NORME INTERNATIONALE

ISO 10004

Deuxième édition
2018-07

Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage

Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

Numéro de référence
ISO 10004:2018(F)

© ISO 2018



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2018

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, 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, Genève
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 Concepts et principes directeurs **3**
4.1 Généralités 3
4.2 Concept de satisfaction du client 3
4.3 Principes directeurs 3
4.3.1 Engagement 3
4.3.2 Capacité 3
4.3.3 Transparence 4
4.3.4 Accessibilité 4
4.3.5 Réactivité 4
4.3.6 Intégrité des informations 4
4.3.7 Responsabilité 4
4.3.8 Amélioration 4
4.3.9 Confidentialité 4
4.3.10 Approche orientée client 4
4.3.11 Compétences 4
4.3.12 Ponctualité 4
4.3.13 Compréhension 5
4.3.14 Continuité 5
5 Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client **5**
5.1 Contexte de l'organisme 5
5.2 Établissement 5
6 Planification, conception et développement **6**
6.1 Définition de la finalité et des objectifs 6
6.2 Détermination du domaine d'application et de la fréquence 6
6.3 Détermination des méthodes de mise en œuvre et des responsabilités 7
6.4 Affectation des ressources 7
7 Fonctionnement **7**
7.1 Généralités 7
7.2 Identification des attentes du client 8
7.2.1 Identification des clients 8
7.2.2 Détermination des attentes du client 8
7.3 Recueil des données de satisfaction du client 8
7.3.1 Identification et sélection des caractéristiques liées à la satisfaction du client 8
7.3.2 Indicateurs indirects de la satisfaction du client 9
7.3.3 Mesures directes de la satisfaction du client 10
7.3.4 Recueil des données de satisfaction du client 11
7.4 Analyse des données de satisfaction du client 11
7.4.1 Généralités 11
7.4.2 Préparation des données pour l'analyse 12
7.4.3 Détermination de la méthode d'analyse 12
7.4.4 Conduite de l'analyse 12
7.4.5 Validation de l'analyse 12
7.4.6 Compte rendu des résultats et recommandations 12
7.5 Communication des informations relatives à la satisfaction du client 13
7.6 Surveillance de la satisfaction du client 13
7.6.1 Généralités 13
7.6.2 Examen des clients sélectionnés et des données recueillies 13

© ISO 2018 – Tous droits réservés

7.6.3 Examen des informations relatives à la satisfaction du client 14
7.6.4 Surveillance des actions entreprises en réponse aux informations relatives à la satisfaction du client 14
7.6.5 Évaluation de l'efficacité des actions entreprises 14
8 Mise à jour et amélioration 14
Annexe A (informative) **Relations entre l'ISO 10001, l'ISO 10002, l'ISO 10003 et le présent document 16**
Annexe B (informative) **Modèle conceptuel de satisfaction du client 18**
Annexe C (informative) **Identification des attentes du client 20**
Annexe D (informative) **Mesure directe de la satisfaction du client 23**
Annexe E (informative) **Analyse des données de satisfaction du client 30**
Annexe F (informative) **Utilisation des informations relatives à la satisfaction du client 35**
Bibliographie 37

 © ISO 2018 – Tous droits réservés

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 3, *Techniques de soutien*.

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 10004:2012), qui a fait l'objet d'une révision technique.

Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

— alignement avec l'ISO 9000:2015;

— alignement avec l'ISO 9001:2015;

— amélioration de l'alignement avec l'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003.

© ISO 2018 – Tous droits réservés

Introduction

0.1 Généralités

L'un des éléments essentiels de la réussite d'un organisme est la satisfaction du client vis-à-vis de l'organisme et de ses produits et services. Il est par conséquent nécessaire de surveiller et de mesurer la satisfaction du client.

Les informations issues de la surveillance et de la mesure de la satisfaction du client peuvent permettre d'identifier les opportunités d'amélioration des stratégies, produits, services, processus et caractéristiques de l'organisme qui ont de l'importance pour les clients, et ainsi être utiles à l'organisme pour atteindre ses objectifs. Ces améliorations peuvent accroître la confiance du client et générer des bénéfices commerciaux et autres.

Le présent document fournit aux organismes des lignes directrices relatives à l'établissement de processus efficaces de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

Le présent document porte sur la satisfaction des personnes ou des organismes qui sont susceptibles de recevoir ou qui reçoivent un produit ou un service d'un organisme public ou privé.

0.2 Relations avec l'ISO 9001

Le présent document est compatible avec l'ISO 9001, dont il soutient les objectifs en fournissant des lignes directrices relatives à la surveillance et à la mesure de la satisfaction du client. Le présent document peut aider à aborder des articles spécifiques de l'ISO 9001 relatifs à la satisfaction du client, y compris:

a) ISO 9001: 2015, 4.3, relatif à la détermination du domaine d'application du système de management de la qualité;

b) ISO 9001: ISO 2015, 5.1.2, relatif à l'orientation client;

c) ISO 9001: ISO 2015, 6.2.1, relatif aux objectifs qualité;

d) ISO 9001:2015, 8.2.1 c) relatif à la communication avec les clients;

e) ISO 9001:2015, 9.1.2, relatif à la satisfaction du client;

f) ISO 9001:2015, 9.1.3, relatif à l'analyse et à l'évaluation;

g) ISO 9001: 2015, 9.3.2 c), relatif aux éléments d'entrée de la revue de direction;

h) ISO 9001: 2015, 10.1, relatif à l'amélioration.

