

Évaluation de l'intégration de l'approche par les risques au vu de la norme ISO 9001-2015 : Cas d'une grande entreprise industrielle

Assessment of the risk-based thinking integration in the context of ISO 9001-2015 standard: A case study of a large industrial company

Sara MATRADI, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc*

Younes MOUNIR, (Professeur habilité)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc*

| | |
|-------------------------------------|--|
| Adresse de correspondance : | Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Boite postale 8658, Cité Dakhla Université Ibn Zohr Maroc (Agadir) 05 28 23 28 20 |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | MATRADI, S., & MOUNIR, Y. (2023). Evaluation de l'intégration de l'approche par les risques au vu de la norme ISO 9001-2015 : Cas d'une grande entreprise industrielle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 580-595. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436977 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: November 01, 2023

Accepted: December 26, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

Évaluation de l'intégration de l'approche par les risques au vu de la norme ISO 9001-2015 : cas d'une grande entreprise industrielle

Résumé :

L'approche par les risques constitue l'un des principaux changements introduits par la dernière révision de la norme ISO 9001. Celle-ci exige aux organismes, souhaitant mettre en place un système de management de la qualité (SMQ), d'utiliser l'approche par les risques comme une base pour bâtir leurs propres processus et systèmes de management. Faisant partie de l'approche processus, l'approche par les risques détient plusieurs vertus. Elle assure non seulement aux organismes que les risques sont identifiés, pris en compte et maîtrisés, mais rend aussi possible l'amélioration de l'efficacité du SMQ dans son ensemble. Cette nouvelle exigence, qui a remplacé la notion « d'action préventive » dans la version 2008 de la norme, permet également d'identifier et de saisir les opportunités (côté positif des risques).

En effet, l'objectif principal de cette étude est d'évaluer, dans un contexte marocain, comment une grande entreprise industrielle perçoit et intègre-t-elle l'approche par les risques dans son SMQ conformément aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015. Pour atteindre cet objectif, nous avons cherché d'approfondir la compréhension de la perception de cette approche en adoptant une démarche exploratoire qualitative basée sur une étude de cas unique comme méthode de recherche. La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un entretien semi-directif (réalisé auprès du responsable qualité de l'entreprise) ainsi qu'une exploitation de quelques documents internes. Il en ressort que l'entreprise, objet de notre étude, semble être avancée en matière d'implantation des bonnes pratiques en adoptant les outils les plus souvent utilisés en matière de gestion des risques.

Mots-clés : Approche par les risques, Entreprise industrielle, ISO 9001, Système de management de la qualité (SMQ).

JEL Classification : L15, L25

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The risk-based thinking is one of the main changes introduced by the latest revision of ISO 9001. This requires organizations seeking to implement a quality management system (QMS) to use the risk approach as a basis for building their own processes and management systems. As part of the process approach, the risk-based thinking has several advantages. It not only assures organizations that risks are identified, taken into account and controlled, but also makes it possible to improve the efficiency of the QMS as a whole. This new requirement, which replaced the "preventive action" notion in the 2008 version of the standard, also makes possible to identify and exploit the opportunities (the positive side of risks).

Indeed, the main objective of this study is to assess, in a Moroccan context, how a large industrial company perceives and integrates the risk-based thinking into its QMS in accordance with ISO 9001: 2015 requirements. To achieve this objective, we sought to understand in depth the perception of this approach by adopting a qualitative exploratory approach based on a single case study as a research method. Data was collected by a semi-directive interview (conducted with the company's quality manager) and the analysis of a selection of some internal documents. The results show that the company appears to be well advanced in terms of implementing best practices, adopting the tools most frequently used in risk management.

Keywords: Risk-based thinking, Industrial company, ISO 9001, Quality management system (QMS).

Classification JEL : L15, L25

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Toutes les activités d'une organisation sont susceptibles de présenter des risques. La norme ISO 31000: 2018 définit le risque comme « *un effet de l'incertitude sur les objectifs* ». Selon ladite norme, un effet peut être considéré comme un écart - positif ou négatif - par rapport à ce qui était prévu. Or que les objectifs peuvent couvrir différents aspects (financiers, environnementaux, etc.) et s'appliquer à différents niveaux.

DAL PONT (2003) considère que les risques dépassent le seul aspect lié à la production. En effet, les risques peuvent être liés aux travailleurs, aux contrats, à l'insolvabilité de certains clients, à la préservation d'un savoir, ou même à l'image de l'entreprise.

Ainsi, il est si difficile de définir concrètement la notion de risque. Pour Chauvin (2014), cette difficulté réside principalement dans la diversité des risques, tant sur le plan de leur type que de la forme qu'ils peuvent prendre. Il s'agit, entre autres, des risques environnementaux (pollution), sociétaux (violence/chômage), ou encore de santé (les maladies cardiaques/ les cancers). Ce chercheur montre, aussi, que ces différents types de risques peuvent être plus au moins catastrophiques, disons avoir un impact majeur ou au contraire toucher peu de personnes à la fois.

Après la publication de la version 2015 de la norme ISO 9001 relative aux systèmes de management de la qualité (SMQ), l'approche par les risques est considérée comme le principal changement à mener dans tous les SMQ (Cagnin et al., 2021). Ce changement a stimulé la curiosité d'un ensemble de chercheurs à creuser dans le sujet (Rampini et al., 2018; Rybski et al., 2017).

L'approche par les risques a été introduite principalement pour renforcer la crédibilité de la norme ISO 9001 au sein des entreprises en ajoutant une évaluation systématique des problèmes potentiels et réels dans le but de rendre les processus plus performants (Fonseca, 2015). Ispas et al. (2023) listent un ensemble d'avantages liés à cette approche. Il s'agit, entre autres, de l'aide à la prise de meilleures décisions, la satisfaction des parties intéressées, une meilleure communication ou encore une amélioration de la qualité des produits.

