

ISO 9001 : 2015

## CHAPITRE 10.1

# Amélioration — Généralités

*Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité*

---

Série : Démarche ISO 9001 — §10.1



# § 10.1 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



## Texte de la norme

Un chapitre court mais fondateur — §10.1 pose l'obligation d'améliorer en continu et liste les 3 cibles de l'amélioration



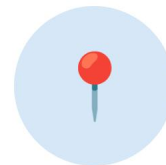
## 3 cibles de l'amélioration

Produits & services, prévention des effets indésirables, performances et efficacité du SMQ



## 4 leviers d'amélioration

Réaction aux NC (§8.7), actions correctives (§10.2), amélioration continue (§10.3), innovation et rupture



## Positionnement dans le SMQ

§10.1 est la porte d'entrée du chapitre 10 — il donne le cap et renvoie aux deux autres sous-chapitres §10.2 et §10.3

## § 10.1 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire **Exigence normative** aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

Cela doit inclure :

- a) l'amélioration des **produits et services** afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ;
- b) la **correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables** ;
- c) l'amélioration des **performances et de l'efficacité du SMQ**.

Source : NF EN ISO 9001:2015 — AFNOR, octobre 2015

**Note importante** : §10.1 est volontairement court et général. Il fixe l'orientation globale de l'amélioration et renvoie aux deux mécanismes concrets définis ensuite :

- **§10.2** — Non-conformité et action corrective : amélioration réactive (quelque chose s'est mal passé)
- **§10.3** — Amélioration continue : amélioration proactive (on cherche à faire mieux sans attendre un problème)

§10.1 répond à la question fondamentale de la norme ISO 9001 : l'organisme ne se contente pas de maintenir son niveau — il doit démontrer qu'il cherche activement à s'améliorer sur ses produits, ses processus et son SMQ.

# § 10.1 — En clair : l'amélioration n'est pas optionnelle

Vulgarisation & compréhension pratique

**↑ Principe** : §10.1 pose une exigence simple mais exigeante : l'organisme doit chercher activement des opportunités d'amélioration — pas seulement corriger ce qui ne va pas. L'amélioration concerne à la fois les produits/services, la prévention des problèmes et l'efficacité du SMQ lui-même.

## 🎯 Les 3 cibles de §10.1

- **a) P&S** : améliorer les produits et services livrés — qualité, fonctionnalités, adéquation aux besoins futurs
  - **b) Prévention** : corriger et réduire les effets indésirables — NC, risques, dysfonctionnements
  - **c) SMQ** : améliorer le système de management lui-même — processus, efficacité, pertinence
- Les 3 cibles sont cumulatives — l'amélioration doit couvrir les trois dimensions
- La satisfaction client est la finalité explicite — "satisfaire et accroître"

## 🔗 §10.1 dans l'architecture du chapitre 10

- §10.1 = cap général + 3 cibles d'amélioration
- §10.2 = mécanisme **réactif** : NC → analyse cause → AC
- §10.3 = mécanisme **proactif** : données §9.1 → amélioration continue
- Les 3 sous-chapitres forment un système cohérent
- §10.1 est alimenté par : §9.1 (données), §9.2 (audits), §9.3 (revue direction)
- Sans §9 qui produit les données, §10 ne peut pas fonctionner

**⚡ Point clé** : §10.1 exige de "déterminer et sélectionner" les opportunités — ce qui implique un processus actif d'identification des pistes d'amélioration, pas une posture passive d'attente des problèmes. Cela inclut les besoins et attentes futurs des clients.

# § 10.1 — Les 4 leviers d'amélioration dans le SMQ

De la réaction immédiate à l'innovation proactive

## RÉACTIF IMMÉDIAT Traitement NC §8.7



- NC détectée → traitement immédiat
- Isoler, corriger, documenter
- Empêcher la livraison d'un P&S NC
- Enregistrement §8.7.2 obligatoire
- Amélioration locale et ponctuelle

Sources : NC terrain, contrôles, réclamations clients

## RÉACTIF SYSTÉMIQUE Action corrective §10.2



- NC récurrente ou significative
- Analyser la cause racine
- Définir une AC ciblée sur la cause
- Vérifier l'efficacité de l'AC
- Amélioration durable — évite la récurrence

Sources : NC récurrentes, audits §9.2, revue de direction §9.3

## PROACTIF PROGRESSIF Amélioration continue §10.3



- Pas de problème identifié — volonté de progresser
- Analyser les tendances §9.1.3
- Identifier les opportunités d'amélioration
- Projets d'amélioration planifiés
- Amélioration incrémentale et continue

Sources : données §9.1, objectifs §6.2, revue §9.3, benchmarks

## PROACTIF RUPTURE Innovation & transformation



- Changement de méthode ou technologie
- Réorganisation d'un processus
- Nouveau produit ou service
- Anticipation des besoins futurs clients
- Amélioration par saut — non linéaire

Sources : veille, retours clients, analyse de contexte §4.1

💡 ISO 9001 n'impose pas de méthode d'amélioration spécifique — PDCA, Kaizen, Lean, 5S, Six Sigma... sont tous compatibles. Ce qui est exigé : que l'organisme ait une démarche active et structurée, pas seulement une intention déclarée.

