|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Classe Manager.jpg | TOPO  **Analyse Projets** |  |
| **Objectifs:** Mener un projet à la réussite | | |

La sensation de risque est un phénomène très subjectif, voire irrationnel, lié à la façon qu'a un individu de percevoir une situation dans son environnement, ce qui dépend pour une bonne part du capital culturel de l'individu et de ses intérêts. Ces perceptions diffèrent nécessairement d'un individu à un autre. Il peut d'ailleurs exister un décalage d'appréciation entre les dirigeants et les employés, ces derniers ayant une vision nécessairement plus opérationnelle.

Pour que la perception du risque soit la mieux partagée possible, il convient de mener l’analyse des risques par un groupe de travail constitué d’experts.

L’analyse des risques du projet, l’AP, doit se dérouler selon la démarche de qualité:

1. Poser le problème
2. Décrire le problème
3. Générer les options de solution
4. Tester les options
5. Décider de la solution

# Poser le problème

La mise en place d’un projet fait suite à une prise de décision. Après la décision, il faut tout mettre en œuvre pour réussir le projet.

Le but à atteindre doit être clairement identifié.

L’analyse des risques d’un projet est un investissement. Le temps d’analyse est directement proportionnel aux nombres de risques localisés. Plus le projet sera détaillé, plus le nombre de risques identifiés sera important.

A ce stade de l’analyse, il convient de déterminer le nombre d’actions ou d’étapes du projet qu’il faudra analyser.

MMj02363040000[1]

Point critique



Il faudra identifier quels sont les points critiques du projet qui peuvent générer des difficultés au projet.

# Décrire le problème

Il s’agit de décrire le plan d’actions du projet tel que prévu initialement.

## Inventaire des activités du plan

Les activités sous forme de verbe à l’infinitif seront inventoriées. Pour ne rien oublier, il est intéressant de ne pas trop canaliser les idées à recueillir.

Par exemple :

- faire l’analyse de marché,

- décider d’une orientation stratégique,

- proposer un budget,

- faire du benchmarking

- ….

Cet inventaire ne doit pas faire l’objet de censure.

Suivant les projets, les activités recueillies peuvent être rassemblées par famille.

## Description du projet initial

Les activités du projet seront détaillées dans un tableau selon le format ci-après :

| **N°** | **Activité** | **Responsable** | **Lieu** | **Date**  **visée** | **Durée** | **Moyens** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 10 | Décider d’une orientation stratégique | D | Usine | 1/10/15 | 15j | Analyse marché, benchmarking, bilans |
| 20 | Proposer un budget | DAF | Usine | 1/12/15 | 15j | Charges d’exploitation, orientation stratégiques |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 70 | Lancer la production | MR | Atelier | 1/1/16 | 2 m | Machine, 3 salariés, matière première, dossier de définition |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Responsable : c’est la personne qui a en charge l’activité et qui devra rendre compte de sa réalisation.

Lieu : c’est le lieu où se déroule l’activité.

Date visée : c’est la date pour laquelle l’activité doit être terminée.

Durée : c’est la durée en temps que nécessite la réalisation de l’activité.

Moyens : c’est l’ensemble des moyens matériels y compris les documents et moyens financiers nécessaires à la réalisation de l’activité.

# Sélection des points critiques

Le projet ci-dessus est un projet décrit initialement. Il mérite une analyse par des experts afin que ceux-ci fassent part des doutes, des inconvénients et des points critiques qui peuvent perturber le projet.

Afin de ne pas oublier de points critiques en vue d’amener ce projet à la réussite, une analyse doit être faite ligne par ligne :

Concernant le responsable : Est-ce que le responsable de l’action a la compétence pour réaliser correctement l’activité ?

Concernant le lieu : Est-ce que le lieu est adapté au déroulement de l’activité ?

Concernant la date visée : Est-ce que la date visée présente un inconvénient, des aspects critiques pour réaliser l’activité ?

Concernant la durée : Est-ce que la durée convient pour la réalisation de l’activité ?

Concernant les moyens : Est-ce que le ou les moyens sont suffisants, sont adaptés, sont fiables pour contribuer à la réalisation de l’activité ?

