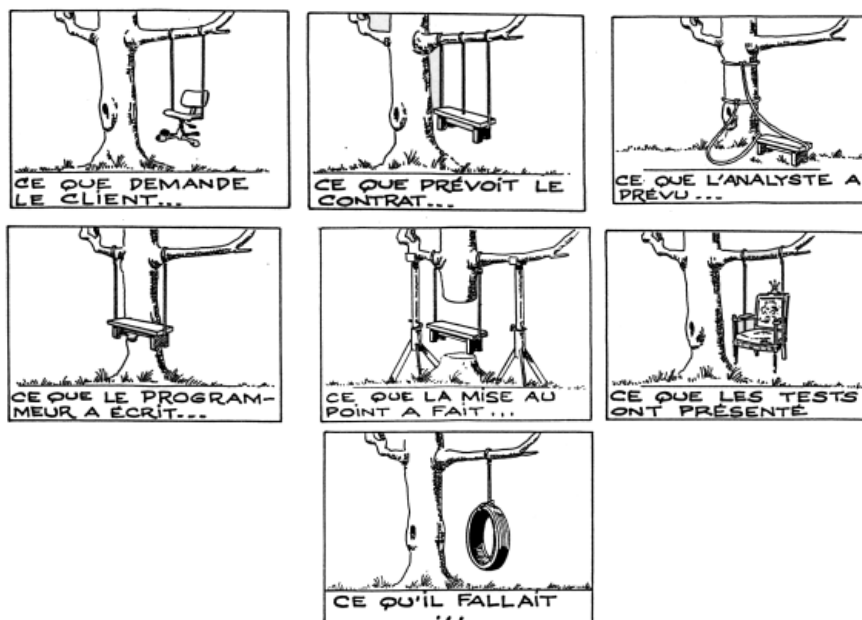




Le management stratégique de vos projets par les risques

ANÈRE MSI

Pour grossir les rangs des 20% de projets informatiques réussis.



DATE : 15/01/2004

Il n'y a pas de projet sans risque, mais, pour une entreprise, le plus grand risque est de ne pas faire de projet

Anère MSI vous propose

- *D'auditer votre référentiel et vos projets*
- *La formation de vos responsables projet*
- *L'accompagnement de votre démarche*

POURQUOI ET COMMENT ?

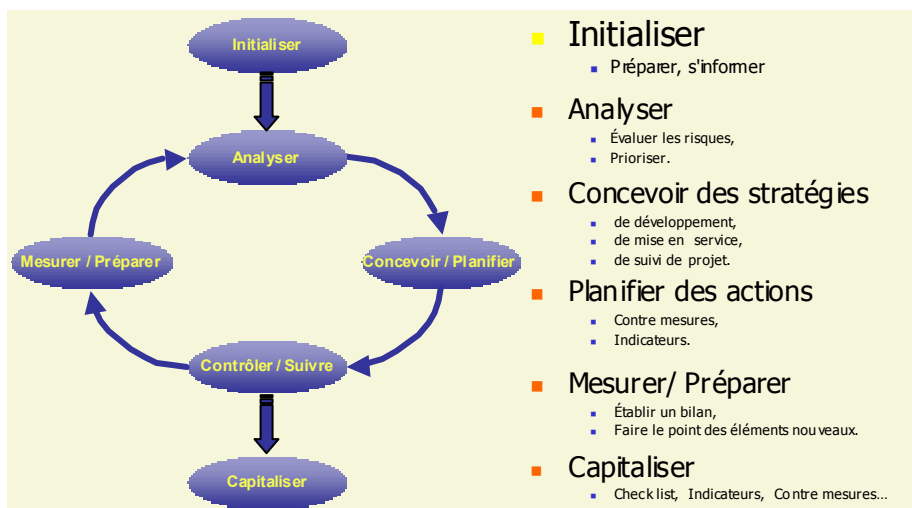
Pourquoi ?

Les Directions générales attendent de leurs projets qu'ils remplissent les objectifs au coût et dans les délais qui ont motivé leur décision.

La crédibilité des responsables de projet est en jeu ; le management des risques y contribue grandement

Comment ?

