



# GESTION DE PROJETS

**CABINET GBS - CONSEIL EN PERFORMANCES**

Christophe RICHARD - Consultant / Formateur

[c.richard@gbservices.fr](mailto:c.richard@gbservices.fr)

Site Web : [www.gbs-larochelle.fr](http://www.gbs-larochelle.fr)





## Définition (AFNOR / AFITEP)

**Le risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécification.**

**Ces écarts par rapport aux prévisions sont considérés comme acceptables, difficilement acceptables voire inacceptables**





## Quelques définitions

- ❑ **L'imprévu** : il n'a pas été envisagé dans le référentiel du projet ;
- ❑ **L'aléa** : il a été envisagé comme une déviation accidentelle au processus prévu ;
- ❑ **L'incertitude** : elle n'a pas été envisagée au moment du référentiel, sans que l'on sache si les conséquences sont favorables ou non ;
- ❑ **L'opportunité** : c'est un événement dont les conséquences pourraient être favorables,



# Le management du risque dans le projet

- ❑ Le management des risques est une démarche qui s'intègre totalement dans le processus global de management d'un projet et dans la réflexion stratégique des entreprises
- ❑ Trois attitudes possibles:
  - Refuser de prendre le risque
  - Accepter le risque
  - Externaliser le risque (assurances, partenaires)



## Refuser le risque ?

- ❑ La probabilité d'échec est supérieure aux chances de succès
- ❑ Les avantages d'une réussite n'apparaissent pas clairement
- ❑ Il existe des alternatives acceptables et on hésite sur les choix
- ❑ Les inconvénients probables l'emportent sur les avantages
- ❑ On ne dispose d'aucun critère pour estimer si le projet est réussi
- ❑ Aucun plan de secours ou recours en cas d'échec



## Pourquoi manager le risque ?

- ❑ Contribuer à définir de manière plus pertinente les différents objectifs du projet
- ❑ Conduire à une meilleure maîtrise du projet
- ❑ Accroître les chances de succès du projet
- ❑ Communiquer et informer les divers acteurs du niveau d'exposition aux risques du projet
- ❑ Fournir une meilleure connaissance du projet et faciliter ainsi la prise de décision et la définition des priorités



## Risque ou mauvais pilotage ?

- ▣ Les principales causes d'échec d'un projet :
  - Projet sous-estimé
  - Ressources sous dimensionnées
  - Besoin mal compris
  - Cahiers des charges mal défini
  - Spécifications trop vagues
  - Conception trop superficielle
  - Réalisation non contrôlée
  - Communication inefficace
  - Absence de contrôle

