

FICHES PRATIQUES

Règles Pratiques

Version 2015

QE – 123/1

Référentiel	ISO 9001 V 2015	ISO 14001 V 2015
§	6.1	6.1

Problème posé

**Comment comprendre l'approche « risques et opportunités » dans les normes ISO 9001 et 14001 ?
Quels risques, et opportunités doivent être pris en considération et traités ?**

Réponse

Le risque est défini par les normes ISO de systèmes de management, comme « l'effet de l'incertitude ». Par exemple, un organisme a prévu une conférence avec un intervenant de haut niveau venant de loin. Une mauvaise météo fait peser une incertitude sur sa présence. Son absence aurait pour effet de mécontenter les participants.

Approche « risques »

L'approche « risques » permet à l'organisme d'être proactif face aux circonstances et aux événements éventuels et pas seulement réactif en prévenant ou réduisant les effets indésirables sur ses objectifs (l'évènement est alors une menace) et en saisissant les opportunités pour dépasser ses objectifs et/ou progresser.

L'approche « risques » s'inscrit dans la dynamique d'amélioration continue.

Risques et opportunités

La détermination des risques et des opportunités permet leur analyse et conduit à planifier les actions appropriées en tenant compte des enjeux externes et internes et des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes.

Prenons l'exemple d'une directive européenne ayant des conséquences sur la qualité et l'environnement. Sans attendre la promulgation un organisme saisit l'opportunité en s'y préparant, en identifiant les conséquences et les intérêts, en planifiant et mettant en œuvre les actions pour y faire face, en analysant l'efficacité des actions et en réalisant un retour d'expérience en vue d'amélioration à terme. A contrario un organisme peut attendre la promulgation de la directive, il courra alors le risque de ne pas pouvoir répondre à temps aux exigences de celle-ci et aux évolutions de son contexte.

Autre exemple : la disparition possible d'un fournisseur clé fait courir le risque de ne plus pouvoir livrer les produits promis à certains clients.

Les risques et opportunités environnementaux portent sur les obligations de conformité, les autres enjeux et exigences, identifiés en 4.1 et 4.2, ainsi que sur tous les aspects environnementaux (significatifs ou non), (ISO 14001). Exemple, l'incertitude sur le devenir d'emballages de nourriture à emporter peut conduire au choix de matériaux biodégradables, pour limiter un impact environnemental potentiel.

Les risques qualité et opérationnels ayant un impact sur la conformité des produits et services sont traités dans le cadre des processus (ISO 9001).

Les risques et opportunités peuvent être examinés à différents niveaux :

- Managérial (Décisionnel sur politique, objectifs, système).
Exemple : Une politique commerciale centrée sur un nombre restreint de clients rend plus vulnérable à des variations de la demande de ces clients. L'équilibre économique peut en être compromis
- Opérationnel (Activités, processus, projets).
Exemple : La maîtrise approximative de la température de pasteurisation d'un produit alimentaire peut conduire à des produits dont la durée de vie sera limitée, voire à des produits toxiques.
La non-tenu des réunions de planning prévues augmente la probabilité de non-transmission d'informations nécessaires à un séquençement correct des opérations, avec pour effet un retard de production.
- Terrain (poste de travail, produit, service).
Exemples : Faire réaliser la révision d'un véhicule par une personne insuffisamment formée et non supervisée peut conduire à la remise en circulation d'un véhicule qui surconsomme.
L'espacement exagéré des opérations de maintenance préventive conduit à une incertitude sur l'état des matériels. Des pannes plus fréquentes peuvent s'ensuivre et des produits non conformes apparaître.
Méconnaître la perception des riverains d'une activité industrielle peut conduire à l'amplification d'un malaise et aboutir à la création d'un collectif hostile à l'entreprise.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de prendre les décisions, d'engager les actions appropriées et de les intégrer aux processus des systèmes de management et aux processus métiers, y compris dans les pratiques quotidiennes.

De même, il est nécessaire de revoir périodiquement cette analyse, les risques et opportunités identifiés ont-ils évolué ? Leur niveau de maîtrise a-t'il changé ? Y en a-t'il de nouveaux ? Exemple, de nouvelles technologies sont maintenant accessibles et vont pouvoir être prises en compte.

Il peut être utile de consulter quelques normes supplémentaires, bien qu'ISO 9001 et ISO 14001 n'imposent aucune exigence à cet égard.

L'ISO 31000 donne des lignes directrices pour le management du risque, la norme EN 31010 porte sur les techniques d'évaluation des risques, le FD ISO 31004 fournit des lignes directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000.

En environnement, l'ISO 14004 fournit aussi un éclairage utile.

Mot(s) clé(s) : Risques, opportunités, action préventive

Date de création : 29/07/2015

Date de modification : 22/10/2015