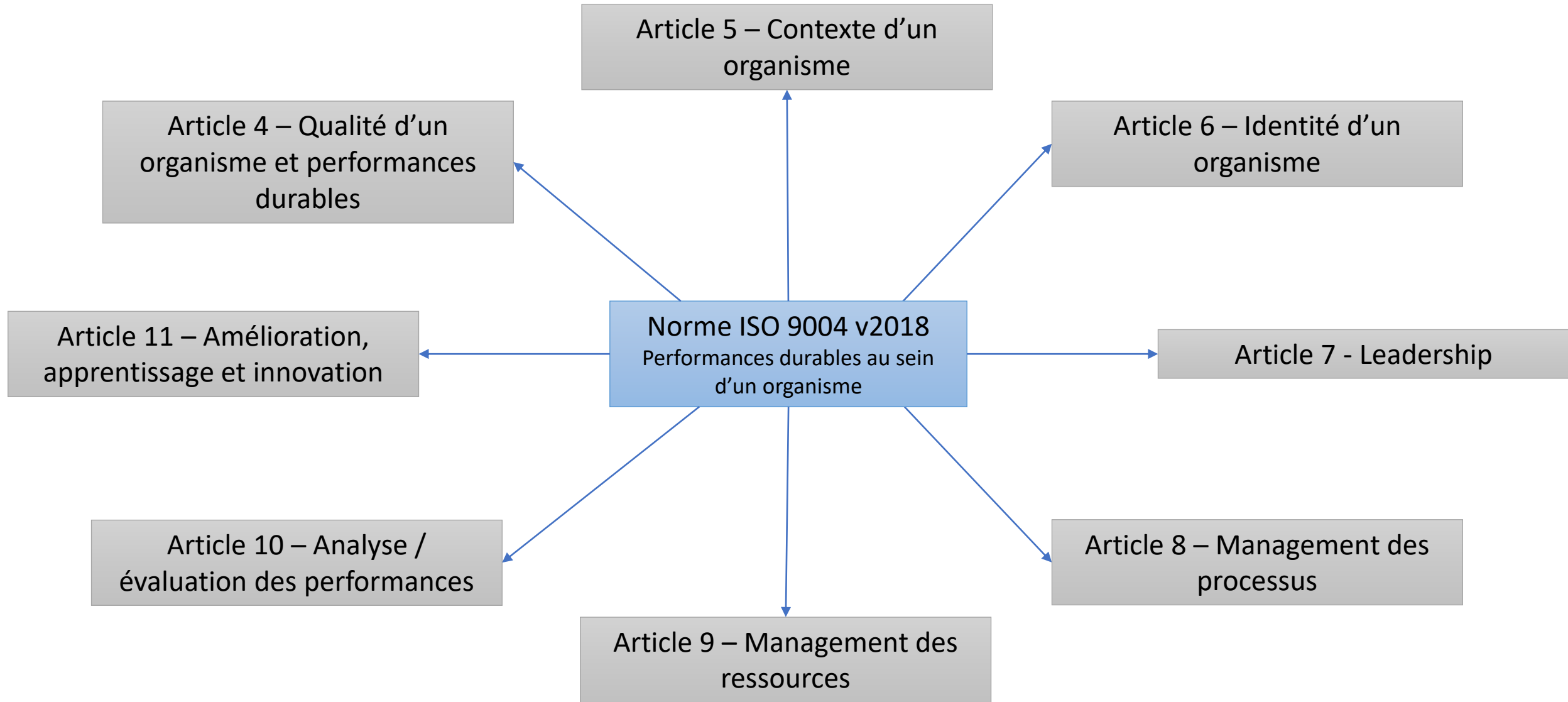
### Contenu :

L'ensemble du contenu provient d'une lecture active et organisée de la norme ISO 9004:2018 ; réalisée dans le cadre de ce projet. Les éléments concrets extraits permettent de comprendre les éléments essentiels à **l'obtention de performances durables**.

Entre guillemets et **en bleu clair**, des extraits issus directement de la norme viennent compléter les éléments concrets mis en avant car autoporteurs de sens.

