

Cet article montre pourquoi la notion de responsabilité devrait être au centre du système de management des risques projet. Il propose quelques points de repère pratiques pour l'organiser de façon holistique. Il redonne au projet le souci de coordination générale de la prise de risque.

Introduction

On se rappelle qu'un projet met en œuvre de façon coordonnée des actions d'au moins une organisation; on en attend un ou plusieurs effets mesurables et nouveaux.

Un projet engage donc, plus qu'un autre effort, la responsabilité des organisations. Cet engagement de responsabilité est au cœur de la gestion des risques.

Un cas peut se présenter dans lequel la responsabilité de l'entreprise, hormis celle liée aux contrats de travail, est très peu engagée par le projet :

- Quand le résultat final reste à l'intérieur de l'organisation :
 - Aucun contrat entre parties (p.ex. développement interne de produit)¹
 - L'exploitant du « produit » du projet veut tout assumer, et
- Quand la notion de dommage à autrui est inexistante :
 - La dangerosité du « produit » du projet est nulle, pour toujours
 - Les métiers et processus mis en œuvre ne peuvent nuire,
 - La notion de faute n'existe pas en l'espèce, et
- Quand on ne peut invoquer ni la responsabilité sociétale (loi NRE, recommandation ISO 26000) ni le devoir de diligence (loi LSF-Mer)

Hormis quelques (pas tous) projets de réorganisation ou d'amélioration de la productivité², la responsabilité semble une grille de lecture féconde pour la mise en place d'un système de management des risques. Clarifions-en les concepts.

Responsabilités

La responsabilité pénale se réfère à la réaction de la société aux comportements d'individus ou de groupes. Elle implique un recours par l'État (uniquement) contre un trouble à l'ordre public. Celui-ci est défini comme état social caractérisé par la paix, la sécurité publique et la sûreté.

La responsabilité civile est l'obligation de réparer le dommage (ou préjudice) que l'on a causé à autrui, en le réparant en nature ou par le versement de dommages-intérêts. Elle est contractuelle (de moyens ou de résultats) lorsque le dommage résulte de l'inexécution d'un contrat, délictuelle (ou extracontractuelle), lorsqu'elle n'est régie par aucun contrat. Le recours est opéré par la victime. En France la

¹ Beaucoup d'organisations procèdent à une contractualisation interne, sans valeur juridique tant que les entités légales sont confondues, mais utile (distinction MOA/MOE) en pratique. Dans ce cas le prisme « responsabilités » est pertinent

² et encore, si on se réfère à l'idée de harcèlement moral

la responsabilité légale		N° du document
161 rue de l'abbé Corson 60700 Sacy Le Grand SIREN 478 992 142		Rév : 11 Le 24/03/2010
Mobile : 0607348443		

responsabilité délictuelle (« qui casse paie ») et la responsabilité contractuelle (« qui s'engage s'exécute ») sont exclusives l'une de l'autre. Dans la *common law*, le concept de dommages-intérêts exemplaires relie les deux aspects. Rappelons qu'un contrat n'est pas opposable aux tiers et qu'un tiers ne peut non plus s'en prévaloir.

Les deux aspects, civil et pénal, ne sont pas étanches : lorsqu'une personne commet une *infraction* qui cause un *dommage* à autrui (coups et blessures par exemple), elle engage à la fois sa responsabilité pénale et sa responsabilité civile. Habituellement, le juge civil doit surseoir à statuer (attendre) tant que le juge pénal ne s'est pas prononcé définitivement, selon l'adage juridique « le criminel tient le civil en l'état ».

En référentiel français tout au moins, on trouvera souvent:

- Responsabilité Civile exploitation (p.ex. période de tests)
- Responsabilité Civile produits défectueux (i.e. pendant l'utilisation)
- Responsabilité Civile pollution (p.ex. construction-fabrication)
- Responsabilité Civile maître d'ouvrage ou TRC (p.ex. fausse interprétation de textes légaux ou réglementaires, omission, inobservation de formalités)
- Responsabilité Civile propriétaire d'immeuble (p.ex. avant le transfert de propriété)
- Responsabilité Civile locative (p.ex. équipement loué au client)
- Responsabilité Civile automobile (p.ex. véhicules de chantier)
- Etc.

En droit français, la responsabilité administrative est l'obligation pour l'administration de réparer les préjudices causés par son activité ou celle de ses agents. Son régime y est différent du droit civil. L'administration publique est soumise au droit, sans être subordonnée au judiciaire. Dans la *common law*, il n'y aura pas dualité de juridiction, mais comme les principes de formation de l'Etat sont similaires, on retrouvera un corpus spécifique de règlement des litiges avec l'administration.

Mutatis mutandis, les injonctions communes ou spéciales de l'administration sont obligatoires pour l'organisation projet et, à moins d'une faute de celle-là, l'inobservation entraîne l'obligation de réparation par celle-ci (p.ex. un permis non demandé pourra entraîner la destruction de l'ouvrage). Dans ce sens on parlera de responsabilité administrative du projet.

