

La gestion des risques dans les projets de recherche : Le management des risques ISO 30000 et ISO 31010

ZERAIA Née BENYAHIA Hassiba

Chargée de Recherche

Division Energie Solaire Photovoltaïque - CDER

E-mail : h.benyahia@cder.dz

Introduction

Dans les projets, on est souvent confronté à des risques de plusieurs natures (identifiés, émergents, voire indétectables) susceptibles d'affecter l'atteinte de ses objectifs et donc leurs performances.

Toute entreprise humaine intégrant un projet quelconque implique, par nature, une prise de risques... Porté par la norme ISO 31000 depuis 2009, le management des risques ne vient pas se rajouter aux référentiels existants, elle les complète, dans le cadre d'une démarche de management intégré et rationnel. Cette norme n'est d'ailleurs pas « certifiable ». Il s'agit d'un outil complémentaire permettant de développer le principe de l'approche risque et de l'intégrer dans les pratiques managériales des projets.

Le management des risques dans les projets

Concrètement, la mise en œuvre de l'ISO 31000 et de l'ISO 31010 permet, en outre, à une entreprise :

- D'augmenter la probabilité que les objectifs seront atteints
- D'encourager un management proactif
- De prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers toute l'entreprise
- D'améliorer l'identification des opportunités et des menaces
- De se conformer aux obligations légales et réglementaires, ainsi qu'aux normes internationales
- D'améliorer la rédaction des rapports obligatoires et volontaires
- D'améliorer la gouvernance
- D'accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes
- D'établir une base fiable pour la prise de décision et la planification
- D'améliorer les moyens de maîtrise
- D'allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le traitement du risque
- D'améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles,
- De renforcer les performances en matière de santé et de sécurité, ainsi que de protection environnementale
- D'améliorer la prévention des pertes et le management des incidents
- De minimiser les pertes
- D'améliorer l'apprentissage organisationnel

- D'améliorer la résilience organisationnelle

Le processus de gestion des risques



A/ Identification des risques

L'identification des risques est réalisée d'une part par l'établissement d'un référentiel et d'autre part par une identification en mode continu des risques, la façon de faire variant pour atteindre un même objectif. L'établissement d'un référentiel permet notamment d'établir une vision partagée des risques auxquels le projet est exposé et facilite grandement l'identification en mode continu des risques par chacun des intervenants tout au long du projet.

B/ Analyse des risques

La phase d'analyse vise à convertir les informations et les données sur le risque recueillies au cours de la phase d'identification. Une fois cette analyse complétée, il sera alors possible, sur la base des résultats obtenus, d'identifier une stratégie de mitigation et de contingence pour chaque risque et de définir les mesures appropriées.

C/ Planification des risques

La phase de planification doit permettre à chaque intervenant du projet de répondre aux questions suivantes :

- Ce risque me concerne-t-il ?
- Que puis-je y faire ?
- Jusqu'où dois-je aller et comment ?

Le diagramme ci-après présente les stratégies décrites plus haut à l'intérieur d'un flux décisionnel.

D/ Suivi des risques

La phase de suivi fait appel à un processus de gestion intégrée, en ce sens qu'elle doit s'harmoniser avec l'approche de suivi et de supervision du projet. Une perspective globale jointe à une vision orientée vers l'avenir permet aux intervenants qui

passent en revue les informations relatives au suivi de les interpréter dans le contexte approprié au produit ou au service faisant l'objet du projet, dans le but de dégager les tendances auxquelles celui-ci est soumis et d'identifier les nouveaux risques auxquels il est exposé.

E/Contrôle des risques

La phase de contrôle consiste en une prise de décision éclairée, opportune et efficace concernant les risques et les plans de mitigation et de contingence. Chaque risque est examiné et l'information recueillie au cours de la phase de suivi est passée en revue dans le but de pouvoir déterminer les actions à prendre à son égard. Ainsi, la continuation des activités de suivi ou la clôture du risque constituent deux décisions possibles en rapport avec un risque donné.

F/Communication des risques

La phase de communication constitue le pivot du processus de gestion des risques. Elle vise notamment à ce que les risques associés au projet et les options disponibles en vue d'en réduire les conséquences soient bien comprises, permettant ainsi de faire des choix éclairés qui tiennent compte des exigences auxquelles le projet doit répondre. Elle peut être efficace, doit faire appel au principe de communication libre, c'est-à-dire un échange d'information libre de contraintes entre intervenants de même niveau hiérarchique et de niveaux hiérarchiques différents.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle caractérisant l'entité dans laquelle le projet s'inscrit aura aussi une influence importante sur la façon dont la phase de communication est établie.

Le personnel d'assurance qualité agit alors en tant qu'intermédiaire objectif dans la transmission des informations de la direction vers la clientèle et l'équipe de projet, de la clientèle vers l'équipe de projet et la direction et de l'équipe de projet vers la clientèle et la direction.

Les fiches de risque constituent le véhicule privilégié de communication des risques. Les fiches en question peuvent être segmentées selon les phases composant le processus de gestion des risques (identification, analyse, planification, suivi et contrôle) ou autrement, les informations qui y sont contenues peuvent être intégrées dans une seule fiche fournissant une perspective globale de chaque risque. Des approches complémentaires peuvent être utilisées afin d'appuyer la communication des risques.

Conclusion

L'ISO 31000 est à considérer comme un outil qui, en complément des référentiels de management choisis par l'entreprise, permet de cadrer l'approche risque et d'optimiser notamment le pilotage des processus et l'atteinte des objectifs.

Intégré aux processus organisationnels et de prise de décision, le management du risque ISO 31000 crée de la valeur et la préserve. Il s'appuie sur la meilleure information, disponible, adapte, intègre les facteurs humains et culturels, et aussi transparent et participatif. Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement et facilite l'amélioration continue de l'organisme.

Référence

Le risque : Management et techniques d'évaluation, formation sur le management des risques ISO 31000 et ISO 31010, Institut Algérien de normalisation IANOR.

