
**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*





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
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Qualité d'un organisme et performances durables	1
4.1 Qualité d'un organisme	1
4.2 Management des performances durables d'un organisme	2
5 Contexte d'un organisme	3
5.1 Généralités	3
5.2 Parties intéressées pertinentes	3
5.3 Enjeux externes et internes	4
6 Identité d'un organisme	4
6.1 Généralités	4
6.2 Mission, vision, valeurs et culture	5
7 Leadership	5
7.1 Généralités	5
7.2 Politique et stratégie	6
7.3 Objectifs	7
7.4 Communication	8
8 Management des processus	8
8.1 Généralités	8
8.2 Détermination des processus	9
8.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus	10
8.4 Management des processus	10
9 Management des ressources	12
9.1 Généralités	12
9.2 Personnel	12
9.2.1 Généralités	12
9.2.2 Implication du personnel	12
9.2.3 Responsabilisation et motivation du personnel	13
9.2.4 Compétences du personnel	13
9.3 Connaissances organisationnelles	14
9.4 Technologie	14
9.5 Infrastructure et environnement de travail	15
9.5.1 Généralités	15
9.5.2 Infrastructure	15
9.5.3 Environnement de travail	15
9.6 Ressources fournies par des prestataires externes	16
9.7 Ressources naturelles	16
10 Analyse et évaluation des performances d'un organisme	17
10.1 Généralités	17
10.2 Indicateurs de performance	17
10.3 Analyse des performances	19
10.4 Évaluation des performances	19
10.5 Audit interne	21
10.6 Auto-évaluation	21
10.7 Revues	22
11 Amélioration, apprentissage et innovation	22
11.1 Généralités	22

11.2	Amélioration	22
11.3	Apprentissage	23
11.4	Innovation	24
11.4.1	Généralités	24
11.4.2	Mise en œuvre	24
11.4.3	Planification et risque	24
Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation		26
Bibliographie		64

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 (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les 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/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée 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. 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).

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.

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

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

- 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

Le présent document fournit des lignes directrices permettant aux organismes d'obtenir des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, 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.

L'attention que la direction porte à l'aptitude de l'organisme à répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées 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.

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 [Figure 1](#) 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.

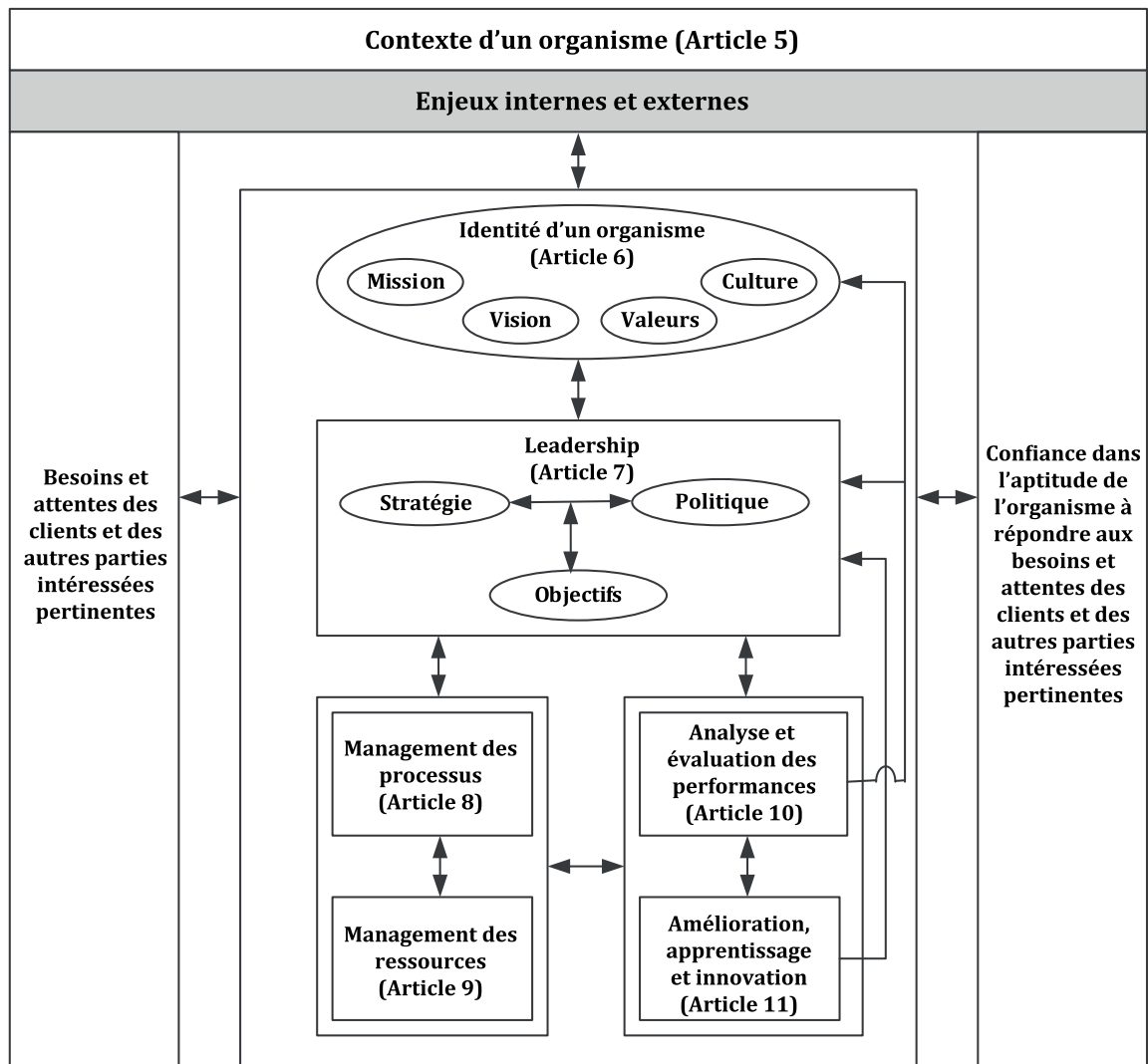


Figure 1 — Représentation de la structure du présent document

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

1 Domaine 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.

Le présent document s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences 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 9000:2015, *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 9000:2015 s'appliquent.

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 Qualité d'un organisme et performances durables

4.1 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.

Il convient que l'organisme applique tous les principes de management de la qualité (voir l'ISO 9000:2015) 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.

Les besoins et attentes des parties intéressées individuelles peuvent être différents, en accord ou contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer rapidement. Les formes d'expression et de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées sont extrêmement diversifiées, par exemple la coopération, la négociation, le recours à l'externalisation, voire la cessation 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.

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.

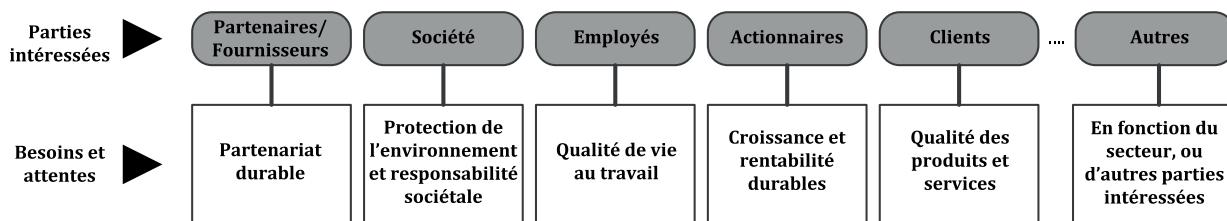


Figure 2 — Exemples de parties intéressées et de leurs besoins et attentes

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:

- a) 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;
- b) détermine, met en œuvre et communique la mission, la vision et les valeurs de l'organisme, et favorise une culture harmonisée;
- c) détermine les risques et opportunités à court terme et à long terme;
- d) détermine, met en œuvre et communique les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme;
- e) détermine les processus pertinents et les gère de manière qu'ils fonctionnent au sein d'un système cohérent;
- f) gère les ressources de l'organisme de manière que ses processus puissent atteindre les résultats escomptés;
- g) surveille, analyse, évalue et procède à la revue des performances de l'organisme;

- h) établisse un processus pour l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation afin de renforcer l'aptitude de l'organisme à répondre aux changements dans le contexte de l'organisme.

4.2.2 La prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées peut permettre à l'organisme:

- a) d'atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente;
- b) d'éliminer les conflits de responsabilités et de relations;
- c) d'harmoniser et d'optimiser les pratiques;
- d) de développer la cohérence;
- e) d'améliorer la communication;
- f) de faciliter la formation, l'apprentissage et le développement personnel;
- g) de se concentrer sur les caractéristiques les plus importantes de l'organisme;
- h) de gérer les risques et les opportunités pour son image ou sa réputation;
- i) d'acquérir et de partager les connaissances.

5 Contexte d'un organisme

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.

5.2 Parties intéressées pertinentes

Les parties intéressées sont celles qui peuvent soit influencer sur une décision ou une activité de l'organisme, soit être influencées ou s'estimer influencées par une décision ou une activité de l'organisme. Il convient que l'organisme détermine les parties intéressées qui sont pertinentes. Ces parties intéressées pertinentes peuvent être externes et internes, y compris les clients, et peuvent avoir un impact sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables.

Il convient que l'organisme détermine les parties intéressées qui:

- a) présentent des risques pour l'obtention de performances durables si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits;
- b) peuvent offrir des opportunités d'amélioration des performances durables.

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.

Il convient que l'organisme considère la façon d'établir des relations continues avec les parties intéressées afin d'en tirer des avantages tels qu'une amélioration des performances, une compréhension commune des objectifs et des valeurs et une stabilité renforcée.

5.3 Enjeux externes et internes

5.3.1 Les enjeux externes sont des facteurs extérieurs à l'organisme susceptibles d'influer sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables, tels que:

- a) les exigences légales et réglementaires;
- b) les exigences et les accords spécifiques au secteur;
- c) la concurrence;
- d) la mondialisation;
- e) les facteurs sociaux, économiques, politiques et culturels;
- f) les innovations et l'évolution de la technologie;
- g) le milieu naturel.

5.3.2 Les enjeux internes sont des facteurs internes à l'organisme lui-même susceptibles d'influer sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables, tels que:

- a) la taille et la complexité;
- b) les activités et les processus associés;
- c) la stratégie;
- d) le type de produits et services;
- e) les performances;
- f) les ressources;
- g) les niveaux de compétences et de connaissances organisationnelles;
- h) la maturité;
- i) l'innovation.

5.3.3 Lors de l'examen des enjeux externes et internes, il convient que l'organisme tienne compte des informations pertinentes concernant le passé, de sa situation actuelle et de son orientation stratégique.

Il convient que l'organisme détermine les enjeux externes et internes pouvant entraîner des risques pour l'obtention de performances durables ou des opportunités d'amélioration des performances durables.

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.

Il convient que l'organisme considère la façon d'établir, de mettre en œuvre et de tenir à jour un processus de surveillance, de revue et d'évaluation des enjeux externes et internes, en tenant compte de toutes les conséquences nécessitant des mesures (voir [7.2](#)).

6 Identité d'un organisme

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.

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.

Il est essentiel que la culture de l'organisme soit en accord avec sa mission, sa vision et ses valeurs. Il convient que la direction s'assure que le contexte de l'organisme est pris en compte lors de la détermination de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Il convient que cela comprenne une compréhension de la culture existante et une évaluation de la nécessité de modifier la culture. Il convient que l'orientation stratégique de l'organisme et sa politique soient en accord avec ces éléments d'identité.

Il convient que la direction procède à la revue de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture à des intervalles planifiés et chaque fois que le contexte de l'organisme change. Il convient que cette revue prenne en compte les enjeux externes et internes susceptibles d'avoir une incidence sur l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables. Lorsque des modifications sont apportées à l'un des éléments d'identité, il convient qu'elles soient communiquées au sein de l'organisme et aux parties intéressées, selon le cas.

7 Leadership

7.1 Généralités

7.1.1 Il convient que la direction, par son leadership:

- a) favorise l'adoption de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture, d'une manière concise et facile à comprendre, pour atteindre une finalité;
- b) crée un environnement interne dans lequel le personnel est impliqué et engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisme;
- c) encourage et soutienne les managers à tous les niveaux appropriés pour promouvoir et entretenir la cohésion des orientations telles qu'établies par la direction.

7.1.2 Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction démontre son leadership et son engagement au sein de l'organisme, en:

- a) établissant l'identité de l'organisme (voir [Article 6](#));
- b) promouvant une culture de confiance et d'intégrité;
- c) établissant et entretenant un esprit d'équipe;
- d) s'assurant que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;

- e) promouvant des valeurs partagées, l'équité et des comportements éthiques afin qu'ils soient soutenus à tous les niveaux de l'organisme;
- f) établissant et maintenant une organisation afin d'améliorer la compétitivité, le cas échéant;
- g) renforçant individuellement et collectivement les valeurs de l'organisme;
- h) communiquant les réussites obtenues en externe et en interne, le cas échéant;
- i) établissant une base de communication efficace avec le personnel de l'organisme, en discutant des enjeux ayant un impact général, y compris financier, le cas échéant;
- j) soutenant le développement du leadership à tous les niveaux de l'organisme.

7.2 Politique et stratégie

Il convient que la direction énonce les intentions et les orientations de l'organisme sous la forme d'une politique de l'organisme traitant d'aspects tels que la conformité, la qualité, l'environnement, l'énergie, l'emploi, la santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail, l'innovation, la sûreté, le respect de la vie privée, la protection des données et l'expérience du client. Il convient que la déclaration de politique inclue les engagements de répondre aux besoins et attentes des parties intéressées et de promouvoir l'amélioration.

Lors de l'établissement de la stratégie, il convient que la direction soit applique un modèle reconnu et approprié disponible sur le marché, soit conçoive et mette en œuvre un modèle personnalisé spécifique à l'organisme. Ce choix étant fait, il est crucial de maintenir la stabilité du modèle en tant que socle solide et référence pour le management de l'organisme.

Il convient que la stratégie reflète l'identité de l'organisme, son contexte et ses perspectives à long terme. Il convient que tous les objectifs à court terme et à moyen terme soient alignés en conséquence (voir [7.3](#)).

Il convient que la direction prenne des décisions stratégiques en ce qui concerne les facteurs concurrentiels (voir [Tableau 1](#)).

Il convient de procéder à la revue de ces décisions en matière de politique et de stratégie afin de s'assurer qu'elles sont toujours appropriées. Il convient de prendre en compte toute modification des enjeux externes et internes ainsi que tout nouveau risque et toute nouvelle opportunité.