Le présent document peut également être utilisé indépendamment de l'ISO 9001.

0.3 Relations avec l'ISO 9004

Le présent document est compatible avec l'ISO 9004 et soutient ses objectifs grâce à l'application efficace et efficiente de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client. L'ISO 9004 fournit des lignes directrices permettant à un organisme d'obtenir des performances durables. L'utilisation du présent document (ISO 10004) peut permettre d'améliorer davantage les performances dans le domaine de la surveillance et de la mesure de la satisfaction du client pour contribuer à l'obtention de performances durables. Cela peut également contribuer à l'amélioration continue de la qualité des produits, des services et des processus, grâce au retour d'information des clients comme des autres parties intéressées pertinentes.

NOTE Hormis les clients et les réclamants, les autres parties intéressées pertinentes peuvent inclure les fournisseurs, les associations d'industriels et leurs membres, les associations de consommateurs, les agences gouvernementales correspondantes, le personnel, les propriétaires et toute autre partie concernée par le processus de surveillance et de mesurage de la satisfaction du client.

 © ISO 2018 – Tous droits réservés

Le présent document peut également être utilisé indépendamment de l'ISO 9004.

0.4 Relations avec l'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003

Le présent document est compatible avec l'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003. Ces quatre documents peuvent être utilisés indépendamment ou conjointement. Lorsqu'ils sont utilisés conjointement, le présent document, l'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003 peuvent faire partie d'un cadre intégré plus large visant à augmenter la satisfaction du client par le biais de codes de conduite, du traitement des réclamations, de la résolution des conflits ainsi que de la surveillance et de la mesure de la satisfaction du client (voir Annexe A).

L'ISO 10001 contient des lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes liés à la satisfaction du client. Ces codes de conduite peuvent réduire la probabilité de survenue de problèmes et éliminer les motifs de réclamations et de conflits qui peuvent diminuer la satisfaction du client.

L'ISO 10001 et le présent document peuvent être utilisés conjointement. Les lignes directrices données dans le présent document peuvent aider à établir et mettre en œuvre des codes de conduite. Par exemple, les processus décrits dans le présent document peuvent aider l'organisme à surveiller et mesurer la satisfaction des clients par rapport à ces codes de conduite (voir l'ISO 10001:2018, 8.3). De la même manière, les codes de conduite peuvent aider l'organisme à définir et mettre en œuvre des processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client. Par exemple, un organisme peut établir un code de conduite en ce qui concerne la confidentialité des informations relatives au client dans le cadre de la surveillance et de la mesure de la satisfaction du client.

L'ISO 10002 contient des lignes directrices relatives au traitement interne des réclamations liées aux produits et services. Ces recommandations peuvent contribuer à préserver la satisfaction et la fidélité du client en résolvant les réclamations de manière efficace et efficiente.

L'ISO 10002 et le présent document peuvent être utilisés conjointement. Les lignes directrices données dans le présent document peuvent aider à établir et mettre en œuvre un processus de traitement des réclamations. Par exemple, les processus décrits dans le présent document peuvent aider l'organisme à surveiller et mesurer la satisfaction du client par rapport au processus de traitement des réclamations (voir l'ISO 10002:2018, 8.3). De même, les informations issues du processus de traitement des réclamations peuvent être utilisées pour surveiller et mesurer la satisfaction du client. Par exemple, la fréquence et le type de réclamations peuvent être un indicateur indirect de la satisfaction du client (voir 7.3.2).

L'ISO 10003 contient des lignes directrices relatives à la résolution des conflits concernant les réclamations liées aux produits et services qui ne peuvent pas être résolus de manière satisfaisante en interne. L'ISO 10003 peut aider à réduire l'insatisfaction du client découlant de réclamations non résolues.

L'ISO 10003 et le présent document peuvent être utilisés conjointement. Les lignes directrices données dans le présent document peuvent aider à établir et mettre en œuvre un processus de résolution de conflits. Par exemple, les processus décrits dans le présent document peuvent aider l'organisme à surveiller et mesurer la satisfaction du client par rapport au processus de résolution des conflits (voir l'ISO 10003:2018, 8.3). De la même manière, les informations obtenues dans le cadre d'un processus de résolution des conflits peuvent être utilisées pour surveiller et mesurer la satisfaction du client. Par exemple, la fréquence et la nature des conflits peuvent être un indicateur indirect de la satisfaction du client (voir 7.3.2).

Collectivement, l'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003 fournissent des lignes directrices visant à réduire le plus possible l'insatisfaction du client et à accroître sa satisfaction. L'ISO 10001, l'ISO 10002 et l'ISO 10003 sont complétées par le présent document qui fournit des lignes directrices relatives à la surveillance et à la mesure de la satisfaction du client. Les informations obtenues peuvent aider l'organisme à mener des actions permettant de maintenir ou d'accroître la satisfaction du client.

