

ISO 9001 : 2015

CHAPITRE 5.1

Leadership et engagement de la direction

Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §5.1



§ 5.1 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



Texte de la norme

Les exigences du §5.1 sur le rôle de la direction dans le SMQ



Leadership général

Ce que la norme attend concrètement de la direction (§5.1.1)



Orientation client

Les exigences spécifiques sur le focus client (§5.1.2)



Regard de l'auditeur

Comment prouver l'engagement réel de la direction en audit

§ 5.1 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

§5.1.1 Généralités — La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du SMQ en :

- a) assumant la responsabilité de l'efficacité du SMQ ;
- b) s'assurant que la politique et les objectifs qualité sont établis et compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique ;
- c) s'assurant que les exigences du SMQ sont intégrées dans les processus métier ;
- d) promouvant l'approche processus et la pensée basée sur les risques ;
- e) s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires ;
- f) communiquant sur l'importance de la démarche qualité ;
- g) s'assurant que le SMQ atteint les résultats attendus ;
- h) encourageant, orientant et soutenant le personnel ;
- i) promouvant l'amélioration continue ;
- j) soutenant les autres rôles managériaux pour démontrer leur leadership.

§5.1.2 Orientation client — La direction doit démontrer son leadership en s'assurant que :

- a) les exigences clients et légales/réglementaires sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;
- b) les risques et opportunités susceptibles d'influer sur la conformité sont déterminés et traités ;
- c) l'objectif d'amélioration de la satisfaction du client est maintenu.

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

§ 5.1 — En clair : ce que la norme attend de la direction

Vulgarisation & compréhension pratique

🔥 **Rupture avec ISO 9001:2008** : La version 2015 supprime le "représentant de la direction" obligatoire. La direction elle-même doit s'impliquer — déléguer entièrement au responsable qualité n'est plus suffisant.

§5.1.1 — Les 10 preuves d'engagement attendues

- Assumer la responsabilité du SMQ (pas la déléguer)
- Définir politique et objectifs cohérents avec la stratégie
- Intégrer la qualité dans tous les processus métier
- Promouvoir l'approche processus et la gestion des risques
- Allouer les ressources humaines, matérielles, financières
- Communiquer l'importance de la qualité à tous
- S'assurer que le SMQ produit les résultats attendus
- Soutenir et motiver le personnel engagé dans le SMQ
- Promouvoir activement l'amélioration continue
- Soutenir les managers dans leur propre leadership qualité

§5.1.2 — L'orientation client : 3 exigences

- **Identifier les exigences clients** : les déterminer, les comprendre et les satisfaire en permanence
- **Gérer les risques liés au client** : les risques pouvant affecter la conformité des produits/services sont traités
- **Maintenir le cap sur la satisfaction client** : objectif permanent, pas ponctuel

💡 L'orientation client ne se limite pas au service commercial. C'est une responsabilité de toute la direction.

⚡ **Point clé** : La direction ne peut pas "déléguer son engagement". Elle doit être visible, active et mesurable dans sa contribution au SMQ.

§ 5.1 — Le leadership en pratique : comment le démontrer ?

Comportements et actions concrets attendus



Au niveau stratégique

- Définir la politique qualité personnellement
- Fixer les objectifs qualité en cohérence avec la stratégie
- Présider ou co-animer la revue de direction §9.3
- Allouer le budget dédié au SMQ
- Valider les décisions d'amélioration majeures



Au niveau communication

- Communiquer la politique qualité à tous les collaborateurs
- Valoriser les résultats qualité lors des réunions d'équipe
- Reconnaître et récompenser les initiatives qualité
- Être exemplaire dans le respect des procédures
- Répondre aux réclamations clients en personne si nécessaire



Au niveau opérationnel

- Analyser les indicateurs qualité en revue de direction
- Décider des actions correctives sur non-conformités graves
- S'assurer de la disponibilité des compétences et équipements
- Soutenir les audits internes (disponibilité, ressources)
- Suivre l'avancement des plans d'amélioration



Piège fréquent : La direction signe les documents mais ne participe pas aux revues. Pour l'auditeur, signer n'est pas suffisant — il doit y avoir preuve d'implication réelle dans les décisions qualité.

§ 5.1 — Documents & informations documentées

Ce que vous devez produire et conserver

⚠ Le §5.1 n'impose pas directement d'information documentée spécifique — mais il alimente des documents obligatoires d'autres chapitres. Son application se prouve par des traces d'actions.

