

## Congrès du management de projet 2009

## Ni trop ni trop peu

Comment mener à bien son projet tout en gardant la tête froide devant la liste des imprévus qui pourraient survenir au cours de son élaboration? Si la prudence est de mise, elle ne doit pas être un frein au pragmatisme!

On croyait avoir pensé à tout, et pourtant voilà que tout semble aller de travers: l'entrepreneur de génie civil a du retard, des marchandises sont abîmées à la livraison, ou encore, le prix de notre matière première s'envole! Certes un projet sans risque n'existe pas. Mais même si ces imprévus sont inévitables, ils ne doivent pas pour autant nuire à la qualité du projet final. Comment concilier à la fois la maîtrise des risques et la qualité d'un projet sans pour autant se perdre dans des listes détaillées et des probabilités complexes? Pierre Bonnal, professeur à la Haute école de gestion de Genève, a démontré «cette synergie nécessaire» lors d'une conférence animée dans le cadre du Congrès du management de projet les 15 et 16 avril à Lausanne. Le «Journal des arts et métiers» faisait partie des participants.

Lors de sa conférence, Pierre Bonnal a démontré quelles sont les similitudes dans la maîtrise de deux processus: la gestion des risques-projet et la gestion de la qualité-projet. Pierre Bonnal trouve justement «dommage» que, dans beaucoup de projets, ces deux disciplines soient très souvent traitées séparément, qu'il n'y ait pas, ou peu, de communication entre elles. Car pour lui, «il est vraiment possible d'aborder les risques-projets et les qualité-projets dans un même état d'esprit.»

## Un peu de précautions, mais pas trop

Si ce processus fait partie de la vigilance requise au bon cheminement d'un projet, il ne doit pas décourager l'entrepreneur pour autant. Un projet est spéculatif par essence puisqu'il se développe «dans un environnement mouvant» où les menaces sont toujours présentes. Loin d'être toujours négatifs, les risques ne

## De l'ingénierie au management de projet

Pierre Bonnal a grandi à Toulouse et est ingénieur de formation. Titulaire d'un master en management de projet à l'Université du Québec et d'un doctorat en gestion des systèmes industriels, il a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle au CERN. Il est aujourd'hui professeur de management et chef du Département d'économie d'entreprise à la Haute école de gestion de Genève ainsi que chargé de cours à la HEC de Genève et de Lausanne. Il est également membre du Project management institute (PMI) et de la Société suisse du management de projet (SMP). Le PMI et la SMP sont coorganisateur du Congrès du management de projet qui s'est tenu pour la troisième fois consécutive les 15 et 16 avril à l'Université de Lausanne.

fois mesurés, peuvent aussi favoriser une «attitude offensive», c'est-à-dire s'inscrire dans l'action. Toutefois, un peu de souplesse s'avère nécessaire. Pierre Bonnal insiste sur la nécessité de trouver «la juste mesure» entre trop de précautions à vouloir dresser une liste détaillée qui pourrait «se traduire au bout du compte par quelque chose de déviant». Afin d'éviter ce piège contre-productif, Pierre Bonnal invite les entrepreneurs à «être économes, car plus l'utilisation d'outils est abondante, moins il y a de chances que ça marche». Le chef de projet doit certes montrer au mandant que les éventuels écueils ont été identifiés et évalués, que des réponses appropriées ont été trouvées. Toutefois, Pierre Bonnal insiste sur la place déterminante qu'occupent l'intuition, l'innovation et la créativité dans la gestion de projets.

## Le jeu en vaut-il la chandelle?

Mais qu'entend-on par l'identification et l'évaluation des risques? Quelle est la méthode préconisée par le spécialiste en management de projet? Lors de sa démonstration, Pierre Bonnal s'attaque tout d'abord à l'analyse des risques, puis à l'identification des non-conformités en matière de qualité. Suite à la démonstra-

tion de ces deux procédés, le public s'apercevra rapidement qu'ils sont très semblables et peuvent être appréhendés d'une pareille manière.

L'essentiel réside dans l'élaboration d'un inventaire de risques potentiels. Il est parfois nécessaire de se creuser un peu la tête, prévient Pierre Bonnal. Ces risques peuvent être internes (p. ex. problèmes techniques ou de logistique, retard dans les délais) ou externes (p. ex. fluctuation du marché, catastrophe naturelle). Une fois ce registre élaboré, il convient d'analyser qualitativement ces risques. Pour chacun d'eux, le chef de projet détermine le niveau de probabilité d'occurrence de ce risque, allant du «quasiment impossible» (probabilité 0,1) au «quasiment certain» (probabilité 0,9). On estime ensuite l'impact de ce risque, s'il survient, sur les coûts, les délais et la performance du projet. Mais Pierre Bonnal se pose la question de l'intérêt de l'exercice quantitatif, et si «le jeu en vaut la chandelle». C'est pour cette raison qu'il conseille de procéder avec parcimonie.

## Prévoir un «plan B»

Une fois les risques quantifiés et qualifiés, c'est au chef de projet de choisir s'il va agir et, si oui, de quelle manière. C'est le bon sens et les attentes du mandant qui vont guider les décisions. «Les risques externes sont typiquement ceux que l'on va transférer», indique Pierre Bonnal, en faisant recours à des assurances par exemple. Il est également judicieux d'élaborer un «plan B» pour les risques potentiels ayant de fortes chances de se réaliser et dont l'impact pourrait fortement compromettre le bon déroulement du projet. Quant au contrôle de la qualité, il s'effectue à l'aide d'un système automatisé identique qui consiste à planifier les normes à atteindre, à contrôler cette qualité et à identifier les non-conformités. Ce répertoire permettra d'élaborer un plan d'amélioration du projet si ces non-conformités souhaitent être corrigées.

Finalement, cette démonstration amène Pierre Bonnal à la conclusion suivante: un risque est un écart potentiel et une non-conformité un écart constaté. Un registre des écarts peut donc rendre compte de façon globale à la fois le registre des risques et celui des non-conformités. ♦

Bo



## Votre publicité dans nos annuaires: un bon plan pour la réussite de vos projets.

### Des clients, des affaires et du bénéfice en plus!

Dans votre secteur d'activité comme dans la construction: nos annuaires sont consultés plus de 300 millions de fois par année. 85% de ces consultations suscitent un contact par téléphone ou e-mail et **74% d'entre elles aboutissent à une commande**. Un investissement publicitaire particulièrement rentable. Pour en savoir plus au sujet de notre rapport prix-prestations unique, consultez [www.directories.ch](http://www.directories.ch) ou appelez notre service clients au **0848 86 80 86**.



Vos annuaires sur Internet et sur papier



Dans le cadre du Congrès du management de projet, Pierre Bonnal a animé une conférence sur la «synergie nécessaire» que représentent la gestion des risques et la maîtrise de la qualité dans un projet. Photo: Alain Herzog