**Légende :** symboles permettant la navigation dans la cartographie interactive

		
<b>Retour à la cartographie</b>	<b>Retour à l'article</b>	<b>Processus :</b> renvoi vers une définition du terme processus



## Article 4 – Qualité d'un organisme et performances durables

C'est l'entreprise qui doit travailler à l'obtention des performances durables. L'ISO 9004 aide à répondre au mieux aux **besoins** et **attentes** des parties intéressées de façon durable, sachant que ces paramètres sont variables et différents. Pour y répondre, les principes de base du management de l'ISO 9000 sont à appréhender.

C'est la direction qui établit le contexte et les objectifs de l'organisme, à travers la détermination de son identité, sa culture et ses parties intéressées. En effet, c'est uniquement en explicitant les besoins et attentes des parties intéressées que l'organisme pourra les satisfaire.

4.1

Qualité d'un organisme

4.2

Management des performances durables

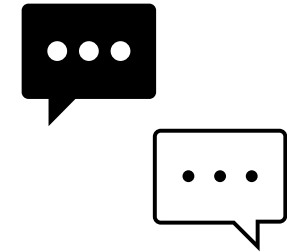


Retour à la  
cartographie

## 4.1 Qualité d'un organisme

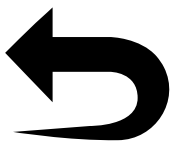


La qualité permet de **répondre** au mieux aux besoins et attentes des parties intéressées de façon durable.



Une bonne réponse aux besoins et aux attentes des parties intéressées nécessite une application des principes de management de la qualité (ISO 9000).

Les parties intéressées ont des besoins et attentes variables et différentes selon de nombreux paramètres.

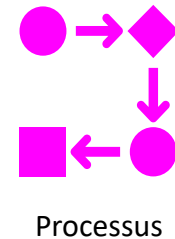


Retour à l'article

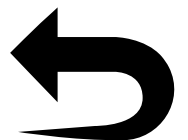
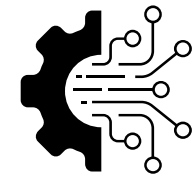
## 4.2 Management des performances durables d'un organisme



4.2.1. La direction établit le contexte et les objectifs de l'organisme en prenant en compte **toutes les parties prenantes** dans un processus d'amélioration continue.



4.2.2. La prise en compte des parties intéressées peut permettre d'être **efficace et efficient** dans l'atteinte des objectifs et d'améliorer dans son ensemble l'organisme.



Retour à l'article

## Article 5 – Contexte d'un organisme

En plus des parties intéressées, le contexte est également composé des **enjeux internes et externes**. À partir de tous les éléments de contexte, il est important que la direction en extraie les risques et les opportunités.

Ce travail convient d'être réalisé en **processus d'amélioration continue** pour s'adapter aux changements externes ou internes.

5.1

Généralités

5.2

Parties intéressées pertinentes

5.3

Enjeux externes et internes



Retour à la  
cartographie

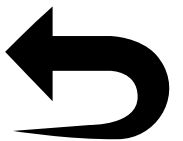
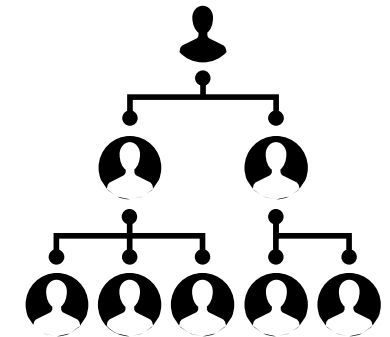
# 5.1 Généralités



« 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 ;
- b) Les enjeux externes ;
- c) Les enjeux internes. »

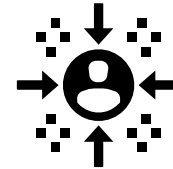
Les parties intéressés, les enjeux externes et internes influent sur l’obtention de performances durables.



Retour à l'article

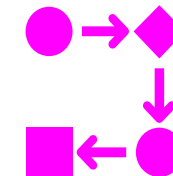


## 5.2 Parties intéressées pertinentes



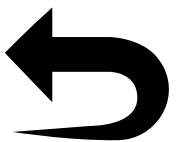
« Après avoir déterminé les parties intéressées pertinentes, il convient que l'organisme :

- **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. »



Processus

Des parties intéressées pertinentes peuvent être une contrainte et/ou une opportunité dans l'amélioration durable des performances.



