

# Comment maîtriser la paranoïa

ou

## Le management des risques dans les projets

Par Michel ZVEGUINZOFF (ECP 73)

Consultant Manager chez AXIALES

*Le Petit Larousse définit le mot "risque" comme "inconvéient plus ou moins probable auquel on est exposé". énoncé empreint de connotations à la fois probabilistes et fatalistes ...*

*Néanmoins. il ajoute - "Préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance, garantissent moyennant le paiement d'une prime", définition laissant entendre que les conséquences peuvent être prises en charge par autrui. mais restant évasive quant à ce qui peut être entrepris vis à vis des causes...*

*Dans le contexte économique actuel, les obligations de résultat auxquelles sont confrontés les acteurs des projets les conduisent à adopter une attitude active (ou "pro-active" pour employer un néologisme à la mode leur...) leur permettant d'atteindre deux objectifs*

- pouvoir prendre à temps, à tout instant, à tout niveau, les décisions nécessaires pour optimiser le déroulement du projet*
- se donner une réelle capacité d'anticipation sur les événements.*

### ***La maîtrise des risques techniques : vers une "Assurance Produit"***

Dans l'univers des projets à dominante technique, la prise en compte des risques liés aux dysfonctionnements du produit à développer a conduit à mettre au point des méthodes d'analyse ad hoc. La plus connue d'entre elles est l'AMDEC (Analyse des

Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité). Cette méthode permet d'identifier les défaillances techniques et de les évaluer en termes de criticité.

Les défaillances les plus critiques font alors l'objet d'un **plan d'actions** visant à en réduire la criticité. Cette approche s'intègre parfaitement dans les concepts d'**Assurance Qualité**, puisqu'elle contribue à ce que le produit réponde aux **besoins** ("fonctions") exprimés par le client.

Elle a, par contre, l'inconvénient de ne s'adresser qu'aux domaines techniques liés au produit et à son processus de fabrication.

### ***Etendre cette notion de maîtrise des risques vers une "Assurance Projet"***

La démarche "produit" qui vient d'être décrite est aisément transposable au projet dont ce produit est l'aboutissement. Cette "**AMEC Projet**" repose sur la réponse aux questions suivantes :

#### ***Quelles sont les "fonctions" que doit assurer le projet ?***

Le respect des performances exigées, des cibles marketing (quantités objectives et acceptation par les marchés), des aspects économiques (coûts unitaires et budgets) et des délais constituent habituellement les caractéristiques principales à respecter.

#### **A quelles défaillances un projet peut-il être confronté ?**

Un examen de toutes les vicissitudes auxquelles un projet peut être confronté conduit assez rapidement à identifier un certain nombre de catégories usuelles :

- **expression du besoin**: imprécise, peu formalisée, inexistante ou "issue de notre expérience interne" ...
- **faisabilité des solutions**: distinction entre recherche et développement, dialogue entre Bureau d'Etudes, Méthodes et Fabrication, ...
- **prévisions en délais et budgets** : ambitieuses ou irréalistes, négociées ou imposées, argumentées ou ex nihilo, ...
- **ressources humaines** : savoir-faire et disponibilité des acteurs du projet, capitalisation de l'expérience, ... Autant de sujets autour desquels une brève

réunion de créativité avec les membres de votre équipe projet vous conduira à identifier à peu près toutes les bonnes raisons pour lesquelles votre projet ne pourra jamais aboutir.

Attention néanmoins à ne pas confondre différents symptômes, nécessitant des traitements différents:

- **la mauvaise prévision (ou son absence)** : les conséquences en seront subies par la suite sauf à avoir été négociées par avance,
- **la dérive dans le déroulement**: problèmes de management technique ou humain,
- **les véritables aléas**: gestion de provisions contractuelles ou internes

### *Compléter l'analyse par l'exploration de domaines moins habituels*

L'approfondissement de cette analyse conduit à identifier des types de défaillances moins usuels (ou souvent moins explicites) :

- **organisation** : motivation des acteurs, capacité à s'engager sur des objectifs partagés, ...
- **achats** : accès à certaines filières d'achats, renouvellement des fournisseurs, ...
- **politique** : remise en cause des objectifs suite à élections; lobbying au bon niveau, ...
- **juridique** : propriété industrielle, brevets, garantie, clauses contractuelles avec des partenaires, ...
- **procédures administratives** : durées de passation de marchés ou de commandes, obtention d'autorisations, ...
- **interfaces** : non seulement les interactions entre constituants du produit, mais également les relations entre les différents acteurs du projet ...