Si les questions posées suscitent le moindre doute, alors l’éléments concerné par la question devient un point critique. Ces points seront identifiés en rouge sur le projet initial.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Activité** | **Responsable** | **Lieu** | **Date**  **visée** | **Durée** | **Moyens** |
| 10 | Décider d’une orientation stratégique | D | Usine | **1/10/15** | 15j | Analyse marché, benchmarking, bilans |
| 20 | Proposer un budget | DAF | Usine | 1/12/15 | 15j | Charges d’exploitation, orientation stratégiques |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 70 | Lancer la production | MR | Atelier | 1/01/16 | 2 m | **Machine**, **3 salariés**, matière première, dossier de définition |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

# Analyse des points critiques

## Identification

Les points critiques permettent de localiser les risques dans le projet. Maintenant, il faut les identifier et les évaluer.

Afin de déterminer clairement le risque associé au point critique, il faut utiliser la formule suivante :

Le point critique risque de …..

Par exemple :

- le **1/10/15** risque de ne pas être respecté par D

Le risque identifié est donc : ne pas être respecté par D

- la **machine** risque de ne pas être livrée

Le risque identifié est ne pas être livrée

- les **3 salariés** risquent de ne pas être formés.

Le risque identifié est : ne pas être formés.

Attention : plusieurs risquent peuvent être associés à un point critique.

## Evaluation

**Evaluer un risque** c’est connaître sa criticité.

La criticité d’un risque dépend de sa fréquence ou probabilité ainsi que de sa gravité.

CRITICITE = (FREQUENCE ou PROBABILITE, GRAVITE)

La fréquence est directement liée à la probabilité d’apparition de la cause du risque

**CAUSE(S)**🡪 RISQUE 🡪 **EFFETS**

Si la cause ou les causes du risque sont connues, alors la fréquence d’apparition du risque pourra être estimée.

L’effet ou les effets du risque seront les conséquences générées par le risque. La gravité du risque sera la gravité de ses effets.

Par exemple :

le **1/10/15** risque de ne pas être respecté par D

Risque : ne pas être respecté par D

Cause : D peut ne pas être disponible. Fréquence ou probabilité : 1 /2

Effet : Perte de temps dans le projet. Gravité perturbante.

* 1. ***Générer des options de solution***

Il s’agit de déterminer par hypothèse (option de solution) quels sont les risques inacceptables.

Pour cela, il faut s’engager sur la criticité que peut supporter le projet. Le chef de projet doit donc définir quels sont les couples (probabilité, gravité) qu’il estime inacceptable.

Une grille d’évaluation sera dressée.

|  |
| --- |
| GRAVITE |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| PROBABILITE | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| Acceptable |  |
| Inacceptable |  |

Plusieurs niveaux de probabilités et de gravité seront proposés du type :

Pour la probabilité :

P1 : < 1/100

P2 : 1/100< P2 < 1/30

P3 : 1/30<P3<1/10

P4 : > 1/10

Pour la gravité :

G1 : insignifiant

G2 : perturbant

G3 : grave

G4 très grave.

Par exemple, évaluons l’acceptabilité du risque « le **1/10/15** risque de ne pas être respecté par D ».

Cause : D peut ne pas être disponible. Fréquence ou probabilité : 1 /2

Effet : Perte de temps dans le projet. Gravité perturbante.

La criticité est dans la zone verte donc le risque est acceptable.

Cette hypothèse d’acceptabilité du risque mettra en évidence les risques inacceptables.

# Test des options

Chaque point critique fera l’objet d’une analyse. Les risques identifiés seront identifiés puis évalués.

Les risques inacceptables doivent donner lieu à des actions pour éliminer ou réduire les risques.

* + 1. **Elimination des risques**

Pour éliminer les risques, il faut éliminer les causes du risque. Ainsi la probabilité d’apparition du risque sera réduite.

Si la cause du risque est l’indisponibilité de D. Il faut trouver une action afin que D soit disponible. Cette action sera appelée action préventive.

Action préventive 🡪 Agit sur la ou les causes 🡪 Diminue la probabilité.

Les actions préventives sont introduites dans le projet avant la ligne où le point critique est apparu.