Considérant ces nombreux avantages, plusieurs organisations ont commencé à se conformer aux nouvelles exigences de ladite norme, que ce soit pour détenir la certification pour la première fois ou pour la renouveler. Toutefois, malgré que l'approche par les risques est considérée comme "la plus pertinente des exigences de la norme ISO 9001:2015", elle semble être si difficile à mettre en place (Chiarini, 2017; da Fonseca et al., 2019; Fonseca et Domingues, 2017).

Bravi et Murmura (2022) confirment que l'adoption d'une approche par les risques est la principale difficulté rencontrée par les organisations au cours du processus de transition, suivie par la détermination du contexte organisationnel et l'identification des parties intéressées et de leurs exigences. Sont donc autant de défi qui devons être relevé par les organismes, y compris la nécessité de la définition des risques et du traitement des risques associés aux systèmes de management (Antilla et Jussila, 2017 ; Chiarini, 2017).

Ainsi, cette étude a pour objectif d'examiner les apports de la nouvelle version de la norme ISO 9001 en matière du management des risques pour réorienter une organisation pour qu'elle devienne plus performante. Cette étude vise, surtout, à évaluer comment une organisation perçoit et intègre l'approche par les risques dans son SMQ et à analyser la mise en œuvre d'éventuelles pratiques pour répondre à cette exigence. Pour ce faire, nous avons suivi une méthodologie de recherche s'inscrivant dans le paradigme interprétativiste, en adoptant une démarche exploratoire qualitative appuyée sur une étude de cas unique comme stratégie de recherche.

Le reste de ce document est structuré comme suit. La section 2 présente le cadre conceptuel de la recherche. La section 3 décrit la méthodologie de la recherche adoptée. La section 4 met

en évidence les résultats liés à l'analyse des données et leur discussion. Enfin, la section 5 tire les principales conclusions de ce travail de recherche.

2. Revue de littérature

2.1. La norme ISO 9001

En 1986, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) lance pour la première fois la série des normes ISO 9000. Faisant partie de ladite série, l'ISO 9001 est la seule norme à pouvoir être utilisée pour la certification. Il s'agit d'une norme internationale qui détermine les exigences relatives aux SMQ. Elle est applicable à toutes les organisations, quels que soient leur taille ou secteur d'activité.

La mise en place d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001 permet de garantir que les produits et services répondent aux exigences des clients, d'améliorer, au fil du temps, les performances en matière de qualité (Valmohammadi et Kalantari, 2015; Psomas et Pantouvakis, 2015) et d'aider les entreprises à se concentrer sur les aspects les plus importants dans leur business afin d'améliorer en continu leur efficacité (Matradi et Mounir, 2022). L'application de la norme contribue aussi à la réalisation des objectifs de développement durable (Barbosa et al., 2018).

Désormais, l'ISO compte plus d'un million de certifications ISO 9001 délivrées à divers organismes dans plus de 180 pays (<https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>). En effet, le processus de certification nécessite un audit externe par un organisme certificateur accrédité. Ce dernier doit vérifier si le SMQ de l'entité qui souhaite se certifier ou renouveler sa certification est conforme à toutes les exigences de la version en vigueur de la norme ISO 9001 (Prajogo et al., 2020).

La norme ISO 9001 a été révisée et publiée en septembre 2015. La présente version de la norme incite les organismes, souhaitant détenir ou renouveler leurs certifications, à mener des changements au niveau de leurs SMQ. En effet, elle les invite à mieux appréhender leurs contextes, d'identifier les parties intéressées pertinentes, d'anticiper les risques sans oublier de saisir les opportunités et d'améliorer, en continu, leur SMQ.

La version en vigueur de la norme ISO 9001 se base principalement sur l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA et l'approche par les risques. L'approche processus permet aux organismes de planifier les processus ainsi que leurs interactions. Le cycle PDCA assure, de son tour, que ces processus sont dotés de ressources adéquates, gérées d'une façon appropriée et que les opportunités d'amélioration sont clarifiées et mises en œuvre. Or, l'approche par les risques donne l'opportunité aux organismes de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer des non-conformités au niveau des processus et du SMQ vis-à-vis les résultats attendus. Cette approche permet, ainsi, d'instaurer une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent (ISO 9001:2015).

2.2. L'approche par les risques dans la norme ISO 9001:2015

L'approche par les risques a été implicitement abordée dans les éditions précédentes de l'ISO 9001 et mise en évidence, principalement, dans «les actions préventives». Ces dernières avaient pour objectif d'éliminer les non-conformités potentielles et d'analyser celles qui se reproduisent. L'édition 2015 de la norme présente l'approche par les risques de manière plus explicite et l'intègre dans l'ensemble du SMQ (Sitnikov et Bocean, 2015). Pacaiova et Nagyova (2019) soulignent la domination de la notion de « risque » qui apparaît quarante-huit fois dans la norme ISO 9001:2015, contre seulement trois fois dans la norme ISO 9001:2008.

Dans l'approche par les risques, on prend en compte les risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence aussi bien sur les processus que sur la conformité des produits et des services afin d'améliorer l'efficacité du SMQ (ISO 9001:2015).

La prise en compte des risques dans l'ensemble du SMQ et tous les processus de l'organisme a plusieurs vertus. Elle permet notamment d'améliorer la probabilité d'atteindre les objectifs fixés, d'obtenir des résultats plus cohérents et de garantir aux clients qu'ils recevront le produit ou le service attendu. Ainsi, l'approche par les risques améliore la gouvernance, instaure une culture proactive d'amélioration, aide à la mise en conformité avec les lois et les règlements et assure la conformité des produits et des services (ISO, 2015). Le recours à l'approche par les risques peut, aussi, contribuer à une réalisation plus efficace des objectifs (Gołaś, 2014).

