

MANAGER LES RISQUES POUR GARANTIR LE SUCCÈS DE VOTRE PROJET

C. Araújo Da Silva (Master qualité et performance dans les organisations), C. Maillard (Mastère spécialisé Manager par la qualité : de la stratégie aux opérations), M. Smirani (Master qualité et performance dans les organisations), J. Escande (filiale ingénieur Qualité, Sécurité, Environnement, Département Génie des Procédés), G. Farges (Master qualité et performance dans les organisations)

Université de Technologie de Compiègne, CS 60319, 60203 Compiègne cedex, France

Auteurs correspondants : gilbert.farges@utc.fr - camila.ap.araujo@gmail.com

Introduction

Un risque est un événement susceptible de mettre en cause la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il peut être externe ou interne à l'entreprise [1].

Il n'est pas rare de voir des projets aboutir à des échecs graves et coûteux, ou à une remise en question de leurs objectifs (délais dépassés, coût non optimisé...) voire à leur abandon. Le projet SOCRATE de la SNCF en est un exemple, médiatisé à l'époque [2].

La crainte de ne pas parvenir à prévoir les risques avant leur émergence peut inquiéter et différer la mise en route d'un projet.

Un chef de projet, une entreprise ou une organisation impliquée dans un projet cherchent toujours à atteindre ses objectifs et à pérenniser son succès. Mais, souvent, le responsable de projet se trouve face à la crainte d'échouer face à différents risques au niveau hiérarchique, décisionnel, économique...

Pour l'aider, il y a des normes dont les recommandations peuvent contribuer à minimiser les risques dans le cadre du management d'un projet. Citons l'exemple de la norme ISO 10006 "Systèmes de management de la qualité dans les projets" [3], ISO 31000 "Management du risque" [4] et essentiellement la NF EN 62198 qui définit les principes et les lignes directrices qui permettent la gestion des risques liés à un projet [5]. Cette dernière est adaptée à chaque projet, quel que soit son stade et s'adresse à tout chef de projet.

1) La norme NF EN 62198 : la gestion des risques liés à un projet

La norme NF EN 62198 : 2014 "Gestion des risques liés à un projet" présente une démarche systématique de management des risques dans les projets [5]. Elle vise à diriger et piloter un projet tout en prenant en compte les impacts ayant une influence sur ses activités. Elle s'appuie principalement sur la norme NF ISO 31000 "Management du risque – Principes et lignes directrices" [4].

Plusieurs projets ont échoué ou se sont trouvés face à des risques pouvant donner lieu à des incertitudes ou être liés aux objectifs du projet lui-même. C'est ce qui a donné naissance à la CEI 62198 : 2001 en première version, puis la CEI 62198 : 2013 après quelques modifications et la NF EN 62198 : 2014 en dernière version [5]. Elle a vocation à éviter ou résoudre des problèmes, et également identifier et saisir des opportunités. Avec 126 lignes directrices, elle permet la prise en compte des risques d'un projet pour faciliter la prise de décision et en permettre la maîtrise.

Cette norme présente dans un premier temps le management du risque dans les projets, puis elle décrit les principes relatifs à une gestion efficace du risque. Elle offre ainsi un cadre établissant les fondements et dispositions organisationnelles présidant à la mise en œuvre, la surveillance, la revue et l'amélioration continue

du management des risques liés à un projet. Enfin elle définit un processus de management du risque applicable à tous les types de risque dans un projet.

2) SMR Projets : Une gestion des risques simple et efficace

SMR Projets, Système de Management des Risques des Projets, est un outil d'autodiagnostic élaboré pour aider les responsables de projets à évaluer et lever leurs incertitudes selon les recommandations de la norme NF EN 62198:2014. Il permet de contrôler et de réaliser les activités à tous moments du projet afin d'appliquer les bonnes pratiques et anticiper la présence de risques.

À partir de lignes directrices, les informations importantes de la norme ont été extraites sous forme de 48 recommandations et classées dans trois processus (figure 1) :

- Le processus de pilotage est l'étape où les activités sont destinées à l'élaboration de la stratégie, à la prise de décision et à l'identification des responsabilités.
- Le processus de réalisation prend en compte l'identification et la caractérisation des risques qui peuvent impacter négativement les résultats des projets, ainsi que la préparation d'un plan de management des risques.
- Le processus de support fonctionne comme une aide nécessaire aux deux autres processus. C'est la partie où la documentation, les ressources et le cadre organisationnel sont évalués.

