

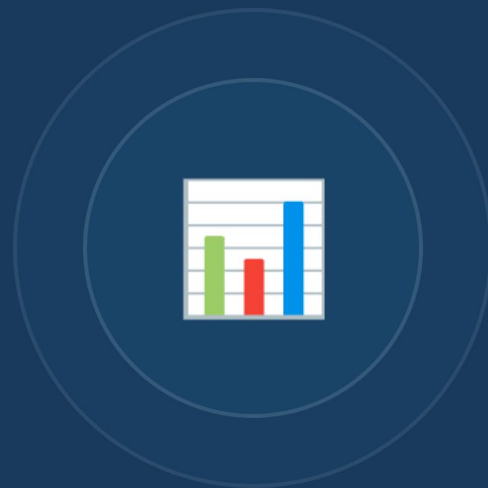
ISO 9001 : 2015

CHAPITRE 9.1

Surveillance, mesure, analyse et évaluation

Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §9.1



§ 9.1 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



Texte de la norme

Les 3 sous-chapitres : généralités (§9.1.1), satisfaction client (§9.1.2), analyse et évaluation (§9.1.3)



Les 5 questions fondamentales

Quoi surveiller ? Comment ? Quand ?
Qui analyse ? Et que fait-on des résultats ?



Satisfaction client §9.1.2

Méthodes de mesure, sources d'information, fréquence — et comment utiliser les résultats



Documents attendus

Tableau de bord, résultats d'analyse, données de satisfaction client — enregistrements obligatoires

§ 9.1 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

§9.1.1 Généralités — L'organisme doit déterminer : ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer, les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer des résultats valides, quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées, quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués. L'organisme doit évaluer les performances et l'efficacité du SMQ. Il doit conserver des **informations documentées appropriées** comme preuves des résultats.

§9.1.2 Satisfaction du client — L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.


Note : Les méthodes peuvent inclure les enquêtes de satisfaction, les retours clients sur les P&S livrés, les réunions clients, l'analyse des parts de marché, les félicitations, les réclamations sous garantie et les rapports des distributeurs.

§9.1.3 Analyse et évaluation — L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations résultant de la surveillance et de la mesure. Les résultats doivent être utilisés pour évaluer : la conformité des P&S, le niveau de satisfaction client, les performances et l'efficacité du SMQ, l'efficacité de la planification, l'efficacité des actions pour traiter les risques et opportunités, les performances des prestataires externes, la nécessité d'améliorations.

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

§ 9.1 — En clair : mesurer pour piloter

Vulgarisation & compréhension pratique

 **Principe** : §9.1 dit : vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas. Il exige que l'organisme décide quoi surveiller, comment, quand — et surtout qu'il analyse les résultats pour prendre des décisions éclairées et alimenter la revue de direction §9.3.

§9.1.1 — Les 5 questions à se poser

- **Quoi ?** — Quels processus, P&S, indicateurs surveiller et mesurer ?
- **Comment ?** — Quelles méthodes ? Outils de mesure ? Sources de données ?
- **Quand ?** — À quelle fréquence ? À quels jalons du processus ?
- **Qui analyse ?** — Responsable de l'analyse et de l'évaluation des résultats
- **Pour quoi faire ?** — Quelles décisions sont prises sur la base des résultats ?
- Ces 5 questions structurent le plan de surveillance — à documenter

§9.1.3 — Ce que les résultats doivent permettre d'évaluer

- Conformité des produits et services
- Niveau de satisfaction des clients
- Performances et efficacité du SMQ global
- Efficacité de la planification §6
- Efficacité des actions sur risques et opportunités §6.1
- Performances des prestataires externes §8.4
- Nécessité d'améliorations §10

 **Point clé** : §9.1 n'impose pas un format de tableau de bord précis — il exige que vous ayez un système de mesure cohérent et que vous en exploitiez les résultats. Un tableau de bord avec 5 indicateurs bien choisis et bien analysés vaut mieux que 30 indicateurs jamais regardés.

§ 9.1 — Les 3 sous-chapitres en détail

Généralités · Satisfaction client · Analyse et évaluation

§9.1.1 — Généralités : surveiller & mesurer

Que faut-il mesurer pour évaluer le SMQ ?

- Performances des processus (indicateurs process)
- Conformité des produits et services
- Efficacité des dispositions planifiées §8.1
- Atteinte des objectifs qualité §6.2
- Efficacité des actions sur risques §6.1
- Performances des prestataires §8.4
- Résultats des audits internes §9.2
- Informations documentées OBLIGATOIRES sur les résultats

§9.1.2 — Satisfaction client

Comment mesurer la perception client ?

