

Référentiel	ISO 9001 : 2015	ISO 14001 : 2015	ISO 45001 : 2018	Certification de services
Divers : Gestion d'une situation exceptionnelle				

Problème posé

Quelles sont les exigences d'un référentiel (Certification de Système ou Certification de Services) que devrait maintenir absolument un client en cas de force majeure (ex : pandémie, réorganisation importante, un conflit de guerre, une crise sociale avec occupation des locaux et/ou blocage de la production, contexte géopolitique, ...) dans le cadre de sa certification?

Quelle devrait être la posture de l'auditeur ?

Réponse

Qu'entend-t-on par force majeure* ?

La force majeure est un événement à la fois :

- imprévisible
- irrésistible (insurmontable)
- échappant au contrôle des personnes concernées.

(Source Service Public.fr - Droit du Travail - Secteur privé)

Note 1 : Une catastrophe naturelle, un événement climatique exceptionnel sont des cas de force majeure, si ces situations imprévisibles échappent au contrôle des personnes et sont par nature inévitables.

Dans ce contexte, l'auditeur devra faire preuve d'une « intelligence situationnelle » (Cf Note 2) en prenant en compte les réponses aux questions suivantes :

- Quel était le contexte durant cette force majeure ?
- L'évènement a-t-il généré un arrêt complet, une sous-activité ou une sur-activité ?
- Quelle était l'incidence sur le mode de fonctionnement habituel de l'entreprise ?
- Quelles ressources ont été mobilisées pour maintenir l'activité (gestion à distance, maintien d'une activité sur site ou déportée (back up) ?
- Quelles incidences sur la(les) politique(s) et les objectifs ?
- Quel a été l'impact (psychologique, physique, ...) sur les travailleurs ?
- Quel a été l'impact sur la tenue des engagements de service ?

Note 2 : « L'intelligence situationnelle » est la capacité à comprendre une situation dans ses différentes dimensions et dans sa complexité pour s'y adapter et apporter une réponse appropriée » (Extrait du CEDIP - Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques)

Il appartiendra à l'auditeur de juger au cas par cas selon chaque référentiel :

- Pour la Qualité : la transparence de l'audit envers ses parties intéressées pertinentes ;
- Pour l'Environnement : la capacité de l'organisme à éviter ou minimiser tout impact négatif lié à la situation ;
- Pour la Santé et la Sécurité au travail : la capacité de l'organisme à ne pas générer de risques pour ses collaborateurs ou à les maîtriser ;
- Pour les démarches de certification de services : l'impact potentiel sur le respect des engagements pris ;

En fonction des éléments de réponse présentés par l'organisme, l'auditeur pourra s'appuyer sur le tableau ci-dessous pour analyser, compte tenu du contexte de l'organisme, ce qui serait :

- o Inacceptable/Inadmissible,
- o Admissible ;
- o Des bonnes pratiques.

Note 3 :

- Les § **de couleur Noire** traitent des chapitres de système de management (SM);
- Les § **de couleur Verte** traitent des référentiels de certifications de service (Engagement de service / NF Service)

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques
		Q	S	E			
§	Contexte						
4	4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	X	X	X	Enjeux internes et externes non surveillés momentanément	Dispositions de surveillance des enjeux internes et externes renforcées
	4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	X	X	X	Non prise en compte des besoins et attentes justifiées des PIP liées à l'événement (y compris réglementaires)	Maintien et prise en compte des attentes et besoins des PIP
	4.3	Détermination du domaine d'application du système de management	X	X	X	Une partie des activités a été exclue du SM alors que fortement impactées/contributrices	En cas de revue du domaine d'application, communication proactive auprès des PIP
	4.4	Système de management	X	X	X	Suppression ou suspension de processus clés de l'entreprise pour la SST, l'E ou la Q produits avec impact avéré	Etablissement d'un processus pour gérer la situation ; Utilisation du SM comme outil de management pour piloter la crise avec exploitation du retour d'expérience (REX)

			Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques
			Q	S	E			
	§	Leadership	X	X	X			
5	5.1	Leadership et engagement / Responsabilités	X	X	X	Désengagement de la direction envers le SM.	Recentrage du leadership sur la gestion de la situation rencontrée	Effort manifeste de communication de la direction pour mobiliser les équipes et les rendre plus solidaires dans la situation
	5.2	Politique / Responsabilités	X	X	X	Politique suspendue et annoncée clairement comme inappropriée	Aucune évolution de la politique (situation temporaire gérée par ailleurs avec la situation de crise)	Politique revue pour s'adapter à la situation et communiquée
	5.3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme / Rôles et responsabilités	X	X	X	Evolution des rôles et responsabilités non formalisée ni communiquées; décisions désordonnées.	Maintien de l'organisation prévue avant crise	Adaptation des rôles et responsabilités avec une notion de suppléance renforcée. Officialisation des rôles et responsabilités liés spécifiquement à la gestion de la crise
	5.4	Participation et consultation des travailleurs		X		Processus de consultations et participation non entretenu	Allègement des consultations légales avec report planifié	Renforcement de l'implication des travailleurs dans l'élaboration et mise en place du plan de gestion de crise

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques	
		Q	S	E				
		Planification						
6	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	X	X	X	Analyse des risques non amendée ni mise à jour au regard de la situation. Absence de plan d'action associé à la crise et l'après-crise.	Revue des R&O en prenant en compte à minima les conséquences liées à la situation	Approche R&O complète et adaptée à la situation rencontrée
	6.2	Objectifs QSE et planification des actions pour les atteindre	X	X	X	Pilotage des objectifs mis en suspens	Aucune évolution des objectifs (situation temporaire gérée par ailleurs avec la situation de crise)	Adaptation des objectifs à la situation tout en gardant les fondamentaux tels que pilotage du SM, de la réglementation Programme de management spécifique à la période
	6.3	Planification des Modifications	X			Sans Objet		Adaptation du SM en cohérence avec un PCA / un plan de progrès.

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques	
		Q	S	E				
		Support						
7	7.1	Ressources	X	X	X	Analyse des ressources spécifiques et nécessaires à la situation inexistante	Ressources spécifiques et nécessaires allouées même en mode dégradé	Identification et mise à disposition des ressources appropriées pour gérer la situation exceptionnelle
	7.2	Compétences / Formation du personnel ou Compétences et Formations	X	X	X	Affectation de personnel à des tâches ayant une incidence sur les performances et l'efficacité du SM sans formation minimale aux postes de travail	Affectation de personnel avec mise en place d'un processus d'intégration adapté au contexte	Respect des procédures prévues/rédigées pendant la situation Mise en œuvre du plan de développement des compétences à distance
	7.3	Sensibilisation / Sensibilisation du personnel	X	X	X	Pas d'actions de sensibilisation réalisée pendant la situation	Sensibilisation centrée exclusivement sur la situation	Actions de sensibilisation maintenues voire accentuées au regard du contexte
	7.4	Communication	X	X	X	Absence de communication réalisée pendant la situation	Communication adaptée et recentrée sur la situation rencontrée	Communication régulière et pertinente aux PIP sur la situation de l'entreprise
	7.5	Informations documentées / Organisation Documentaire				Absence de gestion (création, mise à jour, ...) des informations documentées impactées par la situation	Priorisation des informations documentées nécessaires à créer ou à mettre à jour	Continuité de gestion des informations documentées selon les règles définies