Cette approche est abordée soit directement ou indirectement dans tous les chapitres de la norme ISO 9001:2015. Elle est expliquée plus concrètement dans l'introduction de la norme (0.3.3 approche par les risques) en tant que partie intégrante de l'approche processus et dans la clause (6.1-Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités). Cette clause exige aux organismes de planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités, de les intégrer et de les mettre en œuvre dans les processus du SMQ. Elle exige également d'évaluer l'efficacité de ces actions.

Pour une meilleure compréhension de la notion de l'approche par les risques, l'ISO a publié un document intitulé : « ISO 9001 : 2015 and risk-based thinking » pour expliquer davantage cette nouvelle exigence. Le tableau suivant met en lumière l'approche par les risques dans les chapitres de la norme ISO 9001:2015.

Tableau 1: Concrétisation de l'approche par les risques dans les chapitres de la norme ISO 9001:2015

| Chapitres | Interprétation de l'approche par les risques |
|--------------------|--|
| Chapitre 4 | L'organisation doit déterminer les processus de son SMQ et traiter les risques et les opportunités qui se présentent. |
| Chapitre 5 | La direction générale doit : ✓ Promouvoir la sensibilisation à l'adoption de l'approche par les risques, ✓ déterminer et traiter les risques et les opportunités susceptibles d'affecter la conformité des produits ou services. |
| Chapitre 6 | L'organisation est tenue d'identifier les risques et les opportunités liés aux performances du SMQ et de mener les mesures appropriées pour les gérer. |
| Chapitre 7 | L'organisation doit déterminer et fournir les ressources nécessaires. |
| Chapitre 8 | L'organisation est tenue de gérer ses processus opérationnels et les risques qui lui sont associés. |
| Chapitre 9 | L'organisation doit surveiller, mesurer, analyser et évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre pour faire face aux risques et aux opportunités. |
| Chapitre 10 | L'organisation doit corriger, prévenir ou réduire les effets indésirables, d'améliorer le SMQ et de mettre à jour les risques et les opportunités. |

Source: Adapté de (ISO, 2015)

2.3. Mobilisation de l'approche par les risques dans les travaux de recherche

Après la publication de la nouvelle version de la norme ISO 9001, plusieurs chercheurs se sont intéressés à étudier le recours à l'approche par les risques au sein des organismes (Chiarini, 2017; Ezrahovich et al., 2017; Hrbáčková et Tuček, 2019; Martins et al., 2022; Pacaiova et Nagyova, 2019; Samani et al., 2019; Zhemchugova et Levshina, 2020; Zhemchugova et al., 2022).

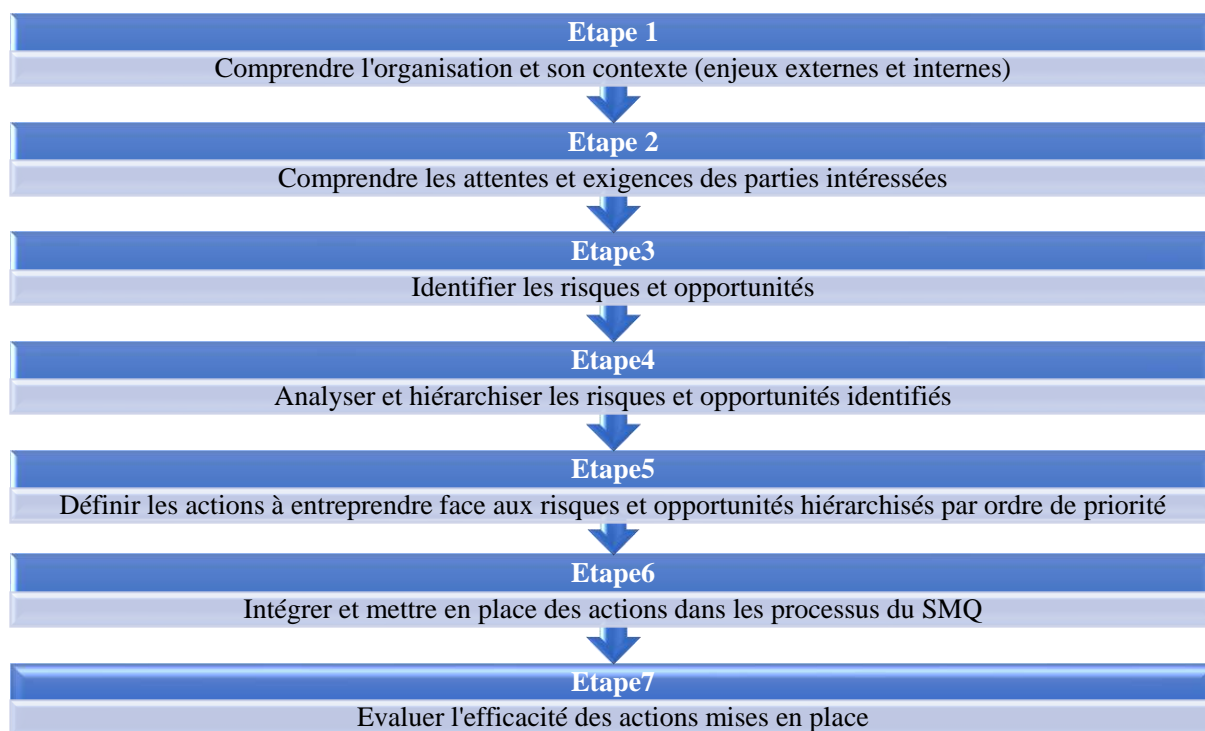
Suite à Rybski et al. (2017), la version 2015 de la norme a apporté de nombreuses nouveautés dont l'approche par les risques. Les auteurs la considèrent comme l'une des principales modifications à mener aux SMQ. En comparaison avec les nouvelles exigences normatives, Fonseca et Domingues (2018) ont remarqué que la mise en place de cette nouvelle approche est la plus bénéfique pour plus de 300 organisations portugaises. Or que Bravi et al., 2019

l'ont trouvé complexe et difficile à mettre en place. Selon Zhemchugova et Levshina (2020), cette complexité est due aux différentes méthodes employées lors de sa mise en œuvre qui dépendent, entre autres, de l'environnement, de l'organisation, de la maturité de ses processus et de son propre système de management.