Par exemple :

- la **machine** risque de ne pas être livrée

Cause : l’investissement n’est pas fait à temps. Probabilité ½

Gravité : La production est retardée : Gravité : Grave.

|  |
| --- |
| GRAVITE |
|  |  |  |  |
|  |  | **XX** |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| PROBABILITE | | | |

Il faut diminuer la probabilité. Pour cela, il faut lancer l’investissement au plus tôt, peut-être même avant de définir le budget.

L’action sera introduite dans le plan :

| **N°** | **Activité** | **Responsable** | **Lieu** | **Date**  **visée** | **Durée** | **Moyens** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 10 | Décider d’une orientation stratégique | D | Usine | **1/10/15** | 15j | Analyse marché, benchmarking, bilans |
| **15** | **Lancer l’investissement machine** | **DAF** | **Usine** | **1/11/15** | **10 j** | **Devis, Prêt bancaire** |
| 20 | Proposer un budget | DAF | Usine | 1/12/15 | 15j | Charges d’exploitation, orientation stratégiques |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 70 | Lancer la production | MR | Atelier | 1/01/16 | 2 m | **Machine**, **3 salariés**, matière première, dossier de définition |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

* + 1. **Réduction des risques**

Réduire un risque c’est réduire la gravité de l’effet ou réduire la probabilité d’occurrence de la cause.

L’action pour réduire la gravité de l’effet est une action de secours. L’action de secours est à réaliser quand l’effet s’est produit. Parfois, il est nécessaire de prévoir quelle est le fait déclencheur de l’action de secours.

Fait déclencheur + Action de secours 🡪 Diminue la gravité 🡪 Baisse la gravité

Dans le cas du risque ci-dessus, la réduction du risque peut se faire par l’action préventive ci-dessus ou alors en générant une action de secours pour faire face à l’effet produit.

- la **machine** risque de ne pas être livrée

Cause : l’investissement n’est pas fait à temps. Probabilité ½

Gravité : La production est retardée : Gravité : Grave.

Pour diminuer la gravité, une action de secours consisterait à Sous-traiter la production. Le fait déclencheur serait : Vérifier 1 mois avant le lancement de la production si la machine sera présente 1 semaine avant la date indiquée. Si non, il faut lancer l’action de secours.

Le fait déclencheur doit être introduit dans le projet.

| **N°** | **Activité** | **Responsable** | **Lieu** | **Date**  **visée** | **Durée** | **Moyens** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 10 | Décider d’une orientation stratégique | D | Usine | **1/10/15** | 15j | Analyse marché, benchmarking, bilans |
| 15 | Lancer l’investissement machine | DAF | Usine | 1/11/15 | 10 j | Devis, Prêt bancaire |
| 20 | Proposer un budget | DAF | Usine | 1/12/15 | 15j | Charges d’exploitation, orientation stratégiques |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **65** | **Vérifier l’appro. machine** | **MR** | **Atelier** | **1/12/15** | **1H** | **Appel Offre** |
| 70 | Lancer la production | MR | Atelier | 1/01/16 | 2 m | **Machine**, **3 salariés**, matière première, dossier de définition |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

# Décider de la solution

Après une nouvelle itération sur les aspects critiques que le projet enrichi des actions préventives et/ou actions de secours associées aux faits déclencheurs, le projet ainsi élaboré devient un projet consolidé, un projet de réussite.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Activité** | **Responsable** | **Lieu** | **Date**  **visée** | **Durée** | **Moyens** |
| 10 | Décider d’une orientation stratégique | D | Usine | 1/10/15 | 15j | Analyse marché, benchmarking, bilans |
| 15 | Lancer l’investissement machine | DAF | Usine | 1/11/15 | 10 j | Devis, Prêt bancaire |
| 20 | Proposer un budget | DAF | Usine | 1/12/15 | 15j | Charges d’exploitation, orientation stratégiques |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 65 | Vérifier l’appro. machine | MR | Atelier | 1/12/15 | 1H | Appel Offre |
| 70 | Lancer la production | MR | Atelier | 1/01/16 | 2 m | Machine, 3 salariés, matière première, dossier de définition |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Attention : cet outil n’est pas un GANNT ou un PERT.