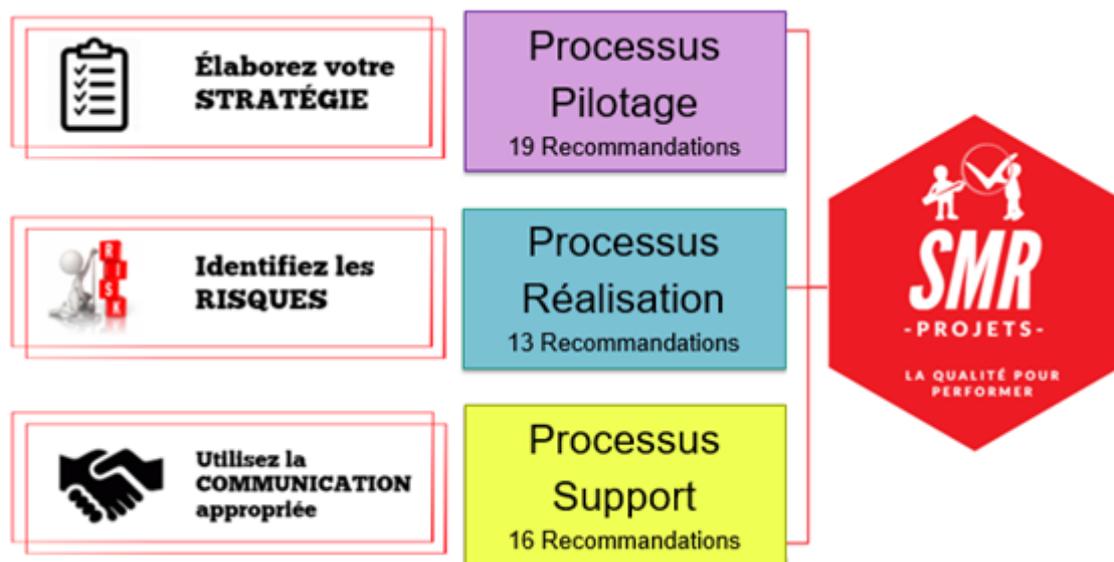


Figure 1 : Les processus et les bonnes pratiques de l'outil SMR Projets [Source : auteurs]

A partir de ces recommandations, l'outil a été programmé sur Excel® (un logiciel bien connu et facilement exploitable) avec six onglets :

{INFORMATION} : Cette partie a été réalisée d'une façon stratégique et simple pour comprendre les objectifs et les composantes de l'outil. Au travers d'une « lettre aux utilisateurs » et d'une « description de l'outil » les informations sur l'usage et l'efficacité de l'outil sont disponibles.

{CONSEILS} : L'onglet conseils contient la documentation permettant de satisfaire aux recommandations de la norme NF EN 62198:2014 [5]. Un autre objectif de cette partie est de fournir aux utilisateurs les définitions des termes qui sont utilisés dans les recommandations. Enfin une cartographie des processus de la norme y est consultable.

{RECOMMANDATIONS} : Les recommandations de chaque processus ont été organisées en différents groupes (figure 2) pour aider les responsables de projets à les évaluer logiquement. Ils peuvent lire, évaluer et répondre aux recommandations en accord avec leur projet. Les réponses possibles pour évaluer les niveaux de véracité quant à la réalisation des actions associées aux recommandations de la norme sont : faux (0%), plutôt faux (30%), plutôt vrai (70%), vrai (100%) et non concerné (NC) (figure 3).

