

Gestion des Risques dans un Projet

Pierre RISPE

Directeur de Projet

 Global Services

Risque : Définitions

- n.m. (de l'italien *risco*) : danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est confronté (Le Petit Larousse 1995)
- Ce qui reste d'éléments d'incertitude après avoir appliqué les méthodes et les techniques de gestion appropriées sur les éléments sous notre contrôle (D.Bistodeau, La gestion du risque en développement de système, Québec, 1990)

Tentative

J'ai le risque d'être en retard
à mon rendez-vous ?

Question :
Quel est l'objectif sous-tendu ?

Objectifs de la Gestion des Risques

- Meilleure maîtrise du projet :
 - ⊙ par une Gestion des Risques,
 - ⊙ par une communication sur les Risques
 - ⊙ en commun ou non entre le Client / IBM
- Outil de reporting à la Direction
- Nécessite culture commune :
 - ⊙ Projet (différents intervenants / services sociétés / ..)
 - ⊙ Direction / Organisation

| | | |
|----------------------|-----------------|--------------------|
| <i>Méthode</i> | <i>Démarche</i> | <i>Vocabulaire</i> |
| <i>Outil de Base</i> | <i>.../...</i> | |

Pièges à éviter

- **Ne pas confondre :**
 - Le risque
 - Sa probabilité
 - Son impact
 - Son niveau de contrôle

- **Différencier la Communication :**
 - vers Direction : synthèse, focus risques élevés
 - vis à vis des équipes : confidentiel en général
(communication réduite au minimum)

RISQUE

**Quel est le risque
de non compréhension ?**

Principes de Base

- Identifier les risques et les documenter
 - Probabilité
 - Impacts
- Définir les Plan d'Actions
- Evaluer le niveau de contrôle
- ==> **Tableau de Bord de Suivi des Risques**
- Reporting Direction

Itération régulière (tous les mois)

Identifier les Risques

à partir d'une fiche projet :

- **Probabilité** : 0 nulle, 1 faible, 2 moyenne, 3 forte.
- **Impact** : 0 : nul, 1 faible, 2 moyen, 3 fort
 - par catégories : personnalisable par projet.
 - suggestions :
 - Délai
 - Ressources (humaines, matérielles, ...)
 - Utilisateurs finals du projet
 - ...
- **Divers** : n°, libellé; date, auteur, ...

Sévérité d'un risque

(*synonymes* : **Criticité, Poids, Importance** du risque....)

$$\text{Sévérité} = \text{Probabilité} \times \text{Somme des impacts}$$

- exemple :
 - » Probabilité 2
 - » Impact : Délai 3 - Ressources 3 - Utilisateurs 1
 - » Sévérité : $2 * (3+3+1) = 14$
- recommandations : limiter le nombre de catégories d'impact, sinon :
 - dilution de la Sévérité
 - plus grande complexité à gérer

Tableau de Bord : Suivi des Risques

Seul document mis à jour (avec le Plan d'Actions)

Il faut Définir :

- **Le Propriétaire d'un Risque :**

- Responsable chargé de suivre les Plans d'Actions associés à un Risque
- Participant de la gestion des Risques : niveau Direction de Projet
- Rend des compte mensuellement lors de la revue des risques.

Exemple : Chef de Projet, Directeur Projet Client,...

- **Le Niveau de Contrôle du Risque:** voir ci-après

Niveau de Contrôle du Risque 1/3

Information de Synthèse, liée à :

Sévérité du Risque (donc son impact ET sa probabilité)

ET

Le Plan d'Actions défini pour ce Risque.

Si un Risque, même avec une Sévérité forte,
est bien contrôlé par le Plan d'Action,
alors le Niveau de Contrôle est BON.

Niveau de Contrôle du Risque 2/3

4 niveaux :

- **Risque Faible** : sous contrôle des membres de l'équipe Projet
 - ex: Chef de Sous-Projet, Consultant.
 - De Facto peut aussi être un membre de la Direction de Projet.
- **Risque Moyen** : sous contrôle de la Direction de Projet
 - La Direction de Projet a les moyens de contrôler ce risque :
c'est à dire de limiter sa probabilité OU de limiter son impact.

Niveau de Contrôle du Risque 3/3

- **Risque Elevé** : Sous-Contrôle de la Direction (Client, IBM)
 - Trop faible moyens de prévention ou de contrôle
 - La Direction de Projet n'a pas tous les moyens de Contrôle.
 - Le Management est impliqué : Son action est nécessaire pour faire aboutir le plan d'action
- **Hors Contrôle**: échappe au contrôle de la Direction de Projet
 - Le plan d'action ne permet pas d'identifier une date précise de reprise de contrôle
 - toutes les conséquences ne sont pas forcément identifiées
 - Le management est directement impliqué

Tableau de Bord

$$\text{Probabilité} \times \text{Impact Total} = \text{Sévérité}$$

| Identifiant | Libellé | Propriétaire | Probabilité Incident | Impact | | | | Impact tot. max: 12 | Sévérité max: 36 | Dernière Evaluation | Contrôle RF/RE/RE/HC |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------|----------------------|---------|--------|-----------|-------------|------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| | | | | Charges | Délais | Technique | Utilisateur | | | | |
| 1 | Disponibilité interface Alpha-Beta | CdP | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 8 | 24 | 10/03/1998 | RE |
| 2 | Risque Progiciel Gamma | CdP | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 8 | 16 | 10/03/1998 | RF |
| 3 | Trajectoire du démarrage | DPClient | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 8 | 24 | 10/03/1998 | RM |
| 4 | Reprise des données | CdP | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 10 | 30 | 10/03/1998 | RE |
| 5 | Sous-estimation des charges de développements | CdP | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 8 | 16 | 10/03/1998 | RM |
| 6 | Management de Projet | MP | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 16 | 10/03/1998 | RE |
| 7 | Impact Projet sur l'organisation et les processus | DPClient | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 6 | 18 | 10/03/1998 | RM |
| 8 | Rejet de la Solution par les utilisateurs | DPClient | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 9 | 9 | 10/03/1998 | RF |
| 9 | Non appropriation de la démarche progicielle par | DPClient | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 7 | 14 | 10/03/1998 | RE |
| 10 | Indisponibilité de ressources sur progiciel Gamma | MP | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 33 | 10/03/1998 | RE |
| | | | | | | | | 0 | 0 | | |
| | | | | | | | | 0 | 0 | | |

Niveau de Contrôle

Coût du Risque
Coût du Plan d'Action

Plan d'Actions

Coût de gestion : Tentative

- Identification initiale des risques
 - 1/2 j * nbr personnes leader sur projet
 - 2h de formation à l'équipe projet
 - 2h de réflexion / identification risques / personne
 - 1 j de consolidation
 - par Direction Projet
- Init. Tableau de Bord et Mise en Forme
 - 1 à 2 j Tableau de Bord + mise en forme
- Itération
 - 1/2 j Direction Projet : point, évolution