© ISO 2018 – Tous droits réservés

Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices relatives à la définition et à la mise en œuvre de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

Le présent document est destiné à être utilisé par tout organisme, quels que soient son type, sa taille ou les produits et services qu'il fournit. Le présent document porte sur les clients externes à l'organisme.

NOTE Tout au long du présent document, les termes «produit» et «service» se rapportent aux éléments de sortie d'un organisme qui sont destinés à un client ou demandés par celui-ci.

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 les définitions de l'ISO 9000, ainsi que les suivants, 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/

3.1
client
personne ou *organisme* (3.7) qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

EXEMPLE Consommateur, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un processus interne, bénéficiaire et acheteur.

Note 1 à l'article: Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.4]

© ISO 2018 – Tous droits réservés

3.2
satisfaction du client
perception du *client* (3.1) sur le niveau de satisfaction de ses attentes

Note 1 à l'article: Il se peut que les attentes du client ne soient pas connues de l'*organisme* (3.7), voire du client en question, jusqu'à ce que le produit ou le service soit fourni. Pour atteindre un niveau élevé de satisfaction du client, il peut être nécessaire de satisfaire une attente d'un client, même si celle-ci n'est pas formulée, ni généralement implicite ou obligatoire.

Note 2 à l'article: Les *réclamations* (3.3) sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client, mais leur absence n'implique pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.

Note 3 à l'article: Même lorsque les exigences du client ont été convenues avec lui et satisfaites, cela n'entraîne pas nécessairement une forte satisfaction du client.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.9.2]

3.3
réclamation
<satisfaction du client> toute expression de mécontentement adressée à un *organisme* (3.7), concernant son produit ou service, ou le processus de traitement des réclamations lui-même, pour laquelle une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue

Note 1 à l'article: Les réclamations peuvent être faites en rapport avec d'autres processus dans lesquels l'organisme interagit avec le *client* (3.1).

Note 2 à l'article: Les réclamations peuvent être transmises directement ou indirectement à l'organisme.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.9.3, modifiée — Les Notes 1 et 2 à l'article ont été ajoutées.]

3.4
service à la clientèle
interaction de l'*organisme* (3.7) avec le *client* (3.1) tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.9.4]

3.5
retour d'information
<satisfaction du client> avis, commentaires et expressions de l'intérêt porté à un produit, un service ou au processus de traitement des réclamations

Note 1 à l'article: Le retour d'information peut être en rapport avec d'autres processus dans lesquels l'*organisme* (3.7) interagit avec le *client* (3.1).

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.9.1, modifiée — La Note 1 à l'article a été ajoutée.]

3.6
partie intéressée
partie prenante
personne ou *organisme* (3.7) qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité

EXEMPLE *Clients* (3.1), propriétaires, personnel d'un organisme, prestataires, établissements financiers, autorités réglementaires, syndicats, partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pression d'opposition.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.3, modifiée — La Note 1 à l'article a été supprimée.]

© ISO 2018 – Tous droits réservés

3.7
organisme
personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: Le concept d'organisme englobe sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les associations, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modifiée — La Note 2 à l'article a été supprimée.]

4 Concepts et principes directeurs

4.1 Généralités

Le concept de satisfaction du client décrit en 4.2 et les principes directeurs énoncés en 4.3 servent de base à des processus efficaces et efficients de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

4.2 Concept de satisfaction du client

La satisfaction du client est déterminée par l'écart entre ses attentes et sa perception du produit livré ou du service fourni par l'organisme et des aspects relatifs à l'organisme lui-même.

Afin de satisfaire le client, il convient que l'organisme commence par comprendre ses attentes. Ces attentes peuvent être explicites ou implicites, ou non totalement exprimées de façon claire.

Les attentes du client, telles qu'elles sont comprises par l'organisme, constituent le fondement de la planification et de la livraison des produits et services à réaliser.

Le niveau de satisfaction du client est déterminé par le degré selon lequel le produit livré ou le service fourni et d'autres aspects de l'organisme sont perçus par le client comme respectant ou dépassant ses attentes.

Il est important de faire la distinction entre le point de vue de l'organisme sur la qualité du produit livré ou du service fourni et la perception par le client du produit livré ou le service fourni et d'autres aspects de l'organisme, car c'est cette dernière qui détermine la satisfaction du client. Les relations entre les points de vue de l'organisme et du client sur la qualité sont décrites plus avant par le modèle conceptuel de satisfaction du client présenté dans l'Annexe B.

La satisfaction du client étant sujette au changement, il convient que les organismes établissent des processus de surveillance et de mesure régulières de la satisfaction du client.

4.3 Principes directeurs

4.3.1 Engagement

Il convient que l'organisme s'engage activement à définir et mettre en œuvre des processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

4.3.2 Capacité

Il convient que des ressources suffisantes soient mises à disposition et engagées pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client et qu'elles soient gérées de manière efficace et efficiente.

© ISO 2018 – Tous droits réservés