

ISO 9001 : 2015

CHAPITRE 9.3

Revue de direction

Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §9.3



§ 9.3 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



Texte de la norme

Les 3 sous-chapitres : généralités (§9.3.1), données d'entrée (§9.3.2), données de sortie (§9.3.3)



7 données d'entrée obligatoires

§9.3.2 liste précisément ce qui DOIT être abordé — aucun point ne peut être omis



3 données de sortie obligatoires

§9.3.3 exige des décisions et actions sur : amélioration, ressources, modifications du SMQ



CR de revue — enregistrement OBLIGATOIRE

Le compte rendu de revue de direction est l'unique enregistrement exigé par §9.3 — mais il doit couvrir les 7 entrées et les 3 sorties

§ 9.3 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

§9.3.1 Généralités — La direction doit procéder à des revues du SMQ de l'organisme, à intervalles planifiés, pour s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace. La revue de direction doit prendre en compte les changements dans les enjeux internes et externes pertinents pour le SMQ.

§9.3.2 Données d'entrée — La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :


- a) l'état d'avancement des actions issues des revues de direction précédentes ;
- b) les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ ;
- c) les informations sur les performances et l'efficacité du SMQ, dont les tendances concernant : la satisfaction client et les retours des parties intéressées ; la réalisation des objectifs qualité ; les performances des processus et la conformité des P&S ; les NC et AC ; les résultats de surveillance et de mesure ; les résultats d'audit ; les performances des prestataires externes ;
- d) l'adéquation des ressources ;
- e) l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- f) les opportunités d'amélioration.

§9.3.3 Données de sortie — Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives à : a) les opportunités d'amélioration ; b) tout besoin de modification du SMQ ; c) les besoins en ressources.

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

§ 9.3 — En clair : le rendez-vous stratégique du SMQ

Vulgarisation & compréhension pratique

 **Principe** : La revue de direction, c'est le moment où la direction s'arrête pour regarder comment fonctionne son SMQ, prend des décisions stratégiques et alloue les ressources nécessaires. §9.3 en définit précisément les entrées obligatoires et les sorties attendues.

Qui, quand, comment ?

- **Qui ?** — La **direction** (dirigeant, comité de direction) — pas le seul responsable qualité
- **Quand ?** — "À intervalles planifiés" — en pratique annuelle minimum, semestrielle recommandée
- **Durée ?** — Pas imposée — de 1h à une demi-journée selon la taille de l'organisme
- **Format ?** — Réunion formelle avec ordre du jour structuré sur les 7 entrées §9.3.2
- **CR ?** — Compte rendu obligatoire couvrant entrées + décisions + actions + responsables
- *La revue de direction ≠ réunion de suivi opérationnel — c'est une décision stratégique*

La revue de direction au cœur du SMQ

- Elle reçoit les données de **§9.1** (performances, satisfaction client)
- Elle reçoit les résultats de **§9.2** (audits internes)
- Elle décide des **ressources** pour §7.1
- Elle valide ou révisé les **objectifs qualité** §6.2
- Elle déclenche des **améliorations** §10.1 et §10.2
- Elle évalue l'adéquation de la **politique qualité** §5.2

 **Point clé** : §9.3 exige que la revue de direction produise des décisions et actions (§9.3.3) — pas seulement un constat. Un CR qui liste les performances sans aucune décision ni action associée ne satisfait pas l'exigence normative.

§ 9.3 — Entrées obligatoires & sorties attendues

§9.3.2 données d'entrée · §9.3.3 données de sortie

🔥 §9.3.2 — 7 DONNÉES D'ENTRÉE OBLIGATOIRES

- ① **Suivi des actions issues de la revue précédente**
- ② Évolutions des enjeux internes et externes (contexte §4.1)
- ③ **Performances et efficacité du SMQ :**
 - Satisfaction client §9.1.2 et retours PI
 - Atteinte des objectifs qualité §6.2
 - Performances des processus et conformité P&S
 - Non-conformités et actions correctives §8.7/§10.2
 - Résultats de surveillance et mesure §9.1.1
 - Résultats des audits internes §9.2
 - Performances des prestataires externes §8.4
- ④ Adéquation des ressources §7.1
- ⑤ Efficacité des actions sur risques/opportunités §6.1
- ⑥ Opportunités d'amélioration §10



🔥 §9.3.3 — 3 DONNÉES DE SORTIE OBLIGATOIRES

- ① **Décisions & actions sur les opportunités d'amélioration**
 - Ex : lancer un projet d'amélioration d'un processus, déployer une nouvelle pratique, investir dans un outil
- ② **Décisions sur les besoins de modification du SMQ**
 - Ex : réviser la politique qualité, modifier la cartographie des processus, actualiser des procédures
- ③ **Décisions sur les besoins en ressources**
 - Ex : recruter, former, investir dans des équipements, renforcer un service

⚠️ Chaque sortie doit inclure : la décision prise + l'action définie + le responsable + le délai. Sans ces éléments, le CR ne prouve pas que la revue a produit des décisions réelles.

