

ISO 9001 : 2015

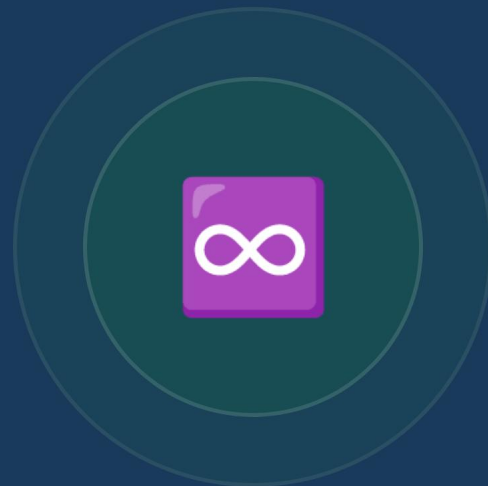
## CHAPITRE 10.3

# Amélioration continue

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

---

Série : Démarche ISO 9001 — §10.3 · Fin de série §4 à §10



## § 10.3 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



### Texte de la norme

Un chapitre court mais exigeant : améliorer en continu l'aptitude, l'adéquation et l'efficacité du SMQ



### Le PDCA comme moteur

Plan → Do → Check → Act : la roue de l'amélioration continue appliquée au SMQ ISO 9001



### Sources d'alimentation

§10.3 se nourrit de toutes les données du chapitre 9 — analyse, audits, revue de direction



### Clôture de la série

§10.3 boucle la norme — il renvoie vers §4.1 (contexte) et ferme la boucle d'amélioration du SMQ

## § 10.3 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

L'organisme doit améliorer en continu l'**aptitude**, l'**adéquation** et l'**efficacité** du système de management de la qualité.

Exigence normative

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction, pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à traiter dans le cadre de l'amélioration continue.

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


### Les 3 dimensions de l'amélioration continue selon §10.3 :

- **Aptitude** : le SMQ est-il capable d'atteindre les résultats attendus ? Les processus sont-ils capables de produire de façon cohérente des produits et services conformes ?
- **Adéquation** : le SMQ est-il pertinent par rapport au contexte de l'organisme (§4.1), aux parties intéressées (§4.2) et à la stratégie ? Le SMQ couvre-t-il les bons enjeux ?
- **Efficacité** : le SMQ produit-il les résultats planifiés ? Les objectifs qualité (§6.2) sont-ils atteints ? Les processus fonctionnent-ils comme prévu ?

§10.3 est le dernier chapitre de la norme — et il referme la boucle en renvoyant vers §9.1.3 (analyse et évaluation) et §9.3 (revue de direction). L'amélioration continue n'est pas une option ou une aspiration : c'est une exigence normative explicite.

## § 10.3 — En clair : ne jamais s'arrêter de progresser

Vulgarisation & compréhension pratique

 **Principe** : §10.3 dit : votre SMQ ne doit pas seulement fonctionner — il doit progresser. L'amélioration continue est la différence entre un système vivant et un système figé. Elle se nourrit des données §9.1, des audits §9.2 et des décisions §9.3 pour identifier et traiter les opportunités de progrès.

### Ce que §10.3 exige concrètement

- Améliorer l'**aptitude** — les processus produisent-ils de façon fiable ?
- Améliorer l'**adéquation** — le SMQ répond-il aux enjeux actuels ?
- Améliorer l'**efficacité** — les objectifs sont-ils atteints ?
- Exploiter les résultats de §9.1.3 (analyse des données) comme source
- Exploiter les sorties de §9.3 (revue direction) comme déclencheur
- §10.3 ferme la boucle : analyse → décision → amélioration → mesure → analyse...

### §10.3 dans l'architecture globale du SMQ

- §4.1 contexte → enjeux qui évoluent → SMQ à adapter
- §6.2 objectifs → atteints ? → réviser ou rehausser
- §9.1.3 analyse → tendances → opportunités d'amélioration
- §9.3 revue direction → décisions → actions d'amélioration
- §10.2 AC → NC éliminées → performance améliorée
- §10.3 = la boucle finale qui referme tout le SMQ sur lui-même

 **Point clé** : §10.3 distingue l'amélioration continue (proactive, progressive, permanente) de l'action corrective §10.2 (réactive, ciblée sur une NC). Les deux sont nécessaires — un SMQ mature pratique les deux simultanément et en permanence.