Rybski et al. (2017) ont mené une étude empirique auprès de 1175 entreprises allemandes. Les résultats ont montré que la plupart de ces firmes ne se considèrent pas bien préparées pour mettre en place les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 et prétendent surtout ne pas avoir une connaissance suffisante pour appliquer l'approche par les risques vu le manque des formations réalisées en la matière. Les auteurs ont démontré, de même, que la plupart des entreprises interrogées prennent en considération uniquement les risques sans prendre en compte les opportunités "le côté positif du risque". Par conséquent, seule une minorité prend en considération à la fois les risques et les opportunités.

Ainsi, Cagnin et al. (2021) ont essayé d'analyser le cas d'une multinationale; active dans le secteur automobile; en examinant si elle adopte des pratiques pour répondre à l'exigence normative liée à la gestion des risques. Les auteurs ont conclu que l'approche par les risques fait partie de la culture de la multinationale analysée. Dans le même travail, ils ont essayé de structurer les actions qui devront être mises en place pour gérer les risques. La Figure suivante représente l'approche par les risques inspirée de la norme ISO 9001:2015.

Figure 1: L'approche par les risques suite à la norme ISO 9001: 2015



Source : Adaptée de Cagnin et al. (2021)

De leur côté, Nascimento et al. (2020) ont tenté d'identifier comment l'insertion de cette exigence «approche par les risques» sise dans les normes ISO 9001 et ISO 14001 peuvent contribuer à la diffusion de la culture du risque dans les organisations brésiliennes. Les résultats de l'enquête indiquent que l'intégration de la gestion des risques dans la stratégie des entreprises donne une valeur pour celles ayant une structure plus complexe et dynamique et engendre des coûts supplémentaires pour celles qui sont plus petites.

Dans la pratique, Sitnikov et Bocean (2015) déclarent que l'approche par les risques s'appuie sur le concept "tolérance aux risques" qui représente la capacité d'une organisation d'accepter ou éviter les risques. En revanche, la mise en œuvre de ladite approche dans une organisation

peut se faire par différentes méthodes allant de simples démarches de traitement des risques à des méthodes normalisées de management des risques conformément aux normes: ISO 31000 : 2018 et ISO 31010: 2019 (Zhemchugova et al., 2022).

Zhemchugova et Levshina (2020) ont proposé un modèle pour appliquer l'approche par les risques dans le SMQ de différentes organisations. Ledit modèle comprend, selon les auteurs, trois méthodes pour mettre en place cette approche en fonction de leur niveau de complexité. (A) représente la méthode la plus simple (exemple: basée sur la définition des objectifs de qualité et la planification des changements dans le SMQ) ; (B) indique la méthode de complexité moyenne (utilisant des éléments de gestion des risques); et (C) désigne la méthode de haute complexité (conformément à la norme ISO 31000).

3. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre étude est d'évaluer comment une organisation perçoit et intègre-t-elle l'approche par les risques dans son SMQ conformément aux directives de la norme ISO 9001: 2015. Pour atteindre cet objectif, nous avons cherché d'approfondir la compréhension de la perception de cette approche dans le secteur privé, en analysant si la société (A) met en œuvre des pratiques pour répondre à cette exigence normative.

La société d'accueil est une grande entreprise marocaine, leader dans l'industrie de transformation. Elle fait partie d'un groupe de sociétés (B) comptant une trentaine de filiales. La société objet de notre étude compte jusqu'à présent plus de 400 employés. La préoccupation majeure de sa direction générale est de fournir des produits de bonne qualité conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. La société (A) a été certifiée ISO 9001 il y a presque une dizaine d'années. Elle a déjà introduit la gestion des risques conformément aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001 : 2015 lors du renouvellement de la certification. Nous n'avons pas mentionné la raison sociale de l'entreprise étudiée pour des raisons de confidentialité.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, nous avons choisi d'adopter une démarche exploratoire qualitative basée sur une étude de cas unique comme technique de recherche. L'étude de cas en tant que méthode de recherche selon Gagnon (2012), repose sur une analyse intensive d'une unité (personne ou communauté). Elle se focalise sur les facteurs de développement en rapport avec l'environnement.

Le recueil de données est effectué à travers un entretien semi-directif avec le représentant de la direction de la société (A) et une exploitation de quelques documents internes. Notre répondant a été interrogé sur ses expériences réelles puisqu'il est directement impliqué dans la mise en œuvre des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 et spécialement dans l'application de l'approche par les risques. Le tableau suivant décrit succinctement le profil du responsable qualité (RQ) de la société d'accueil.