💡 La revue de direction est le seul endroit du SMQ où **toutes** les données de performance convergent pour produire des décisions stratégiques. C'est le point le plus visible de l'implication de la direction — §5.1 en dépend directement.

§ 9.3 — Documents & enregistrements obligatoires

Le CR de revue de direction — unique enregistrement exigé, mais structurant

⚠ §9.3 exige de conserver le compte rendu de revue de direction comme information documentée. C'est l'enregistrement le plus scruté en audit de certification — il doit démontrer que les 7 entrées ont été abordées ET que des décisions/actions (les 3 sorties) ont été prises.

📄 CR de revue de direction

OBLIGATOIRE §9.3

- ✓ Date, participants (direction présente), ordre du jour
- ✓ Suivi des actions de la revue précédente
- ✓ Synthèse des 7 données d'entrée §9.3.2
- ✓ Décisions et actions §9.3.3 avec responsable + délai
- ✓ Signature ou approbation de la direction

💡 **Un CR sans décisions ni actions = non-conformité §9.3.3 directe**

📄 Données préparatoires

RECOMMANDÉ

- ✓ Rapport de performances §9.1.3 (tableau de bord SMQ)
- ✓ Synthèse satisfaction client §9.1.2
- ✓ Bilan des audits internes §9.2
- ✓ Bilan NC et AC §8.7 / §10.2
- ✓ Bilan objectifs qualité §6.2

💡 **Transmis aux participants AVANT la revue — permet une réunion productive**

🔄 Suivi des actions de revue

RECOMMANDÉ

- ✓ Liste des actions décidées en revue précédente
- ✓ Statut de chaque action : réalisée / en cours / en retard
- ✓ Commentaire sur les écarts de délai
- ✓ Point systématique en début de prochaine revue

💡 **§9.3.2.a exige explicitement ce suivi — c'est la première donnée d'entrée**

📅 Programme annuel des revues

RECOMMANDÉ

- ✓ Dates des revues planifiées sur l'année
- ✓ Participants prévus (direction + responsables)
- ✓ Ordre du jour type avec les 7 entrées §9.3.2
- ✓ Fréquence adaptée à la taille et aux enjeux

💡 **Planifier à l'avance garantit la disponibilité de la direction**

§ 9.3 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

Questions types posées par l'auditeur

« Quand a eu lieu votre dernière revue de direction ? Qui y participait ? »

« Pouvez-vous me montrer le compte rendu de votre dernière revue de direction ? »

« Tous les points §9.3.2 ont-ils été abordés lors de cette revue ? »

« Quelles décisions et actions ont été prises ? Qui en est responsable et pour quand ? »

« Comment faites-vous le suivi des actions décidées lors de la revue précédente ? »

« La direction a-t-elle décidé de modifier des ressources ou des objectifs qualité lors de cette revue ? »

« La revue a-t-elle produit des décisions sur des opportunités d'amélioration ? »

Preuves attendues

→ **CR de revue signé et daté**

Direction présente, 7 entrées abordées

→ **Décisions et actions avec responsables**

Les 3 sorties §9.3.3 documentées

→ **Données préparatoires transmises**


Rapport §9.1.3, bilan audits §9.2, NC...

→ **Suivi des actions revue précédente**

§9.3.2.a — première entrée obligatoire

→ **Prochaine revue planifiée**

"À intervalles planifiés" — date connue

 L'auditeur lit le CR ligne par ligne. Il vérifie que les 7 points §9.3.2 apparaissent, que des décisions réelles (pas seulement des constats) sont documentées, et que la direction — pas seulement le responsable qualité — était présente et a statué.

§ 9.3 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la revue de direction

✘ Erreurs fréquentes

CR sans décisions ni actions — que des constats

Le CR liste les indicateurs et constate les tendances mais ne contient aucune décision formelle ni action avec responsable et délai. §9.3.3 exige explicitement des "décisions et actions" — un bilan sans décision ne suffit pas.

Direction absente — revue tenue par le seul responsable qualité

§9.3.1 précise que c'est "la direction" qui procède à la revue. Si le dirigeant ou le comité de direction n'est pas présent, la revue ne satisfait pas l'exigence — même si le CR est parfait.

