



Maîtriser les risques d'un projet informatique

Tatiana AUBONNET
Conservatoire National des Arts et Métiers

◆ La maîtrise des risques

- Le management des risques
- L'analyse des risques
- La gestion des risques

La maîtrise des risques

1.1 Le management des risques

Risque

=

Tout événement susceptible de se produire
et de compromettre la réussite du projet.

On peut identifier des risques techniques, de sécurité,
de production, financiers, politiques, environnementaux, ...,
mais aussi **humains**

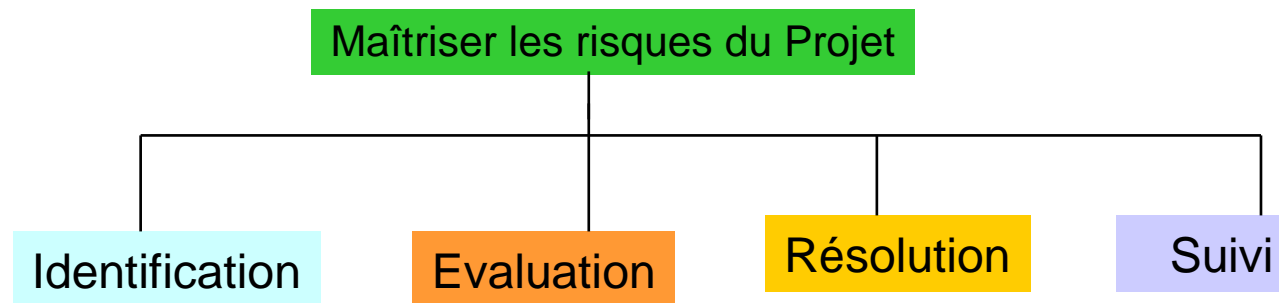
Typologie de risques des projets

- ◆ **Taille du projet**
- ◆ **Difficulté technique**
- ◆ **Degré d'intégration**
- ◆ **Configuration organisationnelle**
- ◆ **Changement**
- ◆ **Instabilité de l'équipe projet**

Anticiper les risques : points clés

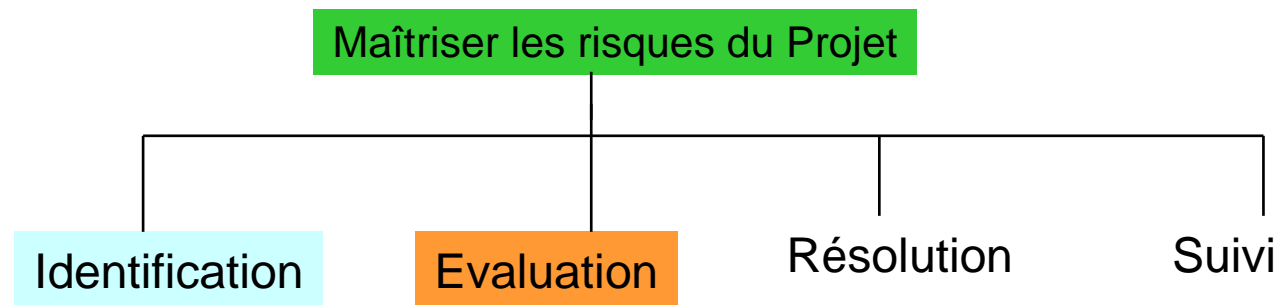
- ◆ Le commanditaire anticipe les risques stratégiques
- ◆ Le chef de projet anticipe les risques opérationnels
- ◆ Une analyse des risques majeurs est conduite dès le cadrage du projet
- ◆ L'analyse des risques est affinée et les risques sont réévalués à chaque jalon
- ◆ Le chef de projet est responsable du plan de maîtrise des risques opérationnels
- ◆ Chaque responsable de lot participe à la maîtrise des risques

La gestion des risques



- ◆ Minimiser voire éliminer les risques identifiés
 - par une démarche itérative
 - basée sur :
 - ▶ une phase d'analyse
 - ▶ une phase de gestion des risques

1.2 L'analyse des risques



- ◆ La phase d'analyse :
 - Identifier les risques
 - Evaluer les risques selon leur criticité

Anticiper les risques : la démarche

1. Lister les risques : déballage d'idées, effet d'expérience
2. Distinguer les symptômes, les effets, les causes possibles
3. Evaluer la criticité : gravité, probabilité d'apparition
4. Sélectionner les risques à maîtriser selon leur niveau

Analyse des risques liés au processus

Activités	Risques	P	G	C=PxG	Effets potentiels	Causes

P = Probabilité d'apparition ;

G = Gravité ;

C = Criticité

Voir « La Méthode des 3 regards »

La Méthode des 3 regards

◆ Objectif de la « Méthode des 3 regards »

Proposer aux décideurs un modèle et une démarche pour identifier et avoir une représentation partagée des risques principaux du projet dès les phases amont (schéma directeur, sélection de projet, étude préalable)

Les 3 regards...

1. **L 'Objectif** du projet

Pourquoi accepte-t-on d'investir ?

2. **La Cible** du projet

Qui sera principalement concerné ?

3. **La Solution** retenue pour le projet

Quel type de réponse pour atteindre l'objectif et la cible ?