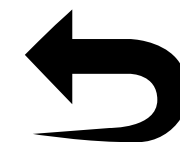
Retour à l'article

## 5.3.1 Enjeux externes



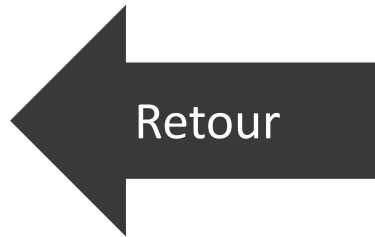
Enjeux externes
Les exigences légales et réglementaires
Les exigences et les accords spécifiques au secteur
La concurrence
La mondialisation
Les facteurs sociaux, économiques, politiques et culturels
Les innovations et l'évolution de la technologie
Le milieu naturel

Suite vers  
5.3.2

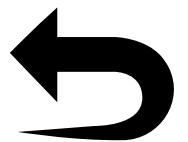
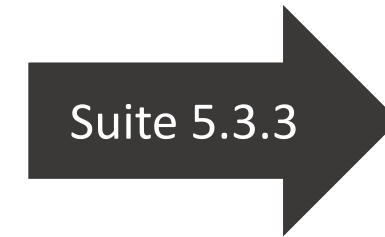


Retour à l'article

## 5.3.2 Enjeux internes



Enjeux internes
La taille et la complexité
Les activités et les processus associés
La stratégie
Les types de produits et services
Les performances
Les ressources
Les niveaux de compétences et de connaissances organisationnelles
La maturité
L'innovation



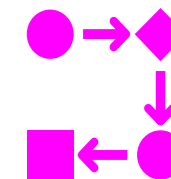
Retour à l'article

### 5.3.3 Enjeux internes

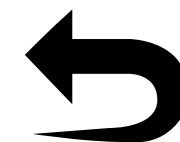
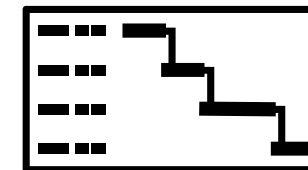


« Sur la base de la détermination de ces enjeux, il convient que la direction détermine les risques et opportunités qu’il convient de prendre en compte et lance l’établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour des processus nécessaires. »

L’organisme tient compte des enjeux passés et présents pour déterminer les risques et opportunités et crée des processus pour les garder à jour.



Processus



Retour à l’article

## Article 6 – Identité d'un organisme

**L'identité découle des éléments précédents**, elle comprend la mission, la vision, les valeurs et la culture qui sont interdépendantes. La culture notamment est issue de l'histoire de l'organisme à laquelle s'incorporent les éléments de la mission, la vision et les valeurs.

Le contexte étant amené à changer, **ces éléments sont à revoir régulièrement.**

6.1

Généralités

6.2

Mission, vision, valeurs et culture



Retour à la  
cartographie

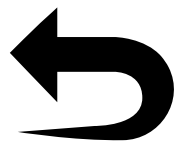
## 6.1 Généralités



« **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.** »



Retour à l'article

## 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;



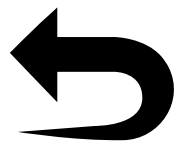
c) ses valeurs : principes et/ou schémas de pensée destinés à jouer un rôle dans la caractérisation de la culture de l'organisme et à déterminer ce qui est important pour l'organisme, à l'appui de la mission et de la vision;



d) sa culture : convictions, histoire, éthique, comportements et attitudes observés qui sont corrélés à l'identité de l'organisme. »



La mission, la vision, les valeurs sont en accord avec la culture de l'entreprise.



Retour à l'article

## Article 7 – Leadership

Le leadership correspond à l'identité de l'organisme en créant **un environnement interne cohérent et stable**. Pour cela, beaucoup de points importants sont à mettre en place sous forme d'une politique. La direction élabore cette politique, en lien également avec les parties intéressées, afin de traiter tous les aspects importants de l'organisme. Sa stratégie permet de mettre en place un processus pour se diriger vers les **objectifs à long terme**.

D'ailleurs, les objectifs devraient être **quantifiés et clairs** afin de les diffuser au sein de l'organisme. Ils sont définis autant pour les parties intéressées que pour les enjeux internes à l'organisme.

7.1	Généralités
7.2	Politique et stratégie
7.3	Objectifs
7.4	Communication



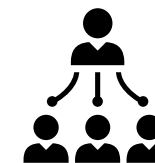
Retour à la  
cartographie



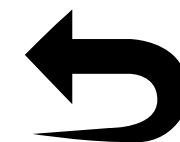
## 7.1 Généralités



7.1.1 - Le leadership se base sur l'identité de l'organisme pour créer un environnement interne encourageant et cohérent pour tous.