Points §9.3.2 manquants dans le CR

La revue aborde les performances mais omet les enjeux contextuels (§9.3.2.b), l'efficacité des actions sur risques (§9.3.2.e) ou les performances des prestataires. L'auditeur coche les 7 points un par un.

Suivi des actions de la revue précédente absent

Aucun point consacré au suivi des actions décidées lors de la revue précédente — pourtant c'est la première donnée d'entrée §9.3.2.a. Les actions non suivies s'accumulent sans jamais être clôturées.

✔ Bonnes pratiques recommandées

Ordre du jour structuré en 7 points §9.3.2 + décisions §9.3.3

Un modèle d'ordre du jour et de CR qui reprend exactement les 7 entrées normatives et laisse une section "décisions et actions" pour chaque point. Impossible d'oublier un élément si le format l'impose.

Rapport de synthèse préparé et transmis avant la revue

Le responsable qualité prépare un dossier de 5 à 10 pages synthétisant toutes les données §9.1.3. Transmis 5 jours avant la réunion. La revue gagne en productivité — on débat des décisions, pas des chiffres.

Tableau de suivi des actions de revue — point systématique en ouverture

Chaque revue commence par le bilan des actions de la précédente. Les actions en retard sont expliquées et leur délai est révisé. Ce suivi rigoureux démontre que les décisions de la direction sont réellement mises en œuvre.

Revue semestrielle plutôt qu'annuelle pour les sujets critiques

Une revue annuelle est le minimum normative. En pratique, une revue semestrielle (ou avec un point trimestriel sur les indicateurs clés) permet de réagir plus vite aux dérives et de démontrer une implication continue de la direction.

📌 La revue de direction est souvent l'élément le plus scruté en audit de certification — car elle reflète l'engagement réel de la direction (§5.1). Un CR structuré, avec des décisions tracées et un suivi effectif, est le meilleur signal de maturité du SMQ.

§ 9.3 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	Planifier les revues de direction pour l'année (dates + participants) Minimum une revue annuelle — semestrielle recommandée. Direction (dirigeant ou comité) présente obligatoirement. Dates fixées et communiquées à l'avance pour garantir la disponibilité.	Court terme 1 mois
2	Créer le modèle de CR structuré sur les 7 entrées + 3 sorties §9.3 Un formulaire-type avec les 7 points §9.3.2 et une section "décisions et actions" (responsable + délai) pour chaque point. Format réutilisable à chaque revue.	Court terme 1-2 mois
3	Préparer le dossier de revue (rapport §9.1.3 + bilans §9.2, NC, objectifs...) Le responsable qualité prépare la synthèse de toutes les données d'entrée. Transmis 5 jours avant la revue. Les participants arrivent informés — la réunion se consacre aux décisions.	Avant chaque revue
4	Tenir la revue, documenter les décisions et actions dans le CR Réunion formelle avec ordre du jour structuré. Chaque décision est documentée : action + responsable + délai. CR signé par la direction dans les 10 jours suivant la réunion.	Selon programme
5	Suivre les actions décidées — tableau de suivi mis à jour Chaque action de revue est intégrée dans un tableau de suivi dédié. Statut mis à jour mensuellement. Point systématique en ouverture de la prochaine revue (§9.3.2.a).	Mensuel
6	Archiver les CR de revue — accessibles pour l'auditeur de certification Conserver les CR des 3 dernières années minimum. Accessible facilement en audit. Les CR montrent l'évolution des décisions de la direction dans le temps — preuve d'une amélioration continue réelle.	En continu

En résumé — §9.3



Objectif

Permettre à la direction de s'assurer, à intervalles planifiés, que le SMQ est approprié, adapté et efficace — et de prendre les décisions stratégiques nécessaires à son amélioration.



7 données d'entrée obligatoires §9.3.2

Suivi actions précédentes · enjeux contextuels · performances SMQ (satisfaction client, objectifs, NC, audits, prestataires...) · ressources · risques/opportunités · pistes d'amélioration. Toutes obligatoires.



3 données de sortie obligatoires §9.3.3

Décisions sur : opportunités d'amélioration + modifications du SMQ + besoins en ressources. Chaque décision doit être assortie d'une action, d'un responsable et d'un délai — pas seulement un constat.



CR de revue — enregistrement OBLIGATOIRE

Unique enregistrement exigé mais structurant. Direction présente obligatoirement. CR couvrant les 7 entrées et les 3 sorties, avec décisions tracées. Archivé et accessible en audit de certification.

► Prochain chapitre : §10.1 — Amélioration continue

