



Gérard HERNIAUX

Faire face aux risques de vos projets

INSEP CONSULTING
Editions



A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Faire face aux risques de vos projets

Gérard Herniaux

Livret réalisé avec les consultants d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Pourquoi s'intéresser aux risques d'un projet ? _____ 4

1. De quoi parlons-nous ? _____ 5

Les risques d'un projet _____ 6

Les défaillances _____ 7

Causes et effets d'une défaillance _____ 8

Criticité d'un risque _____ 9

Risque acceptable ou non acceptable _____ 10

Risque et problème _____ 11

La gestion des risques _____ 12

2. Comment rechercher les risques ? _____ 13

Modalités de recherche des risques _____ 14

Classification des risques _____ 15

Principales méthodes d'analyse des risques _____ 16

Les risques stratégiques _____ 17

Les risques opérationnels _____ 18

Effets d'une défaillance _____ 19

Caractérisation d'un risque _____ 20

Diagramme causes/effets _____ 21

Arbre des défauts _____ 22

3. Comment évaluer les risques ?	23
Évaluation de la gravité	24
Évaluation de la probabilité	25
Expression de la criticité	26
Grille des criticités	27
Indicateur synthétique de criticité	28
Chances de réussite d'un projet	29
Grille d'évaluation globale	30
4. Comment gérer les risques ?	31
Point de départ : le tableau des risques	32
Réduction des risques	33
Démarche de gestion des risques	34
Niveaux de risques	35
Plan de gestion des risques	36
Fiche descriptive de risque	37
Fiche d'action	38
Animation de la gestion des risques	39
Réunion de gestion des risques	40
Organisation de la démarche	41
Pilotage global des risques	42
Évaluation des parades	43
Retour d'expérience	44
La gestion des risques : un levier pour réussir un projet	45
Le risque considéré comme une menace	46
Le risque considéré comme un challenge	47
Lectures complémentaires	48

Pourquoi s'intéresser aux risques d'un projet ?

« *Tout ce qui peut aller mal ira mal.* »

Edward Murphy

Cette « *loi* » pessimiste doit être interprétée avec une certaine subtilité : elle ne signifie pas que le pire est toujours certain, mais qu'un bon chef de projet doit se comporter comme si c'était le cas, et surtout éviter de compter sur la chance pour pallier une préparation insuffisante.

Plutôt que de vouloir ignorer les menaces en pratiquant une politique de « *l'autruche* », il faut donc considérer le risque comme une dimension complémentaire du triangle classique « *qualité/coût/délai* », et l'anticiper autant que possible pour mieux faire face aux incidents qui ne peuvent manquer de survenir.

Cette règle d'or débouche sur la gestion des risques, démarche féconde et d'autant plus efficace pour piloter un projet qu'elle est simple et donc facile à partager entre tous les partenaires concernés.



1. De quoi parlons-nous ?



Les risques d'un projet

Un risque est la possibilité que se produise un événement aléatoire susceptible de compromettre plus ou moins gravement la réussite d'un projet.



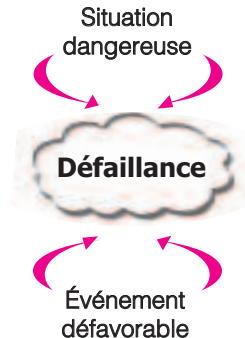
- ✔ Un risque peut être technique, mais aussi :
 - financier : restriction budgétaire ;
 - politique : intervention intempestive d'un élu ;
 - social : mouvement de refus du personnel ;
 - etc.
- ✔ Étant donné son caractère aléatoire, un risque n'est pas maîtrisable, à proprement parler, mais on peut le contenir dans des limites supportables pour le projet en prenant des mesures en vue de restreindre la probabilité qu'il se concrétise ou la gravité de ses effets.

Les défaillances

Une défaillance est un incident qui concrétise un risque.

Une défaillance est causée par la conjonction :

- d'une situation dangereuse (exemple : un seul expert d'une technique vitale dans l'équipe de projet) ;
- d'un événement défavorable (exemple : indisponibilité de l'expert pour cause de maladie).



Causes et effets d'une défaillance



- Environnement propice à l'apparition d'une défaillance :
 - manque d'expertise ;
 - tension avec un fournisseur ;
 - imprécision d'un cahier des charges ;
 - etc.
- Incident nuisible à l'atteinte des objectifs du projet :
 - mauvais choix technique ;
 - retard de livraison d'un composant ;
 - casse d'un prototype ;
 - etc.
- Résultats de la défaillance pour le projet :
 - mauvaise qualité d'un produit ;
 - non respect d'une échéance ;
 - dépassement de budget ;
 - etc.

Criticité d'un risque

La criticité d'un risque est l'évaluation globale du danger qu'il représente pour un projet.



- La criticité dépend de deux facteurs principaux :
 - la **gravité** des effets de la défaillance pour le projet ;
 - la **probabilité** que la défaillance se produise.
- Il existe différentes méthodes pour évaluer la criticité d'un risque. Selon la méthode adoptée :
 - des facteurs complémentaires peuvent être pris en compte (par exemple, la difficulté à détecter la défaillance) ;
 - la criticité peut s'exprimer par une valeur numérique ou par une appréciation qualitative.