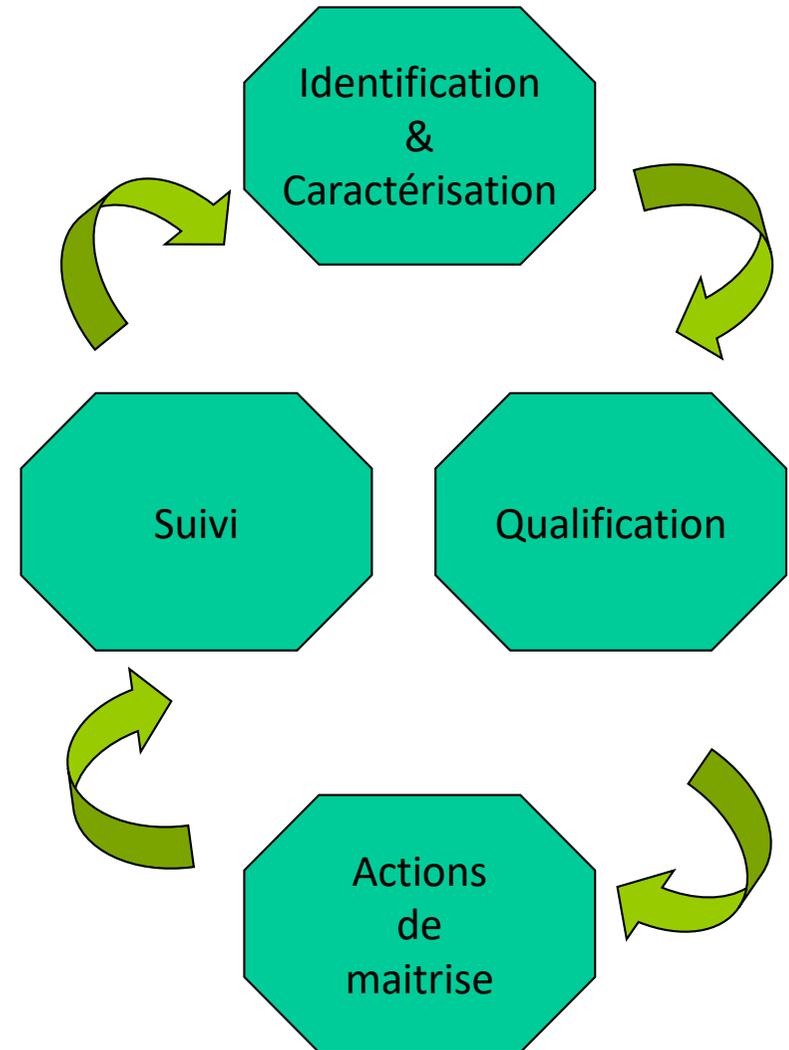


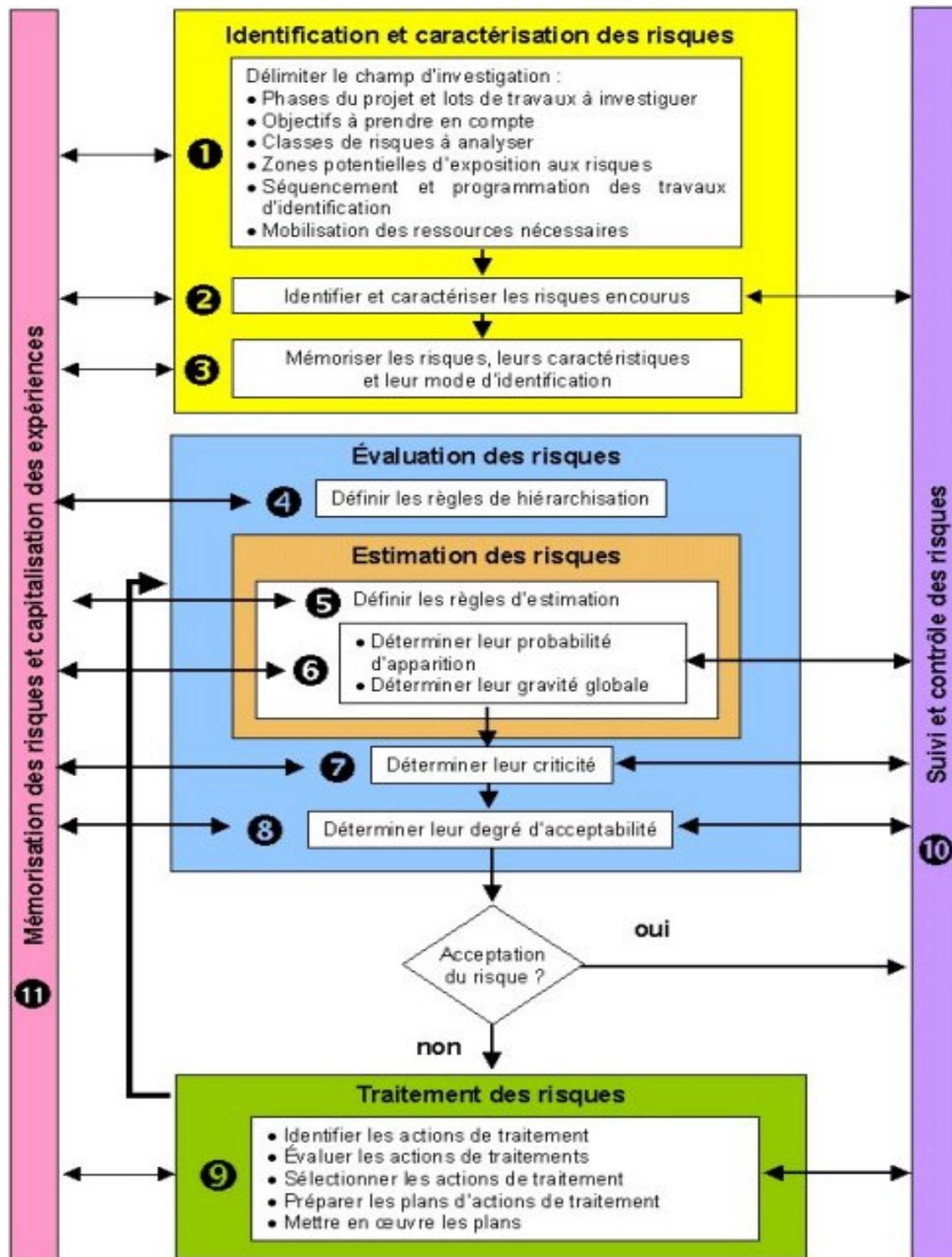
## **La démarche**



# Démarche de gestion des risques

- ❑ La démarche de management des risques d'un projet s'appuie en général sur un processus continu et itératif qui vise successivement :
  - à identifier et caractériser les risques encourus
  - à hiérarchiser les risques identifiés
  - à envisager les moyens de les traiter, de les maîtriser
  - à les suivre et les contrôler
  - à capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis dans ce domaine
- ❑ Le pilotage du risque recouvre ensuite la justification et l'élaboration d'un plan d'action. Le plan d'action consiste :
  - à mettre en œuvre des actions préventives
  - à surveiller l'évolution et la matérialisation du risque
  - à engager, si nécessaire, des actions correctives







**Identifier et caractériser le risque**



# Méthodes et approches analytiques

## ▣ Deux méthodes (non exclusives):

- Rétrospective : analyse des incidents ayant eu lieu dans le passé. Il doit exister un système d'information permettant de collecter et d'enregistrer les *problèmes passés* dans les projets
  - Hot line avec base d'appels et escalade
  - Formulaire de dysfonctionnement
  - Enquêtes, Staff, revues de problèmes, audits
- Prospective : Etude se basant sur l'analyse de processus

## ▣ On peut utiliser les deux méthodes

## ▣ Analyses par :

- Phases
- Causes
- Fonctionnalités
- Origine
- Classes