# § 10.3 — Le PDCA : moteur de l'amélioration continue

La roue de Deming appliquée à l'ensemble du SMQ ISO 9001

## P

### PLAN — Planifier

- Analyser le contexte §4.1
- Identifier les risques §6.1
- Fixer les objectifs §6.2
- Planifier les actions §6.1/§8.1
- → *Chapitres 4, 5, 6, 7*

## D

### DO — Réaliser

- Mettre en œuvre les processus §8
- Réaliser les P&S §8.2 à §8.5
- Maîtriser les prestataires §8.4
- Libérer les P&S conformes §8.6
- → *Chapitre 8*

## C

### CHECK — Vérifier

- Mesurer les performances §9.1
- Auditer le SMQ §9.2
- Analyser les données §9.1.3
- Revue de direction §9.3
- → *Chapitre 9*

## A

### ACT — Agir · §10.3 ici

- Traiter les NC §8.7 / §10.2
- Améliorer en continu §10.3
- Mettre à jour le SMQ
- Relancer le cycle PDCA
- → **Chapitre 10 – NOUS SOMMES ICI**



### Sources d'alimentation de §10.3

- Résultats d'analyse §9.1.3 — tendances, indicateurs, satisfaction client
- Éléments de sortie de la revue de direction §9.3 — décisions et actions
- Résultats des audits internes §9.2 — écarts et points forts
- NC récurrentes traitées en §10.2 — opportunités systémiques
- Évolution du contexte §4.1 — nouveaux enjeux, nouvelles attentes PI §4.2
- Objectifs qualité §6.2 — atteints ? À rehausser ? À réviser ?



La roue PDCA ne s'arrête jamais. Chaque cycle produit des données qui alimentent le suivant. §10.3 est le mécanisme qui garantit que la roue tourne — que le SMQ est vivant, apprenante et en progression permanente.

## § 10.3 — Documents & enregistrements

§10.3 ne crée pas d'enregistrement propre — il s'appuie sur l'ensemble du système

**i** §10.3 ne prescrit aucun enregistrement spécifique. Les preuves d'amélioration continue sont portées par l'ensemble des enregistrements du SMQ : tableaux de bord §9.1, CR d'audits §9.2, CR de revue de direction §9.3, fiches AC §10.2, et l'évolution des indicateurs dans le temps.

### Évolution des indicateurs dans le temps

CLÉ

- ✓ Courbes de tendance sur 2 à 3 ans par indicateur clé
- ✓ Taux de NC : en baisse → amélioration démontrée
- ✓ Satisfaction client : en hausse → amélioration démontrée
- ✓ Délais de livraison, taux de service, rebuts...
- ✓ Comparaison objectifs cibles vs réalisés sur plusieurs cycles

**💡 C'est la preuve la plus convaincante d'amélioration continue pour l'auditeur**

### Révision du SMQ — traçabilité des évolutions

RECOMMANDÉ

- ✓ Historique des versions des procédures et documents
- ✓ Révision de la cartographie des processus §4.4
- ✓ Mise à jour de la politique qualité §5.2 si nécessaire
- ✓ Révision des objectifs qualité §6.2 à chaque cycle annuel
- ✓ Évolution du registre des risques §6.1 dans le temps

**💡 L'évolution du SMQ lui-même est une preuve d'amélioration continue**

### Bilan annuel d'amélioration continue

RECOMMANDÉ

- ✓ Synthèse des améliorations réalisées sur l'année (§10.1, §10.2, §10.3)
- ✓ Couverture des 3 cibles §10.1 : P&S, prévention, SMQ
- ✓ Efficacité évaluée pour chaque amélioration
- ✓ Opportunités identifiées pour le cycle suivant