Risques principaux selon le 1er regard : L'Objectif

Objectif du projet	Risque
Stratégie	<ul style="list-style-type: none">• Faible niveau d'implication de la DG• Changement de l'environnement• Non remise en cause de l'existant• Communication déficiente
Efficienc	<ul style="list-style-type: none">• Appropriation insuffisante du SI par les utilisateurs◆ Sous-estimation globale du projet, minimisation des coûts◆ Dérive technologique
Obligatoire	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'attractivité du projet◆ Cahier des charges incomplet◆ Non respect des délais

Risques principaux selon le 2ème regard : la Cible

Cible du projet	Risque
Client	<ul style="list-style-type: none">• Mauvaise perception des attentes client• Non remise en cause du fonctionnement interne• Détérioration de la performance de l'organisation
Support	<ul style="list-style-type: none">• Non remise en cause de l'existant• Sous-estimation des travaux• Modification de l'environnement• Rejet par les opérationnels
Transversal	<ul style="list-style-type: none">• Définition insuffisante de l'objectif• Structuration inadéquate du projet• Sous-estimation de l'utilisation

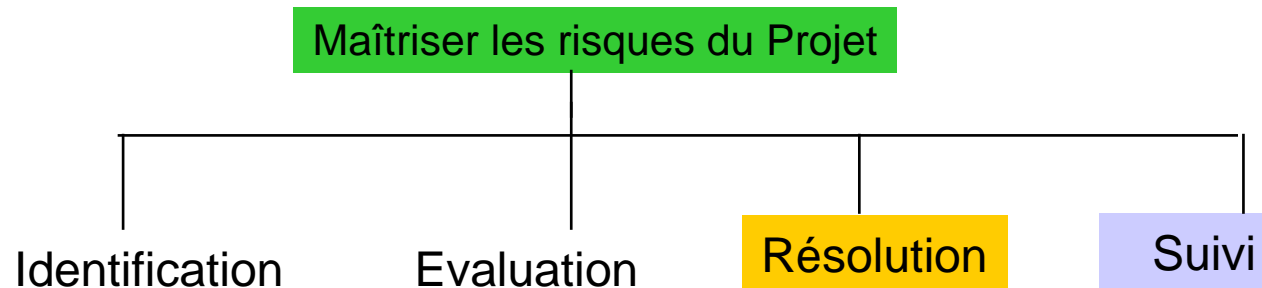
Risques principaux selon le 3ème regard : la Solution

Type de solution	Risque
Progiciel applicatif	<ul style="list-style-type: none">• Non pérennité du produit sélectionné• Sous-estimation de la charge /complexité de l'intégration• Pas de remise en cause de l'existant• Gestion du changement déficiente• Pas de prise en compte des évolutions du progiciel
Développement applicatif	<ul style="list-style-type: none">• Insuffisance du cahier des charges (besoins et solutions)• Manque de compétences ou de pérennité du prestataire
Infrastructure technique	<ul style="list-style-type: none">• Technologie incompatible avec la maturité technologique de l'entreprise• Réduction du projet à sa dimension technique
Intégration de système	<ul style="list-style-type: none">• Erreurs dans le choix des composants• Sous-estimation des travaux de migration et d'interfaçage

Exemple de Zone à Risques

- Non pérennité du produit sélectionné
- Sous-estimation de l'intégration (charge, complexité)
- Pas de remise en cause de l'existant
- Gestion du changement déficiente
- Pas de prise en compte des évolutions du progiciel
- Non remise en cause de l'existant
- Sous-estimation des travaux
- Modification de l'environnement
- Rejet par les opérationnels
- Faible niveau d'implication de la DG
- Changement de l'environnement
- Non remise en cause de l'existant
- Communication déficiente

1.3 La gestion des risques



- ◆ La phase de gestion des risques :
 - Assurer un suivi régulier du plan d'action et de ses résultats (corriger le tir)
 - Gérer l'évolution des risques retenus (statut et résultats des actions entreprises)
 - S'assurer que les risques non retenus n'ont pas évolués
 - Prendre en compte les risques nouveaux

Anticiper les risques : la démarche (suite)

1. Lister les risques : déballage d'idées, effet d'expérience
2. Distinguer les symptômes, les effets, les causes possibles
3. Evaluer la criticité
4. Sélectionner les risques à maîtriser selon leur niveau
5. Rechercher les actions possibles (préventives, correctives)
6. Evaluer les coûts de chaque action
7. Etablir le plan de maîtrise des risques (pilotage)
6. Evaluer les effets de chaque action

... et intégrer les risques dans l'étude de rentabilité

Gestion des risques : Le plan d'actions

Description du risque	C = PxG	Action Préventive / Corrective	Coûts estimés	Responsable de l'action	Date objectif	Statut de l'action	Commentaires

P = Probabilité d'apparition ;
G = Gravité ;
C = Criticité

Gestion des risques : Le résultat du plan d'actions

Activité	Description du risque et des effets potentiels	P	G	C= PxG	Action Préventive / Corrective

P = Probabilité d'apparition ;
G = Gravité ;
C = Criticité

Les progiciels de gestion des risques

- ◆ Monte Carlo
- ◆ Open Plan Professional
- ◆ P3e
- ◆ Powersim
- ◆ Prorisk
- ◆ @RISK

Exercice. Analyse des risques

L'entreprise *Innovprod* a décidé de mettre en place un ERP pour gérer les processus support (finance, RH, achat). Un Chef de Projet a été nommé (nous l'appellerons Monsieur CP). Le choix du progiciel n'est pas encore fait. Il est donc prévu une phase d'analyse des offres du marché et un appel d'offre (AO). Le CP s'appuiera sur des responsables métier de chaque domaine : les RMF, RMRH et RMA. Il y a trois modules à définir, paramétrer et déployer.

Les utilisateurs utilisent actuellement des applications développées en interne, soit par l'équipe informatique de la DSI (c'est le cas de l'application Paie), soit par des personnes des équipes support elles-mêmes (ce sont des développements faits sous Excel, Access, Intranet). Ils ne comprennent pas le choix de la Direction.

- ◆ **Questions** : Faire une analyse des risques
 - en proposant une grille d'évaluation des risques,
 - en priorisant les risques identifiés grâce à cette grille,
 - en proposant des parades aux risques majeurs.