

« Mettez un peu de Management de Risques dans votre "Moteur" Projet »



Rédacteur : **Marc Burlereaux**

- **Certifié PMI®** – Project Management Institute :
RMP® Risk Management Professional
- Membre du Chapitre PMI® France-Sud,
Branche Rhône-Alpes
- Membre Fondateur du PMI® Pôle des
Pays de Savoie



Un sondage 2010 organisé par l'association PMI® (Project Management Institute) indique que 54% des projets finissent soit dans les temps prévus, soit selon le budget convenu, mais rarement les 2 en même temps...

Nous parlons ici de projets au sens large. Si l'on se limite aux seuls projets informatiques qui peuvent être plus « risqués » que d'autres types de projets reposant sur un savoir-faire deux fois millénaire comme ceux de la construction, les statistiques peuvent être différentes... Remarquez qu'une de mes connaissances me disait que, lors de la construction de sa maison, le budget initial avait été largement dépassé par les nombreux avenants, ce qui devrait rappeler des souvenirs douloureux à nombre d'entre vous... Ce sondage PMI® indique également que la méthodologie la plus utilisée par les organisations « à hautes performances » en management de projets est le management des risques... à hauteur de 88% des réponses...

Et si nous nous intéressions au management des risques pour améliorer les résultats des projets ? Livrer en temps et heure un produit qui correspond aux attentes du client selon le budget et la qualité convenue : est-ce une utopie ?

J'entends déjà certains d'entre vous « *que va nous vendre ce beau parleur ?* » Et aussi : « *d'abord ce n'est pas mon problème, je ne suis pas à la tête d'une multinationale qui se dote d'outils sophistiqués pour gérer de nombreux projets !* ».

Reprenons l'exemple de la construction de la maison : ne pensez-vous pas rétrospectivement qu'un « mini » management des risques aurait pu éviter quelques déboires ? Comme par exemple :

- . Un meilleur examen des références et du bilan de votre constructeur ;
- . Une réflexion approfondie sur les risques induits par les solutions novatrices (dans mon cas personnel j'ai choisi une solution de chauffage novatrice en 1992, la géothermie au fréon ... gaz qui troue la couche d'ozone...);
- . L'anticipation d'une solution de secours en cas de déficience d'un de vos artisans
- . la prévision d'une réserve financière pour les ... nombreux ... avenants (je recommande de particulièrement faire attention à l'électricité et les luminaires ...) pour ne pas se retrouver à devoir solliciter la famille pour boucher les trous.

Certains me rétorqueront : « Mais j'ai déjà un responsable sécurité et logistique qui gère les polices d'assurance, le risque incendie avec la commission de sécurité et autres catastrophes naturelles, alors quoi d'autre ? »

C'est bien, mais ce n'est pas le même sujet. S'il est important de gérer le risque au niveau de l'entreprise, il est tout aussi important de sensibiliser les équipes projet au management du risque que ce soit pour :

- Un projet informatique ;
- Le lancement d'un produit ;
- Le réaménagement de vos locaux ;
- L'installation d'une succursale à l'étranger ;
- La volonté d'exporter en Chine ;

....

Je ferai à ce sujet une double remarque :

- les risques « entreprise » sont à prendre en considération dans les risques projets ;
- et les risques projets peuvent avoir un impact de taille sur l'activité de l'entreprise

Ex : un projet informatique ayant pour objectif de remplacer le cœur de votre système d'information qui échoue le jour du démarrage a un impact vital pour la poursuite de vos activités, si une solution de secours n'a pas été prévue. Il est même conseillé de consolider les risques projets au niveau de l'entreprise pour une maîtrise et une prévention globales de leurs impacts.

Que faire alors ?

La prise de conscience est déjà une première étape ! Ensuite, former une partie de son personnel, en ayant par exemple un « champion du risque dans le management des projets » qui portera la bonne parole. Se faire assister de manière ponctuelle peut aussi être une solution pour lancer ou consolider la démarche de management des risques dans les projets. Enfin en tant que responsable, supporter, promouvoir/soutenir cette approche de manière pragmatique afin de s'assurer du succès de la démarche.