**💡 Présenté en revue de direction §9.3 — preuve que le SMQ progresse**

### Révision des objectifs qualité §6.2

ANNUEL

- ✓ À chaque cycle annuel : les objectifs atteints sont-ils à rehausser ?
- ✓ Les cibles sont-elles toujours ambitieuses et pertinentes ?
- ✓ Des nouveaux objectifs émergent-ils des données §9.1.3 ?
- ✓ Nouveaux objectifs validés en revue de direction §9.3

**💡 Des objectifs stagnants sur 3 ans signalent une absence d'ambition d'amélioration**

## § 10.3 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification ou de surveillance

### Questions types posées par l'auditeur

« Votre SMQ s'est-il amélioré depuis la dernière certification / surveillance ? »

« Pouvez-vous me montrer l'évolution de vos indicateurs clés sur 2 à 3 ans ? »

« Vos objectifs qualité ont-ils été révisés à la hausse suite à leur atteinte ? »

« Votre SMQ a-t-il évolué ces 12 derniers mois ? Quelles procédures ou processus ont été modifiés ? »

« Comment exploitez-vous les résultats de §9.1.3 pour identifier vos opportunités d'amélioration ? »

« La revue de direction a-t-elle produit des décisions d'amélioration continue — pas seulement des AC ? »

« Votre politique qualité est-elle toujours adaptée à votre contexte actuel §4.1 ? »

### Preuves attendues

→ **Courbes de tendance indicateurs 3 ans**

Amélioration visible et mesurée dans le temps

→ **Objectifs qualité révisés et rehaussés**

§6.2 — pas les mêmes cibles depuis 5 ans

→ **SMQ mis à jour — procédures, processus**


Versions documentées avec dates de révision

→ **Améliorations proactives documentées**

Pas seulement des AC — du proactif §10.3

→ **Bilan d'amélioration en revue §9.3**

CR mentionnant les améliorations réalisées

 En audit de surveillance (après certification), l'auditeur compare explicitement la situation actuelle à la précédente visite. Il cherche des preuves tangibles que le SMQ a progressé — pas seulement qu'il s'est maintenu. La stagnation est considérée comme un recul relatif.

## § 10.3 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la démarche d'amélioration continue

### ✘ Erreurs fréquentes

#### Confondre maintien et amélioration continue

Le SMQ fonctionne bien, les NC sont traitées, les audits sont positifs — mais rien n'évolue. Les mêmes procédures, les mêmes objectifs, les mêmes indicateurs depuis 5 ans. §10.3 exige une progression réelle et mesurable, pas seulement une absence de régression.

#### Amélioration continue = uniquement des AC §10.2

L'organisme confond amélioration continue et actions correctives. §10.2 est réactif — §10.3 est proactif. L'amélioration continue doit produire des améliorations sans attendre les problèmes.

#### Objectifs qualité §6.2 jamais révisés à la hausse

Les mêmes objectifs depuis la certification initiale — déjà atteints depuis 3 ans. Un objectif atteint durablement devrait être rehaussé pour maintenir l'ambition d'amélioration. Des cibles stagnantes signalent un manque de dynamisme.

#### SMQ figé — aucune procédure n'a évolué depuis 2 ans

Le contexte de l'organisme change (nouveaux clients, nouvelles réglementations, nouvelles technologies) mais les procédures restent identiques. L'adéquation du SMQ (§10.3) implique de l'adapter à l'évolution du contexte §4.1.

### ✔ Bonnes pratiques recommandées

#### Révision annuelle des objectifs qualité §6.2 en revue de direction

Chaque année en §9.3 : les objectifs atteints sont-ils à rehausser ? De nouveaux objectifs émergent-ils des données §9.1.3 ? Des objectifs deviennent-ils non pertinents ? La révision des objectifs démontre l'ambition d'amélioration.

#### Point "amélioration continue" distinct des AC en revue §9.3

En revue de direction, séparer le bilan des AC §10.2 (réactif) du bilan des améliorations proactives §10.3. Les deux doivent être représentés — un SMQ qui n'améliore que suite aux problèmes n'est pas en amélioration continue.

#### Courbes de tendance sur 3 ans pour chaque indicateur clé

Visualiser chaque indicateur sur 3 exercices. La courbe descendante sur le taux de NC ou la courbe ascendante sur la satisfaction client est la preuve la plus tangible d'amélioration continue — immédiatement visible par l'auditeur.