Tableau 2 : Profil du répondant

| | |
|--|--|
| Fonction de la personne interviewée | Responsable qualité Auditeur interne et externe certifié IRCA (International Register of Certificated Auditors) |
| Années d'expérience | 14 ans |
| Niveau d'étude | Bac +5 |

Source : Auteurs

L'entretien semi-directif a été effectué via un guide d'entretien composé de questions ouvertes et fermées. Cet entretien a duré dans l'ensemble presque deux heures. Les données collectées de l'interview avec le RQ ont été retranscrites dans une fiche de synthèse. Dans notre analyse,

nous avons examiné les éléments du deuxième axe représenté dans le tableau 3 (identification des risques et opportunités, analyse et hiérarchisation des risques identifiés, détermination des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités déjà identifiés, etc.). Le guide d'entretien employé nous a permis principalement d'analyser en profondeur la compréhension et la mise en œuvre de l'approche par les risques dans une grande entreprise marocaine certifiée ISO 9001. Basé sur notre revue de littérature, le guide d'entretien se compose de deux axes essentiels présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3: Axes du guide d'entretien

| Axes du guide d'entretien | Points traités |
|---|---|
| Le premier axe (introductif) | <ul style="list-style-type: none"> • L'identification de l'entreprise d'accueil. • La définition du profil du répondant. |
| Le deuxième axe (Intégration de l'approche par les risques dans l'entreprise étudiée) | <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des risques et opportunités. • L'analyse et la hiérarchisation des risques identifiés. • La détermination des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités déjà identifiés. • L'évaluation de l'efficacité des actions mises en place. • L'utilisation des outils les plus efficaces pour gérer les risques. |

Source : Auteurs

4. Résultats et discussion

Dans un contexte général, le recours à la gestion des risques est devenu une nécessité pour les organismes de toutes sortes. L'organisation objet de notre étude représente une preuve vivante pour confirmer que le management des risques a pris beaucoup d'ampleur que plus jamais. De ce fait, le groupe industriel (B), lequel la société (A) en fait partie, a montré son engagement par l'instauration d'un département nommé « Département de gestion des risques ». Ce dernier a été créé pour :

- Assurer l'existence d'un dispositif structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques encourus par le groupe (B) en cohérence avec les objectifs fixés préalablement.
- Fournir aux entités les moyens nécessaires pour mieux appréhender et maîtriser les risques inhérents à leurs activités.

Le RQ de la société (A) déclare que « *L'instauration de l'approche par les risques s'effectue conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Au début, nous avons commencé par l'implanter juste au niveau de quelques processus, en suite nous l'avons généralisé à l'ensemble des processus du SMQ de l'entreprise* ». Il avance aussi que « *Nous n'avons pas jugé nécessaire de créer un processus spécifique pour la gestion des risques ou bien de procédures. Nous avons choisi d'intégrer la gestion des risques dans un processus déjà existant (dynamique d'amélioration)*».

Pour analyser la perception de l'exigence «*approche par les risques*» au sein de la société (A), nous nous sommes basés sur le modèle de Cagnin et al. (2021) comprenant les mesures à entreprendre pour la gestion des risques conformément aux exigences normatives. Tout d'abord, nous avons jugé nécessaire de découvrir comment cette entreprise identifie, analyse et hiérarchise ses risques et opportunités. Ensuite, nous avons choisi de dévoiler comment cette société détermine les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités déjà identifiés afin d'évaluer leurs efficacités.

4.1. Risques et opportunités : identification, analyse, hiérarchisation et évaluation

La première étape du processus de gestion des risques consiste en l'identification des risques qui doit dépendre du contexte de l'organisation (ISO, 2015; Cagnin et al., 2021; Hrbáčková et Tuček, 2019; Pacaiova et Nagyova 2019). Cette étape a pour objectif de rechercher, reconnaître et décrire les risques pouvant aider ou empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs (ISO 31000 : 2018). Selon Sghaier et al. (2015), l'identification des risques est une étape indispensable, mais assez peu formalisée. On en compte de nombreuses approches adoptées, entre autres: la décomposition fonctionnelle (pour un système), la décomposition opérationnelle (pour un processus), l'expertise, le brainstorming, le recours à des bases de données.

D'après les informations collectées, l'identification du risque se réalise, de prime abord, au niveau du groupe industriel (B) et spécialement au niveau du «Département de gestion de risques». Le RQ de la société (A) annonce que : *«Le risque au sein de notre organisme s'identifie en accordance avec les directives du département susmentionné, en se basant sur le contexte de l'organisation et les exigences des parties intéressées pertinentes. Nous nous appuyons, ainsi, sur les éléments de sorties des revues de direction, les indicateurs de processus, les rapports d'audits et le rapport lié à la révision annuelle du contrat programme».*

La compréhension du contexte de l'organisme comprend la prise en compte des enjeux externes et internes, l'appréhension des besoins et des attentes des parties intéressées et la détermination du domaine d'application du SMQ (ISO 9001 : 2015). Selon le RQ, l'analyse du contexte dans cette société se réalise dans le cadre d'une planification stratégique par processus. Les pilotes et processus (PP) à l'aide du RQ définissent eux-mêmes le contexte de l'organisation (enjeux externes et internes) et le soumettent au directeur de l'entreprise pour discussion avant diffusion. Le RQ rajoute que *«l'exigence «contexte de l'organisme» a été mise en œuvre avec succès par l'organisme conformément aux directives de la norme ISO 9001: 2015».* La figure ci-dessous montre une représentation d'une analyse du contexte stratégique du processus «Achats» à l'aide de l'outil SWOT.

Figure 2 : Analyse SWOT du processus achats de l'entreprise (A)

| Forces | Faiblesses |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Large panel de fournisseurs • Outils informatiques : SAGE • Digitalisation de la gestion des demandes d'achat • Catégorisation douanière OEA (Opérateur Economique Agréé) • Capacité financière de l'entreprise • Equipe jeune et dynamique | <ul style="list-style-type: none"> • Faible fréquence des inspections fournisseurs • Mauvaise expression du besoin du demandeur |
| Opportunités | Menaces |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elargissement du panel fournisseurs • Développement de la politique achat afin d'optimiser les coûts | <ul style="list-style-type: none"> • Hausse des prix de la matière première avec la situation mondiale instable (pandémie, guerre, pénurie de la matière première, etc.) • Défaillance d'un fournisseur • Défaillance d'un sous-traitant |

Source : Auteurs

La définition des risques et opportunités se réalise, généralement, dans la société (A), selon le cas, par :

- ✓ la direction générale,
- ✓ le pilote du processus (PP) seul,
- ✓ le PP avec ses subordonnés, ou
- ✓ le RQ avec les pilotes des processus.