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

Tableau 1 — Exemples d'actions à envisager lors de la prise en compte des facteurs concurrentiels

Facteurs concurrentiels	Actions à envisager
A Produits et services	<ul style="list-style-type: none"> — se concentrer sur les clients actuels et potentiels et sur les marchés potentiels pour les produits et services — proposer des produits et services standard ou des conceptions spécifiques pour répondre aux exigences des clients — réaliser les avantages d'être un leader sur le marché ou d'être un suiveur — adapter la production, d'une production à l'unité à une production de masse, selon le cas — adopter des cycles d'innovation courts ou gérer une demande des clients stable à long terme — gérer les exigences pour la qualité

Tableau 1 (suite)

Facteurs concurrentiels	Actions à envisager
B Personnel	<ul style="list-style-type: none"> — prendre en compte le développement démographique et l'évolution des valeurs — prendre en compte la diversité — cultiver une image d'employeur attractif — déterminer les compétences et l'expérience souhaitées pour le personnel à recruter — envisager des méthodes appropriées pour le recrutement, le développement des compétences, la fidélisation des employés et la gestion des départs — traiter de la flexibilité en termes de capacité en prenant en compte les contrats à durée indéterminée et à durée déterminée — prendre en compte l'emploi à temps complet et à temps partiel ou l'emploi temporaire, ainsi que l'équilibre entre eux
C Connaissances organisationnelles et technologie	<ul style="list-style-type: none"> — appliquer les connaissances et la technologie actuellement disponibles à de nouvelles opportunités — identifier les besoins en matière de connaissances et technologie nouvelles — déterminer le moment où ces connaissances et cette technologie devront être disponibles et la manière de les appliquer au sein de l'organisme — déterminer s'il convient de les développer en interne ou de les acquérir à l'extérieur
D Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> — déterminer les partenaires potentiels — encourager le développement conjoint de technologies avec des prestataires externes et des concurrents — développer des produits et services personnalisés conjointement avec les clients — collaborer avec les collectivités locales, le monde universitaire, les autorités publiques et les associations
E Processus	<ul style="list-style-type: none"> — déterminer si le management des processus sera centralisé, décentralisé, intégré ou non intégré, ou une approche hybride concernant la détermination, l'établissement, la tenue à jour, la maîtrise et l'amélioration des processus, y compris l'attribution des rôles et des responsabilités — déterminer l'infrastructure requise en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) (par exemple solutions propriétaires, personnalisées ou standard)
F Implantation	<ul style="list-style-type: none"> — prendre en compte la présence locale, régionale et mondiale — prendre en compte la présence virtuelle et l'utilisation de médias sociaux — prendre en compte l'utilisation d'équipes de projet décentralisées virtuelles
G Fixation des prix	<ul style="list-style-type: none"> — établir le positionnement en matière de prix (par exemple stratégie de prix bas ou élevés) — déterminer les prix par une approche d'enchères/appels d'offres

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.

Il convient que les objectifs soient définis à court terme et à long terme et qu'ils soient clairement compréhensibles. Il convient que les objectifs soient quantifiés, si possible. Lors de la détermination des objectifs, il convient que la direction prenne en considération:

- a) dans quelle mesure l'organisme cherche à être reconnu par les parties intéressées en tant que:
 - 1) leader en ce qui concerne des facteurs concurrentiels (voir 7.2) en mettant l'accent sur la capacité de l'organisme;
 - 2) entité ayant un impact positif sur les conditions économiques, environnementales et sociales avoisinantes;
- b) le degré d'engagement de l'organisme et de son personnel dans la société au-delà des sujets directement liés à l'activité (par exemple dans les organismes nationaux et internationaux tels que l'administration publique, les associations et les organismes de normalisation).

Lors du déploiement des objectifs, il convient que la direction encourage des discussions en vue d'un alignement entre les différentes fonctions et les différents niveaux au sein de l'organisme.

7.4 Communication

La communication efficace des politiques et de la stratégie, ainsi que des objectifs correspondants, est essentielle aux performances durables de l'organisme.

Il convient que cette communication soit explicite, opportune et continue. Il convient que la communication inclue un mécanisme de retour d'informations et qu'elle intègre des dispositions permettant de traiter de manière proactive les évolutions du contexte de l'organisme.

Il convient que le processus de communication de l'organisme fonctionne verticalement et horizontalement et qu'il soit adapté aux différents besoins de ses destinataires. Par exemple, la même information peut être transmise d'une certaine manière au personnel de l'organisme et d'une manière différente aux parties intéressées.

8 Management des processus

8.1 Généralités

Les organismes fournissent de la valeur par des activités liées au sein d'un réseau de processus. Les processus franchissent souvent les limites des fonctions au sein de l'organisme. Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque le réseau de processus fonctionne comme un système cohérent.

Les processus sont spécifiques à un organisme et varient selon son type, sa taille et son niveau de maturité. Au sein de chaque processus, il convient de déterminer et d'adapter les activités à la taille et aux caractéristiques distinctives de l'organisme.

Pour atteindre ses objectifs, il convient que l'organisme assure que tous ses processus sont gérés de manière proactive, y compris les processus fournis par des prestataires externes, pour s'assurer qu'ils sont efficaces et efficaces. Il est important d'optimiser l'équilibre entre les différentes finalités et les objectifs spécifiques des processus, en accord avec les objectifs de l'organisme.

Ceci peut être facilité en adoptant une «approche processus» comprenant l'établissement de processus, d'interdépendances, de contraintes et de ressources partagées.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«approche processus», se reporter aux principes de management de la qualité énoncés dans l'ISO 9000:2015 et le recueil de documents d'aide *«Lignes directrices sur le concept, le contenu et l'utilisation des systèmes de management basés sur les processus»*, disponible à l'adresse: <https://committee.iso.org/tc176sc2>.

8.2 Détermination des processus

8.2.1 Il convient que l'organisme détermine les processus et leurs interactions nécessaires pour fournir des éléments de sortie qui répondent aux besoins et aux attentes des parties intéressées, de manière continue. La [Figure 3](#) donne une représentation schématique d'un processus.

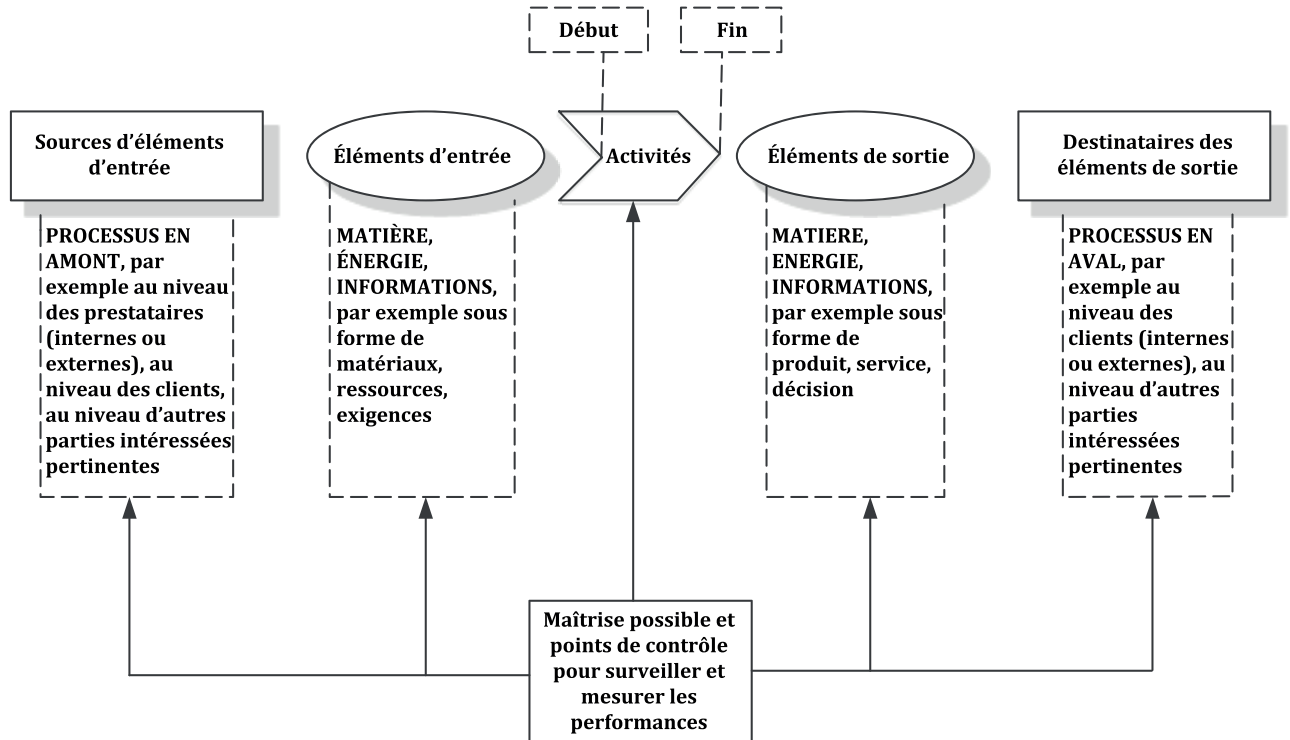


Figure 3 — Représentation schématique des éléments d'un seul processus

Il convient que les processus et leurs interactions soient déterminés en fonction des politiques, de la stratégie et des objectifs de l'organisme et qu'ils couvrent des domaines tels que:

- a) les opérations liées aux produits et services;
- b) la satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées;
- c) la mise à disposition des ressources;
- d) les activités managériales, y compris la surveillance, la mesure, l'analyse, la revue, l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation.

8.2.2 Lors de la détermination des processus et de leurs interactions, il convient que l'organisme prenne en compte, le cas échéant:

- a) la finalité du processus;
- b) les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance associés;
- c) les éléments de sortie à fournir;
- d) les besoins et attentes des parties intéressées, et leurs modifications;
- e) les changements au niveau des opérations, des marchés et des technologies;
- f) les impacts des processus;
- g) les éléments d'entrée, les ressources et les informations nécessaires, ainsi que leur disponibilité;

- h) les activités devant être mises en œuvre et les méthodes pouvant être utilisées;
- i) les contraintes relatives au processus;
- j) les risques et opportunités.

8.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus

Pour chaque processus, il convient que l'organisme désigne une personne ou une équipe (souvent désignée en tant que «propriétaire de processus»), selon la nature du processus et la culture de l'organisme, investie de responsabilités et autorités définies pour déterminer, tenir à jour, contrôler et améliorer le processus et son interaction avec d'autres processus qu'il impacte ou par lesquels il est impacté. Il convient que l'organisme s'assure que les responsabilités, autorités et rôles des propriétaires de processus soient reconnus à tous les niveaux de l'organisme et que le personnel associé aux processus individuels dispose des compétences nécessaires pour réaliser les tâches et activités impliquées.

8.4 Management des processus

8.4.1 Pour gérer les processus de manière efficace et efficiente, il convient que l'organisme:

- a) gère les processus et leurs interactions, y compris les processus fournis par des prestataires externes, comme un système afin d'améliorer l'alignement/le lien entre les processus;
- b) visualise le réseau de processus, leur séquence et leurs interactions dans un graphique (par exemple une cartographie des processus, des diagrammes de processus) afin de comprendre les rôles de chaque processus dans le système et leurs effets sur les performances du système;
- c) détermine des critères pour les éléments de sortie des processus, évalue la capacité et les performances des processus en comparant les éléments de sortie aux critères, et planifie des actions visant à améliorer les processus lorsque ceux-ci ne permettent pas d'atteindre effectivement les performances attendues du système;
- d) apprécie les risques et les opportunités associés aux processus et met en œuvre toute action nécessaire afin d'empêcher, de détecter et de limiter les événements indésirables, y compris des risques tels que:
 - 1) des facteurs humains (par exemple un manque de connaissances et de savoir-faire, une violation des règles, des erreurs humaines);
 - 2) une capacité inadéquate, des détériorations et pannes des équipements;
 - 3) une défaillance de la conception et du développement;
 - 4) des modifications non planifiées des matériaux et services entrants;
 - 5) une variation incontrôlée de l'environnement pour la mise en œuvre des processus;
 - 6) des variations inattendues des besoins et attentes des parties intéressées, y compris de la demande du marché;
- e) procède à une revue régulière des processus et de leurs corrélations et prend des mesures appropriées pour la maîtrise et l'amélioration, pour s'assurer qu'ils restent efficaces et contribuent aux performances durables de l'organisme.

8.4.2 Il convient que les processus fonctionnent ensemble dans le cadre d'un système de management cohérent. Certains processus seront en rapport avec le système de management global et d'autres seront en outre en rapport avec un aspect managérial spécifique, tel que:

- a) la qualité des produits et services, y compris le coût, la quantité et la livraison (par exemple ISO 9001);

- b) la santé, la sécurité, la sûreté (par exemple ISO 45001, ISO/IEC 27001);
- c) l'environnement, l'énergie (par exemple ISO 14001, ISO 50001);
- d) la responsabilité sociétale, la lutte contre la corruption, la conformité (par exemple ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600);
- e) la continuité d'activité, la résilience (par exemple ISO 22301, ISO 22316).

8.4.3 Pour atteindre un niveau de performance élevé, il convient d'améliorer de façon continue les processus et leurs interactions conformément aux politiques, à la stratégie et aux objectifs de l'organisme (voir 7.2 et 7.3), en tenant compte également de la nécessité de développer ou d'acquérir de nouvelles technologies ou de développer de nouveaux produits et services ou leurs caractéristiques, et ce pour créer de la valeur.

Il convient que l'organisme incite son personnel à s'impliquer dans les activités d'amélioration et à proposer des opportunités d'amélioration des processus dans lesquels il est impliqué.

Il convient que l'organisme procède régulièrement à une revue de la réalisation des objectifs d'amélioration des processus et de leurs interactions, de l'état d'avancement des plans d'actions et des effets sur les politiques, les objectifs et les stratégies de l'organisme. Il convient qu'il entreprenne toute action corrective nécessaire, ou d'autres actions appropriées, lorsque des écarts sont identifiés entre les activités planifiées et les activités réelles.

8.4.4 Pour maintenir le niveau de performance atteint, il convient que les processus soient mis en œuvre dans des conditions maîtrisées, quelles que soient les modifications planifiées et non planifiées. Il convient que l'organisme détermine les procédures (le cas échéant) nécessaires pour gérer un processus, y compris les critères relatifs aux éléments de sortie du processus et ses conditions opérationnelles, afin d'assurer la conformité aux critères.

