

Analyser les risques dans les processus



Objectifs du kit

- ❖ Identifier et évaluer les risques liés au fonctionnement d'un processus.
- ❖ Évaluer la maîtrise opérationnelle des activités d'un processus.



Utilisation du kit

- ❖ Aider à la mise en œuvre de la version 2015 à venir de la norme ISO 9001.
- ❖ Organiser son système qualité avec un minimum de documentation.



Outils

- ❖ Analyser les risques dans les processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Fiche d'identité du processus : modèle de formulaire
- ❖ Fiche d'identité du processus : exemple de formulaire renseigné
- ❖ Tableau d'analyse des risques

1. Typologie des risques et nouvelle version du référentiel ISO 9001

La version 2015 de la norme ISO 9001¹ actuellement en cours de préparation exige une évaluation des risques et des opportunités. Un risque constitue un danger pour un organisme, mais ce danger peut dans certains cas se transformer en une opportunité de développement, en particulier pour les sociétés marchandes. Par exemple, un marché qui se réduit peut amener une entreprise à innover et mettre en place de nouvelles prestations.

Le choix des différents types de risques à inventorier est laissé aux organismes. Il peut s'agir de risques liés à la stratégie, à la qualité des prestations, à l'écoute des clients, etc. La méthode proposée dans le présent guide permet d'inventorier et d'évaluer la quasi-totalité des risques résultant des activités d'un organisme puisqu'elle concerne tous les processus, qu'ils soient de réalisation, de support ou de management. Ainsi, une donnée de sortie d'un processus Marketing qui produit des prévisions de ventes ou encore un processus de management qui produit des orientations stratégiques pourront être évalués (quel est le risque d'erreur ?).

Il appartient à l'utilisateur de faire un inventaire des différents types de risques qu'il aura identifiés, de les évaluer à l'aide de la méthode proposée, et de vérifier qu'aucune thématique pertinente n'a été omise afin, le cas échéant, de compléter l'évaluation par une analyse complémentaire.

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, novembre 2008 (actuellement en cours de révision).

2. Prise en compte des risques dans la gestion des ressources

a. Proportionner les ressources en fonction des risques

Toutes les organisations sont composées de ressources qui travaillent, c'est-à-dire de personnels et de moyens (d'infrastructures) qui produisent quelque chose à l'intention de clients, d'utilisateurs ou de bénéficiaires. Les moyens mis en œuvre ne sont pas gratuits : les employés sont rémunérés et le matériel est acheté ou loué. Par conséquent, les managers ont le devoir d'optimiser ces ressources, autrement dit de produire selon la règle du « juste nécessaire ».

La première manière d'employer les ressources à bon escient est de dimensionner les moyens en fonction du risque engendré par la production d'un défaut. Prenons un exemple simple : lorsque j'écris une lettre, je la relis avant de l'envoyer à son destinataire. Ce contrôle est destiné à éliminer les éventuelles fautes d'orthographe que contient le texte. Cette relecture sera plus ou moins attentive et minutieuse selon la nature de la lettre et le statut de son destinataire. Si j'écris un mot à un ami ou un voisin, je vais effectuer ce contrôle avec attention, bien entendu, mais sans précaution particulière (une seule relecture). En revanche, si j'écris à mon directeur pour demander une augmentation, je serai beaucoup plus attentif : non seulement je veillerai à relire ma lettre plusieurs fois, mais je la soumettrai également à mon épouse avant de l'envoyer. Dans le premier cas, la présence d'une erreur ne porte pas à conséquence (risque faible) alors que dans le second, elle présente un risque élevé dans la mesure où mon avancement peut en pâtir.

b. Organiser les opérations en fonction des risques

La connaissance des risques générés par le fonctionnement d'une organisation humaine permet également de s'assurer, là encore avec l'objectif sous-jacent de réaliser des économies de ressources, que le

travail effectué est conforme à ce qui est attendu. Le principe même de fonctionnement, fondé sur le concept de management de la qualité, est que l'organisme qui produit doit apporter à celui qui reçoit (ou qui achète) la prestation attendue. Autrement dit, la qualité consiste à éliminer tout risque de malentendu entre le client et le fournisseur, entre l'utilisateur et l'entité prestataire de services. Évaluer les risques de non conformité de la prestation permet d'augmenter la probabilité d'atteindre le zéro défaut et de mieux satisfaire les clients.

Cette évaluation doit être faite partout, dans toutes les activités et à tous les niveaux. Le plus simple est de l'effectuer dans chacun des processus qui composent l'organisme. En effet, si l'on part de la définition d'un processus – ensemble de ressources et d'activités qui transforment des éléments entrants en éléments sortants –, il est logique d'admettre comme postulat de départ qu'un premier niveau de risque réside dans les données de sortie.

Comme dans toute analyse de ce type, il faut d'abord faire l'inventaire des risques puis, dans un second temps, procéder à leur évaluation afin de les hiérarchiser.

3. Présentation de la méthode d'évaluation des risques dans les processus

La méthode expliquée ci-après doit être appliquée à chaque processus. L'analyse sera conduite par le pilote du processus avec l'aide éventuelle de coéquipiers (quelques employés qui connaissent le fonctionnement et les activités internes). Un processus se caractérise par ses données de sortie et ses données d'entrée. Le risque inhérent à chaque processus est de produire des données de sortie non conformes à ce qui est attendu. Pour mémoire, une donnée de sortie peut être un objet (une pièce, un ensemble ou un sous-ensemble), une information formalisée (une donnée qui enrichira une base, un rapport, etc.), une aide (un conseil, une hot line, etc.), la remise en état d'un équipement