Quels sont les étapes principales à suivre ?

Commençons par la définition du risque « un évènement incertain qui s'il arrive a un impact positif ou négatif sur les objectifs du projet ». Je commence à dessein par le risque engendrant un impact positif ou « opportunité » : c'est très courant d'oublier cet aspect, ou alors on le fait de manière implicite. Mais le fait de commencer par lister avec l'équipe les opportunités potentielles du projet, qui par nature sont incertaines, permettra de mettre en place des actions qui favoriseront l'émergence de ces opportunités. Par exemple, cela pourrait être l'opportunité d'utiliser une nouvelle forge logicielle (*) dans le domaine du développement logiciel qui économisera du temps en phase de codage et de tests ou alors, de trouver d'autres clients intéressés par l'outil en cours de développement pour augmenter le retour sur investissement.

Examinons maintenant les différents processus du management des risques :

- Planification du management du risque, en définissant notamment la méthode et les définitions ;
- Communication autour du management du risque, peut-être le point le plus important ;
- Analyse des risques :
 - . Identification (quels sont les risques ?) ;
 - . Qualification des risques (définir « l'impact » et la « probabilité » de chaque risque et leur priorité).
- Préparation des plans de secours ou de contingence, y compris des budgets de réserve ;
- Suivi des risques tout au long du projet (mettre à jour de manière continue la liste des risques et leurs priorités (de nouveaux risques peuvent surgir comme d'autres peuvent disparaître), et être capable de présenter la liste des risques prioritaires : leurs impacts et les plans de contingence ;
- Clôture de la démarche (tirer les leçons apprises en vue de l'amélioration continue).

Voici quelques conseils qui me paraissent essentiels :

1. Planification :

Cette étape est vitale car elle permet de :

- . Définir la méthode à appliquer et surtout l'adapter à la taille de l'entreprise et du projet,
- . Formaliser les définitions de base pour une compréhension commune à tous,
- . Définir le suivi des risques et les canaux de communication.

Si l'entreprise a déjà effectué cette démarche pour d'autres projets, il suffira de l'ajuster au projet concerné.

Sinon, la personne en charge du projet aura un rôle de pionnier et devra définir beaucoup de choses.

Je conseille à cette personne de suivre une formation ou de s'adjoindre l'appui d'un consultant en management de projets.

2. Communication :

Pour l'illustrer, je vais utiliser la règle des 3 C :

- . Communiquer : en vendant à l'équipe et aux parties prenantes (client, sponsor, partenaires...) le management des risques et ses plus-values dès le début du projet

- . Communiquer : En s'assurant que, tout au long du projet, de nouveaux risques émergent et documenter les actions prises suite à ces risques qui se sont transformés en problèmes réels. Le management du risque doit faire partie du suivi hebdomadaire du projet
- . Communiquer : En veillant à une communication pertinente et ciblée à la structure hiérarchique sur l'évolution des risques et de leur prise en compte

3. Analyse :

Lors de la phase d'identification :

- . S'assurer de la bonne formulation du risque : la cause (fait ou condition) de déclenchement du risque (incertain sinon c'est déjà un problème) ayant un effet (résultat potentiel qui peut être positif ou négatif)
- . Réunir les bons interlocuteurs pour réfléchir aux risques potentiels et notamment les équipes opérationnelles. Réfléchir aux catégories de risques peut permettre de ne pas en oublier ... mais attention à ne pas se limiter aux catégories existantes sous peine de limiter la créativité.