Lorsque des procédures sont appliquées, afin de s'assurer qu'elles sont respectées par le personnel impliqué dans la mise en œuvre du processus, il convient que l'organisme s'assure que:

- a) un système est établi pour définir les connaissances et les savoir-faire nécessaires aux processus et évaluer les connaissances et les savoir-faire des opérateurs en charge des processus;
- b) les risques associés aux procédures sont identifiés, évalués et limités par une amélioration des procédures (par exemple en rendant difficile les erreurs ou en ne permettant pas le passage au processus suivant si une erreur se produit);
- c) les ressources nécessaires à la mise en œuvre des procédures sont mises à disposition;
- d) le personnel dispose des connaissances et du savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre des procédures;
- e) le personnel comprend les conséquences d'un non-respect des procédures (par exemple par l'utilisation d'exemples d'événements indésirables vécus), et les managers aux niveaux appropriés prennent les mesures nécessaires chaque fois qu'une procédure n'est pas respectée;
- f) l'apprentissage, la formation, la motivation et la prévention de l'erreur humaine sont prises en compte.

8.4.5 Il convient que l'organisme surveille ses processus de façon régulière afin de détecter des écarts et identifie les actions appropriées à entreprendre sans délai si nécessaire. Les écarts sont principalement dus à des changements au niveau de l'équipement, de la méthode, du matériau, de la mesure, de l'environnement et du personnel pour la mise en œuvre des processus. Il convient que l'organisme détermine des points de contrôle et des indicateurs de performance associés qui permettront de détecter les écarts de manière efficace et efficiente.

9 Management des ressources

9.1 Généralités

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

Il convient que l'organisme détermine et gère les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs, en tenant compte des risques et opportunités associés ainsi que de leurs effets potentiels.

Les exemples de ressources clés comprennent:

- a) les ressources financières;
- b) les ressources humaines;
- c) les connaissances organisationnelles;
- d) la technologie;
- e) l'infrastructure, telle que l'équipement, les installations, l'énergie et les outils associés;
- f) l'environnement des processus de l'organisme;
- g) les matériaux nécessaires à la fourniture de produits et à la prestation de services;
- h) les informations;
- i) les ressources fournies par des prestataires externes, y compris dans le cadre de filiales, de partenariats et d'alliances;
- j) les ressources naturelles.

Il convient que l'organisme mette en œuvre une maîtrise suffisante de ses processus pour obtenir une utilisation efficace et efficiente de ses ressources. Selon la nature et la complexité de l'organisme, certaines des ressources auront des impacts différents sur les performances durables de l'organisme.

Lors de l'examen des activités futures, il convient que l'organisme tienne compte de l'accessibilité et de la disponibilité des ressources, y compris les ressources fournies par des prestataires externes. Il convient que l'organisme évalue fréquemment son utilisation réelle des ressources afin de déterminer des opportunités d'amélioration de leur utilisation, d'optimiser les processus et de mettre en œuvre de nouvelles technologies afin de réduire les risques.

9.2 Personnel

9.2.1 Généralités

Un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé constitue une ressource clé. Il convient que l'organisme développe et mette en œuvre des processus permettant d'attirer et de retenir le personnel ayant les compétences réelles ou potentielles et la disponibilité pour contribuer pleinement à l'organisme. Il convient de fonder le management du personnel sur une approche planifiée, transparente et responsable du point de vue éthique et social à tous les niveaux au sein de l'organisme.

9.2.2 Implication du personnel

L'implication du personnel améliore la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur pour ses parties intéressées. Il convient que l'organisme établisse et tienne à jour des processus pour l'implication de son personnel. Il convient que les managers à tous les niveaux incitent le personnel à s'impliquer dans l'amélioration des performances et la réalisation des objectifs de l'organisme.

Pour renforcer l'implication de son personnel, il convient que l'organisme envisage des activités telles que:

- a) le développement d'un processus permettant de partager les connaissances;
- b) l'exploitation des compétences de son personnel;
- c) l'établissement d'un système de qualification des savoir-faire et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel;
- d) la revue permanente de son niveau de satisfaction et de ses besoins et attentes pertinents;
- e) la concrétisation d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel;
- f) la promotion d'activités d'amélioration en équipe.

9.2.3 Responsabilisation et motivation du personnel

Un personnel responsabilisé et motivé à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur. La responsabilisation accroît la motivation du personnel à prendre la responsabilité de son travail et de ses résultats. Cela peut être obtenu en fournissant au personnel les informations, l'autorité et la liberté nécessaires pour prendre des décisions relatives à son propre travail. Il convient que les managers à tous les niveaux incitent le personnel à comprendre la pertinence et l'importance de ses responsabilités et activités en rapport avec la création de valeur pour les parties intéressées. Pour accroître la responsabilisation et la motivation du personnel, il convient que les managers à tous les niveaux:

- a) définissent des objectifs clairs (en accord avec les objectifs de l'organisme), délèguent l'autorité et la responsabilité et créent un environnement de travail dans lequel le personnel maîtrise son propre travail et ses prises de décision;
- b) introduisent un système de reconnaissance approprié fondé sur l'évaluation des réalisations du personnel (individuellement et en équipes);
- c) incitent le personnel à faire preuve d'initiative (individuellement et en équipes), tout en reconnaissant les bonnes performances, en récompensant les résultats et en saluant la réalisation des objectifs.

9.2.4 Compétences du personnel

Il convient d'établir et de tenir à jour un processus aidant l'organisme à déterminer, développer, évaluer et améliorer les compétences du personnel à tous les niveaux. Il convient que le processus suive des étapes telles que:

- a) la détermination et l'analyse des compétences du personnel dont l'organisme a besoin compte tenu de son identité (mission, vision, valeurs et culture), de sa stratégie, de ses politiques et de ses objectifs;
- b) la détermination des compétences actuelles au niveau équipe ou au niveau individuel, ainsi que des écarts entre les compétences disponibles et celles nécessaires au moment présent ou pour l'avenir;
- c) la mise en œuvre d'actions visant à améliorer et acquérir des compétences si nécessaire;
- d) l'amélioration et le maintien des compétences acquises;
- e) la revue et l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires.

9.3 Connaissances organisationnelles

9.3.1 Les connaissances organisationnelles peuvent être fondées sur des sources externes ou internes. Il convient que la direction:

- a) considère les connaissances comme un bien intellectuel et les gère comme un élément essentiel pour des performances durables de l'organisme;
- b) tienne compte des connaissances nécessaires pour répondre aux besoins à court terme et à long terme de l'organisme, y compris la planification de la relève;
- c) évalue la manière dont les connaissances de l'organisme sont identifiées, collectées, analysées, extraites, tenues à jour et protégées.

9.3.2 Lorsque l'organisme définit la manière dont les connaissances sont déterminées, tenues à jour et protégées, il convient qu'il développe des processus pour prendre en compte:

- a) l'expérience acquise lors d'échecs et de projets réussis;
- b) les connaissances explicites et implicites qui existent au sein de l'organisme, y compris les connaissances, les points de vue et l'expérience de son personnel;
- c) la détermination du besoin d'acquérir des connaissances auprès de parties intéressées dans le cadre de la stratégie de l'organisme (voir [9.6](#));
- d) l'assurance d'une diffusion efficace et d'une compréhension des informations, tout au long du cycle de vie des produits et services de l'organisme;
- e) le management des informations documentées et leur utilisation;
- f) le management de la propriété intellectuelle.

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 liés à la fourniture de produits et à la prestation de services, la commercialisation, l'avantage concurrentiel, l'agilité et l'interaction avec les parties intéressées. Il convient que l'organisme mette en œuvre des processus permettant de détecter les évolutions technologiques et les innovations en tenant compte:

- a) des niveaux actuels et des tendances émergentes de la technologie, aussi bien au sein qu'à l'extérieur de l'organisme;
- b) des ressources financières nécessaires à l'adoption des évolutions technologiques ou à l'acquisition des capacités technologiques d'un autre organisme, et des avantages offerts par de tels changements;
- c) des connaissances organisationnelles et de la capacité de l'organisme à s'adapter aux évolutions technologiques;
- d) des risques et opportunités;
- e) de l'environnement du marché.

9.5 Infrastructure et environnement de travail

9.5.1 Généralités

L'infrastructure et l'environnement de travail sont essentiels pour le fonctionnement efficace et efficient de tous les processus de l'organisme. Il convient que l'organisme détermine les besoins et coordonne la manière dont ces ressources seront allouées, fournies, mesurées ou surveillées, optimisées, maintenues et protégées.

Il convient que l'organisme évalue périodiquement l'adéquation de l'infrastructure et de l'environnement de travail de tous les processus associés pour atteindre les performances souhaitées et réaliser les objectifs de l'organisme.

9.5.2 Infrastructure

Pour gérer son infrastructure, il convient que l'organisme tienne dûment compte de facteurs tels que:

- a) la sûreté de fonctionnement (en considérant également la disponibilité, la fiabilité, la maintenabilité et le support de maintenance, le cas échéant, y compris la sécurité et la sûreté);
- b) les éléments d'infrastructure nécessaires à la fourniture des processus, des produits et des services;
- c) l'efficience, la capacité et l'investissement nécessaires;
- d) l'impact de l'infrastructure.

9.5.3 Environnement de travail

Pour déterminer un environnement de travail approprié, il convient que l'organisme tienne dûment compte de facteurs (ou d'une combinaison de facteurs) tels que:

- a) les caractéristiques physiques telles que la chaleur, l'humidité, la lumière, la circulation d'air, l'hygiène, la propreté et le bruit;
- b) l'ergonomie de conception des postes de travail et des équipements;
- c) les aspects psychologiques;
- d) l'incitation au développement individuel, à l'apprentissage, au transfert de connaissances et au travail en équipe;
- e) les méthodes de travail créatives et les opportunités pour une implication accrue afin de valoriser le potentiel du personnel de l'organisme;
- f) les règles et les recommandations en matière de santé et de sécurité ainsi que l'utilisation d'équipements de protection;
- g) l'emplacement des postes de travail;
- h) les installations pour le personnel dans l'organisme;
- i) l'optimisation des ressources.

Il convient que l'environnement de travail de l'organisme encourage la productivité, la créativité et le bien-être des personnes qui travaillent ou de celles qui visitent les locaux (par exemple les clients, les prestataires externes, les partenaires). De plus, selon sa nature, il convient que l'organisme vérifie que son environnement de travail est conforme à toutes les exigences applicables et respecte les normes applicables (telles que celles relatives à l'environnement et à la santé et la sécurité au travail).

9.6 Ressources fournies par des prestataires externes

Les organismes se procurent des ressources auprès de divers prestataires externes. Ces ressources pouvant avoir un impact à la fois sur l'organisme et ses parties intéressées, il est essentiel que ses relations avec les prestataires externes et les partenaires soient gérées de manière efficace. L'organisme et ses prestataires externes ou partenaires sont interdépendants. 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.

Il convient que l'organisme envisage un partenariat si les prestataires externes disposent de connaissances que l'organisme n'a pas, ou afin de partager les risques et opportunités associés à ses projets (et les profits ou les pertes qui en découlent). Les partenaires peuvent être des prestataires externes fournissant des processus, produits ou services, des institutions technologiques et financières, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ou d'autres parties intéressées.

Il convient que le management des prestataires externes tienne compte des risques et opportunités associés:

- a) aux installations ou capacité internes;
- b) à la capacité technique de satisfaire aux exigences relatives aux produits ou services;
- c) à la disponibilité de ressources qualifiées;
- d) au type et à l'étendue de la maîtrise requise pour les prestataires externes;
- e) à la continuité d'activité et aux aspects de la chaîne d'approvisionnement (par exemple forte dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique ou d'un nombre limité de prestataires);
- f) aux aspects liés à l'environnement, au développement durable et à la responsabilité sociétale.

Pour établir des relations mutuellement bénéfiques et pour améliorer l'aptitude des prestataires externes et des partenaires à gérer les activités, les processus et les systèmes, il convient que l'organisme:

- partage sa mission et sa vision (et éventuellement ses valeurs et sa culture) avec eux;
- fournisse tout support nécessaire (en termes de ressources ou de connaissances).

9.7 Ressources naturelles

Il convient que l'organisme reconnaisse sa responsabilité vis-à-vis de la société et agisse en conséquence. La responsabilité inclut plusieurs aspects, tels que les ressources naturelles et l'environnement.

En termes de management des ressources, les ressources naturelles consommées par l'organisme pour la fourniture de produits et la prestation de services sont un enjeu stratégique ayant une incidence sur ses performances durables. Il convient que l'organisme tienne compte de la manière de déterminer, d'obtenir, de maintenir, de protéger et d'utiliser les ressources essentielles telles que l'eau, le sol, l'énergie ou les matières premières.

Il convient que l'organisme tienne compte à la fois de l'utilisation actuelle et future des ressources naturelles nécessaires à ses processus, ainsi que de l'impact de l'utilisation des ressources naturelles rapporté au cycle de vie de ses produits et services. Il convient également que cette utilisation soit en accord avec la stratégie de l'organisme.

Les bonnes pratiques de management des ressources naturelles pour des performances durables comprennent:

- a) les traiter comme une question stratégique pour l'entreprise;

- b) être informé des nouvelles tendances et technologies permettant leur utilisation efficiente ainsi que des attentes des parties intéressées;
- c) surveiller leur disponibilité et déterminer les risques et opportunités potentiels liés à leur utilisation;
- d) définir les marchés, produits et services futurs et l'impact sur leur utilisation tout au long du cycle de vie;
- e) mettre en œuvre les meilleures pratiques en ce qui concerne leur application et utilisation actuelles;
- f) améliorer l'utilisation actuelle et réduire au minimum l'impact indésirable potentiel de leur utilisation.

10 Analyse et évaluation des performances d'un organisme

10.1 Généralités

Il convient que l'organisme établisse une approche systématique pour collecter, analyser et procéder à la revue des informations disponibles. Sur la base des résultats, il convient que l'organisme utilise les informations pour actualiser, si nécessaire, la compréhension de son contexte, de ses politiques, de sa stratégie et de ses objectifs, tout en promouvant les activités d'amélioration, l'apprentissage et les activités d'innovation.

Il convient que les informations disponibles comprennent des données sur:

- a) les performances de l'organisme (voir [10.2](#), [10.3](#) et [10.4](#));
- b) l'état des activités et ressources internes de l'organisme, qui peut être déterminé par des audits internes ou une auto-évaluation (voir [10.5](#) et [10.6](#));
- c) les modifications des enjeux externes et internes de l'organisme et des besoins et attentes des parties intéressées.

10.2 Indicateurs de performance

10.2.1 Il convient que l'organisme évalue l'avancement dans la réalisation de ses résultats planifiés en fonction de sa mission, sa vision, ses politiques, sa stratégie et ses objectifs, à tous les niveaux et pour tous les processus et fonctions pertinents. Il convient d'utiliser un processus de mesure et d'analyse pour surveiller cet avancement et pour rassembler et fournir les informations nécessaires pour l'évaluation des performances et une prise de décision efficace.