# § 10.1 — Documents & enregistrements

§10.1 ne prescrit pas d'enregistrement propre — mais il s'appuie sur ceux du chapitre 9

**i** §10.1 ne crée pas d'enregistrement obligatoire propre. Les preuves d'amélioration sont portées par les enregistrements des chapitres amont (§9.1, §9.3) et aval (§10.2, §10.3). L'auditeur recherche une cohérence globale entre les données collectées et les améliorations entreprises.

## Plan d'amélioration

RECOMMANDÉ

- ✓ Liste des actions d'amélioration identifiées et priorisées
- ✓ Origine de chaque action : NC récurrente, audit, revue, données §9.1
- ✓ Responsable, délai, ressources allouées
- ✓ Indicateur de suivi de l'efficacité
- ✓ Statut : planifié / en cours / réalisé / évalué

**💡 Souvent fusionné avec le suivi des AC §10.2 et les décisions §9.3**

## Données sources des opportunités

CLÉS

- ✓ Tableau de bord §9.1.1 — indicateurs et tendances
- ✓ Données satisfaction client §9.1.2
- ✓ Résultats d'analyse §9.1.3
- ✓ Résultats des audits internes §9.2
- ✓ Décisions et actions de la revue de direction §9.3

**💡 Ces données sont les "entrées" du processus d'amélioration §10.1**

## Suivi efficacité des améliorations

RECOMMANDÉ

- ✓ Indicateur mesuré avant/après l'action d'amélioration
- ✓ Vérification que l'amélioration a produit le résultat attendu
- ✓ Clôture de l'action si objectif atteint
- ✓ Réévaluation si l'amélioration est insuffisante

**💡 Sans évaluation de l'efficacité, impossible de prouver que le SMQ s'améliore**

## Liens documentaires §10.1

TRAÇABILITÉ

- ✓ §9.1.3 → analyse des données → opportunités identifiées
- ✓ §9.3.3 → décisions revue → actions d'amélioration
- ✓ §10.2 → AC sur NC → amélioration réactive tracée
- ✓ §10.3 → amélioration continue → amélioration proactive

**💡 §10.1 est le nœud qui connecte évaluation (§9) et amélioration (§10.2/§10.3)**

## § 10.1 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

### Questions types posées par l'auditeur

« Comment identifiez-vous vos opportunités d'amélioration ? »

« Pouvez-vous me citer des améliorations concrètes réalisées dans les 12 derniers mois ? »

« Ces améliorations ont-elles visé vos produits/services, la prévention des problèmes ou votre SMQ ? »

« Comment avez-vous évalué que ces améliorations ont été efficaces ? »

« Le lien entre vos données §9.1 et vos actions d'amélioration est-il traçable ? »

« Les décisions de la revue de direction §9.3 ont-elles généré des améliorations concrètes ? »

« Votre organisation cherche-t-elle à anticiper les besoins futurs de vos clients ? »

### Preuves attendues

→ **Améliorations concrètes documentées**

Actions réalisées sur P&S, processus ou SMQ

→ **Source des opportunités traçable**

Données §9.1, audits §9.2, revue §9.3

→ **Efficacité évaluée**


Indicateur avant/après, objectif atteint

→ **Les 3 cibles §10.1 couvertes**

P&S + prévention + SMQ sur la période

→ **Dimension proactive visible**

Pas seulement des réactions à des NC

 L'auditeur cherche à voir que l'organisme s'améliore réellement — pas seulement qu'il maintient. Il compare les performances sur 2 à 3 ans. Une stagnation des indicateurs sans action d'amélioration est un signal négatif pour §10.1 et §10.3.

# § 10.1 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la démarche d'amélioration

## ✘ Erreurs fréquentes

### Confondre maintien et amélioration

Traiter les NC au fil de l'eau sans jamais chercher à réduire leur occurrence sur le long terme. §10.1 exige une posture d'amélioration active — pas seulement de maintien du niveau existant. Les indicateurs stagnants depuis 3 ans sans action sont un signe d'alerte.

### Amélioration exclusivement réactive — jamais proactive

L'organisme ne s'améliore que suite à des NC ou des réclamations. §10.1.a exige aussi de prendre en compte les "besoins et attentes futurs" — l'anticipation fait partie de l'amélioration.

