

ILNAS

Institut luxembourgeois de la normalisation
de l'accréditation, de la sécurité et qualité
des produits et services

ILNAS-EN ISO 9004:2009

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)

11/2009



Avant-propos national

Cette Norme Européenne EN ISO 9004:2009 a été adoptée comme Norme Luxembourgeoise ILNAS-EN ISO 9004:2009.

Toute personne intéressée, membre d'une organisation basée au Luxembourg, peut participer gratuitement à l'élaboration de normes luxembourgeoises (ILNAS), européennes (CEN, CENELEC) et internationales (ISO, IEC) :

- Influencer et participer à la conception de normes
- Anticiper les développements futurs
- Participer aux réunions des comités techniques

<https://portail-qualite.public.lu/fr/normes-normalisation/participer-normalisation.html>

CETTE PUBLICATION EST PROTÉGÉE PAR LE DROIT D'AUTEUR

Aucun contenu de la présente publication ne peut être reproduit ou utilisé sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit - électronique, mécanique, photocopie ou par d'autres moyens sans autorisation préalable !

NORME EUROPÉENNE ^{ILNAS-EN ISO 9004:2009} **EN ISO 9004**
EUROPÄISCHE NORM
EUROPEAN STANDARD

Novembre 2009

ICS 03.120.10

Remplace EN ISO 9004:2000

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.

**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*



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