7.1.2 - La direction met en place les actions nécessaires pour prouver son leadership de façon pérenne.



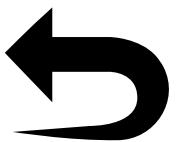
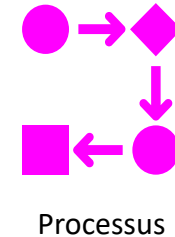
Retour à l'article

## 7.2 Politique et stratégie



« Les politiques et la stratégie de l'organisme constituent la base de l'établissement du **management des processus** (voir [Article 8](#)). »

La politique de l'organisme doit correspondre à ses engagements et la stratégie doit être à long terme. Ces deux éléments sont les bases du management des processus.

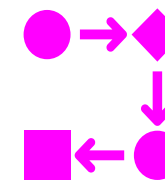


Retour à l'article

## 7.3 Objectifs

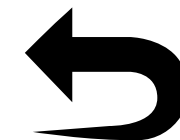


« Il convient que la direction démontre son leadership au sein de l'organisme en définissant et tenant à jour les objectifs de l'organisme fondés sur ses politiques et sa stratégie, ainsi qu'en déployant les objectifs au niveau des fonctions, niveaux et processus pertinents. »



Processus

Les objectifs sont fondés sur la politique et alignés entre les différents acteurs de l'organisme.

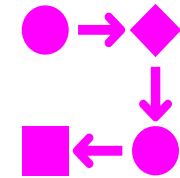


Retour à l'article

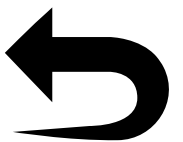
## 7.4 Communication



Un processus de communication efficace est mis en place au sein de l'organisme.



Processus



Retour à l'article

## Article 8 – Management des processus

Les processus au sein de l'organisme font partie d'un **système** entier, mais chaque secteur de l'organisme se voit confier la responsabilité du processus le concernant. L'organisme intervient sur une activité bien particulière qui dépend des éléments **d'entrée** mais également de **sortie** (*besoins* et *attentes*). Ces processus inclus dans le système sont eux-mêmes **efficaces et efficaces**, mais ils le sont également entre eux grâce à leur **interdépendance**.

*La détermination de ces processus nécessite la compréhension de l'approche processus de l'ISO 9000.*

Les processus de l'entreprise doivent s'inscrire dans la **politique** de l'organisme. Ils sont également décrits en adéquation avec la **stratégie** et les **objectifs** de l'organisme. Ces processus prennent en compte les parties intéressées ainsi que le management (ex : risques et opportunités, impacts). Attention, les systèmes de management spécifiques sont également inclus dans le système global.

L'amélioration continue est mise en place pour chacun des processus. Il existe des procédures mises en place pour assurer ces **performances** en pratique et sur la **durée**. Ces performances sont mesurées par des contrôles réguliers et des indicateurs. C'est l'élément essentiel aux performances durables : tous dans l'organisme sont sensibilisés, impliqués et contributeurs.



Suite  
article 8



Retour à la  
cartographie

## Article 8 – Management des processus

8.1

Généralités

8.2

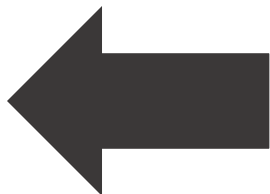
Détermination des processus

8.3

Responsabilité et autorité relatives aux processus

8.4

Management des processus

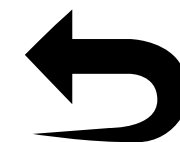
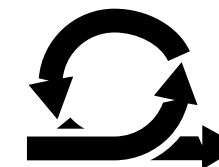


Retour à la  
cartographie

## 8.1 Généralités



Les processus sont cohérents et incluent la valeur ajoutée de l'organisme. Ils sont efficaces et efficaces eux-mêmes et entre eux. (Approche processus ISO 9000).