La sélection des indicateurs de performance appropriés et des méthodes de surveillance est cruciale pour une mesure et une analyse efficaces de l'organisme. La [Figure 4](#) présente les étapes d'utilisation des indicateurs de performance.

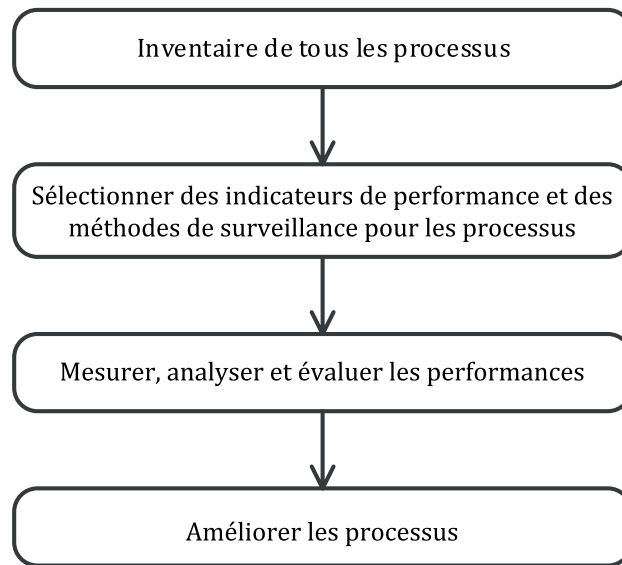


Figure 4 — Étapes d'utilisation des indicateurs de performance

10.2.2 Il convient que les méthodes utilisées pour recueillir les informations concernant les indicateurs de performance soient réalisables et adaptées à l'organisme, telles que:

- a) la surveillance et l'enregistrement des variables de processus et des caractéristiques des produits et services;
- b) l'appréciation du risque associé aux processus, aux produits et aux services;
- c) les revues des performances, y compris pour les prestataires externes et les partenaires;
- d) les entretiens, questionnaires et enquêtes sur la satisfaction des parties intéressées.

10.2.3 Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'une mesure et soient identifiés comme des indicateurs clés de performance (ICP ou KPI: key performance indicator). Il convient que ces indicateurs clés de performance mesurables soient:

- a) quantifiables et fiables, afin de permettre à l'organisme de déterminer des objectifs mesurables, de surveiller et prédire des tendances et d'entreprendre des actions d'amélioration et d'innovation si nécessaire;
- b) sélectionnés pour servir de base à des prises de décision stratégiques et opérationnelles;
- c) convenablement déclinés comme indicateurs de performance pour toutes les fonctions et à tous les niveaux appropriés au sein de l'organisme, afin de soutenir la réalisation des objectifs de la direction;
- d) adaptés à la nature et à la taille de l'organisme ainsi qu'à ses produits et services, processus et activités;
- e) cohérents avec la stratégie et les objectifs de l'organisme.

10.2.4 Lors de la sélection des indicateurs clés de performance, il convient que l'organisme tienne compte des informations spécifiques relatives aux risques et opportunités. De plus, il convient que l'organisme s'assure que les indicateurs clés de performance fournissent des informations permettant de mettre en œuvre des plans d'actions lorsque les performances ne sont pas conformes aux objectifs ou

d'innover et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Il convient que ces informations tiennent compte d'éléments tels que:

- a) les besoins et attentes des parties intéressées;
- b) l'importance des produits et services individuels pour l'organisme;
- c) l'efficacité et l'efficience des processus;
- d) l'utilisation efficace et efficiente des ressources;
- e) les performances financières;
- f) la conformité aux exigences externes applicables.

10.3 Analyse des performances

Il convient que l'analyse des performances de l'organisme permette d'identifier des enjeux tels que:

- a) des ressources insuffisantes ou inutiles au sein de l'organisme;
- b) des compétences ou des connaissances organisationnelles insuffisantes ou inutiles et des comportements inappropriés;
- c) des risques et opportunités qui ne sont pas suffisamment pris en compte par les systèmes de management de l'organisme;
- d) des faiblesses dans les activités de leadership, y compris:
 - 1) l'établissement et la communication d'une politique (voir [Article 7](#));
 - 2) le management des processus (voir [Article 8](#));
 - 3) le management des ressources (voir [Article 9](#));
 - 4) l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation (voir [Article 11](#));
- e) des forces potentielles qu'il peut être nécessaire de développer en ce qui concerne les activités faisant appel au leadership;
- f) des processus et activités présentant des performances remarquables qui peuvent servir de modèle pour améliorer d'autres processus.

Il convient que l'organisme dispose d'un cadre clair pour démontrer les interrelations entre son leadership, ses activités et leurs effets sur les performances de l'organisme. Cela peut permettre à l'organisme d'analyser les forces et les faiblesses de son leadership et de ses activités.

10.4 Évaluation des performances

10.4.1 Il convient que les performances de l'organisme soient évaluées du point de vue des besoins et attentes de ses parties intéressées. Lorsque des écarts par rapport aux besoins et attentes sont constatés, il convient d'identifier et d'analyser les processus et leurs interactions qui ont une incidence sur ses performances.

10.4.2 Il convient d'évaluer les résultats de performance de l'organisme par rapport aux objectifs applicables (voir [7.3](#)) et aux critères associés prédéterminés. Lorsque les objectifs n'ont pas été atteints, il convient d'en rechercher la ou les causes, en procédant si nécessaire à des revues du déploiement des politiques, de la stratégie et des objectifs de l'organisme et du management des ressources de l'organisme.

De même, lorsque les objectifs ont été dépassés, il convient d'analyser ce qui a permis d'y arriver afin de maintenir les performances.

Il convient que les résultats de l'évaluation soient approfondis par la direction. Il convient que tout défaut de performance identifié soit classé en termes de priorité d'une action corrective, sur la base de son impact sur les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme.

Il convient que l'amélioration obtenue en termes de performances de l'organisme soit évaluée dans une perspective à long terme. Lorsque le degré d'amélioration ne correspond pas au niveau attendu, il convient que l'organisme procède à une revue du déploiement de ses politiques, de sa stratégie et de ses objectifs à des fins d'amélioration et d'innovation, ainsi que des compétences et de l'implication de son personnel.

10.4.3 Il convient que les performances de l'organisme soient comparées à des références établies ou convenues. L'analyse comparative (benchmarking) est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, avec pour objectif d'améliorer ses performances et ses pratiques innovantes. L'analyse comparative peut être appliquée aux politiques, à la stratégie et aux objectifs, aux processus et à leur fonctionnement, aux produits et services ou aux structures de l'organisme.

10.4.4 Il convient que l'organisme établisse et entretienne une méthodologie d'analyse comparative définissant les règles pour des éléments tels que:

- a) la définition du domaine d'application de l'objet de l'analyse comparative;
- b) le processus de choix du ou des partenaires de comparaison ainsi que toute communication et politique de confidentialité nécessaires;
- c) la détermination des indicateurs applicables aux caractéristiques à comparer et la méthodologie de collecte des données à utiliser;
- d) la collecte et l'analyse des données;
- e) l'identification des écarts de performance et l'indication des domaines d'amélioration potentiels;
- f) l'établissement et la surveillance des plans d'amélioration correspondants;
- g) l'intégration/la prise en compte de l'expérience acquise dans la base de connaissances et le processus d'apprentissage de l'organisme (voir [11.3](#)).

10.4.5 Il convient que l'organisme tienne compte des différents types de pratiques en matière d'analyse comparative, tels que:

- a) l'analyse comparative interne des activités et des processus au sein de l'organisme;
- b) l'analyse comparative des performances ou des processus vis-à-vis des concurrents;
- c) l'analyse comparative générique qui compare les stratégies, les activités ou les processus avec des organismes non associés.

10.4.6 Lors de l'établissement d'un processus d'analyse comparative, il convient que l'organisme tienne compte du fait que la réussite d'une analyse comparative dépend de facteurs tels que:

- a) le soutien de la direction (car elle implique l'échange mutuel de connaissances entre l'organisme et ses partenaires de comparaison);
- b) la méthodologie utilisée pour appliquer l'analyse comparative;
- c) l'estimation des bénéfices en relation avec les coûts;

- d) la compréhension des caractéristiques du sujet examiné afin de pouvoir effectuer une bonne comparaison avec la situation actuelle dans l'organisme;
- e) la mise en œuvre des enseignements tirés pour combler tout écart déterminé.

10.5 Audit interne

Les audits internes constituent un outil efficace pour déterminer les niveaux de conformité du système de management de l'organisme par rapport aux critères sélectionnés. Ils fournissent des informations précieuses permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer les performances de l'organisme. Il convient que les audits internes évaluent la mise en œuvre, l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de l'organisme. Cela peut inclure des audits menés tant sur la base de plusieurs normes de système de management que sur des exigences spécifiques relatives aux parties intéressées, aux produits, aux services, aux processus ou d'autres questions particulières.

Pour être efficaces, il convient que les audits internes soient menés de manière cohérente, par du personnel compétent, conformément au plan d'audit de l'organisme. Il convient que les audits soient menés par des personnes qui ne sont pas impliquées dans l'activité examinée afin d'avoir une opinion indépendante de ce qui est réalisé.

Les audits internes constituent un outil efficace pour identifier les problèmes, les non-conformités, les risques et opportunités, ainsi que pour surveiller l'avancement dans la résolution de problèmes et de non-conformités préalablement identifiés. Les audits internes peuvent aussi être axés sur l'identification de bonnes pratiques et sur les opportunités d'amélioration.

Les éléments de sortie des audits internes fournissent une source d'informations utiles pour:

- a) traiter les problèmes, les non-conformités et les risques;
- b) identifier les opportunités;
- c) promouvoir de bonnes pratiques au sein de l'organisme;
- d) accroître la compréhension des interactions entre les processus.

Les rapports d'audit interne contiennent généralement des informations sur la conformité par rapport aux critères donnés, les non-conformités et les opportunités d'amélioration. Les rapports d'audit constituent un élément d'entrée primordial pour la revue de direction. Il convient que la direction établisse un processus pour la revue de tous les résultats d'audits internes afin d'identifier les tendances pouvant nécessiter des actions correctives à l'échelle de l'organisme ainsi que les opportunités d'amélioration.

Il convient que l'organisme utilise les résultats d'autres audits, tels que les audits de seconde et tierce parties, comme retour d'informations pour les actions correctives. Il peut également les utiliser pour surveiller l'avancement dans la mise en œuvre de plans appropriés destinés à faciliter la résolution des non-conformités, ou pour la mise en œuvre d'opportunités d'amélioration identifiées.

NOTE Voir l'ISO 19011 pour de plus amples recommandations sur les audits des systèmes de management.

10.6 Auto-évaluation

Il convient d'utiliser l'auto-évaluation pour déterminer les forces et les faiblesses de l'organisme ainsi que les meilleures pratiques tant au niveau global qu'au niveau des processus individuels. L'auto-évaluation peut aider l'organisme à prioriser, planifier et mettre en œuvre les améliorations et/ou innovations nécessaires.

Il convient de ne pas évaluer séparément les éléments d'un système de management étant donné que les processus sont interdépendants. Cela permet d'évaluer les relations entre les éléments et leurs impacts sur la mission, la vision, les valeurs et la culture de l'organisme.

Les résultats de l'auto-évaluation soutiennent:

- a) l'amélioration des performances globales de l'organisme;
- b) l'avancement vers la réalisation et le maintien des performances durables de l'organisme;
- c) l'innovation dans les processus, les produits et services et la structure de l'organisme, le cas échéant;
- d) la reconnaissance des meilleures pratiques;
- e) l'identification d'autres opportunités d'amélioration.

Il convient de communiquer les résultats de l'auto-évaluation au personnel concerné de l'organisme afin de les utiliser pour partager la compréhension de l'organisme et de son orientation future.

Un outil d'auto-évaluation fondé sur le présent document est fourni dans l'[Annexe A](#).

10.7 Revues

Il convient que les revues des mesures des performances, de l'analyse comparative, des analyses et des évaluations, des audits internes et des auto-évaluations, soient réalisées par les niveaux et fonctions appropriés de l'organisme ainsi que par la direction. Il convient de mener les revues à des intervalles planifiés et périodiques pour pouvoir déterminer les tendances et évaluer les avancements de l'organisme dans la réalisation de ses politiques, de sa stratégie et de ses objectifs. Il convient que les revues concernent l'appréciation et l'évaluation des activités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation réalisées antérieurement, y compris les aspects d'adaptabilité, de flexibilité et de réactivité, par rapport à la mission, à la vision, aux valeurs et à la culture de l'organisme.

Il convient que les revues soient utilisées par l'organisme pour comprendre la nécessité d'adaptation de ses politiques, de sa stratégie et de ses objectifs (voir [Article 7](#)). Il convient également de les utiliser pour déterminer les opportunités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation des activités managériales de l'organisme (voir [Article 11](#)).

Il convient que les revues permettent la prise de décision fondée sur des preuves et la détermination d'actions afin d'obtenir les résultats escomptés.

11 Amélioration, apprentissage et innovation

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'organisme sera constamment confronté à des modifications de ses enjeux externes et internes et des besoins et attentes de ses parties intéressées. L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation soutiennent l'aptitude de l'organisme à répondre à ces modifications de manière à lui permettre de remplir sa mission et concrétiser sa vision, ainsi que de soutenir l'obtention de performances durables.

11.2 Amélioration

L'amélioration est une activité visant à accroître les performances. Les performances peuvent concerner un produit ou service ou un processus. L'amélioration des performances d'un produit ou service ou du système de management peut aider l'organisme à anticiper et répondre aux besoins et attentes des parties intéressées et aussi à accroître l'efficacité économique. L'amélioration des processus peut augmenter l'efficacité et l'efficience et se traduire par des bénéfices en termes de réduction des coûts, de gain de temps, d'économie d'énergie et de réduction des déchets qui, à leur tour, peuvent répondre de manière plus efficace aux besoins et attentes des parties intéressées.

Les activités d'amélioration peuvent aller des améliorations continues pas à pas à des améliorations significatives portant sur l'ensemble de l'organisme.

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.

Il convient que l'organisme s'assure que l'amélioration est établie comme partie intégrante de la culture de l'organisme en:

- a) responsabilisant le personnel à participer et à contribuer à la réussite de la mise en œuvre d'initiatives en matière d'amélioration;
- b) fournissant les ressources nécessaires à la réalisation des améliorations;
- c) établissant des systèmes de reconnaissance pour les améliorations;
- d) établissant des systèmes de reconnaissance pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus d'amélioration;
- e) rendant visible l'implication de la direction dans les activités d'amélioration.

11.3 Apprentissage

11.3.1 Il convient que l'organisme encourage l'amélioration et l'innovation par l'apprentissage. Les éléments d'entrée de l'apprentissage peuvent provenir de nombreuses sources, y compris l'expérience, l'analyse d'informations et les résultats des améliorations et des innovations.

