

Analyse des risques dans un projet

ID3 2020-2021

Contenu :

- Notions de risques dans un projet
- Identification et évaluation des risques
- FFOM ou SWOT
(Force et faiblesse, Opportunité et Menaces)
- PESTEL
(Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, légal)
- Plan d'action et de gestion des risques

Johann Sievering

v04



CFP Arts Genève
<http://edu.ge.ch/cfpaa/>



Notions de risques dans un projet

Identification et évaluation des risques

FFOM ou SWOT (Force et faiblesse, Opportunité et Menaces)

PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, légal)

Plan d'action et de gestion des risques

Objectifs :

- Être conscient.e de l'importance d'identifier et évaluer les risques dans un projet ;
- Être capable d'élaborer une FFOM (SWOT) ;
- Être capable d'analyser les risques d'un projet simple ;
- Être capable de mettre en place un plan d'action / de gestion de risques.

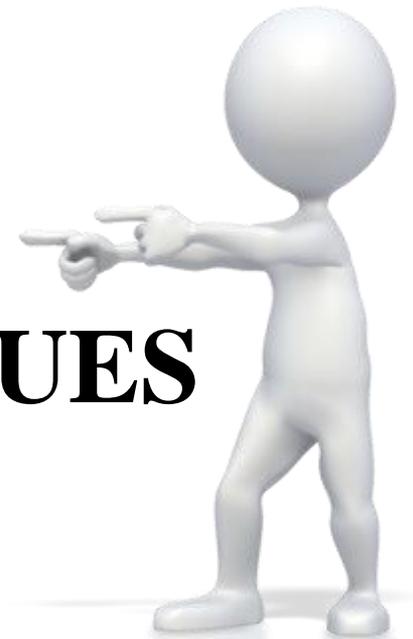
NOTIONS DE RISQUES DANS UN PROJET



Introduction

RISQUE \leftrightarrow INCERTITUDES

IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES

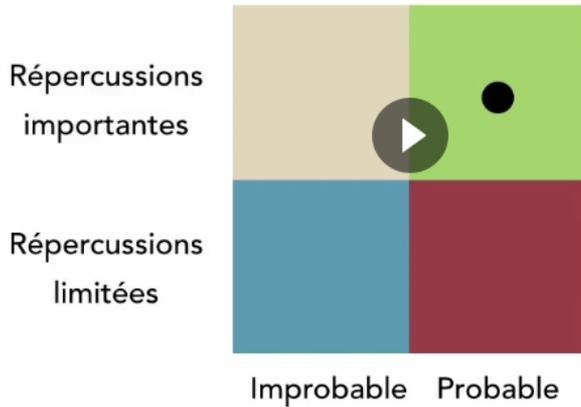


Gestion du risque

- **Identifier** des risques ;
- **Communiquer** sur les risques ;
- **Rédiger** un « plan de gestion des risques » ;
- Mettre en place un plan d'actions
 - **préventives** et **correctives**

Analyse du risque

Analyse des risques



	4. Indolores	3. Limités	2. Graves	1. Dramatiques
1. Improbables				
2. Occasionnels				
3. Courants			X	X
4. Très courants			X	X

© www.chef-de-projet.org

Tableau 1 : Grille des risques

Probabilité	Élevée			
	Moyenne			
	Faible		X	
		Faible	Moyenne	Élevée

Gravité

Tableau 2 : Cote des risques

Description	Code de couleur
Danger immédiat	
Risque élevé	
Risque moyen	
Faible risque	
Très faible risque	

Etc.

Risques prévisibles

➤ Risque prévisibles

- Technologie
 - Distance
 - Choix limité
 - Ressources
-
- Travail d'équipe pour l'identification des risques
 - Faire appel à une personne ayant de l'expérience
 - Faire appel à un expert

Suppositions

- Croyances non confirmées

- **Identifier les attentes**
 - Quels livrable attendez-vous ?
 - Selon vous qui va faire ceci ?
 - Selon-vous quand cela aura lieu ?
 - Selon que va-t-il se passer ?
 - Selon vous qu'est-ce qui ne doit pas être inclus ?
 - Etc...

Exemples de risques

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Un espace de bureau approprié n'est pas disponible : | Improbable, élevé |
| 2. L'espace de bureau est plus coûteux que prévu : | Probable, moyen |
| 3. La livraison de matériel est retardée : | Probable, moyen |
| 4. La livraison de matériel comporte des erreurs : | Probable, moyen |
| 5. Projet ayant des défauts d'exécution et nécessitant des délais de remaniement : | Improbable, élevé |
| 6. Un seul fournisseur pour les travaux de construction : | Improbable, moyen |
| 7. La délivrance des permis de construire ou des certificats est retardée : | Probable, élevé |
| 8. La disposition ne fonctionne pas et une nouvelle conception est nécessaire : | Improbable, élevé |

Source : video2brain

Evaluation des risques

Identification	Risque	Probabilité	Répercussions
R01	Un espace de bureau approprié n'est pas disponible	Faible	Élevées
R02	L'espace de bureau est plus coûteux que prévu	Moyenne	Faibles
R03	Les matériaux ont du retard	Élevée	Moyennes
R04	Les matériaux reçus sont défectueux	Élevée	Faibles
R05	Retards de construction	Élevée	Élevées
R06	Un seul fournisseur pour la construction	Faible	Moyennes
R07	La délivrance des permis de construire ou des certificats est retardée	Élevée	Élevées
R08	La disposition ne fonctionne pas et une nouvelle conception est nécessaire	Faible	Faibles

Réponses au risque

- Accepter les conséquences
- Utiliser les fonds d'urgence
- Éviter le risque
- Limiter le risque
- Transférer le risque