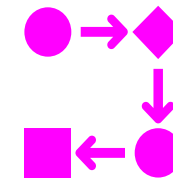
Retour à l'article

## 8.2 Détermination des processus

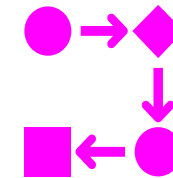


8.2.1 – Les processus répondent aux besoins et attentes des parties intéressées. Ils correspondent également aux politiques, stratégies et objectifs de l'organisme.

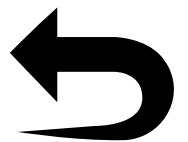
8.2.2 – Un processus est pleinement défini selon les indicateurs de performance.



Processus



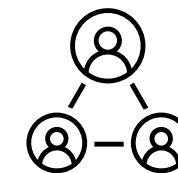
Processus



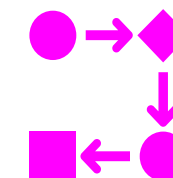
Retour à l'article



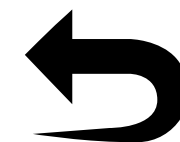
## 8.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus



Chaque processus est rattaché à un responsable (ou un secteur) qui gère ses performances et en a les moyens.



Processus



Retour à l'article

## 8.4 Management des processus



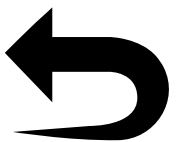
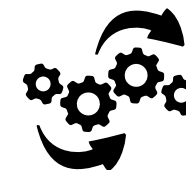
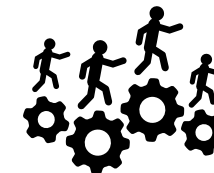
8.4.1 – Un processus en place est constamment revu selon le système et les performances attendues en vue d'être amélioré.

8.4.2 – Le système managérial principal est cohérent et aussi en lien avec les autres systèmes spécifiques (selon les domaines particuliers).

8.4.3 – L'amélioration continue est essentielle aux performances durables. Tout l'organisme est impliqué et y contribue.

8.4.4 – Les procédures de gestion des processus sont mises en place pour assurer la performance sur la durée et en pratique.

8.4.5 – L'organisme suit régulièrement les processus par des contrôles et autres indicateurs.



Retour à l'article

## Article 9 – Management des ressources

**Les ressources** sont tous les éléments d'entrée des processus de l'organisme, aussi bien matériels qu'immatériels. Ce sont elles qui permettent à l'organisme d'atteindre ses objectifs. Ainsi, il est essentiel de les inclure dans le management des performances dans l'optique de les optimiser.


**Les ressources humaines sont centrales dans l'organisme**, c'est pourquoi sa gestion doit être **optimale et adaptée**. L'implication du personnel est importante : les performances sont l'affaire de tous. Le meilleur moyen d'y parvenir est la **responsabilisation du personnel**. En plus d'assurer les performances, l'accomplissement personnel est une source de motivation. Un processus d'amélioration des compétences de chacun est important. Le management du personnel contient des valeurs humaines.

Les ressources externes provenant de prestataires devraient faire partie du management des ressources. Il est possible de tirer des **améliorations mutualisées** des performances soit par une **bonne communication**, soit par un **partenariat**.

La direction doit également savoir gérer plusieurs types de ressources :

- **L'information** est une ressource ayant un impact sur l'amélioration des performances.
- **La technologie** peut apporter des améliorations à l'organisme.
- **L'infrastructure** permet la réalisation des processus.
- **L'environnement de travail** participe au bon fonctionnement et à la conformité.

Enfin, **les ressources naturelles sont managées selon les bonnes pratiques pour les performances durables**. C'est un enjeu stratégique dont l'organisme est responsable.



Suite  
article 9



Retour à la  
cartographie

## Article 9 – Management des ressources

9.1

Généralités

9.2

Personnel

9.3

Connaissances organisationnelles

9.4

Technologie

9.5

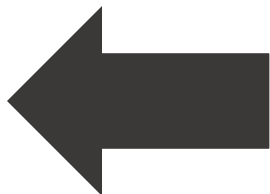
Infrastructure et environnement de travail

9.6

Ressources fournies par des prestataires externes

9.7

Ressources naturelles



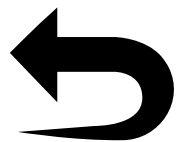
Retour à la  
cartographie

## 9.1 Généralités



« Les ressources sont nécessaires au fonctionnement de tous les processus d'un organisme et sont critiques pour assurer des performances **efficaces, efficaces et durables.** »

Les ressources concernent tous les éléments d'entrée permettant de mener à bien les objectifs. Il est important de les inclure dans les processus correspondants et de les optimiser régulièrement.