Il convient qu'une approche d'apprentissage soit adoptée par l'organisme dans son ensemble ainsi qu'à un niveau intégrant les capacités des individus à celles de l'organisme.

11.3.2 L'apprentissage en tant qu'organisme implique de tenir compte:

- a) des informations collectées sur différents enjeux externes et internes et sur les parties intéressées, y compris les réussites et les échecs;
- b) de l'approfondissement par l'analyse des informations recueillies.

Un apprentissage qui intègre les capacités des individus à celles de l'organisme est obtenu en combinant les connaissances, les schémas de pensée et les modèles de comportement du personnel aux valeurs de l'organisme.

Les connaissances peuvent être explicites ou implicites. Elles peuvent provenir de l'organisme ou de l'extérieur. Il convient qu'elles soient gérées et tenues à jour comme un bien de l'organisme.

Il convient que l'organisme surveille ses connaissances organisationnelles et détermine la nécessité d'acquérir ou de partager plus efficacement des connaissances à tous les niveaux de l'organisme.

11.3.3 Pour favoriser une organisation d'apprentissage, il convient de prendre en compte les facteurs suivants:

- a) la culture de l'organisme, en accord avec sa mission, sa vision et ses valeurs;
- b) le soutien des initiatives d'apprentissage par la direction, en faisant preuve de leadership et par son comportement;
- c) l'encouragement à la constitution de réseaux, à la connectivité, à l'interactivité et au partage des connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme;

- d) le maintien de systèmes d'apprentissage et de partage des connaissances;
- e) la reconnaissance, l'appui et la récompense de l'amélioration des compétences du personnel, par des processus d'apprentissage et de partage des connaissances;
- f) l'appréciation de la créativité et le soutien de la diversité des opinions au sein du personnel de l'organisme.

Un accès rapide aux connaissances organisationnelles et leur utilisation peuvent améliorer l'aptitude de l'organisme à gérer et maintenir ses performances durables (voir [9.3](#)).

11.4 Innovation

11.4.1 Généralités

Il convient que l'innovation engendre une amélioration. Cela peut se traduire par des produits ou services nouveaux ou modifiés, des processus, une position sur le marché ou des performances permettant la réalisation ou la redistribution de valeur.

Les modifications des enjeux externes et internes de l'organisme et des besoins et attentes des parties intéressées peuvent nécessiter de recourir à l'innovation.

Pour soutenir et promouvoir l'innovation, il convient que l'organisme:

- a) identifie des besoins spécifiques d'innovation et encourage une pensée innovante en général;
- b) établisse et entretienne des processus permettant une innovation efficace;
- c) fournisse les ressources nécessaires à la réalisation des idées innovantes.

11.4.2 Mise en œuvre

L'innovation peut être mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisme, en apportant des modifications:

- a) à la technologie ou aux produits ou services (c'est-à-dire des innovations qui ne répondent pas uniquement à l'évolution des besoins et attentes des parties intéressées, mais qui anticipent également les changements potentiels de l'organisme et des cycles de vie de ses produits et services);
- b) aux processus (c'est-à-dire l'innovation dans les méthodes de réalisation du produit et de prestation du service, ou l'innovation visant à améliorer la stabilité des processus et à réduire une variation);
- c) à l'organisme (c'est-à-dire l'innovation dans la structuration et les structures organisationnelles de l'organisme);
- d) au système de management de l'organisme (c'est-à-dire pour assurer le maintien de l'avantage concurrentiel et l'utilisation de nouvelles opportunités dans le cas de changements émergents dans le contexte de l'organisme);
- e) au modèle économique de l'organisme (c'est-à-dire l'innovation visant à répondre à la distribution de valeur aux clients ou à l'évolution de la position sur le marché en fonction des besoins et attentes des parties intéressées).

11.4.3 Planification et risque

Il convient que l'organisme évalue les risques et opportunités associés à ses plans d'activités d'innovation. Il convient qu'il tienne compte de l'impact potentiel sur la gestion des modifications et prépare des plans d'actions visant à pallier ces risques (y compris des plans d'urgence), si nécessaire.

Il convient que la planification de l'introduction d'une innovation soit établie en phase avec l'évaluation du risque associé à la mise en œuvre de cette innovation. Il convient généralement que la planification

résulte de l'équilibre entre l'urgence avec laquelle l'innovation doit être appliquée et les ressources mises à disposition pour son développement.

Il convient que l'organisme procède à la revue, à l'amélioration et à l'innovation sur la base des résultats d'évaluation de ses performances (voir [Article 10](#)).

Il convient que l'organisme utilise un processus en accord avec son orientation stratégique pour planifier et établir l'ordre de priorité des initiatives d'innovation.

Il convient de procéder à la revue des résultats de l'innovation afin d'en tirer des enseignements et d'accroître les connaissances organisationnelles.

Annexe A **(informative)**

Outil d'auto-évaluation

A.1 Généralités

L'auto-évaluation peut fournir un aperçu général des performances d'un organisme et du degré de maturité de son système de management. Elle peut contribuer à identifier les domaines nécessitant une amélioration et/ou une innovation et à déterminer l'ordre de priorité des actions ultérieures.

Les audits sont utilisés pour déterminer dans quelle mesure, par exemple, les exigences relatives à un système de management sont satisfaites (par rapport à un référentiel défini ou aux propres critères de l'organisme). Les conclusions des audits sont utilisées pour évaluer l'efficacité, par exemple, d'un système de management et pour identifier les risques et les opportunités d'amélioration.

Il convient qu'un organisme utilise l'auto-évaluation pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation, pour fixer les priorités et pour établir des plans d'actions dans l'objectif de performances durables. L'élément de sortie de l'auto-évaluation montrera les forces et les faiblesses, les risques associés et les opportunités d'amélioration, le niveau de maturité de l'organisme et, si elle est répétée, les progrès de l'organisme dans le temps.

Les résultats de l'auto-évaluation d'un organisme peuvent constituer un élément d'entrée utile pour les revues de direction. L'auto-évaluation peut également constituer un outil d'apprentissage capable de fournir une meilleure vue d'ensemble de l'organisme, de favoriser l'implication des parties intéressées et de soutenir les activités de planification globale de l'organisme.

L'outil d'auto-évaluation présenté dans cette annexe est fondé sur les lignes directrices détaillées dans le présent document et fournit un cadre pour l'amélioration. Il peut être utilisé tel quel ou peut être personnalisé pour s'adapter à l'organisme.

A.2 Modèle de maturité

Un organisme est considéré comme mature s'il fonctionne de manière efficace et efficiente et obtient des performances durables en:

- a) comprenant et répondant aux besoins et aux attentes des parties intéressées;
- b) surveillant les évolutions du contexte de l'organisme;
- c) identifiant les éventuels domaines d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation;
- d) définissant et déployant des politiques, une stratégie et des objectifs;
- e) gérant ses processus et ses ressources;
- f) démontrant la confiance dans son personnel, donnant lieu à une implication accrue;
- g) établissant des relations bénéfiques avec les parties intéressées, telles que les prestataires externes et autres partenaires.

Cet outil d'auto-évaluation utilise cinq niveaux de maturité qui peuvent être étendus pour inclure d'autres niveaux ou être personnalisés d'une autre manière si nécessaire.

Le [Tableau A.1](#) donne un cadre générique pour établir la façon dont des critères de performance peuvent être reliés aux niveaux de maturité sous forme de tableau. Il convient que l'organisme revoie ses

performances en fonction des critères spécifiés, identifie ses niveaux de maturité actuels et détermine ses forces et ses faiblesses ainsi que les risques associés et les opportunités d'amélioration.

Les critères indiqués pour les niveaux les plus élevés peuvent aider l'organisme à comprendre les questions qu'il doit étudier et l'aider à déterminer les améliorations nécessaires pour atteindre des niveaux de maturité plus élevés. Les [Tableaux A.2](#) à [A.32](#) donnent des critères d'auto-évaluation fondés sur le présent document.

Tableau A.1 — Modèle générique permettant de relier les éléments et les critères d'auto-évaluation à des niveaux de maturité

Niveau de maturité vers des performances durables					
Élément clé	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Élément 1	Critère 1				Critère 1
	Niveau de base				Meilleure pratique
Élément 2	Critère 2				Critère 2
	Niveau de base				Meilleure pratique
Élément 3	Critère 3				Critère 3
	Niveau de base				Meilleure pratique

A.3 Auto-évaluation d'éléments détaillés

Cette auto-évaluation doit être effectuée par les propriétaires de processus et les managers à tous les niveaux afin d'obtenir un aperçu approfondi de l'organisme et de ses performances actuelles.

Les éléments de cette auto-évaluation sont contenus dans les [Tableaux A.2](#) à [A.32](#) et se rapportent aux paragraphes du présent document; toutefois, l'organisme peut définir des critères supplémentaires ou différents pour répondre à ses propres besoins spécifiques. Le cas échéant, l'auto-évaluation peut être limitée à un seul des tableaux.

A.4 Utilisation des outils d'auto-évaluation

A.4.1 Une méthodologie pas à pas permettant à un organisme de mener une auto-évaluation consiste à:

- a) définir le domaine d'application de l'auto-évaluation en termes de parties de l'organisme devant être évaluées et de type d'évaluation, par exemple:
 - 1) une auto-évaluation d'éléments clés;
 - 2) une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur le présent document;
 - 3) une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur le présent document, avec des critères ou niveaux supplémentaires ou nouveaux;
- b) identifier le responsable et la date de l'auto-évaluation;
- c) déterminer la manière dont l'auto-évaluation sera réalisée, soit par une équipe (équipe représentant le fonctionnement transverse de l'organisme ou autre équipe appropriée) soit par des individus (la désignation d'un animateur peut faciliter le processus);
- d) identifier le niveau de maturité pour chacun des processus individuels de l'organisme; pour cela, il convient de:
 - 1) comparer la situation actuelle dans l'organisme aux scénarios qui sont énumérés dans les tableaux;

- 2) cocher les éléments que l'organisme applique déjà, c'est-à-dire commencer par le niveau 1 et s'appuyer sur l'avancement pour atteindre le niveau de maturité 5 en intégrant les critères identifiés aux niveaux 3 et 4;
- 3) établir le niveau de maturité actuel;
- e) consolider les résultats dans un rapport, qui permet d'obtenir un enregistrement de l'avancement dans le temps et peut faciliter la communication des informations, aussi bien en interne que vers l'extérieur (l'utilisation de graphiques peut faciliter la communication des résultats);
- f) évaluer les performances actuelles des processus de l'organisme et identifier les domaines d'amélioration et/ou d'innovation (il convient d'identifier ces opportunités sur l'ensemble du processus d'auto-évaluation et d'élaborer un plan d'action à la suite de l'évaluation).

A.4.2 Pour les divers éléments, un organisme peut se situer à différents niveaux de maturité. Une revue des écarts peut aider la direction à planifier et établir l'ordre de priorité des activités d'amélioration et/ou d'innovation en vue de faire passer des éléments individuels à un niveau supérieur.

Il convient que la réalisation d'une auto-évaluation aboutisse à un plan d'actions d'amélioration et/ou d'innovation qu'il convient d'utiliser comme un élément d'entrée de la planification et de la revue de direction, en se fondant sur les éléments du présent document.

Les informations obtenues lors de l'auto-évaluation peuvent aussi être utilisées pour:

- a) encourager les comparaisons et partager l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisme (les comparaisons peuvent être faites entre les processus de l'organisme et, le cas échéant, entre ses différentes unités);
- b) se positionner vis-à-vis d'autres organismes;
- c) surveiller l'avancement de l'organisme dans le temps par des auto-évaluations périodiques.

À l'issue des revues, il convient que l'organisme assigne les responsabilités pour les actions choisies, estime et fournisse les ressources nécessaires et détermine les bénéfices attendus et tous les risques perçus qui leur sont associés.

Tableau A.2 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 5.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
5.2 Parties intéressées pertinentes	1	Les parties intéressées sont déterminées, y compris leurs besoins et attentes, ainsi que le caractère informel ou ponctuel des risques et opportunités associés.		
	2	Les processus permettant de répondre aux besoins de certaines parties intéressées sont établis.		
		Les relations continues avec les parties intéressées sont établies comme étant informelles ou ponctuelles.		
	3	Les processus permettant de déterminer les parties intéressées qui sont pertinentes sont en place.		
		Les processus permettant de déterminer la pertinence des parties intéressées comprennent la prise en compte de celles qui présentent des risques pour l'obtention de performances durables si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits et celles qui présentent des opportunités d'amélioration des performances durables.		
		Les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes sont identifiés.		
		Les processus permettant de répondre aux besoins et attentes des parties intéressées sont établis.		
	4	Les processus permettant d'évaluer la pertinence des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes sont en place et utilisés pour déterminer ceux qui doivent être pris en compte.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.2 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
		Les besoins et attentes des parties intéressées clés sont pris en compte et revus de sorte que des performances améliorées, une compréhension commune des objectifs et des valeurs et une stabilité accrue ont été obtenues dans certaines de ces relations continues.		
	5	Les processus et les relations avec les parties intéressées pertinentes sont déterminés en fonction des besoins et attentes pertinents déterminés. Cela a été effectué dans le cadre de la compréhension des bénéfices, des risques et des opportunités associés à des relations continues.		
		Les besoins et attentes de toutes les parties intéressées pertinentes sont pris en compte, analysés, évalués et revus, de sorte que des performances améliorées et durables, une compréhension commune des objectifs et des valeurs et une stabilité accrue, y compris une reconnaissance des bénéfices obtenus par ces relations continues, sont obtenues.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.3 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 5.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
5.3 Enjeux externes et internes	1	Les processus permettant de déterminer et de prendre en compte les enjeux externes et internes sont informels ou ponctuels.		
	2	Les processus permettant de déterminer et de prendre en compte les enjeux sont en place.		
		Les risques et opportunités associés aux enjeux identifiés sont déterminés comme étant informels ou ponctuels.		
	3	Les processus permettant de déterminer les enjeux internes susceptibles d’influer sur l’aptitude de l’organisme à obtenir des performances durables sont identifiés.		
		Les processus permettant de déterminer les enjeux externes susceptibles d’influer sur l’aptitude de l’organisme à obtenir des performances durables sont identifiés.		
	4	Les enjeux externes et internes sont déterminés et prennent en compte des facteurs tels que les exigences légales, réglementaires et spécifiques au secteur, la mondialisation, l’innovation, les activités et les processus associés, la stratégie et les niveaux de compétences et de connaissances organisationnelles.		
		Les risques et opportunités sont déterminés et prennent en compte les informations concernant le passé et la situation actuelle de l’organisme.		
		Des processus permettant de prendre en compte les enjeux considérés représenter des risques pour l’obtention de performances durables ou des opportunités d’amélioration des performances durables, sont établis, mis en œuvre et tenus à jour.		
	5	Des processus de surveillance continue, de revue et d’évaluation des enjeux externes et internes sont établis, mis en œuvre et tenus à jour, avec un suivi des actions découlant de ces processus.		
^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.				
^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.				