- Enquêtes de satisfaction (questionnaires, NPS...)
- Analyse des réclamations et retours §8.2.1
- Réunions de suivi avec les clients clés
- Taux de fidélisation, renouvellement contrats
- Délais de réponse aux demandes client
- Retours via distributeurs ou partenaires
- Félicitations, avis, notations en ligne
- Méthodes à définir — résultats à analyser et exploiter

§9.1.3 — Analyse & évaluation

Que faire avec les données collectées ?

- Calculer et comparer les indicateurs aux cibles §6.2
- Identifier les tendances et les dérives
- Évaluer l'efficacité des actions correctives §10.2
- Évaluer l'efficacité des processus §8.1
- Analyser les performances fournisseurs §8.4
- Préparer les données pour §9.3 revue de direction
- Déclencher des actions d'amélioration §10.1
- Résultats = données d'entrée essentielles de §9.3

💡 §9.1 est le "moteur d'alimentation" du SMQ : il collecte les données de terrain et les transforme en informations utiles pour la revue de direction §9.3, les actions correctives §10.2 et l'amélioration continue §10.1.

§ 9.1 — Documents & enregistrements

Ce que vous devez produire et analyser

⚠ §9.1.1 exige de conserver des informations documentées comme preuves des résultats de surveillance et de mesure. §9.1.2 exige de définir les méthodes de mesure de la satisfaction client et d'en revoir les résultats.

📊 Tableau de bord des indicateurs

OBLIGATOIRE §9.1.1

- ✓ Indicateurs de processus avec valeurs cibles et résultats
- ✓ Taux de NC, taux de rebut, taux de retours clients
- ✓ Délais de livraison, taux de service
- ✓ Résultats des objectifs qualité §6.2
- ✓ Performances des prestataires clés §8.4

💡 **Mis à jour à fréquence définie — mensuel recommandé pour les indicateurs clés**

📈 Résultats d'analyse §9.1.3

OBLIGATOIRE §9.1.1

- ✓ Rapport d'analyse des performances du SMQ
- ✓ Tendances des indicateurs (graphiques, courbes)
- ✓ Évaluation de l'efficacité des AC §10.2
- ✓ Analyse des causes de NC récurrentes
- ✓ Recommandations pour la revue de direction §9.3

💡 **Ce rapport est l'entrée principale de la revue de direction**

😊 Données de satisfaction client

OBLIGATOIRE §9.1.2

- ✓ Résultats des enquêtes de satisfaction (scores, verbatims)
- ✓ Registre des réclamations analysé §8.2.1
- ✓ Comptes-rendus de réunions clients clés
- ✓ Taux de fidélisation / renouvellement
- ✓ Synthèse annuelle des données de satisfaction

💡 **Les méthodes de mesure doivent être définies — même simples**

📅 Plan de surveillance

RECOMMANDÉ

- ✓ Liste des indicateurs avec définition, cible, fréquence
- ✓ Responsable de la collecte et de l'analyse
- ✓ Méthodes de mesure et sources de données
- ✓ Seuils d'alerte et actions associées

💡 **Répond aux 5 questions §9.1.1 (quoi/comment/quand/qui/pourquoi)**

§ 9.1 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

Questions types posées par l'auditeur

« Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer les performances de votre SMQ ? »

« Comment mesurez-vous la satisfaction de vos clients ? À quelle fréquence ? »

« Pouvez-vous me montrer vos résultats de satisfaction client des 12 derniers mois ? »

« Quelles actions avez-vous prises suite aux résultats de vos mesures ? »

« Comment ces résultats sont-ils présentés en revue de direction ? »

« Comment évaluez-vous l'efficacité de vos actions correctives §10.2 ? »

« Vos indicateurs montrent-ils une tendance à l'amélioration sur les 12 derniers mois ? »

Preuves attendues

→ **Tableau de bord avec historique**

Indicateurs, cibles, résultats, tendances

→ **Données satisfaction client**

Méthode définie + résultats documentés

→ **Résultats d'analyse exploités**


Décisions prises sur la base des données

→ **Lien avec revue de direction §9.3**

Données §9.1 = entrées de §9.3

→ **Efficacité des AC évaluée**

Les AC ont-elles produit les résultats attendus ?

 L'auditeur cherche la boucle complète : mesure → analyse → décision → action → évaluation de l'efficacité. Un tableau de bord figé depuis 2 ans sans analyse ni action ne satisfait pas §9.1.