Toutefois, c'est rarement les cas où ils font appel à des experts en la matière pour effectuer cette tâche. Selon le RQ : «définir les risques et opportunités est une tâche qui doit être réalisée par l'organisme lui-même et non pas par une entité extérieure (experts ou consultants)».

Par la suite, les risques et opportunités déjà identifiés sont analysés, à l'aide de quelques outils, dans des cercles qualité tenus, selon le cas, d'une manière hebdomadaire ou mensuelle. À ce propos, le RQ de la société (A) déclare que «nous utilisons un ensemble d'outils pour identifier et analyser les risques et opportunités au sein de notre organisme tel que le brainstorming, l'analyse PESTEL, PARETO, PORTER, l'analyse SWOT, le diagramme d'Ishikawa, etc.».

Selon Sghaier et al. (2015), l'analyse des risques consiste surtout en l'identification des causes et des conséquences de ce risque. D'après ces auteurs, les arbres de défaillance, d'évènements et des causes semblent être les outils les plus adaptés pour ce type d'analyse.

Une fois les risques sont identifiés et analysés, il restera de les prioriser. Pour ce faire, le RQ affirme que la société d'accueil utilise l'indice de criticité pour hiérarchiser leurs risques. Cet indice est obtenu par le produit de la Gravité (G), impact ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance, l'Occurrence (O) ou fréquence d'apparition de la cause, et la Détection (D) : probabilité de non-détection de la cause, dans notre cas d'étude désigné : niveau de maîtrise.

Criticité (C) = Gravité (G) x Occurrence (O) x Degrés de maîtrise des risques (DMR)

L'étape de l'évaluation des risques se réalise, dans l'entreprise objet de notre étude, par le calcul de l'indice de criticité et le niveau de criticité. Ce dernier est classé en quatre niveaux. L'ensemble de ces niveaux sont visualisés respectivement en rouge, orange, jaune et vert sur le tableau suivant.

Les PP de l'entreprise utilisent aussi les indicateurs de performance comme données d'entrée pour évaluer les risques liés aux enjeux internes et externes. Selon Cagnin et al. (2021), l'analyse des indicateurs de performance permet d'identifier la tendance à atteindre les objectifs établis pour chaque processus au regard des risques identifiés.

Tableau 4: Matrice des niveaux de criticité des risques

| Niveau de criticité | Signification | Produit de la gravité * l'occurrence * DMR | Commentaire |
|---------------------|----------------|--|---|
| Niveau 4 | Risque Extrême | 16 à 64 (rouge) | Risque prioritaire nécessitant un traitement immédiat |
| Niveau 3 | Risque Elevé | 9 à 16(orange) | Zone de veille |
| Niveau 2 | Risque Modéré | 4 à 9 (jaune) | Zone de vigilance |
| Niveau 1 | Risque Faible | 1 à 4 (vert) | Zone de confort |

Source : Auteurs

La définition, l'analyse, la hiérarchisation et l'évaluation des risques et opportunités liés aux processus pourraient paraître pour une première fois comme une tâche simple, pourtant elle demande, en réalité, un niveau d'expertise élevé en la matière (Hrbáčková et Tuček, 2019).

4.2. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

Comme mentionné dans la clause 6.1 de la norme ISO 9001:2015, les organismes doivent planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités, les mettre en œuvre dans l'ensemble des processus du SMQ et évaluer leurs efficacités. De ce fait, l'organisme est responsable de suivre son propre raisonnement pour mener les actions face aux risques et opportunités, y compris la décision de conserver des informations documentées comme preuve de la définition du risque.

À la réponse des exigences de la clause 6.1, la société (A) organise une réunion mensuelle pour le suivi des indicateurs du SMQ (si la fréquence de calcul de l'indicateur est mensuelle). Au cours de cette réunion, chaque PP présente un tableau des indicateurs de performance, y compris un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés. Sur ce, une discussion s'engage entre le directeur adjoint et les PP dans le but d'introduire de nouvelles actions à mettre en place pour faire face aux risques et aux opportunités, désigner, en suite, un responsable sur l'accomplissement de chaque action, puis fixer une date limite d'exécution.

Selon notre interviewé, des outils tels le brainstorming et le diagramme d'Ishikawa peuvent être utiles à l'accomplissement de cette tâche. Le PP doit surveiller les tâches et leur exécution. C'est à lui déterminer la fréquence de surveillance et d'examen des risques et des opportunités, rajoute-t-il. Le tableau suivant représente un exemple vif des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités détectés au niveau du processus d'achat de la société (A).