Tableau A.4 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 6.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
6.2 Mission, vision, valeurs et culture	1	Les processus permettant de déterminer l'identité de l'organisme, ainsi que l'établissement de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture, sont informels ou ponctuels.		
	2	Il existe une compréhension de base de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme.		
		La compréhension de la culture actuelle et des besoins de changements de celle-ci est informelle ou ponctuelle.		
	3	La direction est impliquée dans la détermination de la mission, de la vision et des valeurs, fondée sur des processus prenant en compte la définition et le maintien du contexte de l'organisme en rapport avec son identité définie.		
		Une compréhension de la culture actuelle, ainsi qu'un processus permettant de prendre en compte les besoins de modifier cette culture, sont en place.		
		Les modifications apportées à l'identité de l'organisme sont communiquées de manière informelle aux parties intéressées perçues.		
	4	La culture de l'organisme est en accord avec sa mission, sa vision et ses valeurs.		
		Une compréhension clairement définie de la culture actuelle, ainsi qu'un processus permettant de prendre en compte les besoins de changements de cette culture, sont mis en œuvre et tenus à jour.		
		L'orientation stratégique de l'organisme et sa politique sont en accord avec sa mission, sa vision, ses valeurs et sa culture.		
		Les modifications apportées à ces éléments d'identité sont communiquées au sein de l'organisme et aux parties intéressées, selon le cas.		
	5	Un processus permettant à la direction de revoir ces éléments à des intervalles planifiés est bien établi et tenu à jour. Cela inclut la prise en compte des enjeux externes et internes dans le cadre de la vérification de l'accord entre les éléments d'identité de l'organisme, de son contexte, de son orientation stratégique et de sa politique.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.5 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 7.1

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
7.1 Leadership — Généralités	1	Les processus permettant de définir, de tenir à jour et de communiquer la vision, la mission et les valeurs de leadership, et de promouvoir un environnement interne dans lequel le personnel est impliqué et engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisme, sont mis en œuvre de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Les processus clés, tels que ceux liés à l'établissement de l'identité de l'organisme, d'une culture de confiance, d'intégrité et de travail en équipe, aux ressources, à la formation et à l'autorité nécessaires pour agir, à la définition des attributs comportementaux et au soutien du développement du leadership, sont déterminés.		
		Seules certaines corrélations entre leadership et engagement, y compris le maintien d'une structure organisationnelle compétitive, le maintien de la finalité et de l'orientation, et le renforcement des valeurs et des attentes, sont déterminées.		
	3	Les processus et les interactions des activités liées à l'identité de l'organisme, aux aspects culturels, à la mise à disposition de ressources, à la formation, à l'autorité pour agir et aux facteurs comportementaux sont pris en compte.		
		Une structure organisationnelle compétitive et une finalité sont établies.		
		Les valeurs et les attentes sont établies et communiquées.		
		Le développement du leadership est défini.		
		Les processus permettant de tenir à jour la culture et de promouvoir la responsabilité sont pris en compte.		
		Le maintien de la structure organisationnelle et la finalité en fonction du contexte de l'organisme, en renforçant individuellement et/ou régulièrement les valeurs et les attentes, sont inclus dans la détermination des processus.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.5 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
	4	Les processus et leurs interactions sont déterminés systématiquement de sorte que les éléments de sortie et les résultats soient concis et créent un environnement interne dans lequel le personnel est impliqué et engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisme de manière à favoriser la compréhension et soutenir ainsi l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables. Tous les facteurs pertinents et leurs corrélations sont pris en compte lors de la détermination des processus.		
	5	Les processus et les interactions du leadership à tous les niveaux de l'organisme sont déterminés de façon dynamique et utilisés pour établir et maintenir les performances de l'organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.6 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 7.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
7.2 Politique et stratégie	1	Les processus permettant de déterminer la politique et la stratégie de l'organisme sont mis en œuvre de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	La politique et la stratégie, ainsi que le cadre stratégique de base, sont déterminés.		
	3	Les processus et les interactions liés à la politique et à la stratégie sont définis pour prendre en compte tous les aspects, modèles et facteurs applicables.		
		L'identité de l'organisme, le contexte de l'organisme et ses perspectives à long terme, le profil concurrentiel et la prise en compte des facteurs concurrentiels sont déterminés.		
		Les décisions en matière de politique et de stratégie sont revues afin de s'assurer qu'elles demeurent appropriées et sont modifiées si la direction le juge nécessaire.		
	4	Les processus et leurs interactions sont déterminés systématiquement pour s'assurer que la politique et la stratégie fournissent un cadre complet pour le management des processus, pour soutenir le déploiement et faciliter les modifications ainsi que pour prendre en compte efficacement les aspects et facteurs applicables.		
		Les processus permettant de tenir à jour un modèle normalisé ou personnalisé de cadre stratégique et la politique sont déterminés et permettent de faire face aux risques et de les atténuer, tout en tirant profit des opportunités.		
	5	Les processus et les relations entre la politique et l'orientation stratégique sont déterminés de manière dynamique, en tenant compte de tous les aspects et facteurs applicables, de sorte qu'un cadre complet permettant de soutenir l'établissement, le maintien et le management des processus existe.		
		Les besoins de toutes les parties intéressées sont pris en compte et la politique et la stratégie sont utilisées pour gérer les activités de manière complète.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.7 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 7.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
7.3 Objectifs	1	Les processus permettant de déterminer les objectifs de l'organisme sont mis en œuvre de manière informelle ou ponctuelle.		
		Seuls les objectifs à court terme sont définis.		
	2	Les processus permettant de déterminer les objectifs sont définis et les objectifs présentent une certaine corrélation avec la politique et la stratégie.		
		Les objectifs sont quantifiables, si possible, mais ne sont pas clairement compris.		
		Les processus et les interactions des objectifs à court terme et à long terme avec la politique et la stratégie sont définis, y compris l'aptitude à démontrer le leadership et l'engagement à l'extérieur de l'organisme.		
	3	Les processus permettant de définir, de tenir à jour et de déployer les objectifs, y compris la relation avec la politique et la stratégie, sont en place et tenus à jour, y compris la nécessité d'établir des objectifs à court et à long terme clairement compris et quantifiables qui démontrent également le leadership et l'engagement à l'extérieur de l'organisme.		
		Les objectifs à court terme et à long terme sont définis, et la relation avec la politique et la stratégie est évidente.		
	4	Les processus et la relation entre la politique, la stratégie et le leadership et l'engagement démontrés à l'extérieur de l'organisme sont déterminés de manière dynamique et tenus à jour.		
	5	Les objectifs à court et à long terme sont quantifiables, clairement compris, déployés et tenus à jour afin de maintenir la relation avec la politique et la stratégie de sorte que le leadership et l'engagement de la direction soient démontrés aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'organisme.		
^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.				
^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.				

Tableau A.8 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 7.4

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Éléments ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
7.4 Communication	1	Les processus permettant de communiquer la politique, la stratégie et les objectifs de l'organisme sont mis en œuvre de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Les processus permettant de déterminer les types et le degré de communication nécessaires sont définis.		
	3	Les processus de communication sont définis et facilitent une communication utile, opportune et continue, adaptée aux différents besoins des destinataires, en ce qui concerne la politique, la stratégie et les objectifs associés.		
		Les corrélations de cette communication sont claires en ce qui concerne les différents besoins des destinataires et la manière dont la politique, la stratégie et les objectifs associés sont utilisés pour faciliter les performances durables de l'organisme.		
		Un mécanisme de retour d'information est en place et intègre des dispositions permettant de traiter de manière proactive les évolutions du contexte de l'organisme.		
	4	Les processus de communication facilitent systématiquement la communication concernant la politique, la stratégie et les objectifs, à toutes les parties intéressées pertinentes, à l'appui des performances durables de l'organisme, tout en tenant compte également de la nécessité de déployer une communication en cas d'évolutions.		
		Les modes de communication sont en relation directe avec le contexte de l'organisme et le mécanisme de retour d'information est bien défini et déployé de façon efficace.		
	5	Les processus de communication de la politique, de la stratégie et des objectifs sont dynamiques, les corrélations entre la politique, la stratégie et les objectifs étant clairement communiquées à tous les destinataires, de manière à prendre en compte les différents besoins de chacun d'eux.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.9 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.1

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.1 Management des processus — Généralités	1	Les processus sont gérés d’une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Les processus clés, tels que ceux liés à la satisfaction du client et aux opérations relatives au produit et au service, sont gérés.		
		L’efficacité des processus est mesurée individuellement et suivie. Les interactions entre les processus ne sont pas bien gérées.		
	3	Les processus et leurs interactions sont gérés comme un système. Les conflits d’interaction entre les processus sont identifiés et résolus de manière systématique.		
		Les processus conduisent à des résultats prévisibles.		
		Les performances des processus ont atteint les performances moyennes des organismes du secteur d’activité de l’organisme.		
	4	Le management des processus est intégré au déploiement des politiques, de la stratégie et des objectifs de l’organisme.		
		L’efficacité et l’efficience des processus et leurs interactions sont systématiquement revues et améliorées.		
		Les performances des processus ont dépassé les performances moyennes des organismes du secteur d’activité de l’organisme.		
	5	Tous les processus pertinents et leurs interactions sont gérés de manière proactive, y compris les processus externalisés, pour s’assurer qu’ils sont efficaces et efficients, afin de réaliser les politiques, la stratégie et les objectifs de l’organisme.		
		Les processus et leurs interactions sont adaptés et optimisés en fonction du contexte de l’organisme.		
		Les performances des processus ont atteint celles des organismes leaders du secteur d’activité de l’organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.10 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.2 Détermination des processus	1	Les processus sont déterminés d’une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Les processus clés, tels que ceux liés à la satisfaction du client et aux opérations relatives au produit et au service, sont déterminés.		
		Les interactions entre les processus ne sont pas bien déterminées.		
	3	Les processus et leurs interactions sont déterminés en tenant compte non seulement des opérations relatives au produit et au service, mais également de la mise à disposition des ressources et des activités managériales (par exemple planification, mesure, analyse, amélioration).		
		Les besoins et les attentes des parties intéressées identifiées sont utilisés comme éléments d’entrée de la détermination des processus.		
	4	Les processus et leurs interactions sont déterminés systématiquement pour s’assurer que leurs éléments de sortie continuent de répondre aux besoins et attentes des clients et autres parties intéressées.		
		Toutes les parties intéressées sont prises en compte dans la détermination des processus.		
	5	Les processus et leurs interactions sont déterminés et modifiés de manière flexible en fonction des politiques, de la stratégie et des objectifs de l’organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.11 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.3 Responsabi- lité et autorité relatives aux processus	1	Les responsabilités des processus sont définies de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Un propriétaire de processus est désigné pour chaque processus.		
		Les compétences requises pour le personnel associé aux processus individuels ne sont pas définies.		
	3	Pour chaque processus, un propriétaire de processus est désigné, qui a des responsabilités et autorités définies pour établir, tenir à jour, maîtriser et améliorer le processus.		
		Il existe une politique permettant d'éviter et de résoudre les litiges éventuels liés au manage- ment des processus.		
		Les compétences requises pour les propriétaires de processus sont définies.		
	4	Un propriétaire de processus est désigné pour chaque processus; il a une responsabilité, une autorité et des compétences suffisantes pour établir, tenir à jour, maîtriser et améliorer le processus et ses interactions avec d'autres processus.		
		Les compétences requises pour le personnel associé aux processus individuels sont bien définies et améliorées de façon continue.		
	5	Les responsabilités, autorités et rôles des propriétaires de processus sont reconnus à tous les niveaux de l'organisme.		
		Les responsabilités et autorités pour les interactions entre processus sont bien définies.		
		Le personnel associé aux processus individuels a les compétences suffisantes pour réaliser les tâches et activités impliquées.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.12 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.4 (alignement/lien)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.4 Management des processus (gérer l'alignement/le lien entre les processus)	1	Les processus sont alignés et liés d'une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	L'alignement/le lien entre les processus est discuté, mais les principales préoccupations des managers concernent des processus individuels.		
	3	Le réseau de processus, leur séquence et leurs interactions sont visualisés dans un graphique afin de comprendre les rôles de chaque processus dans le système et ses effets sur les performances du système.		
		Les processus et leurs interactions sont gérés comme un système afin d'améliorer l'alignement/le lien entre les processus.		
	4	Les critères relatifs aux éléments de sortie des processus sont déterminés. La capacité et les performances des processus sont évaluées et améliorées.		
		Les risques et opportunités associés aux processus sont évalués et les actions nécessaires sont entreprises pour empêcher, détecter ou limiter les événements indésirables.		
		Les processus et leurs interactions sont revus régulièrement et les actions appropriées sont entreprises pour leur amélioration afin de soutenir des processus durables et efficaces.		
	5	La capacité et les performances des processus sont suffisantes pour atteindre de manière efficace et efficiente les performances attendues du système.		
		Des équipes ou comités représentant le fonctionnement transverse de l'organisme et placés sous le leadership de la direction facilitent la revue et l'amélioration des processus.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.13 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.4 (atteindre un niveau de performance élevé)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.4 Manage- ment des processus (atteindre un niveau de performance élevé)	1	Les processus et leurs interactions sont améliorés d’une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	L’amélioration des processus et de leurs interactions est faiblement liée aux politiques, à la stratégie et aux objectifs de l’organisme.		
	3	Les processus et leurs interactions sont améliorés sur la base des politiques, de la stratégie et des objectifs de l’organisme.		
		La réalisation des objectifs d’amélioration des processus et de leurs interactions est revue régulièrement.		
	4	Les processus et leurs interactions sont améliorés de manière systématique afin de réaliser les politiques, la stratégie et les objectifs de l’organisme.		
		Les plans d’actions pour atteindre les objectifs sont déterminés en tenant compte des ressources nécessaires et de leur disponibilité.		
		Le personnel est incité à s’impliquer dans les activités d’amélioration et à proposer des opportunités d’amélioration des processus dont il a la charge.		
	5	L’amélioration des processus et de leurs interactions est gérée de manière dynamique par le biais des politiques, de la stratégie et des objectifs de l’organisme.		
		Les besoins de développement ou d’acquisition de nouvelles technologies ou de développement de nouveaux produits et services ou de leurs caractéristiques pour créer de la valeur sont pris en compte.		
		La réalisation des objectifs d’amélioration, l’avancement des plans d’actions et les effets sur les politiques, la stratégie et les objectifs concernés de l’organisme sont revus régulièrement et les actions correctives nécessaires sont entreprises.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.14 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 8.4 (maintenir le niveau)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
8.4 Management des processus (maintenir le niveau atteint)	1	Les processus et leurs interactions sont mis en œuvre d’une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Des procédures sont déterminées pour les processus pertinents, mais ne sont pas bien respectées.		
		Les écarts ne concernent pas les propriétaires de processus.		
	3	Des procédures sont déterminées pour chaque processus, y compris les critères relatifs à ses éléments de sortie et aux conditions opérationnelles.		
		La formation initiale et professionnelle est prise en compte.		
		Les managers entreprennent les actions correctives nécessaires lorsque les procédures ne sont pas respectées.		
		Les ressources nécessaires pour que le personnel respecte les procédures sont mises à disposition.		
		Les processus sont surveillés régulièrement pour détecter les écarts.		
	4	Des procédures assurent la conformité des éléments de sortie aux critères.		
		Le personnel dispose des connaissances et des savoir-faire suffisants pour respecter les procédures et comprendre les conséquences d’un non-respect des procédures.		
		La motivation et la prévention des erreurs humaines sont prises en compte.		
		Des points de contrôle et des indicateurs de performance associés sont déterminés afin de détecter les écarts (qui sont principalement dus à des changements au niveau du personnel, de l’équipement, des méthodes, du matériau, de la mesure et de l’environnement pour la mise en œuvre des processus) et d’entreprendre les actions appropriées si nécessaire.		
	5	Un système permettant de déterminer les connaissances et les savoir-faire pour chaque processus, d’évaluer les connaissances et les savoir-faire des opérateurs en charge du processus et de fournir des qualifications pour la mise en œuvre du processus, est établi.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.14 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
		Le personnel est impliqué dans le développement ou la révision des procédures.		
		Les risques et opportunités des procédures sont identifiés, évalués et réduits par une amélioration des procédures.		
		Les modifications des processus sont clarifiées et partagées afin d'éviter des écarts.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.15 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.1