# Focus : Approche par classe

**Risques stratégiques** : ont des conséquences sur les choix, la structure, le positionnement de l'entreprise

**Risques marketing** : liés à la définition du marché qui sert à la définition du produit

**Risques contractuels** : liés aux contraintes de déroulement incluses dans le contrat

**Risques financiers** : liés aux besoins de trésorerie et à la gestion de celle-ci

**Risques de montage industriels** : liés aux choix d'organisation et de partenariat (sous-traitance, MOA et MOE)

**Risques de définition du produit** : lié à la définition du besoin et aux spécifications de celles-ci

**Risques architecture** : liés à l'adéquation, faisabilité, la qualité et au bon fonctionnement de la solution retenue

**Risques processus** : liés à la maîtrise des processus techniques, de gestion et de vérification

**Risques délais** : liés aux engagements de dates internes et externes

**Risques ressources** : liés à la définition en besoin, à la performance et à la gestion des ressources

**Risques production** : liés à la fabrication du produit

**Risques de mise en service** : liés à la mise en route du service

**Risques d'utilisation** : liés à l'emploi du produit ou système



# Quelles données d'entrée ?

- ❑ **Description du produit**
- ❑ **Données de sortie d'autres processus**
  - La structure de découpage du projet
  - Les estimations de coût et de durée
  - La planification des effectifs
  - Le programme d'approvisionnement
- ❑ **Historiques**
  - Dossiers d'affaire une organisation impliquée dans le projet conserve
  - Renseignements publics
  - Expérience de l'équipe de projet
- ❑ **Méthode prospective**
  - Par l'analyse de processus
  - Modélisation à l'aide de diagrammes
  - Analyse de chaque élément de processus
  - Recherche des défaillances possibles



