

ISO 9001 : 2015

CHAPITRE 5.3

Rôles, responsabilités et autorités

Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité

Série : Démarche ISO 9001 — §5.3



§ 5.3 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



Texte de la norme

Les exigences du §5.3 sur la définition des rôles et responsabilités dans le SMQ



Rôles clés du SMQ

Qui fait quoi dans le SMQ : direction, RQ, pilotes de processus, collaborateurs



Matrice RACI

L'outil recommandé pour clarifier responsabilités et autorités sur les processus



Documents attendus

Organigramme, fiches de poste, matrice RACI et informations documentées

§ 5.3 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour les rôles pertinents sont **attribuées, communiquées et comprises** au sein de l'organisme.

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) s'assurer que le SMQ est conforme aux exigences de la présente Norme internationale ;
- b) s'assurer que les processus délivrent les éléments de sortie prévus ;
- c) rendre compte à la direction des performances du SMQ et des opportunités d'amélioration, notamment des besoins d'amélioration (voir §10.1) ;
- d) s'assurer que l'orientation client est promue dans l'ensemble de l'organisme ;
- e) s'assurer que l'intégrité du SMQ est préservée lorsque des modifications sont planifiées et mises en œuvre.

NOTE : La présente Norme internationale utilise le terme "personne pertinente" pour désigner toute personne qui assume une ou plusieurs des responsabilités ci-dessus. Cela peut être un seul individu ou plusieurs — la norme ne prescrit pas de titre de poste spécifique.

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

§ 5.3 — En clair : qui fait quoi dans le SMQ ?

Vulgarisation & compréhension pratique

 **Rupture 2015** : ISO 9001:2008 imposait un "représentant de la direction" unique. La version 2015 supprime cette obligation — les responsabilités peuvent être réparties sur plusieurs personnes, à condition d'être clairement définies.

La direction

- Responsable de l'efficacité du SMQ (§5.1)
- Attribue les rôles et autorités
- S'assure que les rôles sont compris
- Reçoit les rapports de performance (point c)
- Prend les décisions d'amélioration majeures
- Valide les modifications du SMQ (point e)

Le Responsable Qualité (RQ)

- Vérifie la conformité du SMQ à ISO 9001 (point a)
- Coordonne les pilotes de processus
- Rend compte à la direction des performances (point c)
- Promeut l'orientation client (point d)
- Gère les audits internes, NC, actions correctives
- Assure l'intégrité du SMQ lors des changements (point e)

Les pilotes de processus

- Responsables des éléments de sortie de leur processus (point b)
- Définissent et suivent les indicateurs
- Identifient les risques et opportunités de leur processus
- Remontent les anomalies et proposent des améliorations
- Participent aux revues de processus
- Forment et sensibilisent leur équipe à la qualité

 **Point clé** : La norme exige que les rôles soient attribués, communiqués ET compris. Un organigramme ne suffit pas — les personnes concernées doivent connaître leurs responsabilités qualité.

§ 5.3 — La matrice RACI : clarifier responsabilités et autorités

Outil pratique recommandé pour structurer les rôles SMQ

La matrice RACI permet d'associer chaque activité SMQ à un rôle précis : **R**esponsable (fait), **A**pprobateur (décide/valide), **C**onsulté (donne un avis), **I**nformé (tenu au courant).

Activité SMQ	Direction	Resp. Qualité	Pilote processus	Collaborateurs
Conformité SMQ à ISO 9001	A	R	C	I
Performance des processus	A	C	R	I
Rapport de performance à la direction	A	R	C	I
Promotion de l'orientation client	R	R	R	I
Intégrité du SMQ lors de changements	A	R	C	I
Audits internes	A	R	C	C
Actions correctives	I	C	R	C

💡 Cet exemple est indicatif. Adaptez la RACI à votre organisation. L'essentiel : chaque activité SMQ a un R (responsable) clairement désigné.

§ 5.3 — Documents & informations documentées

Ce que vous devez produire et conserver

⚠ Le §5.3 n'impose pas directement d'information documentée spécifique — mais les rôles doivent être "communiqués et compris", ce qui implique une formalisation.

📁 Organigramme

FORTEMENT RECOMMANDÉ

- ✓ Structure hiérarchique de l'organisme
- ✓ Identification des fonctions clés du SMQ
- ✓ Liens entre les rôles et les processus
- ✓ Daté et mis à jour à chaque changement
- 💡 **Souvent le premier document présenté en audit**

📅 Fiches de poste / missions

RECOMMANDÉ

- ✓ Responsabilités qualité de chaque fonction
- ✓ Autorités associées (qui décide quoi)
- ✓ Lien avec les processus pilotés ou contribués
- ✓ Connue et signée par le titulaire du poste
- 💡 **Peut être intégrée aux fiches processus §4.4**

📊 Matrice RACI ou tableau des responsabilités

RECOMMANDÉ

- ✓ Vue synthétique : qui fait quoi sur chaque activité SMQ
- ✓ Distingue responsable, approbateur, consulté, informé
- ✓ Évite les zones grises et les conflits de rôles
- ✓ Présentée lors des audits internes et de certification
- 💡 **Outil très apprécié des auditeurs pour sa clarté**