Retour à l'article

## 9.2 Personnel



9.2.1 - « Un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé constitue une ressource clé. »

Le personnel est la ressource clé dans l'organisme, sa gestion doit être optimale et humaine.

9.2.2 - Implication du personnel

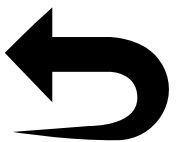
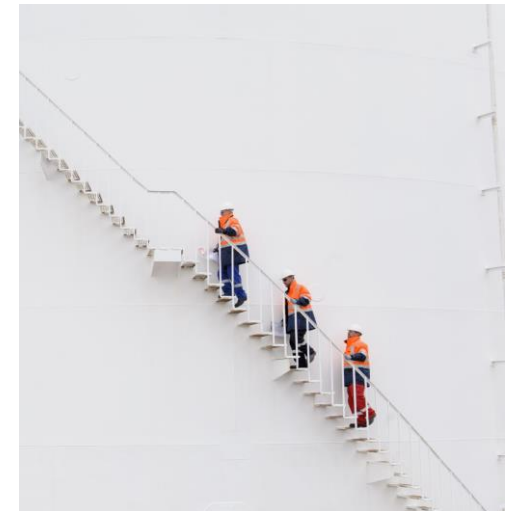
Les performances durables sont l'affaire de tous, le management s'active à obtenir le meilleur du personnel.

9.2.3 - Responsabilisation et motivation du personnel

La responsabilisation est une source de motivation pour le personnel et assure de meilleures performances durables.

9.2.4 - Compétences du personnel

Un processus d'amélioration des compétences du personnel devrait être en place afin de déterminer, évaluer et développer les compétences de chacun.

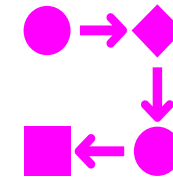


Retour à l'article

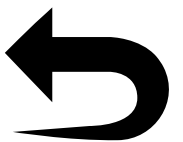
## 9.3 Connaissances organisationnelles



L'organisme devrait avoir mis en place un processus de gestion de l'information dans le cadre de l'amélioration de ses performances.



Processus



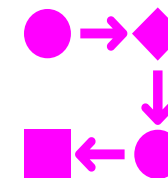
Retour à l'article

## 9.4 Technologie

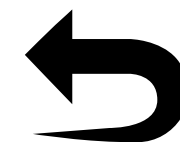


« Il convient que la **direction tienne compte des évolutions technologiques**, aussi bien existantes qu'émergentes, qui peuvent avoir un **impact significatif sur les performances de l'organisme** dans les processus. »

La direction est attentive aux évolutions technologiques et envisage les améliorations qu'elle pourrait en tirer.



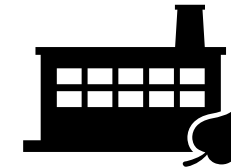
Processus



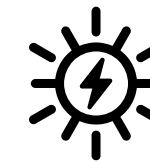
Retour à l'article



## 9.5 Infrastructures et environnement de travail



9.5.1 – L’environnement des différents processus est adéquat et permet d’atteindre les objectifs.



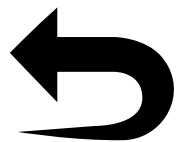
9.5.2 – Infrastructure

L’infrastructure est adaptée et permet les performances.



9.5.3 – Environnement de travail

L’environnement de travail participe aux performances, à la confiance des parties intéressées et au respect des normes applicables.



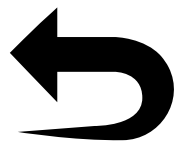
Retour à l’article

## 9.6 Ressources fournies par des prestataires externes



« Il convient que l'organisme cherche à établir des **relations permettant d'améliorer ses propres capacités** et celles de ses prestataires ou partenaires afin de **créer de la valeur** d'une manière mutuellement bénéfique pour tous ceux qui sont impliqués »

La relation avec les prestataires externes devrait permettre d'améliorer les performances globales (des deux organismes) soit par une bonne communication ou même un partenariat.