## Les risques principaux non spécifiques

- ▣ Sources de risques. Les sources les plus fréquentes:
  - les modifications de spécifications
  - les erreurs, omissions ou confusions dans les études
  - des rôles et responsabilités mal définis ou mal compris
  - les erreurs d'estimation
  - l'inexpérience de l'équipe de projet
- ▣ Aléas potentiels. La description des aléas potentiels comportera généralement l'estimation:
  - de la probabilité d'occurrence de l'événement
  - des diverses conséquences alternatives possibles
  - de la période à laquelle il peut se produire
  - de sa fréquence



# Outils d'identification des risques

## ▣ Interviews d'experts et brainstorming

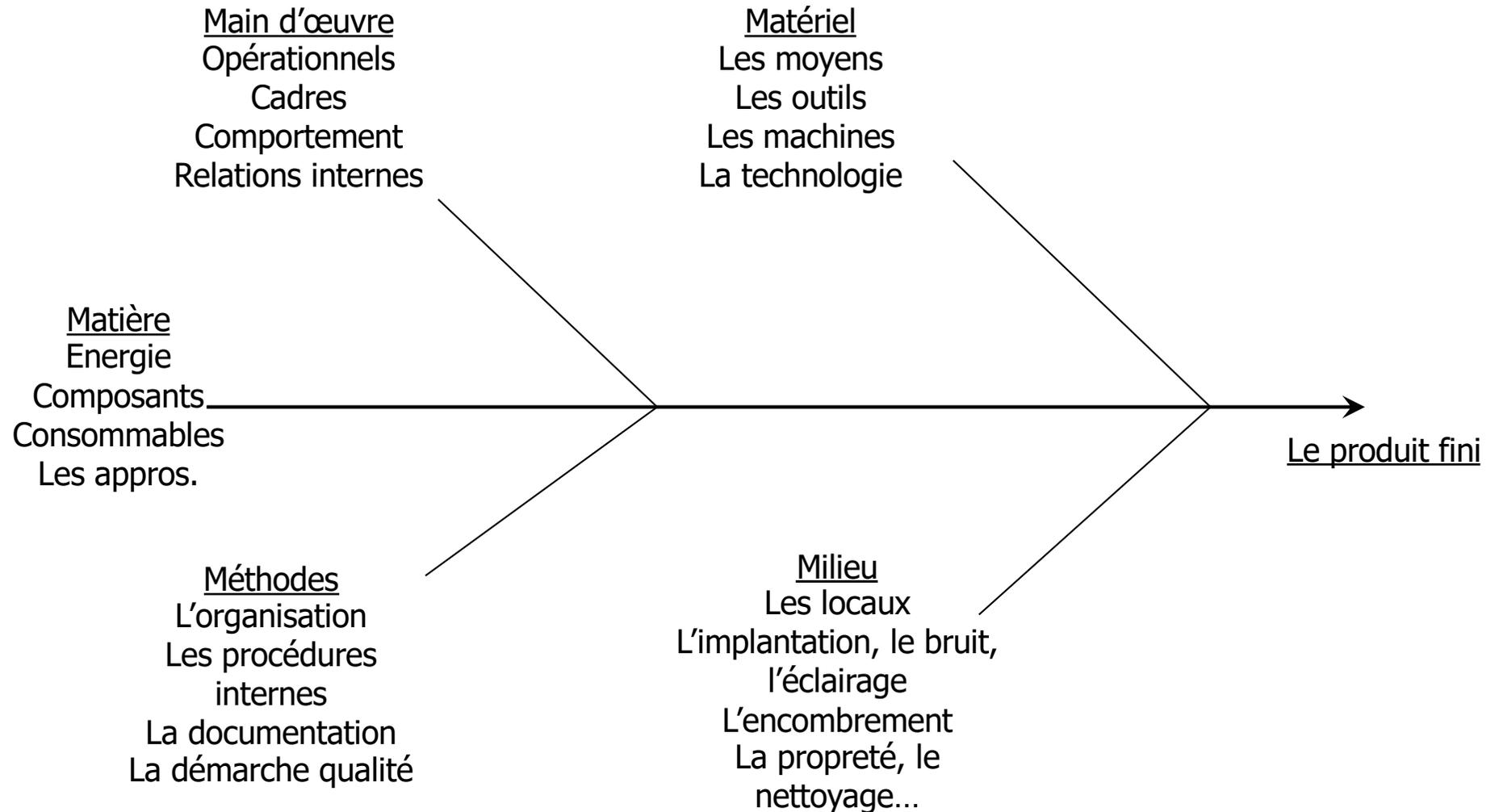
- Avec tous les acteurs concernés
- Se mettre dans vision très pessimiste
- Lister tous les risques
- Ne garder que les plus importants