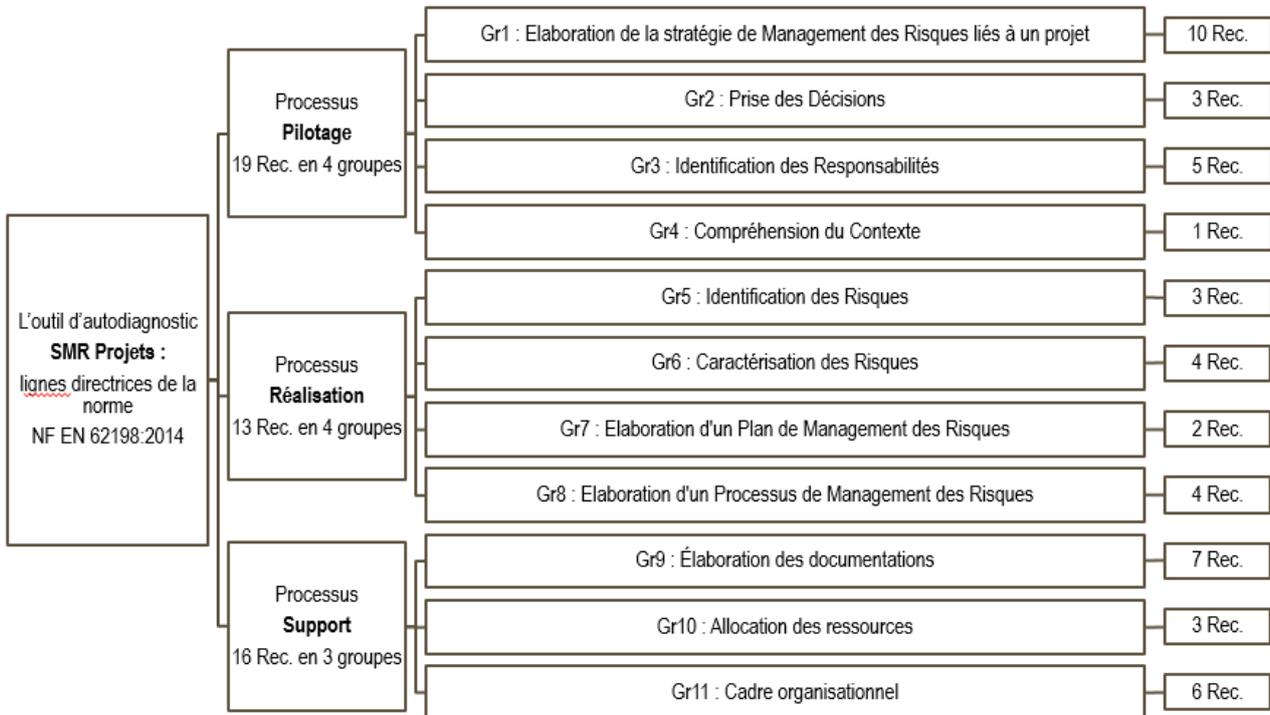


Figure 2 : Une structure pour faciliter l'évaluation des processus et des groupes de recommandations (Gr)
 [Source : auteurs]

Rec.	Recommandations de la norme	Evaluation	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
P1	Processus Pilotage	Total	92%	Niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.	
Gr1	Elaboration de la stratégie de Management des Risques liés à un projet	Satisfaisant	67%	Niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
Rec01	La politique et le processus de management des risques liés au projet sont définis et intégrés dans les processus de gestion de projet et approuvés par la direction.	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas suivie ou alors de manière très aléatoire.	Vous pouvez commenter
Rec02	Le processus de management des risques, ainsi que les risques et leur traitement sont documentés.	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est suivie quelques fois de manière informelle.	Vous pouvez commenter
Rec03	La politique et les avantages de management des risques est communiquée à toutes les parties prenantes du projet.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Vous pouvez commenter
Rec04	Les objectifs et les engagements de management des risques liés au projet sont établis dans la politique et la stratégie de l'organisation et compris par toutes les parties.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Vous pouvez commenter
Rec05	Les critères de risque et les mesures de l'impact des risques tiennent compte de tous les objectifs du projet.	Non Concerné	NC	Non concerné	Vous pouvez commenter

Figure 3 : Extrait des réponses possibles aux recommandations du groupe 1 du processus "Pilotage" [6]

{RÉSULTATS GLOBAUX} : Une fois les 48 recommandations évaluées pour les trois processus, les résultats globaux sont directement consultables dans cet onglet sous forme de quatre graphiques. Deux graphiques globaux concernent l'interprétation des réponses par rapport à la norme :

- Les niveaux de véracité des recommandations
- Les niveaux de suivi sur les groupes de recommandations et les processus

Les niveaux de suivi prennent en compte le taux moyen des réponses faites sur les recommandations : insuffisant (de 0% à 9%), incomplet (de 10% à 49%), satisfaisant (de 50% à 89%), total (de 90% à 100%) et non concerné (ce résultat n'est pas pris en compte).

Les deux autres graphiques globaux donnent les résultats moyens évalués par processus (figure 4) et par groupe de recommandations.