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques	
		Q	S	E				
Réalisation								
8	8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	X	X	X	<p>Pas d'analyse des conséquences de modifications imprévues et absence d'actions pour limiter tout effet négatif vis-à-vis à des parties intéressées</p>	<p>Modification des approches de maîtrise, en particulier au niveau des processus opérationnels mis en œuvre</p> <p>Modification de niveau d'exigences pour obtenir une conformité transitoirement révisée.</p> <p>Adaptation des ressources nécessaires. Adaptation des informations documentées.</p>	<p>Les modifications imprévues ont été bien appréhendées car rapidement gérées avec une cellule de crise ayant autorité pour prendre des décisions et mettre en place des moyens et une organisation adaptée à la situation</p>
	8.2	Exigences relatives aux produits et services	X			<p>Absence de communication aux clients du changement de contrat</p> <p>Non prise en compte de nouvelles exigences liées à la situation, au marché, aux clients et en particulier des exigences légales et réglementaires nouvellement apparues pour les activités/produits/services.</p>	<p>8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services</p> <p>Revue de contrat adaptée/renforcée au regard du contexte pour assurer d'une compréhension mutuelle, échanges garantis en cas de doutes à cet égard.</p>	<p>8.2.1 Communication avec les clients</p> <p>Communication restant assurée à un niveau suffisant avec les clients, y compris au plan réclamation et situations d'urgences.</p> <p>8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services</p> <p>Pas de remise en cause des exigences légales et réglementaires et autres sans concertation avec les PI.</p> <p>8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services</p> <p>Pas de modifications sur des aspects</p>

							fonctionnels sans concertation.
8.2	Prévention et réponses aux Situations d'Urgences		X	X	Les situations d'urgences n'ont plus été remontées, suivies et testées	L'organisme s'est focalisée sur les situations d'urgences susceptibles de survenir au regard de la situation	Pas de remise en cause de la planification des actions relatives aux situations d'urgence.
8.3	Conception et Développement de produits et de services	X			Non prise en compte de nouvelles exigences liées à la situation, au marché, aux clients et en particulier des exigences légales et réglementaires nouvellement apparues pour les activités/produits/services. Non-respect d'étapes critiques de vérification, validation de la conception induisant un risque client significatif.	8.3.2 Planification de la conception et du développement Suspension, adaptation, limitation de l'activité de conception, sans incidences ou avec accord du (des) client(s) ;	8.3.1 Généralités Vérification -documentée- de l'appropriation du processus de conception en regard de la situation vécue. 8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement Aptitude à appréhender correctement toutes les données d'entrées, y compris conflictuelles pouvant être accrues, et traces à tous égards. 8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement Régularité de la tenue des revues en teneur et participations. Assurance envers les vérifications puis de validations effectuées suivant des conditions pouvant être révisées, moyennant une analyse de risques associée. Consultabilité de toutes les actions menées. 8.3.5 Éléments de sortie de la

							conception et du développement Pas d'altération des éléments de sortie en regard des éventuelles adaptations concertées. 8.3.6 Modifications de la conception et du développement Absence de modifications non justifiées et concertées
8.4	Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes / Gestion des prestataires et partenaires	X	X	X	Acceptation de nouveaux fournisseurs sans évaluation initiale alors qu'un risque produit/service existe. Aucune vérification des prestataires externes	Dispositions de livraison directe chez les clients allégées pour éviter des transports inutiles, pertes de temps et risques.	8.4.1 Généralités Adéquation du processus existant à la situation vécue. Révision des critères d'achats. 8.4.2 Type et étendue de la maîtrise Disposition de maîtrise envers d'éventuelles fournitures alternatives, chez d'autres fournisseurs le cas échéant. Contrôles adaptés selon appropriation. 8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes Révision de la communication sur le fond et la forme, assurance obtenue d'une compréhension objective selon produit et prestation ;
8.5	Production et prestation de services	X			Les conditions de production et de la prestation de service ne sont plus maîtrisées	Allègement des dispositions après-vente (report des activités, Hot line,...) mais information des clients	8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service Adéquation raisonnée des