📄 Compte-rendu de revue de direction

OBLIGATOIRE §9.3

- ✓ Preuve majeure de l'engagement de la direction
- ✓ Présence et participation de la direction actée
- ✓ Décisions prises et ressources allouées
- ✓ Objectifs revus et validés par la direction

💡 **C'est ici que le leadership §5.1 se matérialise**

📢 Politique qualité §5.2

OBLIGATOIRE §5.2

- ✓ Signée par la direction (preuve d'engagement)
- ✓ Cohérente avec le contexte et la stratégie §4.1
- ✓ Diffusée et connue de tous les collaborateurs
- ✓ Révisée régulièrement par la direction

💡 **La politique qualité EST un acte de leadership**

📊 Objectifs qualité §6.2

OBLIGATOIRE §6.2

- ✓ Fixés et validés par la direction
- ✓ Alignés avec la stratégie de l'organisme
- ✓ Assortis de ressources allouées
- ✓ Suivis lors des revues de direction

💡 **Prouvent que la direction pilote activement le SMQ**

📁 Autres traces d'engagement

BONNE PRATIQUE

- ✓ Ordre du jour de réunions avec point qualité
- ✓ E-mails / communications internes qualité signés direction
- ✓ Budget alloué au SMQ (document budgétaire)
- ✓ Plan de formation validé par la direction

💡 **Toute trace prouvant l'implication directe**

§ 5.1 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

Questions types posées par l'auditeur

« Monsieur/Madame le Directeur, quelle est votre politique qualité ? »

« Comment avez-vous intégré la qualité dans la stratégie de l'entreprise ? »

« Participez-vous personnellement à la revue de direction ? »

« Quels objectifs qualité avez-vous fixés cette année ? »

« Comment avez-vous communiqué l'importance de la qualité à vos équipes ? »

« Quelles ressources avez-vous allouées au SMQ cette année ? »

« Comment suivez-vous la satisfaction de vos clients ? »

Preuves attendues

→ Connaissance de la politique

La direction connaît et explique la politique qualité sans document

→ CR de revue de direction

Présence de la direction actée, décisions tracées

→ Objectifs fixés et suivis

Résultats connus de la direction, pas seulement du RQ

→ Ressources allouées

Budget, effectifs, équipements décidés par la direction

→ Orientation client prouvée

Résultats de satisfaction client connus et analysés

 L'auditeur INTERROGE la direction en tête-à-tête. Préparez votre dirigeant — il doit connaître les bases du SMQ sans que le RQ réponde à sa place.

§ 5.1 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la démonstration du leadership

✗ Erreurs fréquentes

La qualité = l'affaire du RQ uniquement

La direction signe les documents mais ne sait pas les expliquer. En audit, l'auditeur interroge le dirigeant directement — la délégation totale est un écart.

Absence à la revue de direction

Faire animer la revue de direction par le seul responsable qualité sans participation active de la direction générale.

Politique qualité inconnue des équipes

Affichée sur un mur mais jamais expliquée. Les collaborateurs doivent comprendre son sens — la direction est responsable de cette diffusion.

Résultats satisfaction client non suivis

Mesurer la satisfaction mais ne jamais analyser les résultats en comité de direction. §5.1.2 exige un engagement permanent sur ce point.

✓ Bonnes pratiques recommandées

Briefer le dirigeant avant chaque audit

30 minutes avec le dirigeant pour revoir : politique qualité, objectifs, résultats clés, satisfaction client. Investissement minimal, impact maximal.

Inclure un point qualité dans chaque CODIR

5 minutes de résultats qualité à chaque comité de direction. Crée une culture et génère des traces d'implication régulière.

Faire signer les décisions qualité par la direction

Actions correctives majeures, plan d'amélioration, allocation de ressources — chaque décision signée est une preuve d'engagement.

Présenter les résultats clients à la direction

Tableau de bord satisfaction client présenté en CODIR chaque trimestre. La direction doit connaître le taux de satisfaction et les tendances.

📌 *Le §5.1 est souvent le premier chapitre évalué en audit d'ouverture — car tout découle du leadership. Un dirigeant bien préparé donne un excellent départ à l'audit.*

§ 5.1 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	Sensibiliser la direction aux exigences du §5.1 Session de travail avec le dirigeant : enjeux ISO 9001:2015, rôle attendu, différence avec 2008. Durée : 1h à 2h.	Court terme < 1 mois
2	Impliquer la direction dans la rédaction de la politique qualité La politique doit refléter les convictions du dirigeant, pas être rédigée seul par le RQ. Co-construction recommandée.	Court terme 1-2 mois
3	Intégrer la qualité dans les instances de gouvernance Point qualité au CODIR, objectifs qualité dans le plan stratégique, budget SMQ formalisé.	Court terme 2-3 mois
4	Préparer et animer la revue de direction avec la direction Co-animer la première revue de direction. La direction doit valider les décisions, pas juste approuver le CR.	Moyen terme 3-4 mois
5	Mettre en place le suivi satisfaction client Définir les indicateurs, lancer la mesure, présenter les résultats à la direction chaque trimestre.	Moyen terme 3-6 mois
6	Briefer le dirigeant avant chaque audit Rappel des points clés : politique qualité, objectifs, résultats, actions en cours. Systématiser cette préparation.	Récurrent avant audit

En résumé — §5.1



Objectif

Démontrer que la direction s'engage personnellement dans le SMQ — pas seulement en signant des documents, mais en pilotant activement.



Exigences clés

10 comportements attendus (§5.1.1) + orientation client permanente (§5.1.2). La direction est responsable de l'efficacité du SMQ.



Documents clés

CR de revue de direction, politique qualité signée, objectifs validés par la direction, traces d'implication dans les décisions.



Attente auditeur

Un dirigeant qui connaît sa politique qualité, ses objectifs, ses résultats clients — et qui en est responsable, pas spectateur.

► Prochain chapitre : §5.2 — Politique qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §5.1



Kyle - RJ