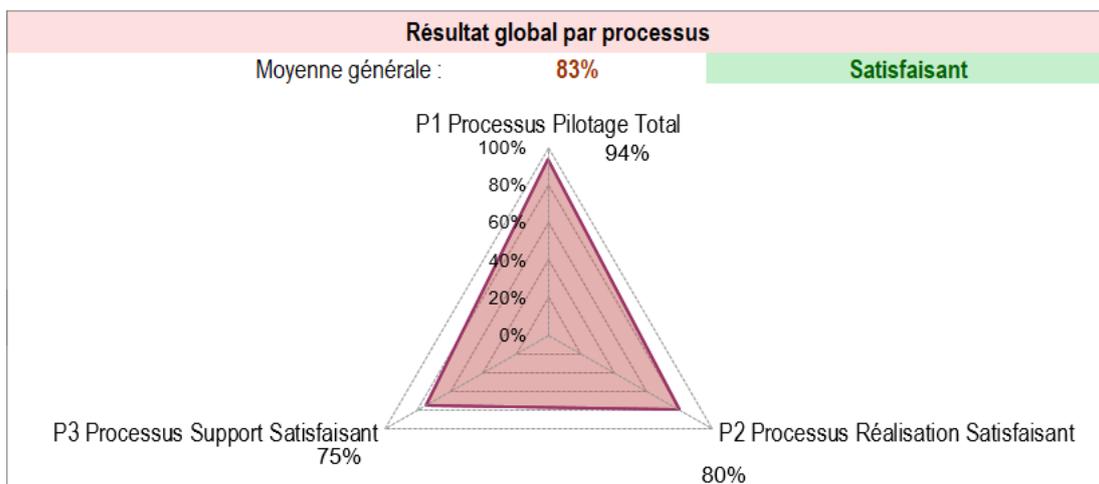


Figure 4 : Résultat global délivré par SMR Projets [6]

{RÉSULTATS DÉTAILLÉS} : Dans cet onglet, chaque processus est détaillé sous forme graphique à partir de ses groupes de recommandations (Gr) (figure 5). Cet onglet est important pour aider les responsables de projet à identifier quel groupe est à améliorer en priorité. Dès que le groupe est identifié, l'utilisateur peut préparer un plan d'action sur les recommandations correspondantes. Par exemple, dans la figure 5, le score du groupe 1 (Gr1) à 75% peut donner lieu à la mise en œuvre de deux plans d'action A et B.