### Pas de lien traçable entre données §9.1 et améliorations §10

Des améliorations sont réalisées mais on ne sait pas pourquoi — ni d'où vient l'idée. L'auditeur cherche la boucle : données → analyse → opportunité identifiée → action → évaluation efficacité.

### Améliorer sans évaluer l'efficacité

Des projets d'amélioration sont lancés et réalisés mais personne ne mesure si le résultat attendu a été atteint. Sans évaluation de l'efficacité, impossible de démontrer que le SMQ s'améliore réellement.

## ✔ Bonnes pratiques recommandées

### Réunion mensuelle d'identification des opportunités d'amélioration

En parallèle de la revue des indicateurs §9.1.3 : systématiser la question "qu'est-ce qu'on pourrait faire mieux ?" avec les responsables processus. Les idées sont consignées et priorisées dans le plan d'amélioration.

### Plan d'amélioration unique couvrant réactif et proactif

Un seul document regroupant les AC §10.2 et les améliorations proactives §10.3 — avec origine, responsable, délai et indicateur d'efficacité pour chaque action. Présenté en revue de direction §9.3.

### Indicateur de tendance sur 3 ans pour chaque processus clé

Suivre l'évolution des indicateurs sur 3 exercices permet de démontrer l'amélioration réelle à l'auditeur. Une courbe descendante sur le taux de NC ou ascendante sur la satisfaction client est la meilleure preuve §10.1.

### Intégrer les retours clients et la veille marché dans les opportunités §10.1.a

Les entretiens clients, les enquêtes de satisfaction §9.1.2, les évolutions réglementaires ou technologiques sont des sources d'opportunités proactives pour améliorer les P&S avant que les clients ne les demandent.

📌 §10.1 est le chapitre le plus "philosophique" de la norme — mais l'auditeur le concrétise en cherchant des preuves tangibles. Un organisme qui s'améliore démontre sa vitalité et la pertinence de son SMQ.

# § 10.1 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	<b>Formaliser la démarche d'identification des opportunités d'amélioration</b> Définir comment et quand les opportunités sont identifiées : lors des revues §9.1.3, des audits §9.2, de la revue §9.3, ou via un processus dédié. Formaliser les sources et la méthode de collecte.	Court terme 2 mois
2	<b>Créer ou consolider le plan d'amélioration unique (réactif + proactif)</b> Un document regroupant AC §10.2 et améliorations proactives §10.3 — avec pour chaque action : origine, cible §10.1 (a/b/c), responsable, délai, indicateur d'efficacité. Mis à jour mensuellement.	Court terme 2 mois
3	<b>Systématiser la recherche d'améliorations proactives — pas seulement réactives</b> Intégrer un point "opportunités d'amélioration" dans la revue mensuelle des indicateurs. Encourager les équipes à remonter des idées. Ne pas attendre les problèmes pour chercher à s'améliorer.	Mensuel
4	<b>Définir un indicateur d'efficacité pour chaque action d'amélioration</b> Avant de lancer une amélioration : mesurer la situation actuelle. Après : mesurer le résultat. La comparaison avant/après est la preuve d'efficacité attendue par l'auditeur.	Systématique
5	<b>Présenter le bilan des améliorations en revue de direction §9.3</b> Synthèse annuelle : nombre d'améliorations réalisées, répartition sur les 3 cibles §10.1, efficacité évaluée, améliorations planifiées. Démontre que le SMQ progresse réellement.	Annuel §9.3
6	<b>Construire les courbes de tendance des indicateurs clés sur 3 ans</b> Visualiser l'évolution des indicateurs sur 3 exercices — taux de NC, satisfaction client, délais, rebuts. Ces courbes sont la démonstration la plus convaincante de l'amélioration continue en audit.	Annuel

# En résumé — §10.1



## Objectif

Déterminer et sélectionner activement les opportunités d'amélioration — pour satisfaire aux exigences client et accroître leur satisfaction. L'amélioration est une obligation, pas une option.



## 3 cibles cumulatives

a) Améliorer les produits et services (y compris les besoins futurs) · b) Corriger et prévenir les effets indésirables · c) Améliorer les performances et l'efficacité du SMQ. Les 3 sont exigées.



## 4 leviers complémentaires

Traitement NC §8.7 (réactif immédiat) · Action corrective §10.2 (réactif systémique) · Amélioration continue §10.3 (proactif progressif) · Innovation (proactif rupture). Un SMQ mature utilise les 4.



## Attente auditeur

Améliorations concrètes documentées, lien traçable avec les données §9.1, efficacité évaluée, couverture des 3 cibles sur la période. Courbes de tendance sur 3 ans = preuve la plus convaincante.

► Prochain chapitre : §10.2 — Non-conformité et action corrective