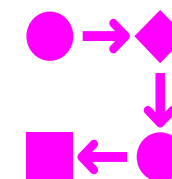


Retour à l'article

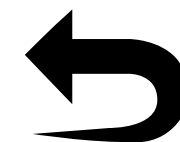
## 9.7 Ressources naturelles



La consommation des ressources naturelles est un enjeu stratégique dont l'organisme est responsable. Un processus de management des ressources naturelles selon ces bonnes pratiques est à mettre en place.



Processus



Retour à l'article

## Article 10 – Analyse et évaluation des performances d'un organisme


Le travail sur les performances nécessite **la gestion des informations** en interne et un **recueil adapté** de celles-ci. L'objectif est d'établir des **indicateurs de performance** pour les processus de l'organisme afin d'en mesurer les résultats et ensuite d'améliorer ses performances. Pour ce faire, ces indicateurs sont **quantifiables, fiables et cohérents** pour permettre la prise de décision.

Cette analyse des performances concerne l'ensemble de l'organisme (management et direction comprises). Une fois les informations obtenues, l'analyse consiste principalement en **une comparaison avec les besoins et attentes des parties intéressées**. Ensuite il est nécessaire de débiter **un processus d'amélioration**.

Il est recommandé de **se comparer** aux références de son domaine grâce à l'analyse comparative. Elle permet d'acquérir de l'expérience.

Les audits internes sont **indispensables** au management des performances durables. C'est une source d'information incontournable pour l'amélioration des processus. L'organisation de ces audits est cohérente avec l'activité de l'organisme. **L'auto-évaluation** fait partie des outils permettant l'amélioration des performances durables.

Enfin, les revues sont **régulières et complètes** pour donner à la direction les informations nécessaires pour la cohérence globale de l'organisme.



Suite  
article 10



Retour à la  
cartographie

## Article 10 – Analyse et évaluation des performances d’un organisme

10.1

Généralités

10.2

Indicateurs de performance

10.3

Analyse des performances

10.4

Évaluation des performances

10.5

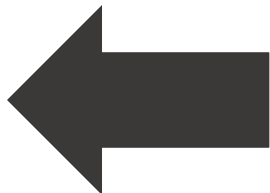
Audit interne

10.6

Auto-évaluation

10.7

Revue

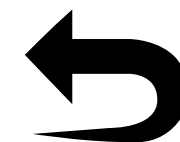


Retour à la  
cartographie

## 10.1 Généralités



L'organisme gère ses informations internes afin de permettre (notamment à la direction) de travailler sur ses performances.



**Retour à l'article**

## 10.2 Indicateurs de performance



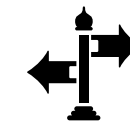
10.2.1 – Chaque processus est suivi par des indicateurs de performance permettant l'amélioration continue.



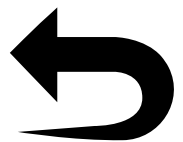
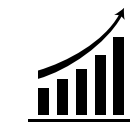
10.2.2 – Le recueil d'information est adapté à l'organisme.



10.2.3 – Les indicateurs de performance sont pertinents et permettent la prise de décision.



10.2.4 – Les indicateurs permettent d'améliorer les performances de l'organisme.

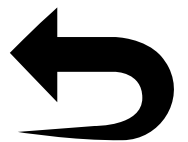
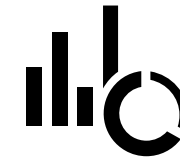


Retour à l'article

## 10.3 Analyse de performances



Cette analyse des performances est globale, elle concerne également le travail de management des performances durables.



**Retour à l'article**



## 10.4 Évaluation des performances



10.4.1 - L'objectif principal de l'évaluation des performances est de mesurer l'écart entre les besoins et attentes face à ce qui est réalisé par l'organisme.

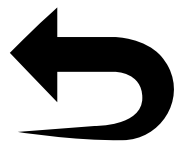
10.4.2 - Les critères d'évaluation comparent les résultats aux objectifs et permettent de lancer un processus d'amélioration.

10.4.3 - L'analyse comparative est une méthode intéressante pour améliorer les pratiques de l'organisme.

10.4.4 - Une méthodologie est en place pour l'analyse comparative et permet d'acquérir de l'expérience.

10.4.5 - L'analyse comparative est appliquée sur plusieurs acteurs internes et externes.

10.4.6 - L'analyse comparative est justifiée, soutenue par la direction et exploitable.