§ 9.1 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la surveillance et la mesure

✘ Erreurs fréquentes

Indicateurs collectés mais jamais analysés

Le tableau de bord est rempli chaque mois mais personne ne l'analyse ni ne prend de décision basée sur les résultats. §9.1.3 exige que les données soient analysées et évaluées — la collecte seule ne suffit pas.

Satisfaction client mesurée uniquement par les réclamations

L'absence de réclamation n'est pas une preuve de satisfaction. §9.1.2 exige une mesure proactive de la perception client — enquête, entretien, suivi régulier.

Trop d'indicateurs, aucun exploitable

Un tableau de bord avec 40 indicateurs dont personne ne comprend la logique. Résultat : surcharge d'information, analyses superficielles, aucune décision pertinente.

Résultats non transmis à la revue de direction

Les données §9.1 sont collectées et analysées mais ne remontent pas à §9.3. La revue de direction se tient sans données réelles — elle ne peut pas produire de décisions pertinentes.

✔ Bonnes pratiques recommandées

5 à 8 indicateurs SMART par processus clé

Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels. Chaque indicateur a une cible, un responsable, une fréquence et un seuil d'alerte. Moins c'est plus — l'essentiel bien suivi vaut mieux que l'exhaustif ignoré.

Enquête de satisfaction annuelle + suivi continu des réclamations

Un questionnaire court annuel (5 à 10 questions) pour la mesure proactive. Le registre des réclamations §8.2.1 pour la mesure réactive. Les deux se complètent.

Réunion mensuelle de revue des indicateurs

30 minutes par mois pour analyser le tableau de bord, identifier les dérives, décider des actions. CR documenté — preuve que les données sont exploitées et pas juste collectées.

Rapport §9.1.3 comme entrée formelle de la revue de direction

Synthèse structurée des performances du SMQ : indicateurs, satisfaction client, NC, AC, prestataires, tendances. Transmis aux participants avant §9.3 — base de discussion et de décision.

📌 §9.1 est le "check" du PDCA au niveau du SMQ. Sans mesure fiable et sans analyse réelle, ni la revue de direction §9.3, ni l'amélioration continue §10.1 ne peuvent fonctionner efficacement.

§ 9.1 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	Définir le plan de surveillance : quoi, comment, quand, qui §9.1.1 Pour chaque processus clé : indicateurs retenus, méthodes de mesure, fréquence, responsable de collecte et d'analyse. Document de référence du système de mesure.	Court terme 1-2 mois
2	Construire le tableau de bord SMQ avec 5 à 8 indicateurs clés Indicateurs de conformité produit, satisfaction client, performances processus, prestataires, objectifs qualité §6.2. Cibles et seuils d'alerte définis pour chacun.	Court terme 2 mois
3	Définir et mettre en place la méthode de mesure de satisfaction client §9.1.2 Enquête annuelle + suivi réclamations en continu. Méthode documentée. Résultats collectés, analysés et archivés. Tendances suivies dans le temps.	Court terme 2 mois
4	Mettre en place la réunion mensuelle d'analyse des indicateurs §9.1.3 30 min/mois avec les responsables processus. CR documenté avec décisions et actions. Alimentation directe du registre NC §8.7 et des AC §10.2 si seuils dépassés.	Court terme 2 mois
5	Produire le rapport §9.1.3 comme entrée formelle de la revue de direction §9.3 Synthèse des performances SMQ : indicateurs, satisfaction client, NC, AC, prestataires, tendances. Transmis avant la revue — base de discussion et de décision de la direction.	Récurrent avant §9.3
6	Évaluer l'efficacité des actions correctives §10.2 dans §9.1.3 Vérifier que les AC clôturées ont produit les résultats attendus sur les indicateurs. Les AC inefficaces sont rouvertes ou complétées — boucle d'amélioration continue opérationnelle.	Récurrent

En résumé — §9.1



Objectif

Surveiller, mesurer, analyser et évaluer les performances du SMQ — pour décider en connaissance de cause et alimenter la revue de direction §9.3 et l'amélioration continue §10.



Satisfaction client §9.1.2 — mesure proactive obligatoire

L'absence de réclamation n'est pas une mesure de satisfaction. Une méthode définie (enquête, entretiens, suivi réclamations) est exigée — avec des résultats analysés et documentés.



Enregistrements OBLIGATOIRES

Résultats de surveillance et mesure (§9.1.1) + données de satisfaction client (§9.1.2) + résultats d'analyse (§9.1.3). Ces données sont les entrées essentielles de la revue de direction.



Attente auditeur

Tableau de bord à jour avec historique, données satisfaction client documentées, analyse exploitée pour prendre des décisions, lien traçable avec revue de direction et actions correctives.

► Prochain chapitre : §9.2 — Audit interne