Le phasage général du processus de gestion des risques n'a rien d'original : encadrée par une phase d'initialisation, et de capitalisation de l'expérience, la boucle de la gestion du risque est calée sur le processus général du projet. A chaque fin de phase du projet, il faut faire un point de situation, rafraîchir l'analyse et le plan de gestion des risques. Bien souvent, des craintes se dissipent alors d'autres surgissent : cette notion de travail en boucle est particulièrement importante.

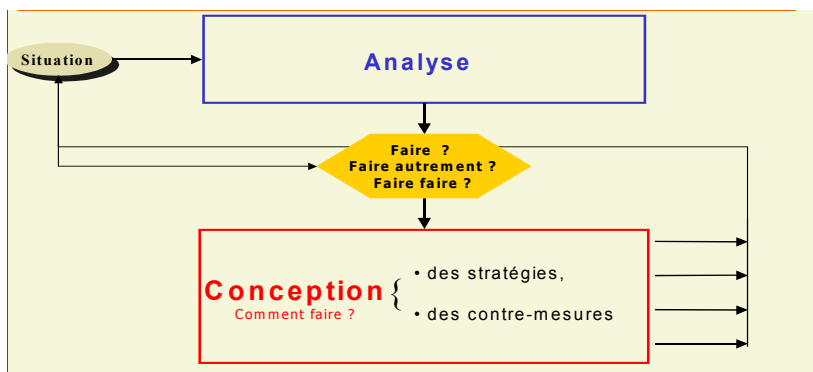


Analyse et choix des stratégies et contre-mesures

Sont les deux phases qui requièrent le plus de technicité.

Analyser les risques c'est identifier les causes, évaluer les conséquences et classer les risques par priorités. A l'issue de cette phase, vous disposez d'une évaluation de l'**incertitude** et de la **complexité** qui pèsent sur votre projet ainsi que des **risques majeurs** et de leur source.

Concevoir des réponses, c'est choisir les contre-mesures appropriées susceptibles d'agir sur les causes ou/ et les conséquences. C'est également choisir des stratégies de conduite de projet (organisation des équipes, démarche, mise en service/déploiement, suivi du pilotage et de la qualité.



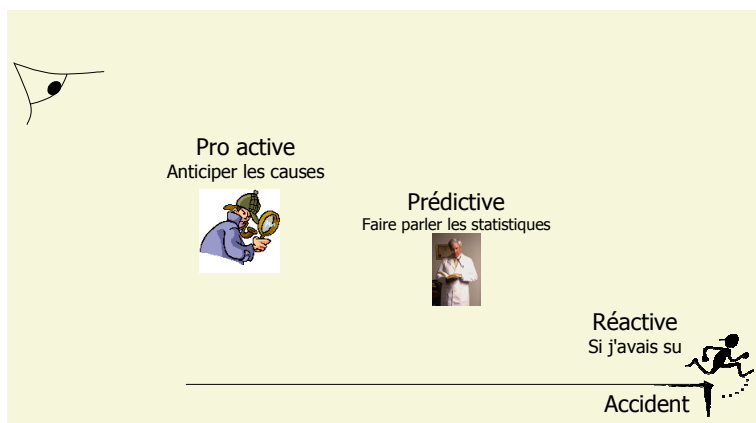
Le plan d'action peut alors être mis au point, puis utilisé pour le suivi jusqu'à la prochaine itération (http://www.anere.com/Gestion_de_projet/GP_PF_Plan_action_risques.htm)

QUELLE MÉTHODE ?

3 hauteurs de vue possibles

3 approches complémentaires qui se différencient par leur rapport au temps, à l'urgence et à la hauteur de vue.

- La méthode du "pompier", la prévention ayant échoué, la réaction est ciblée, limitée dans le temps. L'échec des autres méthodes est sa raison d'être. (De nombreux produits se classent dans cette catégorie à très faible niveau de prévision : ex le plan de risque de Ms Project)