Lors de l'analyse des risques :

- . Choisir une échelle de 1 à 10 pour qualifier l'impact et la probabilité des risques
- . Chaque risque aura ainsi un poids = probabilité x impact qui permettra ainsi de les prioriser afin de déterminer ensuite une action pour les plus prioritaires et de garder un oeil sur les autres risques moins prioritaires sans les adresser directement
- . Ne pas confondre impact et probabilité et les évaluer de manière séparée. Si l'impact d'un risque (ou son effet) est élevé cela ne veut pas forcément dire que la probabilité qu'il se réalise soit élevée. Dans le cas de la tempête Xynthia, si les conséquences furent dramatiques (fort impact), par contre la probabilité de la conjonction de plusieurs risques était faible car il est rare de réunir de telles causes : la violence de la tempête et la surcote de 1m50 dues à trois facteurs, de forts coefficients de marée, l'influence du creusement dépressionnaire, agissant comme un « aspirateur » soulevant l'océan, et l'effet des vents de surface poussant la houle vers le littoral. Le poids de ce risque par sa gravité, même si la probabilité était faible, aurait nécessité la préparation d'un plan de contingence plus énergique, comme l'évacuation préventive des villages de la Faute sur Mer et de la Tronche.
- . Définir l'élément déclencheur qui annonce la matérialisation du risque

4. La planification des réponses à apporter si le risque se réalise (plans de contingence)

- . Adresser les risques les plus prioritaires
- . Etablir des réponses de manière active afin de minimiser les impacts des menaces ou risques négatifs sur les objectifs du projet
 - o Eliminer le risque en décidant, par exemple de ne pas livrer un des composants d'un produit dont le développement est trop risqué,
 - o Réduire le risque en ayant, par exemple un personnel polyvalent pour faire face à des défections,
 - o Transférer le risque en s'assurant ou en sous-traitant, par exemple à une autre entreprise qui possède le savoir-faire
- . Penser aussi aux opportunités, les risques qui engendrent un impact positif
 - o Exploiter l'opportunité, en allouant par exemple plus de ressources expertes sur le projet et ainsi améliorer la qualité du produit livré,
 - o Partager l'opportunité, par exemple en développant une relation d'affaires avec un partenaire déjà implanté dans le pays que vous visez
 - o Améliorer l'opportunité, par exemple en créant des conditions favorables à la réussite de votre projet
- . Si le coût de la réponse envisagée pour réduire ou éliminer un risque est plus élevé que l'impact estimé, doit-elle être retenue ou doit-on accepter le risque ? La réponse sera souvent non.
- . Un bon plan de réponse d'un risque devrait contenir
 - o Les actions convenues à l'avance
 - o Le calendrier de ces actions
 - o La personne en charge de dérouler et contrôler le plan d'actions
 - o Le plan de secours si les effets de l'action ne sont pas concluants
 - o Les risques résiduels, risques qui ne seront pas éliminés par le plan d'action
 - o Le ou les éléments déclencheurs
 - o Les échéances de revue du risque
- . Prévoir un budget de réserve pour les risques non anticipés

5. Le suivi :

- . Mettre le management des risques à l'agenda de chaque revue d'avancement du projet
- . Mettre à jour la liste des risques en intégrant les nouveaux risques et en réévaluant les risques existants
- . Examiner les événements déclencheurs des risques non encore réalisés
- . Décider la mise en place d'une réponse si un événement déclencheur se manifeste
- . Surveiller les effets d'une réponse à un risque
- . Présenter au management la liste des 3 ou 5 risques majeurs

6. La clôture :

- . Revoir les points positifs sur lesquels capitaliser pour un usage futur
- . Lister les points d'amélioration à rectifier
- . Déterminer la plus-value du management des risques dans la réussite du projet

Voici quelques éléments qui, je l'espère, vous sensibiliseront au management du risque et vous permettront d'envisager les actions au sein de votre organisation pour les intégrer à votre management de projets et ainsi favoriser leur réussite.

En effet, la gestion des risques n'est pas l'apanage des constructions gigantesques (Tours et barrages), de l'exploitation des centrales nucléaires et Laboratoires de haute sécurité classés P4, des avions très gros porteurs (800 passagers) ou de la prévention du terrorisme...

(*)Forge logicielle : système de gestion de développement collaboratif de logiciel :

L'objectif d'une forge est de permettre à plusieurs développeurs de participer ensemble au développement d'un ou plusieurs logiciels, le plus souvent à travers le réseau Internet (source Wikipedia)

Marc BURLEREAUX