📁 Preuves de communication

OBLIGATOIRE §5.3

- ✓ Les rôles doivent être "communiqués et compris"
- ✓ CR de réunion présentant les rôles aux équipes
- ✓ Remise des fiches de poste lors de l'intégration
- ✓ Formation aux responsabilités qualité tracée
- 💡 **L'auditeur vérifie que les personnes connaissent leur rôle**

§ 5.3 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

Questions types posées par l'auditeur

« Qui est responsable du SMQ dans votre organisme ? »

« Quel est votre rôle dans le SMQ ? Quelles sont vos responsabilités qualité ? »

« Qui pilote ce processus ? Quelle est son autorité pour prendre des décisions ? »

« Qui remonte les résultats de performance à la direction ? »

« En cas de modification importante, qui s'assure que le SMQ reste cohérent ? »

« Avez-vous une fiche de poste ou un document décrivant vos responsabilités qualité ? »

« Comment avez-vous été informé de vos responsabilités qualité lors de votre arrivée ? »

Preuves attendues

→ Organigramme à jour

Structure claire, fonctions clés identifiées, daté

→ Rôles connus des titulaires

Chaque personne interrogée connaît ses responsabilités qualité

→ Fiches de poste / missions

Responsabilités qualité formalisées et connues

→ Autorités clairement définies

Qui décide quoi — pas de zones grises ni de conflits

→ Communication tracée

Preuve que les rôles ont été communiqués (intégration, réunion)

 L'auditeur interroge les collaborateurs de terrain :
"Quel est votre rôle dans le SMQ ?" — la réponse "je ne sais pas" est un écart direct au §5.3.

§ 5.3 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la définition des rôles

✗ Erreurs fréquentes

Tout concentré sur le seul RQ

Le RQ est responsable de tout dans le SMQ. La norme exige une répartition des rôles — et les pilotes de processus doivent être impliqués.

Organigramme non mis à jour

Des postes supprimés ou des arrivées récentes non reflétés dans l'organigramme. L'auditeur compare le document à la réalité terrain.

Rôles définis mais non communiqués

Les fiches de poste existent dans un tiroir. Les collaborateurs ne connaissent pas leurs responsabilités qualité — écart direct au §5.3.

Confusion entre responsabilité et autorité

Un pilote de processus "responsable" mais sans autorité pour décider d'arrêter une production non conforme. Responsabilité sans autorité = rôle fictif.

✓ Bonnes pratiques recommandées

Définir des rôles réalistes et partagés

Impliquer les titulaires dans la définition de leurs responsabilités qualité. Un rôle co-construit est mieux compris et respecté.

Coupler organigramme et matrice RACI

L'organigramme montre la structure, la RACI montre les responsabilités opérationnelles. Les deux se complètent et renforcent la clarté.

Présenter les rôles lors de chaque intégration

Intégrer la présentation des responsabilités qualité dans le parcours d'accueil des nouveaux collaborateurs. Tracer la remise des documents.

Revoir les rôles lors de chaque changement organisationnel

Départ, arrivée, réorganisation → mise à jour systématique de l'organigramme, des fiches de poste et de la RACI.

📌 §5.3 est le chapitre "qui fait quoi" du SMQ. Sans rôles clairs et compris, tous les autres chapitres vacillent — c'est le fondement humain du système.

§ 5.3 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	Identifier les rôles clés du SMQ Direction, RQ, pilotes de processus, fonctions support. Lister les 5 responsabilités du §5.3 (a à e) et les attribuer.	Court terme < 1 mois
2	Mettre à jour l'organigramme Refléter la structure réelle, identifier les fonctions SMQ, dater le document et le faire valider par la direction.	Court terme 1 mois
3	Rédiger ou mettre à jour les fiches de poste Inclure les responsabilités qualité pour chaque fonction clé du SMQ. Faire signer les titulaires.	Court terme 1-2 mois
4	Construire la matrice RACI Pour chaque activité SMQ clé : attribuer R, A, C, I. Valider avec la direction et les pilotes concernés.	Moyen terme 2-3 mois
5	Communiquer et former les titulaires Présenter les rôles en réunion d'équipe, intégrer dans le parcours d'accueil, tracer toutes les actions de communication.	Moyen terme 2-3 mois
6	Mettre à jour à chaque changement organisationnel Départ, arrivée, restructuration → mise à jour immédiate de l'organigramme, fiches de poste et RACI.	Récurrent si évolution

En résumé — §5.3



Objectif

S'assurer que chaque personne impliquée dans le SMQ connaît précisément son rôle, ses responsabilités et son autorité.



Exigences clés

5 responsabilités à attribuer (a à e) : conformité SMQ, performance processus, rapport direction, orientation client, intégrité lors des changements.



Documents recommandés

Organigramme à jour, fiches de poste avec responsabilités qualité, matrice RACI, preuves de communication des rôles.



Attente auditeur

Des collaborateurs qui connaissent leur rôle qualité, des responsabilités formalisées, des autorités clairement définies — et des preuves de communication.

► Prochain chapitre : §6.1 — Actions face aux risques et opportunités