## ▣ Exemple

- Un questionnaire est établi,
- Experts interrogés séparément,
- Synthèse des opinions,
- Synthèse présentée aux experts,
- Version corrigée



# Repérer les risques 5M d'Ishikawa





# Caractérisation du risque

## ▣ Par sa nature

- technique
- financier
- humain et social
- organisationnel
- managérial
- juridique (réglementaire)
- contractuel
- commercial
- politique

## ▣ Ses conséquences ou l'effet produit, le risques pouvant conduire à :

- l'insatisfaction des bénéficiaires
- la démotivation des intervenants
- la destruction de biens
- l'atteinte de l'image de l'entreprise
- la dégradation
- la remise en cause des principaux objectifs du projet
- l'interruption ou l'abandon du projet

## ▣ Son origine, le risque pouvant provenir :

- du pays-débouché
- du client
- du produit
- des fournisseurs ou des sous-traitants
- des pouvoirs publics ou des instances juridiques et réglementaires
- de l'entreprise



# Autres caractérisations

## ▣ Leur détectabilité :

- les risques détectables
- risques indétectables

## ▣ Leur gravité

- risques négligeables
  - mineur
  - majeur
- risques catastrophiques

## ▣ Leur contrôlabilité

- risques choisis
- risques subis



# Le principe : déclencher des actions préventives et/ou correctives

## ▣ Nature

- Réaffectation de moyens
- Affectation de nouvelles ressources
- Modification de la cible technique
- Nouveau découpage des tâches
- Arrêt du projet

## ▣ Validation suivant l'importance de ces actions

- Par le chef de projet
- Par la maîtrise d'ouvrage





## **Cas de la méthode AMDEC**



## Méthode AMDEC

- ❑ **Etape 1** : Les modes de défaillance sont identifiés
- ❑ **Etape 2** : Les causes sont identifiées
- ❑ **Etape 3** : Les effets sur le coût, les délais les non-conformités sont examinés
- ❑ **Etape 4** : La gravité et la probabilité d'occurrence sont déterminés
- ❑ **Etape 5** : des actions correctives et préventives sont mises en place



## Evaluer les risques – méthode AMDEC

- ❑ Analyse des **Modes de Défaillances**, de leurs **Effets**, et de leur **Criticité**
- ❑ Développée dans les années 60 pour l'aéronautique
  
- ❑ Evaluer la criticité
- ❑ Hiérarchiser
- ❑ Sélectionner



## AMDEC - Quantification des risques

- ❑ Les risques sont identifiés
- ❑ Pour chaque risque : Estimation de la "probabilité" d'apparition ou occurrence ou survenance

Nulle | 0 ————— 10 | Très forte

- ❑ Estimation de l'impact du problème sur l'ensemble du projet

Nul | 0 ————— 10 | Très fort



## Autres échelles

☐ Très faible

☐ Faible

☐ Plutôt faible

☐ Moyen

☐ Plutôt important

☐ Important

☐ Très important



## Calcul de la criticité

Pour chaque risque, calcul de la criticité :

