

# Analyse des risques des processus et évaluation de la performance



## Objectif du kit

- ❖ Mettre en œuvre une approche méthodologique pour intégrer l'analyse des risques des processus dans le système de management de la qualité.



## Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Intégrer l'analyse des risques des processus dans le système de management de la qualité pour alimenter la revue de direction et fournir des éléments de pilotage pertinents, ainsi que pour favoriser la cohérence des systèmes intégrés QSE.



## Outils

- ❖ Analyse des risques des processus et évaluation de la performance : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Grille d'analyse des risques des processus : modèle de document Excel

## Analyse des risques des processus

Kit V - 140

L'ISO 9001<sup>1</sup> encourage l'adoption d'une approche processus. Pour répondre aux exigences du paragraphe 4.1 de la norme, intitulé « Exigences générales », les entreprises identifient les processus constitutifs de leur système de management. La vision globale fait l'objet d'une cartographie des processus en accord avec le schéma proposé par la norme au paragraphe 0.2 « Approche processus ».

Les difficultés rencontrées par les entreprises pour faire vivre leur système se situent à plusieurs niveaux. Elles portent en particulier sur la façon :

- de déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- d'assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- de surveiller, de mesurer et d'analyser ces processus ;
- de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les résultats planifiés et garantir l'amélioration continue de ces processus.

La récurrence du terme « nécessaires » traduit bien l'importance d'adapter le système de management en traitant en priorité les critères et les méthodes indispensables à la maîtrise, à la surveillance et à l'amélioration continue des processus.

Comment identifier les priorités ? Comment évaluer l'efficacité des dispositions prises ? Comment faire évoluer le niveau de priorité en fonction du niveau de performance du système ? Pour répondre à ces questions, nous proposons en complément du présent article un modèle de grille d'analyse des risques des processus, que nous allons présenter ci-après.

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, 2008.

## 1. Analyse des risques

### a. Principes de base

L'analyse des risques des processus, à partir d'éléments factuels, permet d'identifier les actions à mettre en œuvre en priorité. La mise à jour périodique débouche sur :

- la mesure de l'efficacité des actions entreprises ;
- la surveillance de l'efficacité des moyens de maîtrise mis en œuvre.

L'analyse des risques des processus permet :

- d'identifier à chaque phase de réalisation du processus le(s) risque(s) associé(s) en tenant compte des dysfonctionnements et non-conformités constatés ;
- d'évaluer le niveau de criticité du risque brut à partir d'une grille d'évaluation fondée sur la fréquence d'apparition du risque identifié et l'évaluation de sa gravité ;
- d'identifier les moyens de maîtrise disponibles ;
- de calculer le risque net en pondérant le risque brut en fonction des mesures préventives et correctives existantes ;
- de mettre en place des actions d'amélioration en fonction des niveaux d'acceptation de risques définis.

### b. Présentation de la grille d'analyse des risques des processus

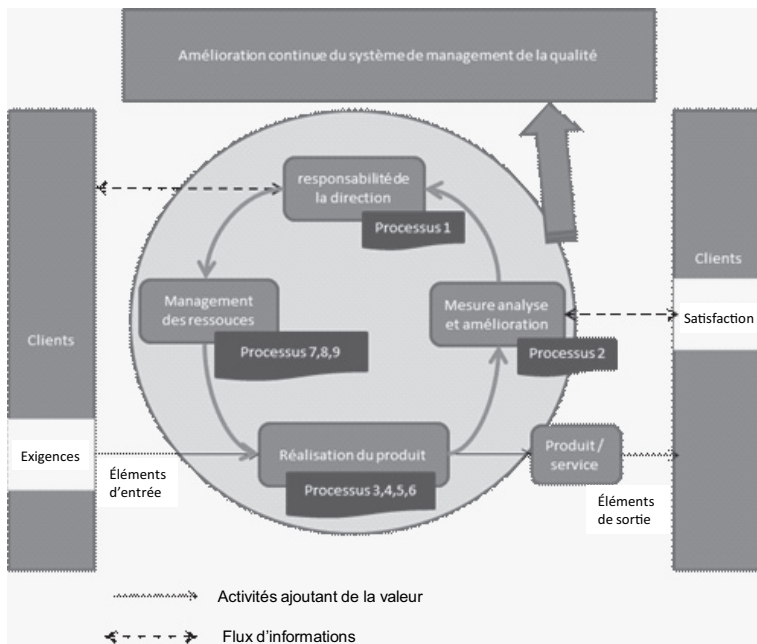
Le modèle de grille Excel que nous vous proposons est prévu pour l'analyse des risques d'un maximum de 9 processus. Il se compose de 12 onglets :

- l'onglet 1 « Page de garde », qui présente les prérequis et le fonctionnement global de l'outil ;
- l'onglet 2 « Cartographie du processus » (voir plus loin) ;

- l'onglet 3 « Critères de cotation » (voir plus loin) ;
- les onglets 4 à 12, qui correspondent aux fiches d'évaluation des risques des 9 processus considérés (un onglet par processus).

## Prérequis

En amont de l'analyse des risques, la cartographie des processus doit être modélisée pour assurer la cohérence du système de management de la qualité (SMQ) et identifier les interactions qui caractérisent ces processus. La cartographie présente dans l'onglet 2 de la grille Excel est à personnaliser en modifiant les objets rouges (voir Figure 1.1).



**Figure 1.1 Cartographie des processus**

(Inspirée de la Figure 1 « Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus » du paragraphe 0.2 de la norme ISO 9001)