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.1 Management des ressources — Généralités	1	Les processus de management des ressources nécessaires au fonctionnement d'un organisme sont mis en œuvre d'une manière informelle ou ponctuelle.		
		Certains des processus de management des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs sont déterminés.		
	2	Le soutien pour l'utilisation efficace et efficiente des ressources est défini de manière limitée.		
		Une approche de base pour la prise en compte des risques et opportunités, y compris les effets de l'absence de ressources suffisantes en temps opportun, est en place.		
		Les processus clés permettant de déterminer et de gérer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs sont déterminés.		
		L'utilisation efficace et efficiente des ressources n'est pas bien définie.		
		Des processus de management des ressources et les interactions pour obtenir et allouer les ressources, en accord avec les objectifs organisationnels, sont en place.		
	3	Certains processus comprennent une approche pour affecter les ressources de manière efficace et efficiente.		
		Des processus de management des ressources et les interactions pour obtenir et allouer les ressources, en accord avec les objectifs organisationnels, sont mis en œuvre de manière systématique.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.15 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
	4	Une maîtrise permettant de soutenir l'utilisation efficace et efficiente des ressources dans tous les processus est établie.		
		L'accessibilité des ressources fournies par des prestataires externes est confirmée par l'organisme.		
		L'organisme encourage les prestataires externes à mettre en œuvre des améliorations pour une utilisation efficace et efficiente des ressources.		
	5	Un processus de planification stratégique pour obtenir et allouer les ressources est en place et en accord avec les objectifs organisationnels afin d'atteindre des performances efficaces et efficientes à l'appui des performances durables.		
		L'utilisation de ressources fournies par des prestataires externes présente une amélioration continue.		
		Il existe des initiatives conjointes avec les prestataires externes afin d'évaluer et d'intégrer des améliorations et de promouvoir les innovations concernant l'utilisation des ressources.		
^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.				
^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.				

Tableau A.16 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Éléments ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.2 Personnel	1	Un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé est considéré comme une ressource de manière informelle ou ponctuelle.		
		Le développement des compétences est assuré d'une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Des processus permettant d'attirer un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé sont mis en œuvre.		
		Les processus permettant de déterminer, de développer, d'évaluer et d'améliorer les ressources sont évidents dans certains cas.		
		Certaines revues des compétences ont été mises en œuvre.		
	3	Une approche planifiée, transparente, éthique et socialement responsable est appliquée à tous les niveaux de l'organisme.		
		Des revues et des évaluations sont effectuées pour s'assurer de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer des compétences du personnel (à court et à long terme) selon la mission, la vision et les objectifs.		
	4	Les informations, les connaissances et l'expérience sont partagées pour assurer le développement individuel.		
		L'apprentissage, le transfert de connaissances et le travail en équipe au sein de l'organisme sont évidents.		
		Le développement des compétences est assuré pour développer les savoir-faire à des fins de créativité et d'amélioration.		
		Le personnel connaît ses compétences individuelles et sait où il peut le mieux contribuer à l'amélioration de l'organisme.		
		Le plan de carrière est bien développé.		
	5	Les résultats obtenus par un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé sont partagés et comparables à d'autres organismes.		
		Le personnel de l'organisme participe à l'élaboration de nouveaux processus.		
		Les bonnes pratiques sont reconnues.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.17 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.3 Connaissances organisationnelles	1	Les processus permettant de collecter la base actuelle des connaissances organisationnelles sont informels ou ponctuels.		
		Les processus pour développer les connaissances organisationnelles sont informels ou ponctuels.		
	2	Certains processus permettant de tenir à jour et de protéger les connaissances organisationnelles documentées sont en place.		
	3	Certaines activités permettant de déterminer si des connaissances explicites ou implicites existent sont en place et certaines sont documentées.		
		Il existe des processus permettant d'identifier les informations importantes et de s'assurer de la diffusion efficace de ces informations, pendant tout le cycle de vie des produits et/ou services concernés.		
	4	Il existe des processus permettant de collecter et analyser les données comparatives.		
		Il existe des processus permettant d'évaluer la compréhension par le personnel des connaissances organisationnelles pertinentes.		
		Il existe des méthodes permettant aux propriétaires de processus d'évaluer les compétences dans la mise en œuvre des processus.		
		Il existe des méthodes permettant de déterminer et de communiquer les rôles des propriétaires de processus dans la gestion du personnel.		
	5	Il existe des processus permettant de collecter et d'analyser les données provenant des parties intéressées.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.18 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.4

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.4 Technologie	1	L'évolution de la technologie actuelle est assurée d'une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Certains des processus permettant d'identifier les innovations et évolutions technologiques les plus récentes existent dans l'organisme ou les secteurs avec lesquels il est en relation directe ou indirecte.		
	3	Des processus permettant d'évaluer les bénéfices, les risques et les opportunités associés aux innovations et technologies émergentes identifiées et leur aptitude à soutenir les stratégies relatives au produit/service sont en place.		
		Des processus permettant d'estimer le rapport coût/bénéfices de l'adoption d'innovations et/ou de technologies émergentes appropriées sont en place.		
		Des processus permettant d'évaluer le potentiel commercial des innovations et/ou technologies émergentes sélectionnées sont en place.		
	4	Les connaissances organisationnelles et les capacités en ressources nécessaires pour s'adapter aux innovations et/ou évolutions ou progrès technologiques sont en place.		
		Les processus permettant d'évaluer les risques et opportunités associés à l'adoption des innovations et/ou évolutions ou progrès technologiques sélectionnés sont en place.		
	5	Les processus permettant de prendre en compte les besoins des parties intéressées et de proposer une série d'innovations comme solutions pour répondre aux attentes des clients sont en place.		
		L'organisme prend des mesures pour se tenir informé des nouvelles technologies et méthodologies et de leurs avantages éventuels.		
		L'impact des nouvelles technologies et des nouvelles pratiques est surveillé et évalué régulièrement, en tenant compte des effets internes et externes, y compris les parties intéressées et l'environnement.		

a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.19 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.5

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.5 Infrastructure et environne- ment de travail	1	Les besoins en termes d'infrastructure et d'environnement de travail sont pris en compte d'une manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Certains processus permettant de prendre en compte les besoins en termes d'infrastructure et d'environnement de travail sont en place.		
	3	Des processus prenant en compte les risques et opportunités applicables et mettant en œuvre des activités pour la détermination, l'affectation, la mise à disposition, la mesure ou la surveillance, l'amélioration, le maintien et la protection de l'infrastructure et de l'environnement de travail, sont en place.		
	4	Des processus mettant en œuvre des techniques avancées pour améliorer les performances et assurer une efficacité maximale dans l'utilisation des ressources en matière d'infrastructure et d'environnement de travail sont en place.		
		Ces processus fonctionnent de manière proactive et contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisme, y compris le respect des exigences légales et réglementaires.		
	5	La manière dont l'infrastructure et l'environnement de travail sont gérés devient un facteur clé dans l'obtention des résultats escomptés.		
a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.				
b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.				

Tableau A.20 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.6

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.6 Ressources fournies par des prestataires externes	1	Le concept de partenariat avec des prestataires externes est informel ou ponctuel.		
		Les prestataires externes sont considérés comme transitoires et l'organisme ne voit aucun intérêt à développer des relations.		
	2	La compréhension de l'intérêt de disposer de prestataires externes réguliers qui fourniront un approvisionnement régulier est limitée.		
	3	Il existe de bonnes relations de travail entre les deux organismes, avec des communications régulières sur les questions relatives au produit ou service fourni.		
	4	La direction s'engage à développer des relations étroites avec les prestataires externes, avec une action de développement au niveau de l'encadrement intermédiaire où une coopération étroite est mise en place.		
		Une certaine coopération est mise en place en ce qui concerne les processus de réalisation de produits spécifiques.		
	5	Les deux organismes apprécient pleinement la valeur de la relation.		
		Il existe une interaction étroite entre les directions des deux organismes.		
		Certaines informations commerciales sensibles pertinentes sont partagées.		
		Les deux organismes s'impliquent dans des projets de développement d'activités d'intérêt commun.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.21 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 9.7

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
9.7 Ressources naturelles	1	Les ressources naturelles ne sont pas gérées.		
		L'organisme utilise les ressources naturelles nécessaires pour les processus sans tenir compte des impacts potentiels sur ses produits et services dans le futur.		
	2	L'organisme met en œuvre certaines bonnes pratiques dans son application et son utilisation actuelles des ressources naturelles.		
	3	Le management des ressources naturelles est en accord avec la stratégie du système de management de l'organisme. Il existe des preuves d'une amélioration de l'utilisation actuelle des ressources naturelles et de la réduction de l'impact potentiel de leur utilisation.		
	4	L'organisme reconnaît sa responsabilité vis-à-vis de la société en ce qui concerne le management des ressources naturelles.		
		L'organisme a mis en œuvre certaines bonnes pratiques dans son application actuelle des ressources naturelles.		
	5	L'organisme reconnaît sa responsabilité vis-à-vis de la société en ce qui concerne le management des ressources naturelles liées au cycle de vie des produits et services.		
		Le management des ressources naturelles est étendu à tous les domaines de l'organisme.		
		L'organisme tient compte à la fois de l'utilisation actuelle et de l'utilisation future des ressources naturelles requises par ses processus.		
		L'organisme est informé des nouvelles tendances et technologies pour une utilisation efficiente des ressources naturelles et en rapport avec les besoins et attentes des parties intéressées.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.22 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.1

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.1 Analyse et évaluation des performances d'un organisme — Généralités	1	La nécessité d'actualiser et de comprendre le contexte, les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme est déterminée de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Certaines informations sur les performances de l'organisme, l'état de ses activités et ressources internes, les évolutions de ces enjeux externes et internes et les besoins et attentes des parties intéressées sont collectées et analysées afin d'actualiser et de comprendre le contexte, les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme.		
	3	Les informations disponibles sont collectées pour actualiser et comprendre le contexte, les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme, de manière planifiée.		
	4	Sur la base d'une analyse complète et de revues des informations disponibles, la nécessité d'actualiser et de comprendre le contexte, les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme, est déterminée.		
	5	Une approche systématique est établie pour collecter, analyser et passer en revue les informations disponibles, pour déterminer la nécessité d'actualiser et de comprendre le contexte, les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme, et pour identifier les opportunités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation des activités de leadership de l'organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.23 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.2 Indicateurs de performance	1	Seuls des indicateurs de performance de base (par exemple des critères financiers, des livraisons dans les délais, le nombre de réclamations client, les avertissements légaux, les pénalités) sont utilisés.		
		Les données ne sont pas toujours fiables.		
	2	Il existe un ensemble limité d'indicateurs de performance associés aux politiques, à la stratégie et aux objectifs de l'organisme et aux principaux processus.		
		Les indicateurs de performance sont pour la plupart fondés sur l'utilisation de données internes.		
		Les décisions sont partiellement étayées par des indicateurs clés de performance (ICP) mesurables.		
	3	L'avancement dans la réalisation des résultats planifiés en fonction des politiques, de la stratégie et des objectifs, pour les processus et fonctions pertinents, est identifié et suivi par des indicateurs de performance pratiques.		
		Les besoins et attentes du client et d'autres parties intéressées sont pris en compte lors de la sélection des indicateurs clés de performance mesurables.		
		Les décisions sont étayées de manière adéquate par des indicateurs clés de performance fiables, utilisables et mesurables.		
	4	Des indicateurs clés de performance mesurables sont systématiquement sélectionnés pour surveiller l'avancement dans la réalisation des résultats planifiés en fonction de la mission, de la vision, des politiques, de la stratégie et des objectifs, à tous les niveaux et pour tous les processus et fonctions pertinents dans l'organisme, afin de collecter et de fournir les informations nécessaires aux évaluations des performances et à la prise de décisions efficace.		
		Des indicateurs clés de performance mesurables fournissent des informations précises et fiables afin de mettre en œuvre des plans d'actions lorsque les performances ne sont pas conformes aux objectifs ou pour innover et améliorer l'efficacité et l'efficience des processus.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.23 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
	5	Un processus a été établi pour surveiller l'avancement dans la réalisation des résultats planifiés et prendre des décisions en utilisant des indicateurs clés de performance mesurables.		
		Des indicateurs clés de performance mesurables contribuent à de bonnes décisions stratégiques et tactiques.		
		Lors de la sélection des indicateurs clés de performance mesurables, les informations relatives aux risques et aux opportunités sont prises en compte.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.24 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.3 Analyse des performances	1	Les performances de l'organisme sont analysées de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Il existe une analyse limitée des performances de l'organisme.		
		Certains outils statistiques de base sont utilisés.		
	3	Les performances de l'organisme sont analysées afin d'identifier les problèmes et les opportunités potentielles.		
		Un processus d'analyse systématique des données est soutenu par la large utilisation d'outils statistiques.		
	4	Les performances de l'organisme sont analysées pour: — identifier un manque de ressources; — identifier des compétences ou des connaissances organisationnelles insuffisantes ou inefficaces et des comportements inappropriés; — déterminer les nouvelles connaissances organisationnelles nécessaires; — identifier les processus et activités présentant des performances remarquables qui peuvent servir de modèle pour améliorer d'autres processus.		
		L'efficacité du processus d'analyse est améliorée en partageant les résultats de l'analyse avec les parties intéressées.		
	5	Les performances de l'organisme sont entièrement analysées afin d'identifier des forces potentielles qu'il peut être nécessaire de développer en ce qui concerne les activités faisant appel au leadership, ainsi que les faiblesses dans les rôles et activités de leadership de l'organisme, y compris: — l'établissement et la communication de la politique; — le management des processus; — le management des ressources; — l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation.		
		Pour l'analyse, l'organisme utilise un cadre clair pour démontrer les interrelations entre ses rôles et activités de leadership et leurs effets sur les performances de l'organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.25 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.4