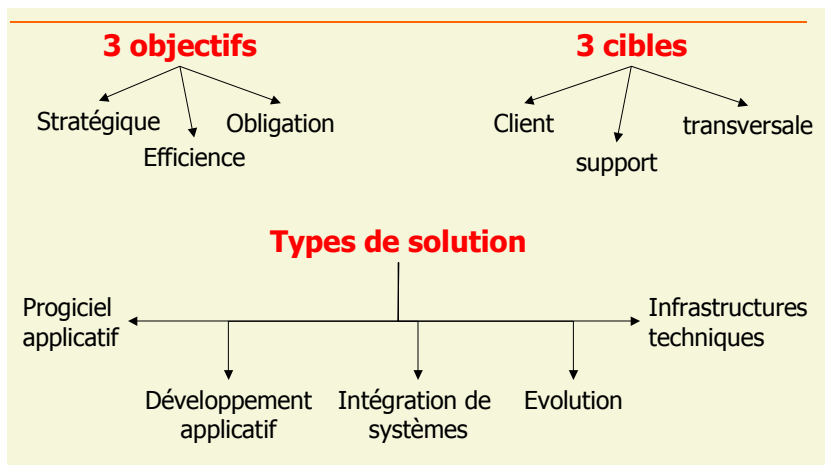
- La méthode des préventions médicales. statistiquement, la canicule tue et l'hiver est propice aux épidémies de grippe. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il est assez aisé de prévoir les risques et de s'en prémunir. (6 Sigma est assez représentative de cette catégorie de méthodes qui sont suffisantes dans bien des cas.)
- Quand la statistique fait défaut, que l'inconnu prévaut, il reste à analyser les causes habituelles de risques et à évaluer leur probabilité et leur impact. (projets innovants, contexte complexe, projets de taille importante sont les cas les plus indiqués - exemple "Eurométhodes")

ANALYSE PRÉDICTIVE

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il est possible de prévoir les risques a priori selon l'objectif du projet, la cible et le type de solution retenu.

Cette solution est simple et rapide. Sa pertinence repose sur un retour d'expérience fort. Elle n'identifie pas formellement les facteurs de risque et ne fournit aucune indication sur l'incertitude et la complexité du projet.

Cette méthode doit donc être réservée aux **petits projets** non stratégiques ou à une **première approche** d'un projet plus complexe.



Exemple :

Objectif stratégique	Cible : support	Solution : Progiciel applicatif
<ul style="list-style-type: none"> - Faible implication de la DG - Changement de l'environnement - Non remise en cause de l'existant - Communication déficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de remise en cause de l'existant - Sous estimation charge de production et complexité du management - Rejet des utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Non pérennité du produit - Gestion du chgt déficiente - Pas de prise en compte des évolutions du produit

LES STRATEGIES

Les contre-mesures

Visent à réduire les risques, la complexité et/ou l'incertitude. Ces mesures sont souvent simples et de bon sens. Par exemple :

Réduire les risques

Ex 1 : participation faible des acteurs =>

impliquer la hiérarchie, motiver les acteurs (formation, information)

Ex 2 : interfaces incertaines => utiliser les normes, élaborer et promouvoir ses propres normes

Réduire la complexité

Ex 1 : taille du projet importante => diviser en sous-projets

Ex 2 : interfaces nombreuses => impliquer les responsables des SI concernés

Réduire l'incertitude (facteurs humains)

Ex : Faible capacité de l'équipe projet => former l'équipe, affecter des personnes plus qualifiées

Les démarches

Incertainité et complexité orientent le choix des démarches cognitives (analytique, expérimentale) et sociales (conduite par des experts ou par des groupes de travail) : plus la situation est incertaine et le domaine peu connu, plus des démarches expérimentales avec l'aide d'experts s'imposent.

Mise en service

Délais, incertitude et complexité pèsent aussi sur le choix du mode de déploiement (En une seule fois, Incrémentale, Evolutionnaire) : plus les délais sont tendus, la complexité et l'incertitude élevées et plus une stratégie de déploiement évolutionnaire se justifie.

Suivi Pilotage et qualité

Incertainité et complexité orientent enfin le style du suivi en terme de fréquence et de formalisme du pilotage, de la qualité et même de la gestion des configurations.

UN PEU DE BON SENS

- **Le risque potentiel majeur réside dans le facteur humain**
- **Dans un projet, tout se joue à l'âge "PLAYSKOOL" ; commencez votre projet par l'analyse des risques**



Anère MSI

Adresse activité principale
12, rue Chabanais
75 002 PARIS

Téléphone : 01 42 96 32 62
Portable : 06 08 32 69 24
Télécopie : 01 42 96 62 52
Messagerie : jcrussier@anere.com

Anère MSI : Le partenaire de vos projets