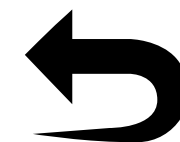


Retour à l'article

## 10.5 Audit interne



Les audits internes sont indispensables au management des performances durables. Ils sont une source d'information incontournable pour l'amélioration des processus. Ils doivent être cohérents et utiles.



**Retour à l'article**

## 10.6 Auto-évaluation

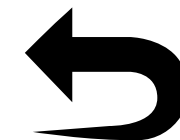


L'auto-évaluation permet d'améliorer les performances durables.



Un outil d'autodiagnostic est proposé sur ce lien :

<https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids077/>

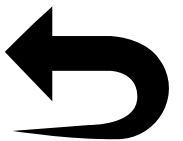


Retour à l'article

## 10.7 Revues



Les revues sont complètes, régulières et permettent à la direction de revoir son discours.



**Retour à l'article**

## Article 11 – Amélioration, apprentissage et innovation

11.1

Généralités

11.2

Amélioration

11.3

Apprentissage

11.4

Innovation



Retour à la  
cartographie

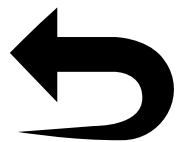
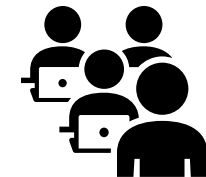
## 11.1 Généralités



« L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation sont des aspects clés interdépendants contribuant aux performances durables d'un organisme. Ils créent les éléments d'entrée des produits, services, processus et systèmes de management, et contribuent à **l'obtention des résultats escomptés.** »



L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation sont des moyens de faire face aux changements de contexte et de continuer d'être performant.



Retour à l'article

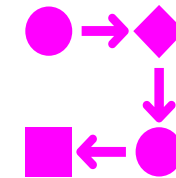
## 11.2 Amélioration



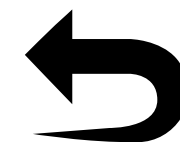
« En utilisant les résultats de l'analyse et de l'évaluation de ses performances, il convient que l'organisme **définisse des objectifs d'amélioration** de ses produits ou services, de ses processus, de sa structure et de son système de management.

Il convient que les processus d'amélioration **suivent une approche structurée**. Il convient d'appliquer **la méthodologie de manière cohérente** pour tous les processus. »

L'amélioration est protocollée en lien avec les processus de l'organisme ainsi que sa culture. Elle permet d'anticiper les besoins, les attentes, et d'y répondre plus facilement.



Processus



Retour à l'article

## 11.3 Apprentissage



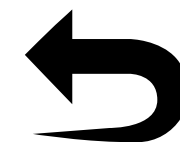
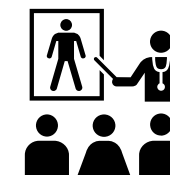
11.3.1 – L'apprentissage est une méthode d'amélioration.



11.3.2 – L'apprentissage nécessite de combiner les informations recueillies pour les approfondir.



11.3.3 – L'apprentissage fait partie intégrante des processus de performance de l'organisme.



Retour à l'article



# 11.4 Innovation



## 11.4.1 - Généralités

Les processus d'amélioration des performances aboutissent à des innovations cohérentes.



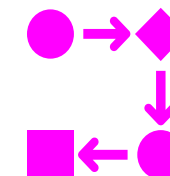
## 11.4.2 - Mise en œuvre

L'innovation concerne l'ensemble de l'organisme : autant sur son organisation que son activité.

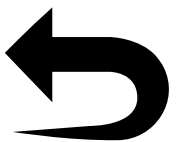


## 11.4.3 - Planification et risque

L'introduction d'une innovation est planifiée et incluse dans les processus de l'organisme (production et amélioration).



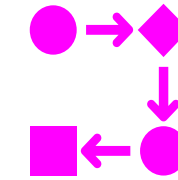
Processus



Retour à l'article



Retour à la  
cartographie



Processus

Selon la norme ISO 9000:2015 :

Un processus est l'ensemble des **activités corrélées** ou **en interaction** qui utilise des éléments d'entrée pour produire le résultat escompté.

Processus d'amélioration continue :

Consiste en un effort sur une **durée de temps continue** pour améliorer les produits, les services ou les processus en intégralité. Ils peuvent consister en des efforts à intervalles réguliers ou en regroupements de toutes les améliorations dans une implémentation globale.