Tableau 5: Exemple de gestion des risques dans le processus achat de la société (A)

| Risques/ opportunités | Évaluation Risques/ opportunités | | Description du problème | Degré d'exposition au risque | Actions à mettre en œuvre | Responsable | Date limite d'exécution |
|--|-------------------------------------|------------------------|--|------------------------------------|--|-------------------|----------------------------|
| | Criticité | Niveau de criticité | | | | | |
| Rupture de stock chez le fournisseur | 24 | Extrême | Arrêt de production | Prioritaire | 1. Etablir une stratégie de sourcing 2. Etablir une liste de nouveaux fournisseurs | Responsable achat | 10/12/2022 |
| Évaluation non pertinente des fournisseurs | 4 | Faible | Elimination d'un fournisseur pertinent | Confort | 1. Nomination d'un comité d'évaluation des fournisseurs | Responsable achat | 31/12/2022 |
| Achats qui ne correspondent pas au besoin | 12 | Elevé | Commande non conforme | Veille | 1. Exiger au client interne de communiquer aux acheteurs les documents de description technique du besoin 2. Rejeter et demander au le client interne la reformulation du besoin mal compris | Responsable achat | 21/12/2022 |

Source: Auteurs

4.3. Évaluation de l'efficacité des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

Hrbáčková et Tuček (2019) ont déclaré que la plupart des organisations examinent l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités lors de la revue de direction de leurs SMQ à la fin de l'année. Pour la société (A), l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités est évaluée, selon le cas, soit au cours des réunions mensuelles de suivi des indicateurs de performance du SMQ soit au cours des réunions tenues annuellement pour réévaluer les risques, et ce via la vérification de:

- la non-reproductibilité du risque (si le risque se reproduit donc l'action est inefficace);
- la non-atteinte des objectifs fixés au niveau des indicateurs de performance liés à chaque processus (l'analyse des indicateurs de performance permet d'identifier la tendance à atteindre les objectifs et les buts fixés pour chaque processus au regard des risques identifiés).

4.4. Méthodes et outils de gestion des risques

Selon Fenton et Neil (2011), la crise économique et la mondialisation sont parmi les conditions qui entraînent en continu des changements obligeant la direction d'un organisme à analyser et gérer ses « propres » risques. De ce fait, l'analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) est l'outil qualité le plus souvent utilisé à ce propos (Allou et El Harti, 2018).

de Aguiar et al. (2015) soulignent que l'AMDEC est une méthode largement employée par les organisations pour analyser les défaillances potentielles. Il s'agit d'une démarche qui suit une approche structurée. Elle commence par des modes de défaillances reconnus et progresse jusqu'à ce que l'ensemble de la relation entre le mode et l'effet soit défini et classé par ordre de priorité. Son principal objectif est de résoudre les problèmes qui ont été identifiés et d'élaborer des plans d'action préventifs pour éviter leur reproduction.

La société (A) objet de notre étude, utilise l'AMDEC Processus et l'analyse SWOT pour analyser et gérer ses risques. Suite à Algeriani et al. (2019), ces deux outils sont souvent employés dans le cadre de l'approche par les risques pour identifier, analyser et évaluer les risques. Selon notre interviewé, l'application de ces outils est désormais généralisée à l'ensemble des processus du SMQ de l'organisme.

Bien que la norme ISO 9001:2015 exige aux organismes de planifier des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités, elle ne les demande pas de disposer d'une méthode formelle de management des risques ou d'un processus documenté de gestion des risques. Par conséquent, l'organisme peut décider de développer la méthode la plus convenable à son activité.

5. Conclusion

Les principaux objectifs de la norme ISO 9001 sont: accroître la satisfaction des clients et montrer la capacité d'un organisme à fournir, en permanence, des produits et des services de bonne qualité. L'incertitude quant à la réalisation de ces objectifs a conduit à l'introduction explicite du concept de "risque" et du syntagme "approche par les risques" dans la version 2015 de cette norme. En fait, agir face aux risques n'est pas une abstraction nouvelle. Le concept de risque a été inclus dans les anciennes versions de la norme ISO 9001, mais n'a pas été formulé de manière explicite.

L'objectif de cette étude était d'analyser, dans un contexte marocain, si un organisme certifié ISO 9001:2015 adopte des pratiques pour gérer ses risques et de visualiser comment l'approche par les risques est-elle prise en compte et comprise. L'organisme, objet de notre

étude, a adapté son SMQ de manière qu'il soit conforme aux nouvelles exigences normatives et spécialement à celle relative au management des risques. Pour ce faire, il identifie, analyse, hiérarchise, met en œuvre les actions face aux risques et opportunités et évalue leur efficacité conformément aux nouvelles exigences de la norme. La société (A) utilise, ainsi, des techniques et des outils pour faciliter le processus de la gestion des risques. Dans l'ensemble, nous pouvons conclure que la direction démontre un engagement fort de sa part à l'égard de la gestion des risques.

L'un des points forts de cette recherche qualitative réside dans la générosité du répondant qui a voulu partager sa perception, son expérience et son vécu lors de l'application de l'approche par les risques dans l'ensemble des processus du SMQ de l'organisme. Cependant, la présente étude est limitée à une seule entreprise industrielle. Donc, les résultats ne peuvent pas être généralisés pour la simple raison que le but était de parvenir à une compréhension approfondie d'un cas spécifique. Par conséquent, les futurs chercheurs pourraient mener une étude qualitative pour analyser la mise en œuvre de l'approche par les risques en collectant des données auprès d'un échantillon plus large d'entreprises de divers secteurs d'activités. Les études futures pourraient également analyser, dans un contexte marocain, la mise en œuvre de ladite approche dans les systèmes de management intégrés (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018) des entreprises industrielles du même ou de différents secteurs.

