

Améliorer le pilotage des projets de Génie Civil par l'analyse des risques :

Mise en œuvre d'une démarche de Management des Risques et Opportunités¹

Roya Gardezi

Voie d'approfondissement Génie Civil

Organisme d'accueil : Campenon Bernard Nucléaire

Tuteur de stage : Sophie Moutous

Introduction

En 2018, l'entreprise Campenon Bernard Nucléaire a connu sur ses plus gros projets un certain nombre de difficultés qui ont pu compromettre le bon achèvement de ses réalisations et ont fragilisé l'épanouissement de ses collaborateurs. Ces difficultés étaient notamment imputables à de **mauvais choix stratégiques** concernant la constitution d'un groupement, le choix de partenaires ou encore de sous-traitants défaillants.

Parallèlement à cela, les analyses des risques menées dans le but d'orienter ces choix, dans le contexte ultra-contraint du Génie Civil Nucléaire, étaient souvent trop **ponctuelles et biaisées**.

Ce TFE décrit donc les cinq premiers mois de la mise en œuvre d'une démarche de Management des Risques et Opportunités, soutenue par une méthodologie d'analyse des risques propre à l'entreprise.

Ce **nouvel outil de gestion de projet** vise à développer une solide culture des risques, qui fait aujourd'hui ses preuves dans d'autres secteurs d'activité tels que l'industrie.

Méthodologie

La mise en œuvre de cette démarche est passée par l'élaboration d'une **nouvelle méthodologie d'évaluation** des risques en phase avec les acteurs et la politique de l'entreprise, se voulant la synthèse des multiples méthodes appliquées jusqu'alors.

¹ MRO

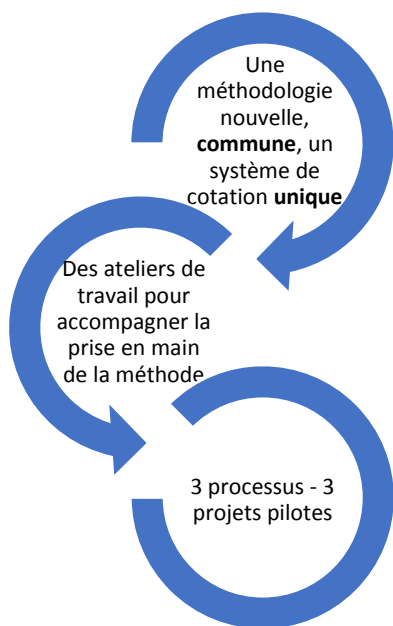


Figure 1 : Mise en œuvre de la démarche

Cette méthode a été testée au sein de groupes de travail, définis autour des trois processus de l'entreprise (offre, réalisation, bilan) et de trois projets pilotes.

La méthode, qui repose sur le schéma itératif ci-dessous, a été améliorée tout au long de sa mise en œuvre pour mieux répondre aux besoins et a été intégrée au système de management de l'entreprise via la mise à jour de procédures et de la documentation interne, afin de la rendre systématique et d'uniformiser les pratiques de l'entreprise.

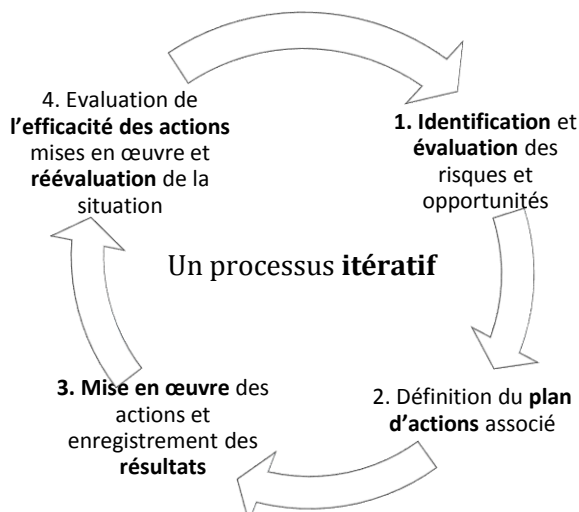


Figure 2: Processus itératif sur lequel repose la méthode d'analyse des risques

Principaux résultats

Les résultats obtenus ont été différents selon que la méthode a été appliquée sur les processus ou sur les projets.

La méthode semble mieux correspondre aux équipes projets : une meilleure participation a été observée, les équipes ont parfois su en faire un réel outil utile à la planification des échéances de leur projet et à la prise de recul sur les sujets problématiques.

Sur les processus, le travail s'est avéré plus abstrait, et les participants ont peiné à projeter le travail effectué pendant ces cinq mois dans une perspective plus lointaine : ils n'ont pas trouvé dans l'objectif de cartographier les risques de leurs métiers et ainsi d'améliorer les pratiques de l'entreprise une motivation suffisante à consacrer une partie de leur emploi du temps, déjà chargé, à la démarche.

Suite à ces observations, j'ai pu formuler des préconisations pour pérenniser la démarche et l'intégrer aux pratiques systématiques de l'entreprise.

Enfin, j'ai aussi étudié la synchronisation de la démarche avec les différentes étapes des processus (quand actualiser l'analyse des risques ? quand transmettre une synthèse des éléments identifiés et à qui ?) et avec la démarche d'amélioration du retour d'expérience, parallèlement mise en œuvre dans l'entreprise (comment le MRO vient justifier la rédaction d'un REX ? Comment le MRO met le REX à profit ?).