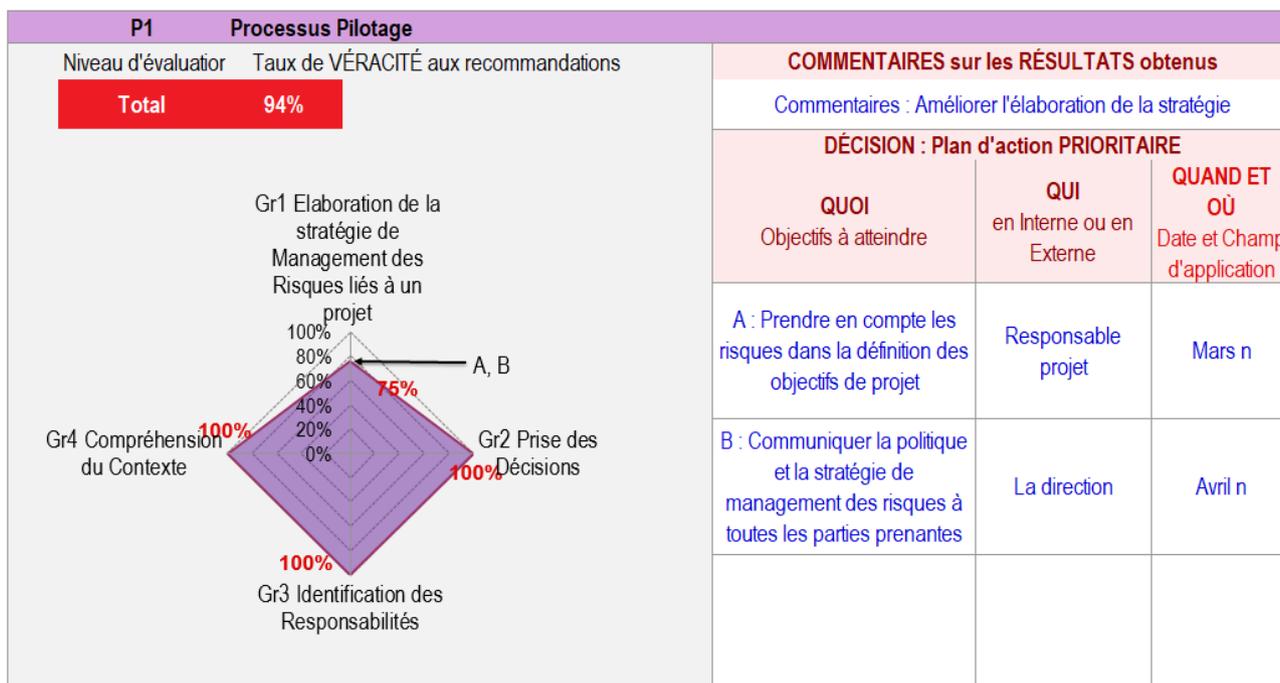


Figure 5 : Résultats détaillés du processus pilotage et les plans d'action prioritaires identifiés [6]

{DÉCLARATION ISO 17050} : La norme NF EN ISO/CEI 17050 Déclaration de conformité du fournisseur version 2011 » détaille les exigences générales applicables à la déclaration de conformité du fournisseur quel que soit le domaine concerné, l'organisation, l'individu, le processus, la marchandise ou le système de management [7], [8]

Pour communiquer en interne auprès de l'équipe projet, le responsable peut faire une auto-déclaration suite aux résultats probants issus de la réalisation de l'autodiagnostic des risques liés à son projet. Pour cela un taux de conformité minimal est demandé, paramétré par l'utilisateur dans l'onglet {Information}.

Conclusion

Suite à une veille bibliographique poussée, il a été constaté que peu d'ouvrages traitent de la gestion des risques liés à un projet. La norme NF EN 62198:2014 "Gestion des risques liés à un projet – Lignes directrices pour l'application" apporte des recommandations pour une meilleure gestion des projets notamment par le biais de l'anticipation de leurs risques. Pour faciliter son application, un outil d'autodiagnostic a été créé et est disponible gratuitement sur internet [6]. L'autodiagnostic étant rapide à effectuer, il n'allonge pas le délai global de réalisation du projet et a contrario le raccourcit en anticipant les risques. Il permet de déterminer les axes forts, ceux à améliorer et les actions préventives à réaliser en vue d'une maîtrise optimale des risques. Des résultats considérés comme probants peuvent aboutir à une auto déclaration ISO 17050, en vue d'une communication interne et d'une valorisation de l'équipe projet par exemple. Ceci concourt à garantir l'implication de tous les acteurs au succès d'un projet.

Cet outil est facile à prendre en main et utilisable sur tout type de projet et à tout stade. Il est possible d'effectuer ce diagnostic pour un même projet lors de son élaboration puis en phase de réalisation et enfin lors de sa livraison, pour un meilleur suivi et une capitalisation optimisée. Il permet de piloter tout projet avec

une meilleure visibilité, une équipe motivée et investie, une atteinte des objectifs “qualité-coût-délais”, contribuant à assurer ainsi la pérennité de l’entreprise.

Déclaration de liens d’intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d’intérêts.

Références bibliographiques

- [1] « NF EN ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». Afnor Editions, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.
- [2] Huriet Claude, « Fonctionnement du système Socrate - Sénat », *Ed. JO Sénat*, www.senat.fr, 20-mai-1993. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.senat.fr/questions/base/1993/qSEQ930501106.html>. [Consulté le: 25-juin-2018].
- [3] « FD ISO 10006 - Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets ». Afnor Editions, Paris, www.afnor.org, 01-déc-2003.
- [4] « NF ISO 31000 : Management du risque - Principes et lignes directrices ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, janv-2010.
- [5] « NF EN 62198 : Gestion des risques liés à un projet - Lignes directrices pour l’application ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 16-mai-2014.
- [6] C. Araujo Da Silva, C. Maillard, et M. Smirani, « Le succès de votre projet en maîtrisant vos risques », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé « Manager par la qualité : de la stratégie aux opérations », Qualité-Management, Mémoire d’Intelligence Méthodologique du projet d’intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°422, janv. 2018.
- [7] « NF EN ISO/CEI 17050-1 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-sept-2011.
- [8] « NF EN ISO/CEI 17050-2 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 2 : documentation d’appui ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-avr-2005.