Références:

- (1). Algheriani, N. M. S., Kirin, S., & Spasojevic Brkic, V. (2019). Risk model for integrated management system. *Tehnički vjesnik*, 26(6), 1833-1840.
- (2). Allou, K. R. S., & El Harti, J. (2018). Cartographie de la gestion des risques de la prédésinfection des dispositifs médicaux en milieu hospitalier. Cas de la stérilisation centrale de l'hôpital Ibn Sina, Rabat. *Le Pharmacien Hospitalier et Clinicien*, 53(4), 279-287.
- (3). Antilla, J., & Jussila, K. (2017). ISO 9001:2015—A questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? *Total Quality Management & Business Excellence*, 28,1090–1105.
- (4). Barbosa, L. C. F., de Oliveira, O. J., & Santos, G. (2018). Proposition for the alignment of the integrated management system (quality, environmental and safety) with the business strategy. *International Journal for Quality Research*, 12(4), 925.
- (5). Bravi, L., & Murmura, F. (2022). Evidences about ISO 9001: 2015 and ISO 9004: 2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), 1366-1386.
- (6). Cagnin, F., Oliveira, M. C. d., & Cauchick Miguel, P. A. (2021). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1147-1165.
- (7). Chauvin, B. (2014). La perception des risques: apports de la psychologie à l'identification des déterminants du risque perçu: De Boeck Supérieur.
- (8). Chiarini, A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM journal*, 29(2), 310-323.
- (9). da Fonseca, L. M. C. M., Domingues, J. P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001: 2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 12(1), 27-50.
- (10). DAL PONT, J.-P. (2003). Sécurité et gestion des risques. *Techniques de l'ingénieur. Sécurité et gestion des risques(SE12)*, SE12. 11-SE. 14.

- (11). de Aguiar, D. C., Salomon, V. A. P., & Mello, C. H. P. (2015). An ISO 9001 based approach for the implementation of process FMEA in the Brazilian automotive industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(6), 589-602.
- (12). Ezrahovich, A. Y., Vladimirtsev, A. V., Livshitz, I. I., Lontsikh, P. A., & Karaseva, V. A. (2017). Risk-based thinking of ISO 9001: 2015—The new methods, approaches and tools of risk management. Paper presented at the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies"(IT&QM&IS).
- (13). Fenton, N., & Neil, M. (2011). The use of Bayes and causal modelling in decision making, uncertainty and risk. *CEPIS Upgrade*, 12(5), 10-21.
- (14). Fonseca, L. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality innovation prosperity*, 19, 85-102.
- (15). Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2017). How to succeed in the digital age? Monitor the organizational context, identify risks and opportunities, and manage change effectively. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(3), 443-455.
- (16). Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001: 2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-45.
- (17). Gagnon, Y.-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche: PUQ.
- (18). Gołaś, H. (2014). Risk management as part of the quality management system according to ISO 9001. Paper presented at the HCI International 2014-Posters' Extended Abstracts: International Conference, HCI International 2014, Heraklion, Crete, Greece, June 22-27, 2014. *Proceedings, Part II* 16.
- (19). Hrbáčková, L., & Tuček, D. (2019). An analysis of two new process approach-related terms in ISO 9001: 2015: risk-based thinking and context of the organization. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 45/2019.
- (20). International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO TC 176 / SC2: ISO 9001: 2015 and Risk - based thinking. <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>.
- (21). International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001: Quality Management
- (22). International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000: Principles and Guidelines. Geneva.
- (23). International Organization for Standardization (ISO). (2019). ISO 31010: Risk management-Risk assessment techniques. Geneva.
- (24). Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2023). Risk-Based Approach in the Implementation of Integrated Management Systems: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(13), 1-22.
- (25). Martins, Y. S., Sanches da Silva, C. E., Sampaio, P. A. d. C. A., & Catalani Gabriel, L. (2022). ISO 9001: 2015 and risk-based thinking: scientific research insights. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), 1326-1343.
- (26). Matradi, S., & Mounir, Y. (2022). The Effect of ISO 9001 Certification on Financial Performance: A Systematic Review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 83-99.
- (27). Nascimento, A. P. d., Santos, W. R. d., & Oliveira, M. P. V. d. (2020). The risk mentality in organizations: an analysis of inserting risk management in ISO 9001 and ISO 14001: 2015 standards. *Gestão & Produção*, 27 (2).
- (28). Pacaiova, H., & Nagyova, A. (2019). Risk based thinking—New approach for modern enterprises' management. Paper presented at the *Advances in Human Factors*,

- Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 21-25, 2018, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA 9.
- (29). Prajogo, D., Nair, A., & Castka, P. (2020). The effects of external auditors and certification bodies on the operational and market-oriented outcomes of ISO 9001 implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1447-1458.
 - (30). Psomas, E., & Pantouvakis, A. (2015). ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. *The TQM Journal*, 27(5), 519-531.
 - (31). Rampini, G. H. S., Berssaneti, F. T., & Saut, A. M. (2018). Insertion of risk management in quality management systems with the advent of ISO 9001: 2015: descriptive and content analyzes. Paper presented at the International Joint conference on Industrial Engineering and Operations Management.
 - (32). Rybski, C., Jochem, R., & Homma, L. (2017). Empirical study on status of preparation for ISO 9001: 2015. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 1076-1089.
 - (33). Samani, M., Ismail, N., Leman, Z., & Zulkifli, N. (2019). Development of a conceptual model for risk-based quality management system. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (5-6), 483-498.
 - (34). Sghaier, W., Hergon, E., & Desroches, A. (2015). Gestion globale des risques. *Transfusion clinique et biologique*, 22(3), 158-167.
 - (35). Sitnikov, C. S., & Bocean, C. G. (2015). The role of risk management in ISO 9001: 2015. Paper presented at the Proceedings of 9th International Management Conference: Management and Innovation for Competitive Advantage. Bucharest, Romania.
 - (36). System: Requirements. Geneva.
 - (37). Valmohammadi, C., & Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. *The TQM Journal*, 27(5), 503-518.
 - (38). Zhemchugova, O., & Levshina, V. (2020). The risk-based approach in organization quality management systems. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 29(3), 35-48.
 - (39). Zhemchugova, O., Levshina, V., & Levshin, L. (2022). Application of risk-based approach methods of various levels of complexity in the quality management system of a transport company. *Transportation Research Procedia*, 63, 1-12.