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.4 Évaluation des performances	1	Les performances de l'organisme sont évaluées de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Il existe une évaluation limitée des performances de l'organisme.		
		La direction soutient l'identification et la promulgation des bonnes pratiques.		
		Certains produits des concurrents clés sont évalués et comparés.		
	3	Les résultats obtenus concernant les performances de l'organisme sont évalués en fonction des objectifs applicables.		
		Les performances de l'organisme sont évaluées du point de vue des besoins et des attentes des clients.		
		Les performances de l'organisme sont évaluées en les comparant à des références établies ou convenues.		
	4	Lorsque les objectifs n'ont pas été atteints, les causes sont recherchées en procédant à une revue appropriée du déploiement des politiques, de la stratégie et des objectifs de l'organisme et du management des ressources de l'organisme.		
		Les résultats de l'évaluation sont pleinement compris et l'ordre de priorité de la résolution de tous les écarts identifiés est déterminé sur la base de leurs impacts sur les politiques, la stratégie et les objectifs de l'organisme.		
		L'amélioration obtenue en termes de performances de l'organisme est évaluée dans une perspective à long terme.		
		Les performances de l'organisme sont évaluées du point de vue des besoins et attentes de toutes les parties intéressées.		
		5	L'analyse comparative est utilisée de manière systématique comme un outil permettant d'identifier les opportunités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation.	
	L'organisme est fréquemment sollicité par des entités externes pour devenir un partenaire de benchmark.			

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.26 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.5

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.5 Audit interne	1	Les audits internes sont réalisés de manière réactive en réponse à des problèmes, à des réclamations client, etc.		
		Les données recueillies sont pour la plupart utilisées pour résoudre des problèmes liés aux produits et services.		
	2	Des audits internes des processus clés sont réalisés régulièrement.		
		Les données collectées sont utilisées de manière systématique pour revoir le management des processus.		
		Les données collectées commencent à être utilisées de manière préventive.		
	3	Les audits internes sont réalisés de manière cohérente, par du personnel compétent qui n'est pas impliqué dans l'activité examinée, conformément à un plan d'audit.		
		Les audits internes identifient les problèmes, les non-conformités et les risques et surveillent l'avancement dans le traitement de problèmes, non-conformités et risques préalablement identifiés.		
	4	Les problèmes, non-conformités et risques identifiés sont entièrement analysés afin de déterminer les faiblesses du système de management.		
		Les audits internes sont axés sur l'identification de bonnes pratiques (dont l'application peut être envisagée dans d'autres domaines de l'organisme) et sur les opportunités d'amélioration.		
	5	Un processus est établi pour la revue de tous les rapports d'audits internes afin d'identifier les tendances pouvant nécessiter des actions correctives à l'échelle de l'organisme ainsi que les opportunités d'amélioration.		
L'organisme implique d'autres parties intéressées dans ses audits afin de faciliter l'identification d'opportunités supplémentaires d'amélioration.				

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.27 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.6

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.6 Auto-évaluation	1	L'auto-évaluation n'est pas mise en œuvre.		
	2	L'auto-évaluation est limitée, informelle ou ponctuelle.		
	3	L'auto-évaluation est réalisée de manière cohérente et les résultats sont utilisés pour déterminer la maturité de l'organisme et améliorer ses performances globales.		
	4	L'auto-évaluation est utilisée pour déterminer les forces et les faiblesses de l'organisme ainsi que ses meilleures pratiques tant au niveau global qu'au niveau des processus individuels.		
		L'auto-évaluation aide l'organisme à établir l'ordre de priorité, planifier et mettre en œuvre les améliorations et/ou innovations.		
	5	L'auto-évaluation est réalisée par l'organisme à tous les niveaux.		
		Les éléments d'un système de management sont entièrement compris sur la base des relations entre les éléments et leurs impacts sur la mission, la vision, les valeurs et la culture de l'organisme.		
		Les résultats de l'auto-évaluation sont communiqués au personnel concerné de l'organisme et utilisés pour partager la compréhension de l'organisme et de son orientation future.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.28 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 10.7

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
10.7 Revues	1	Il existe une approche ponctuelle pour les revues.		
		Lorsqu’une revue est réalisée, elle est souvent menée de manière réactive.		
	2	Des revues sont menées pour évaluer l’avancement dans la réalisation des politiques, de la stratégie et des objectifs et pour évaluer les performances du système de management.		
		Les projets pertinents et les actions d’amélioration sont évalués au cours des revues, pour évaluer l’avancement en fonction de leurs plans et objectifs.		
	3	Des revues systématiques des indicateurs clés de performance mesurables et des objectifs associés sont menées à des intervalles planifiés et périodiques pour pouvoir déterminer les tendances et évaluer les avancements de l’organisme dans la réalisation de ses politiques, de sa stratégie et de ses objectifs.		
		Lorsque des tendances erratiques sont identifiées, elles sont suivies.		
		Les revues permettent la prise de décision fondée sur des preuves.		
	4	Les informations obtenues lors des mesures des performances, de l’analyse comparative, des analyses et des évaluations, des audits internes et des auto-évaluations sont entièrement revues afin d’identifier les opportunités d’amélioration, d’apprentissage et d’innovation et d’identifier toute nécessité d’adapter les politiques, la stratégie et les objectifs de l’organisme.		
		Les éléments de sortie des revues sont partagés avec les parties intéressées dans le but de faciliter la collaboration et l’apprentissage.		
	5	Des revues systématiques sont utilisées pour identifier les opportunités d’amélioration, d’apprentissage et d’innovation des activités de leadership de l’organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l’évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l’organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.29 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 11.1

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
11.1 Amélioration, apprentissage et innovation — Généralités	1	Les activités d'amélioration sont menées de manière informelle ou ponctuelle.		
	2	Des processus d'amélioration basiques, y compris des corrections et actions correctives, sont en place, fondés sur les réclamations des parties intéressées.		
	3	Des efforts d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation peuvent être démontrés pour la plupart des produits et certains processus clés.		
	4	Des processus sont mis en œuvre pour la surveillance continue des enjeux externes et internes; ils peuvent conduire à une amélioration, un apprentissage et une innovation en accord avec les objectifs stratégiques.		
	5	L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation sont intégrés comme des activités courantes à tous les niveaux de l'organisme et sont évidents dans les relations avec les parties intéressées.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.30 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 11.2

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
11.2 Amélioration	1	Les activités d'amélioration sont menées de manière informelle ou ponctuelle.		
		Les ressources nécessaires à la réalisation d'une amélioration sont fournies.		
	2	Des objectifs d'amélioration des produits ou services et des processus sont fournis.		
		Une approche structurée est constamment appliquée.		
	3	L'intérêt des processus d'amélioration est conforme à la stratégie et aux objectifs, et la direction est visiblement impliquée dans les activités d'amélioration.		
		Des schémas sont en place pour permettre aux équipes et aux acteurs de générer des améliorations stratégiquement pertinentes.		
		Les processus d'amélioration continue incluent les parties intéressées pertinentes.		
	4	Les améliorations et l'innovation donnent lieu à un apprentissage et à des améliorations supplémentaires.		
	5	L'amélioration des performances est axée sur la capacité durable d'apprendre, d'évoluer et d'obtenir des performances durables.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.31 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 11.3

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
11.3 Apprentissage	1	Certaines leçons sont tirées à la suite de réclamations.		
		L'apprentissage est d'ordre individuel, sans partage des connaissances.		
	2	L'apprentissage est généré de manière réactive à partir de l'analyse systématique des problèmes et d'autres informations.		
		Des processus existent pour le partage des informations et des connaissances, mais encore de manière réactive.		
	3	La direction soutient les initiatives d'apprentissage et les pilote par l'exemple.		
		Il existe des activités, des événements et des forums planifiés pour partager les informations.		
		Des processus sont mis en œuvre pour déterminer les manques de connaissances et pour fournir les ressources nécessaires à l'apprentissage.		
		Des systèmes de reconnaissance des résultats positifs issus des suggestions et des retours d'expérience sont en place.		
	4	L'apprentissage est pris en compte dans la stratégie et les politiques.		
		L'apprentissage est reconnu comme une pratique clé.		
		La constitution de réseaux, la connectivité et l'interactivité sont encouragées par la direction pour partager les connaissances.		
	5	L'aptitude à l'apprentissage de l'organisme intègre les compétences individuelles et les compétences globales de l'organisme.		
		L'apprentissage est fondamental pour les processus d'amélioration et d'innovation.		
		La culture de l'organisme permet la prise de risques et de tirer des leçons des erreurs.		
		Il existe des engagements externes pour les besoins de l'apprentissage.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Tableau A.32 — Auto-évaluation des éléments détaillés de 11.4

Paragraphe	Niveau de maturité		Conclusion	
	Niveau	Élément ^a	OUI	Résultats/commentaires ^b
11.4 Innovation	1	L'innovation est limitée.		
		De nouveaux produits et services sont introduits sans planification du processus d'innovation.		
	2	Les activités d'innovation sont fondées sur les données concernant les besoins et les attentes des parties intéressées.		
	3	Les processus d'innovation pour les nouveaux produits et services sont en mesure d'identifier les changements des enjeux externes et internes afin de planifier les innovations.		
		Les risques associés aux innovations planifiées sont pris en compte.		
		L'organisme soutient les initiatives d'innovation avec les ressources nécessaires.		
	4	Les innovations sont classées par ordre de priorité, en tenant compte de l'équilibre entre leur urgence, la disponibilité des ressources et la stratégie de l'organisme.		
		Les prestataires externes et les partenaires sont impliqués dans les processus d'innovation.		
		L'efficacité et l'efficience des processus d'innovation sont évaluées régulièrement dans le cadre du processus d'apprentissage.		
		L'innovation est utilisée pour améliorer le fonctionnement de l'organisme.		
	5	Les activités d'innovation anticipent les éventuelles évolutions du contexte de l'organisme.		
		Des plans de prévention sont élaborés pour éviter ou réduire au minimum les risques identifiés associés aux activités d'innovation.		
		L'innovation est appliquée à tous les niveaux, en apportant des modifications à la technologie, aux processus, à l'organisation, au système de management et au modèle de gestion de l'organisme.		

^a Les éléments décrits dans les niveaux 3 à 5 représentent l'évolution de la réflexion fondée sur les lignes directrices fournies dans le paragraphe applicable.

^b Cela peut inclure une reconnaissance des aspects pour lesquels l'organisme atteint partiellement un niveau de maturité.

Bibliographie

- [1] ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*
- [2] ISO/TS 9002, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015*
- [3] ISO 10001, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes*
- [4] ISO 10002, *Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*
- [5] ISO 10003, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes*
- [6] ISO 10004, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage*
- [7] ISO 10005, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité*
- [8] ISO 10006, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*
- [9] ISO 10007, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion de la configuration*
- [10] ISO 10008, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices pour les transactions de commerce électronique entre commerçant et consommateur*
- [11] ISO 10012, *Systèmes de management de la mesure — Exigences pour les processus et les équipements de mesure*
- [12] ISO/TR 10013, *Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité*
- [13] ISO 10014, *Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques*
- [14] ISO 10015, *Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation*
- [15] ISO 10018, *Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel*
- [16] ISO 10019, *Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services*
- [17] ISO 14001, *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*
- [18] ISO 14040, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre*
- [19] ISO 14044, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exigences et lignes directrices*
- [20] ISO/TR 14047, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exemples illustrant l'application de l'ISO 14044 à des situations d'évaluation de l'impact du cycle de vie*
- [21] ISO/TS 14048, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Format de documentation des données*

- [22] ISO/TR 14049, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exemples illustrant l'application de l'ISO 14044 à la définition de l'objectif et du champ d'étude et à l'analyse de l'inventaire*
- [23] ISO/TR 14062, *Management environnemental — Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit*
- [24] ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*
- [25] ISO 19600, *Systèmes de management de la compliance — Lignes directrices*
- [26] ISO 22000, *Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire*
- [27] ISO 22301, *Sécurité sociétale — Système de management de la continuité d'activité — Exigences*
- [28] ISO 22316, *Sécurité et résilience — Résilience organisationnelle — Principes et attributs*
- [29] ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*
- [30] ISO 31000, *Management du risque — Lignes directrices*
- [31] ISO 37001, *Systèmes de management anti-corruption — Exigences et recommandations de mise en œuvre*
- [32] ISO 39001, *Systèmes de management de la sécurité routière — Exigences et recommandations de bonnes pratiques*
- [33] ISO 45001, *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation*
- [34] ISO 50001, *Systèmes de management de l'énergie — Exigences et recommandations de mise en œuvre*
- [35] ISO/IEC 27000, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Vue d'ensemble et vocabulaire*
- [36] ISO/IEC 27001, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Exigences*
- [37] ISO/IEC 27002, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Code de bonne pratique pour la gestion de la sécurité de l'information*
- [38] ISO/IEC IEEE 24748-5, *Ingénierie des systèmes et du logiciel — Gestion du cycle de vie — Partie 5: Planification de développement de logiciel*
- [39] IEC 60300-1, *Dependability management — Part 1: Dependability management systems*
- [40] IEC 61160, *Revue de conception*
- [41] ISO Manuel. ISO 2015 pour les PME — Comment procéder? 2016. Disponible à l'adresse: <https://www.iso.org/fr/publication/PUB100406.html>
- [42] ISO. Directives sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008. Disponible à l'adresse: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf
- [43] Informations et recommandations de l'ISO concernant l'ISO 9001 et l'ISO 9004. Disponible à l'adresse: <https://committee.iso.org/tc176sc2>
- [44] Publications du groupe sur les Pratiques d'audit ISO 9001. Disponibles à l'adresse: <https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/iso-9001-auditing-practices-grou.html>