La norme source de droit

De ce qui précède, on déduit que, les parties, l'arbitre ou le juge se référeront :

- Au droit pénal ou équivalent si des problématiques de sûreté (... juridique : notion d'arbitraire, d'oppression) ou de sécurité (protection de la personne) sont évoquées
- Au droit civil, en premier lieu au(x) contrat(s), s'il n'y a pas de notion de dommage à la personne
- Aux dispositions administratives

la responsabilité légale		N° du document
161 rue de l'abbé Corson 60700 Sacy Le Grand SIREN 478 992 142		Rév : 11 Le 24/03/2010
Mobile : 0607348443		

Pour autant, la normalisation juridique impose ou oriente leur réflexion :

- Au niveau européen :
 - La décision : de portée particulière et contraignante pour ses destinataires dans tous ses éléments³. Elle prescrit les moyens imposés pour parvenir au résultat. Elle confère des droits et des obligations aux particuliers indépendamment d'une mesure nationale d'exécution
 - Le règlement : identique à la décision, hormis le fait qu'il est de portée générale⁴
 - La directive⁵ : Elle impose aux États membres un objectif à atteindre, tout en leur laissant le choix quant aux moyens d'y parvenir (lois, décrets, principes généraux). Elle nécessite une transposition.
- Au niveau 'coutumier':
 - Principes : ALARA⁶ (radiométrie) et Gamé⁷ (ferroviaire)
 - Codes (du travail, des marchés publics, etc.) ou normes techniques (fondamentales, de spécifications, de méthodes et d'essais, de management) : ISO, CEN, AFNOR, ETSI. Ils peuvent être rendus obligatoires par arrêté ou être quasi imposés. Le contrat les impose souvent.
 - Les règles de l'art, parfois regroupées en référentiels, non obligatoires, mais qui peuvent être source fortes de droit par induction du principe de précaution.

Recommandations

Définissons le management du risque projet comme *le traitement adéquat de toutes les incertitudes que l'organisation responsable aurait pu ou dû prendre en compte pendant son temps d'activité dans le projet*⁸.

Un système de management des risques projet ne pourra donc pas faire l'économie d'une analyse, dans l'ordre :

- Des responsabilités mobilisables en l'espèce : le juriste
- Des réglementations, normes et référentiels applicables⁹ :
 - Du fait des contrats : le contract manager¹⁰
 - Du fait du contexte : responsable Santé, Sécurité, Environnement
 - Du fait des techniques et des process : responsable qualité
- Des engagements prédis, pris et validés, outre les impositions normatives¹¹ :

³ elle ne peut être appliquée de manière incomplète, sélective ou partielle

⁴ Ex : aéronautique

⁵ Par exemple marquage CE ; responsabilité (B2B) du fait du produit défectueux

⁶ As low as reasonably achievable

⁷ Globalement au moins équivalent

⁸ Plus opérationnel que 'la décroissance de l'impact et/ou de la probabilité de l'événement' !

⁹ Une veille réglementaire s'impose !

¹⁰ Fonction fondamentale en projet externe, que le chef de projet assure ou supervise en direct

¹¹ Par une coordination type « gestion de projet »

Normalisation des risques	N° du document
	Rév : 11 Le 24/03/2010
161 rue de l'abbé Corson 60700 Sacy Le Grand SIREN 478 992 142	Mobile : 0607348443

- Performances techniques : architecte technique
- Maintien et maintenance des performances : spécialiste SdF (FMDS)
- Coût d'acquisition et de possession : coûteneur
- Jalons d'achèvement partiels et final : planificateur
- Par les tiers dépendants : acheteur
- Eu égard aux autres paramètres de la stratégie de l'organisation (plan d'affaire, image, acquisition de connaissances, etc.)
- Des modes de prise de décision et des arbitrages¹² :
 - Facteurs humains et culturels
 - Facteurs organisationnels et structuraux
 - Chaine décisionnaire (consortium externes et internes, etc.)

La structuration pratique du système de management des risques¹³, tout en s'inspirant des référentiels internationaux pour prétendre à plus d'efficacité, sera différente suivant les organisations :

- Orientée métiers et fonctions, quand ceux-ci présentent une certaine stabilité
- Centrée sur les actifs primordiaux et les obligations réglementaires quand c'est l'ampleur des conséquences qui prime
- Orientée coordination quand seuls les objectifs coûts-délais-périmètre spécifié sont pertinents

En tout état de cause, l'orchestration des acteurs principaux du risque sera clairement définie :

- Pour éviter de manquer un type ou un aspect du risque (p.ex. les risques positifs)
- Parce que chaque risque a de multiples facettes et qu'ils sont liés entre eux, par des relations de cause à effet, par des réactions 'catalytiques' ou par des dépendances de mêmes facteurs

La nomination et le rôle du chef d'orchestre est affaire d'accès à l'information, de relations de pouvoir, de compréhension des enjeux et d'expérience. C'est une fonction transverse par essence. En matière de projet, on le trouvera davantage :

- Dans la population des risk managers, car la définition des assurances et la gestion des polices préparent à l'anticipation opérationnelle des menaces, à défaut de donner une vraie pratique des métiers de l'organisation
- Chez les responsables qualité, qui connaissent bien les processus internes et les normes de référence
- Au sein des contract managers, qui ont le sens du relationnel, la rigueur de pensée et la pratique de la décision multicritères
- Chez les membres des Project Offices, des comités de pilotage et assimilés.

A vous de décider pour optimiser la prise de risque.

¹² Par une coordination type « direction de projet »

¹³ Elle apparaît, au moins en filigrane, au travers des grilles d'analyse des risques, 'Risk Breakdown Structures' et des systèmes de cotation.

Normalisation des risques	N° du document
	Rév : 11 Le 24/03/2010
161 rue de l'abbé Corson 60700 Sacy Le Grand SIREN 478 992 142	Mobile : 0607348443