					<p>Identification et traçabilité exigées non respectées.</p> <p>Conditions de stockage non respectées alors que risque existant.</p> <p>Emploi de personnes non compétentes non conscientes des risques pour les clients.</p>	<p>sur le mode dégradé.</p>	<p>conditions de maîtrise usuelles sur chacun des paramètres d'influence évalué, documentée suivant appropriation.</p> <p>8.5.2 Identification et traçabilité L'appropriation des moyens n'est pas revue sans évaluation concertée documentée</p> <p>8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes La propriété ou prestataires des clients reste respectée, sauf dérogation concertée consultable.</p> <p>8.5.4 Préservation La préservation reste assurée même cas d'adaptations évaluées.</p> <p>8.5.5 Activités après livraison Toute diminution ou adaptation du niveau de service après livraison fait l'objet d'une évaluation concertée, avec les destinataires utilisateurs et les autorités le échéant.</p> <p>8.5.6 Maîtrise des modifications Cette maîtrise correspond prioritairement aux adaptations nécessitées par la situation de « force majeure »</p>
--	--	--	--	--	---	-----------------------------	--

	8.6	Libération des produits et services	X			Libération de produits NC sans traçabilité des décisions	Preuves de conformité non gérées comme prévues mais récupérables à posteriori	Allègement de dispositions pour valider la libération (autorité étendue par exemple)
	§IV (Engagement de service) / Partie 2 (NF Service)	Engagements de service	X			Les engagements de service ne sont plus mis en œuvre et tenus	Les engagements de services sont mis en œuvre en marche dégradée et partiellement tenus	Les engagements de service sont mis en œuvre en marche nominal et tenus
	8.7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes / Gestion des dysfonctionnements & Traitement et suivi des réclamations clients	X			Produits NC livrés sans analyse de risque associée, pas de traçabilité des décisions	Dispositions de dérogation simplifié / Acceptation de caractéristiques NC sur les produits & services compte tenu du contexte	Isolement des NC pour traitement et analyse ultérieure (se focaliser sur l'essentiel)

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques	
		Q	S	E				
Evaluation des performances		X	X	X				
9	9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation / Enquêtes de satisfaction	X	X	X	Suspension des mesures et des analyses	Suspension de certaines mesures sans risque important avéré	Cadrage des mesures et analyses sur les données essentielles en lien avec l'incident
	9.2	Audit interne/Audit Interne	X	X	X	Arrêt du programme sans re-planification	Suspension provisoire	Suspension et report du programme
	9.3	Revue de direction / Bilan Annuel	X	X	X	Non réalisation sans re-planification	Non réalisation à la date prévue, avec re-planification	Réalisation à la date prévue puis avec un complément lors de la reprise d'activité

		Référentiels			Inacceptable/Inadmissible	Admissible	Bonnes pratiques
		Q	S	E			
Amélioration							
10	10.1	Généralités	X	X	X	Sans Objet	Prise en compte du REX de la situation vécue pour engager les améliorations du SM (approche disruptive)
	10.2	Non-conformité et action corrective/Événement indésirable, non-conformité et actions correctives (SST) / Gestion des écarts	X	X	X	Absence de gestion des NC et incidents Les NC (y compris les réclamations clients), les incidents (accidents, situation dangereuses) ont été identifiés et traités (actions curatives et/ou correctives réalisées)	Les NC, incidents ont été identifiés et exploités pour évaluer la nécessité de revoir les dispositions prévues.
	10.3	Amélioration continue/Plan d'amélioration	X	X	X	Sans Objet Les dates cibles des actions d'amélioration ont été redéfinies et la mesure d'efficacité reportée dans des délais raisonnables	L'amélioration continue a perduré dans l'objectif de contribuer à l'évaluation des pratiques prévues en cas de force majeure (Approche REX)

Mot(s) clé(s) : force majeure, crise, situation exceptionnelle

Date de création : 03/04/2020

Date de modification : JJ/MM/AAAA

© Toute reproduction, intégrale ou partielle, faite en dehors d'une demande expresse d'AFNOR Certification ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite.

AFNOR Certification - Siège : 11, rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex – France
T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bbigny

The logo for AFNOR Certification features the word "afnor" in a lowercase, bold, sans-serif font with a distinctive horizontal line through the middle of the letters. Below it, the word "CERTIFICATION" is written in a smaller, uppercase, sans-serif font.

afnor
CERTIFICATION