

La version 2015 des normes ISO 9001 (management de la qualité) et ISO 14001 (management environnemental) exige des entreprises certifiées qu'elles analysent les risques et les opportunités liés à leurs activités. L'objectif est d'anticiper les problèmes et les opportunités afin de mieux gérer et maîtriser un projet en termes de finances, de délai, de qualité, de sécurité ou d'environnement.

L'analyse des risques d'un projet

L'analyse de risques devient une obligation pour les entreprises souhaitant passer aux versions 2015 des normes précitées. Cependant, cet outil de management pourrait aussi bien être utilisé par les PME et les grandes entreprises qui souhaitent améliorer leur efficacité.

Une analyse des risques peut être traitée selon les trois phases décrites ci-après.

Identification des risques

Les risques à identifier peuvent être de différentes natures : environnement, sécurité, finances, techniques, exécution... Cette identification est bien entendu fortement basée sur l'expérience et il importe de la réaliser en groupe, si possible, pluridisciplinaire,

afin de rassembler les compétences et l'expérience de l'ensemble des acteurs (*top management*, deviseur désigné, gestionnaire pressenti...). Cet aspect collaboratif est fondamental dans la perspective d'obtenir une liste de risques la plus exhaustive et pertinente possible. Il y a lieu de noter que cette approche 'collaborative' entre également dans un contexte plus global de nouveaux outils de gestion tels que le BIM (voir [Les Dossiers du CSTC 2014/2.14](#)) préconisant une gestion plus anticipative et concertée des projets de construction.

Evaluation du niveau des risques

Il convient ensuite d'évaluer le niveau de chacun des risques, afin de mettre en

évidence ceux étant plus critiques pour le projet et ceux pouvant être considérés comme négligeables. Cette évaluation se présente sous la forme d'un indicateur, dit **PG**, calculé sur la base de deux paramètres :

- la **probabilité** que le risque survienne
- la **gravité** de l'impact sur le projet si le risque survient.

Identification et suivi des actions à mener

Différentes actions visant à maîtriser les risques peuvent enfin être envisagées. Elles sont, bien entendu, à définir au cas par cas, mais dans les grandes lignes, il sera possible :

- de refuser le risque
- de neutraliser ou diminuer le risque
- de partager les risques avec une tierce partie (compagnie d'assurance...)
- d'accepter le risque.

C-RISK : exemple d'une évaluation des risques identifiés et liste des actions à mener

Risques/Opportunités	Analyse		Indicateur PG	Traitement	
	Probabilité	Gravité		Action(s)	Type d'action
Mauvaises conditions du marché (indemnité de retard, clauses,...)	1-Rare	3-Moyen	Vert	Pas d'action spécifique prévue	Accepter
Accidents dû à des travaux en hauteur	1-Rare	5-Catastrophique	Jaune	Mise en place de toolbox meeting	Neutraliser/Diminuer
Accident dû à la manutention d'éléments de grandes portées	3-Possible	5-Catastrophique	Rouge	Mise en place de toolbox meeting	Neutraliser/Diminuer
Livraisons tardives des éléments préfabriqués	5-Presque certain	4-Haut	Rouge	Ne pas accorder le marché au sous-traitant béton consulté en phase de soumission car mal évalué en terme de respect des délais	Refuser
Risques inhérents à la conservation d'éléments en lamellé-collé dans un climat de chantier	3-Possible	5-Catastrophique	Rouge	Assurer une protection rapide des poutres par le complexe de toiture	Neutraliser/Diminuer

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, cette analyse des risques sera réalisée pour chaque nouveau projet, en tenant compte de l'expérience acquise sur les autres chantiers, mais également à un niveau plus stratégique : une fois par an, afin d'identifier les risques et les opportunités liés au contexte interne et externe de l'entreprise (connaissances techniques, concurrence...).

L'analyse des risques réalisée par l'entreprise sur un chantier donné permettra également de mettre en place un plan de contrôle de l'exécution bien plus pertinent et ciblé.



Le CSTC met à la disposition de ses membres un outil appelé C-RISK ayant pour objectif de sensibiliser les entreprises à la notion d'analyse de risques, de proposer une liste susceptible de faciliter l'identification des risques propres à l'entreprise et à ses chantiers, mais aussi de fournir un outil d'aide à l'évaluation des risques. L'application C-RISK est disponible auprès de la division Gestion et qualité du CSTC (gebe@bbri.be).

Division Gestion et qualité, CSTC

Cet article a été rédigé dans le cadre de la recherche Opticost, financée par la Wallonie.