$$\text{Criticité} = \text{Probabilité} * \text{Impact}$$

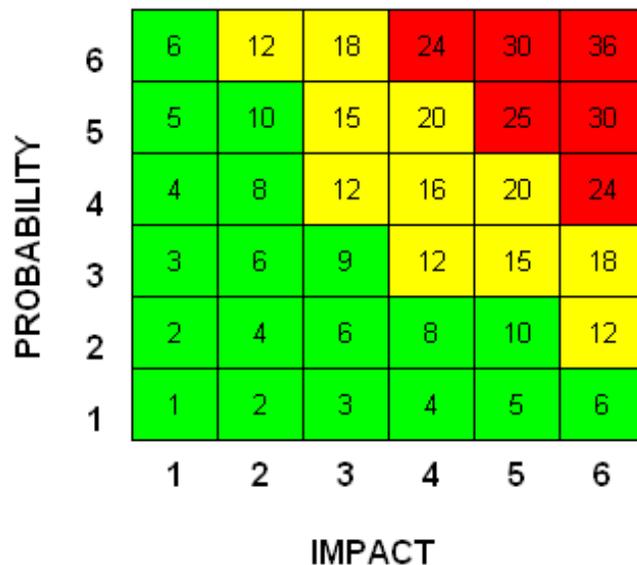
▣ Exemple :

- Tremblement de terre à Paris : Criticité =  $1 * 9 = 9$
- Grippe : Criticité =  $6 * 5 = 30$



# Hiérarchisation des risques

Problèmes	Probalité (1 à 10)	Impact (1 à 10)	Criticité (1 à 100)	A garder (O/N)
A la conception				
Problème 1				
Problème 2				
A la réalisation				
Problème 3				



## La hiérarchisation des risques d'un projet

- Les différents niveaux d'acceptabilité
  - Les *risques faibles*
  - Les *risques acceptables*
  - Les *risques inacceptables*
- L'identification des risques majeurs

**RISQUES ACCEPTABLES**



## Gérer le risque = trouver des parades

- ❑ On cherche à agir sur sa fréquence et sa gravité ou les deux à la fois :
  - Quand on agit sur la fréquence, on fait de la **prévention**
  - Quand on agit sur la gravité, on fait de la **protection**
  
- ❑ Deux grande famille d'actions :
  - **Actions préventives** mise en œuvre avant que le problème ne soit là
  - **Actions correctives** mise en œuvre après l'apparition du problème



## Types d'actions préventives

- ❑ **EVITEMENT** : faire disparaître la possibilité d'apparition du problème en agissant en amont
  - → On agit sur la cause
  
- ❑ **REDUCTION A PRIORI** : Diminuer la probabilité ou l'impact du risque par des actions en amont
  - → On agit sur l'effet



## Types d'actions correctives

- ❑ **REDUCTION IMPACT** : diminuer l'impact du problème (Ex : Backup)
- ❑ **PARTAGE DU RISQUE** : partager l'impact du risque avec un autre (Ex: Pénalité de retard pour le prestataire)
- ❑ **PAIEMENT** : s'assurer pour le risque (EX : Police d'assurance incendie)



## Evaluation des actions

Pour chacune des actions prévues :

- ❑ Evaluer le coût de chaque parade
- ❑ Evaluer la difficulté de mise en œuvre de chaque parade
- ❑ Evaluer l'effet sur les risques en recalculant la criticité



# Conséquences de l'évaluation des actions

- Approvisionnements
- Planification du traitement du risque
  - Stratégies alternatives
    - Assurances



## En conclusion 10 règles à suivre

- ❑ Règle 1: Considérer la gestion des risques comme créatrice de valeur
- ❑ Règle 2: intégrer la gestion des risques dans le projet
- ❑ Règle 3: Identifier les risques au plus tôt
- ❑ Règle 4: Communiquer sur les risques (aptitude à s'intensifier rapidement)
- ❑ Règle 5: Considérer à la fois les menaces et les opportunités
- ❑ Règle 6: Définir clairement les responsabilités
- ❑ Règle 7: Évaluer les risques et fixer leur ordre de priorité
- ❑ Règle 8: Planifier et mettre en œuvre la réponse aux risques
- ❑ Règle 9: Documenter et suivre les risques des projets et les tâches qui s'y rapportent
- ❑ Règle 10: actualiser, améliorer et renforcer en permanence la procédure



GBServices  
C.RICHARD

**Merci et à bientôt**

Rejoignez-nous sur :

<http://www.gbs-larochelle.fr/>

Viadeo LinkedIn Facebook Doyoubuzz...



[c.richard@gbservices.fr](mailto:c.richard@gbservices.fr)

06 18 60 61 84

