

## Le Leadership selon ISO 9001:2015

La future version 2015 de la norme ISO 9001 remplacera la « **responsabilité de la direction** » par le « **leadership** » et repositionnera un certain nombre d'exigences de l'actuelle version 2008 comme étant des activités de leadership.

**Les exigences 5.1.1a) à 5.1.1k)** identifient les aspects spécifiques du système de management de la qualité (SMQ) où la direction est attendue pour démontrer son **leadership** et son **engagement**.

Cela commence par l'*exigence 5.1.1 a)* qui rend la direction comptable de la responsabilité de l'**efficacité du SMQ**. Elle devra donc en assumer la responsabilité. Selon l'*exigence 5.1.1 b)*, la direction doit s'assurer que la Politique et les Objectifs Qualité sont **établis** et **compatibles** avec la **stratégie** et le **contexte** dans lequel évolue leur organisme. Pour ce faire, elle les **communiquent** et doit s'assurer qu'ils sont **compris** et **appliqués** par les salariés (*exigence 5.1.1 c)*). De même, elle doit s'assurer que les exigences liées au SMQ sont intégrées aux processus métiers de son organisme (*exigence 5.1.1 d)*). La direction doit promouvoir l'**approche processus** (*exigence 5.1.1 e)* et doit s'assurer que les ressources requises pour le SMQ sont disponibles (*exigence 5.1.1 f)*).

La direction doit communiquer sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système (*exigence 5.1.1 g)*). Pour ce faire, elle doit s'assurer que le SMQ produit les résultats attendus (*exigence 5.1.1 h)*). Pour atteindre ces résultats, la direction doit inciter, orienter et soutenir le personnel pour qu'il contribue à l'efficacité du SMQ (*exigence 5.1.1 i)*) et à l'amélioration continue (*exigence 5.1.1 j)*) et aussi soutenir les pilotes de processus et les autres fonctions managériales pertinentes afin de démontrer leur responsabilité dans leurs domaines respectifs (*exigence 5.1.1 k)*).

### CE QUE CES EVOLUTIONS IMPLIQUENT POUR LES RESPONSABLES QUALITE

La transition de l'engagement de la direction vers le « leadership » et engagement de la direction est sans doute un des **changements significatifs de la norme ISO 9001:2015**. En réalité ce changement va affecter chaque organisation selon l'état de maturité de son SMQ. Pour certains organismes, la direction est amplement impliquée dans le SMQ et y joue déjà un rôle très actif. Pour ces organismes, il y aura juste un effort de formalisation pour démontrer aux auditeurs la conformité aux exigences listées ci-dessus (*exigences 5.1.1a à 5.1.1k)*). Cependant, pour les organismes où le SMQ repose sur les seules épaules du Responsable Qualité, il est clair que les changements seront plus significatifs.

La norme ISO 9001:2015 exigera plus d'implication de la part de la direction que ne le fait l'actuelle ISO 9001:2008. Quand le verbe d'action utilisé par les *exigences 5.1.1* listées plus haut est « doit assurer », la direction peut en effet déléguer cette tâche à d'autres personnes pour sa réalisation. Quand les verbes d'action sont autres (a) assumer, (e) sensibiliser, (g) communiquer (i, j, k) inciter, orienter, soutenir, ces tâches ne peuvent pas être déléguées au Responsable Qualité et doivent être accomplies par la direction elle-même.

Les formateurs doivent alerter la Direction sur ces nouvelles exigences et lui dire qu'elle sera auditée.

**Note :** par Direction, la norme ISO 9001 :2015 désigne une personne ou un groupe de personnes faisant partie du « **Top Management** » au plus haut niveau de l'organisme.

### CE QUE CES EVOLUTIONS IMPLIQUENT POUR LES AUDITEURS

Les auditeurs doivent chercher les **preuves tangibles** (*ISO 19011 cf. principe n°5*) de l'implication du Top Management dans le fonctionnement du SMQ conformément aux exigences listées plus haut. Pour ce faire, les auditeurs doivent faire le tri dans la liste des *exigences 5.1.1a à 5.1.1k* pour comprendre lesquelles des exigences le top management peut déléguer et celles qu'ils doit accomplir.

Les auditeurs doivent se préparer pour relever ce nouveau défi pour certains. Auditer le Top Management à ce niveau et lui demander de démontrer les preuves tangibles de son implication dans le SMQ est susceptible d'être une nouvelle expérience pour certains auditeurs.

Pour être efficace et obtenir le respect du Top Management, les auditeurs auront besoin de bien comprendre le contexte de l'organisme (*cf ISO 9001 :2015 - § 4 Contexte de l'organisme*) et être en mesure d'engager avec le top management des discussions sur un large éventail de sujets.

Pour de nombreux auditeurs, cela impliquera d'améliorer, d'élargir et/ou de développer de nouvelles compétences.

### Que propose [www.123qse.fr](http://www.123qse.fr) ?

Nous sommes **organisme de formation**, d'audit et de conseil. Nous proposons des sessions de formation, des **audits** (par un **auditeur certifié IRCA**) pour mesurer vos point forts et vos points sensibles par rapport au nouveau référentiel **MASE:2014** et à la nouvelle norme **ISO 9001:2015**.

Pour ces **audits de transition**, les entreprises qui le souhaitent peuvent déjà prendre contact avec nous.

Nous pouvons aussi vous aider à mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités (*ISO 9001:2015 - § 6.1*). En effet, les exigences de ce chapitre : 6.1.1 et 6.1.2 sont parmi les évolutions majeures et font appel à des connaissances méthodologiques spécifiques pour prendre en compte **les risques et opportunités** de son organisation.