

Intégrer l'analyse des risques dans les revues de processus



Objectifs du kit

- ❖ Utiliser les revues de processus pour pratiquer l'approche par les risques.
- ❖ Utiliser les revues de processus pour analyser les opportunités et en tirer profit.



Utilisation du kit

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



Outils

- ❖ Intégrer l'analyse des risques dans les revues de processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Tableau des fréquences et des ordres du jour des revues de processus
- ❖ Revue de processus : modèle de formulaire
- ❖ Revue de processus : exemple de formulaire renseigné

1. L'approche par les risques et les opportunités

La version 2015 de la norme ISO 9001¹ exige de mettre en place une approche par les risques. Dans l'article préliminaire 0.3.3, on peut lire :

NF EN ISO 9001:2015

0.3.3 Approche par les risques

L'approche par les risques [...] est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. [...] Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Il est donc question de risques et d'opportunités à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une démarche qualité et aussi par la suite, dans le fonctionnement quotidien du système de management de la qualité.

La norme associe naturellement les risques et les opportunités mais, avant de parler de risques, on devrait en principe évoquer la notion de danger. Prenons un exemple classique : une falaise en bordure d'océan constitue un danger potentiel pour le promeneur. Mais ce danger présentera un risque uniquement si le promeneur en question s'approche du bord de la falaise. Et le risque augmente au fur et à mesure que la distance qui sépare le badaud du vide s'amenuise. En revanche, cette prise de risque peut offrir à ce dernier l'opportunité de jouir d'un magnifique point de vue sur le littoral. Nous verrons un peu plus loin que le couple risques/opportunités n'est pas indissociable et qu'il faut au contraire opérer des analyses séparées des premiers et des

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, octobre 2015.

secondes. De plus, il existe des risques qui ne présentent pas d'opportunités, comme par exemple la non-utilisation d'équipements de protection individuelle par un opérateur sur un chantier.

2. L'approche par les risques et les processus

On peut également lire dans le référentiel ISO 9001:2015 que cette approche doit être déployée dans les processus de l'organisme :

NF EN ISO 9001:2015

4.4 Système de management de la qualité et ses processus

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit :

[...]

f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1 [...]

Plutôt que de mettre en place cette approche par les risques de façon centralisée, il est plus logique de l'appliquer dans chaque processus. Plus logique, et aussi plus facile : la notion de risques étant liée à celle de résultats, chaque processus sera capable d'identifier les risques susceptibles d'avoir un impact négatif sur ses propres résultats attendus. La méthode présentée ici propose de prendre en compte les risques et opportunités dans les processus de réalisation et de support. Les risques des processus de management sont d'une nature particulière (risques stratégiques) et sont en règle générale abordés dans le cadre des réunions du comité de direction ou lors des revues de direction. En outre, les revues de processus ne concernent pas les processus de management, qui utilisent d'autres protocoles (revues de direction par exemple).

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

a. Intégrer la qualité dans les métiers

Aujourd'hui, les revues de processus doivent être conduites avec le souci d'intégrer la qualité dans les métiers. C'est également une exigence du référentiel ISO 9001 et une logique d'entreprise. En effet, les démarches qualité ont fait leur apparition dans les années 1980 et ce concept doit aujourd'hui être l'affaire de tous et non plus d'une fonction ou d'un service (le service qualité). Les revues de processus doivent par conséquent associer des analyses économiques et quantitatives aux analyses de la qualité des produits et services rendus ou vendus. Il n'est plus dans l'air du temps d'opérer des revues de processus qualité, ni d'ailleurs des revues de direction qualité, uniquement consacrées aux dispositions relatives aux rubriques de la norme ISO, ce que confirme la version 2015 du référentiel :

NF EN ISO 9001:2015

5.1 Leadership et engagement

5.1.1 Généralités

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en :

[...]

c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme [...].

b. Conduire des revues de processus à géométrie variable

Les responsables de processus effectuent des revues à intervalles très réguliers. Ce sont en général des réunions avec quelques collaborateurs au cours desquelles le responsable hiérarchique analyse les résul-