#### Revue annuelle de l'adéquation du SMQ au contexte §4.1

Chaque année : le contexte a-t-il évolué ? Les enjeux internes et externes sont-ils toujours les mêmes ? Le SMQ doit s'adapter — cartographie des processus, politique qualité, risques. Cette revue est une pratique de référence §10.3.

🔥 §10.3 est la dernière exigence de la norme — et la plus ambitieuse dans sa philosophie. Elle demande à l'organisme de ne jamais se satisfaire de l'existant, de toujours chercher à faire mieux. C'est l'esprit même d'ISO 9001.

## § 10.3 — Synthèse & plan d'action · Clôture de la série

Dernières actions à mettre en place pour boucler votre SMQ

1	<b>Construire les courbes de tendance des indicateurs clés sur 3 ans</b> Pour chaque indicateur du tableau de bord §9.1 : extraire les données des 3 derniers exercices et tracer la courbe. Document de référence pour l'audit de surveillance — preuve immédiate et visuelle de l'amélioration.	Court terme 1 mois
2	<b>Réviser les objectifs qualité §6.2 — rehausser les cibles atteintes durablement</b> Identifier les objectifs atteints depuis plus d'un an. Proposer de nouvelles cibles ambitieuses. Valider en revue de direction §9.3. Les nouveaux objectifs alimentent le prochain cycle PDCA.	Annuel §9.3
3	<b>Intégrer un point "amélioration continue proactive" distinct des AC en revue §9.3</b> Présenter séparément : bilan AC §10.2 (réactif) et améliorations proactives §10.3 (initiatives, projets, innovations). Les deux colonnes doivent être alimentées — la seconde prouve la maturité du SMQ.	Annuel §9.3
4	<b>Réviser annuellement l'adéquation du SMQ au contexte §4.1</b> Le contexte a-t-il évolué ? Nouveaux clients, nouveaux marchés, nouvelles réglementations, nouvelles technologies ? Le SMQ doit s'adapter — politique qualité §5.2, cartographie processus §4.4, registre risques §6.1.	Annuel
5	<b>Capitaliser et diffuser les améliorations réussies à tout le SMQ</b> Chaque amélioration prouvée efficace est documentée et partagée — mise à jour des procédures, formation des équipes, intégration dans les plans de contrôle. L'apprentissage organisationnel est la valeur ultime de §10.3.	En continu
6	<b>Relancer le cycle PDCA — la roue ne s'arrête jamais</b> Chaque fin de cycle (revue direction §9.3, bilan annuel) est le départ du suivant. Nouvelles données, nouvelles analyses, nouveaux objectifs, nouvelles améliorations. Le SMQ vit et progresse — c'est l'essence de §10.3 et d'ISO 9001.	Permanent

# En résumé — §10.3 · Série complète



## §10.3 — Objectif

Améliorer en continu l'aptitude, l'adéquation et l'efficacité du SMQ — de façon proactive et permanente, en s'appuyant sur les données §9.1.3 et les décisions §9.3. La roue PDCA ne s'arrête jamais.



## La preuve d'amélioration continue

Courbes de tendance sur 3 ans · objectifs rehaussés · SMQ adapté au contexte · améliorations proactives documentées. L'auditeur de surveillance compare — il cherche un progrès réel et mesurable.



## Série complète — §4.1 à §10.3

25 fiches couvrant l'intégralité des exigences ISO 9001:2015 — de l'analyse du contexte §4.1 à l'amélioration continue §10.3. Chaque fiche : texte officiel · vulgarisation · outils · documents · audit · bonnes pratiques.



## Le SMQ ISO 9001 en une phrase

Comprendre le contexte → définir la politique → planifier → maîtriser la réalisation → mesurer → analyser → décider → améliorer → recommencer. Une boucle vertueuse sans fin au service du client et de la performance.

 **Série ISO 9001:2015 complète — §4.1 à §10.3 — 25 fiches**

Série : Démarche ISO 9001 — Fin de série