### *Concilier rigueur de préparation, souplesse et efficacité*

La **complétude de l'analyse** semble au premier abord un exercice difficile ou tout du moins fastidieux. C'est ici que la **dimension collective du projet** prend tout son sens.

Une approche d'identification systématique des risques est facilitée par quelques dispositions pratiques :

- définir des check-lists servant d'aide-mémoire
- capitaliser l'expérience des projets passés

Il est vrai que ces dispositions se heurtent encore à des **freins culturels forts** : avouer les faiblesses vécues dans le cadre d'un projet et les rendre publiques relève encore de la prouesse dans bon nombre d'entreprises ...

**Malgré les turbulences, il faut savoir garder le cap. Éviter les écueils et faire face au gros temps supposent que la route ne soit pas changée.**

***Effectuer de meilleures prévisions budgétaires et se doter de moyens pour gérer les aléas***

Avoir dressé une liste exhaustive des risques encourus par son projet procure un **sentiment d'efficacité dans la prévision** : on peut effectuer le parallèle avec les projets dont le planning ("prévisionnel") est glorieusement affiché au mur ... dans sa version initiale, voire dans des versions soigneusement réactualisées, rapidement périmées et ne faisant que consigner les retards successivement enregistrés.

Manager un projet par les risques, c'est non seulement **prévoir l'ensemble des actions** :

- **préventives**: destinées à réduire la probabilité d'apparition des événements redoutés : ces actions sont partie intégrante du projet et doivent être prévues et budgétées,
- **curatives** : dans le but de minimiser les impacts des événements qui n'ont pu être empêchés ou de minimiser leur impact sur le projet : ces actions permettent de constituer (et d'argumenter objectivement) des provisions pour aléas mais également d'effectuer une gestion dynamique de ces plans d'actions
- **mesure** de l'avancement des travaux prévus à titre préventif,
- **réévaluation** périodique du risque par évolution de sa criticité,

- lancement éventuel d'**actions curatives** et gestion des provisions pour aléas
- remise à jour des plans d'action au même titre que le pilotage devenant "classique" (routinier?) des coûts et des délais.

### *Un choix essentiel : "gérer ou manager " -" suivre ou piloter"*

Mener un projet à bonne fin nécessite un effort de vision prospective pour appréhender l'essentiel des risques encourus par son projet et de dresser les plans d'action appropriés.

Les termes habituels de "suivi" ou de "gestion" de projet ne donnent qu'une vision incomplète de ce qui doit être mis en oeuvre pour qu'un projet atteigne réellement ses objectifs : la notion de "pilotage" ou "management" prend en compte cette nécessité de prévoir ("voir avant") pour être capable de maintenir le cap.

### *Difficultés classiques de mise en oeuvre*

Contrairement aux pratiques et cultures anglo-saxonnes, reposant sur une certaine forme de discipline (transparence, reporting, ... ) dans le fonctionnement en "mode projet", les entreprises françaises, souvent imprégnées d'une culture latine (intuition, improvisation, ... ) rencontrent des **écueils de nature comportementale**:

- refus ou dérobade pour expliciter et justifier ses travaux
- mise en avant des "bonnes raisons pour justifier les échecs futurs"
- sentiment de perte de pouvoir de **nature psychologique**
- impression de dévalorisation de l'image (avouer ses faiblesses)
- absence de décision pour éluder des conflits et les "non-dits"

### *Les points clés du management des risques*

La maîtrise des risques d'un projet nécessite de respecter un certain nombre de "points de passage" pour réussir sa mise en oeuvre :

- **effectuer une analyse des risques au plus tôt dans le projet** : issue d'un travail en groupe, elle permettra à chacun de mieux définir ses travaux et de s'organiser en fonction de l'ensemble des acteurs,

- **utiliser les résultats de cette analyse pour la préparation du budget** : définition des tâches "préventives" mais également constitution des provisions pour aléas,
- **organiser le pilotage du projet autour de la maîtrise des risques** : vision de synthèse de l'évolution de la criticité des risques, aide à la décision avec possibilité d'anticipation
- **"officialiser" la maîtrise des risques** : ces travaux font explicitement partie du projet. Au delà d'une responsabilisation collective, cette maîtrise des risques doit être incarnée dans un pilote à qui cette mission est confiée.

En matière de conclusion, force est de constater que toutes les méthodes et outils créés pour maîtriser les risques couvrent quasiment la totalité des domaines "techniques", mais que c'est bien dans la prise en compte et le traitement des risques liés aux aspects humains que réside le véritable enjeu.