Source : video2brain

Journal des risques

Identification	Risque	Réponse au risque	Déclencheur	Qui surveille	Résultat
R01	Un espace de bureau approprié n'est pas disponible				
R02	L'espace de bureau est plus coûteux que prévu				
R03	Les matériaux ont du retard				
R04	Les matériaux reçus sont défectueux				
R05	Retards de construction				
R06	Un seul fournisseur pour la construction				
R07	La délivrance des permis de construire ou des certificats est retardée				
R08	La disposition ne fonctionne pas et une nouvelle conception est nécessaire				

Source : video2brain

FFOM OU SWOT

(FORCE ET FAIBLESSE, OPPORTUNITÉ ET MENACES)



Introduction

- FFOM :
Force et Faiblesse, Opportunité et Menaces
- En anglais SWOT :
Strengths (forces), *Weaknesses* (faiblesses),
Opportunities (opportunités), *Threats* (menaces)
- Ou analyse de cadrage.
- Outils de stratégie d'entreprise
- Permet de déterminer les options possibles et/ou envisageables
- Se réalise dans la première phase de planification

Exemples

➤ GROUPE CARREFOUR

- <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-cas/strategie-entreprise-carrefour-324333.html>

➤ L'Oréal

- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/l/analyse-swot-loreal.php>

➤ Exemple

- https://fr.ryte.com/wiki/Analyse_SWOT

Etc.

Objectifs du FFOM

- Maximiser ses forces
- Identifier ses faiblesses
- Tirer parti des opportunités se présentant
- Faire face aux menaces extérieures

Points clés

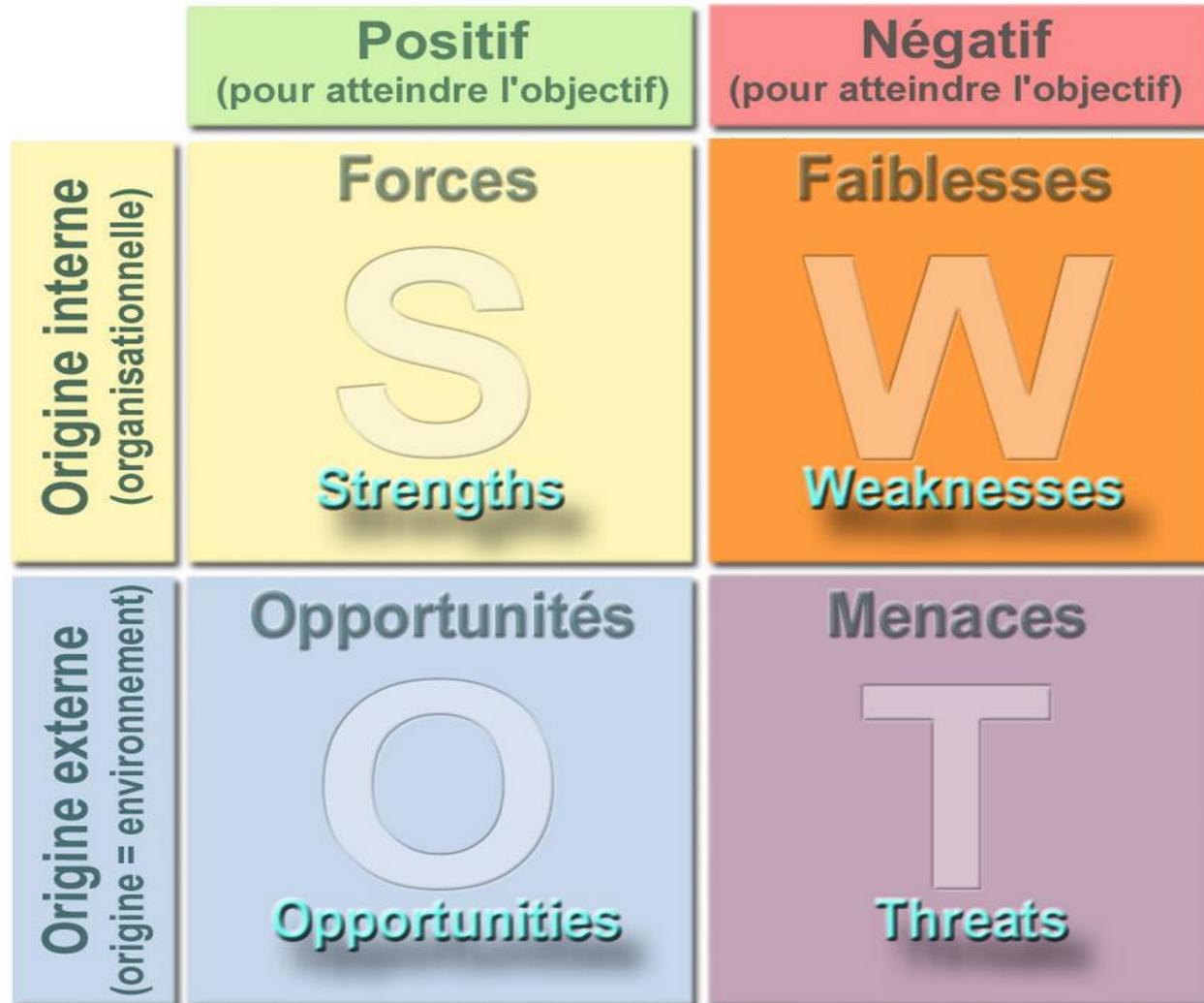
- Ne jamais perdre de vue les objectifs

- Rester réaliste :
 - Planification (objectifs, plan d'action, stratégie)
 - Mise en œuvre opérationnelle

- Mettre en place :
 - Des indicateurs
 - Des moyens de contrôles

FFOM

Analyse des risques projet
FFOM (ou SWOT)



Wikipedia

Application 1

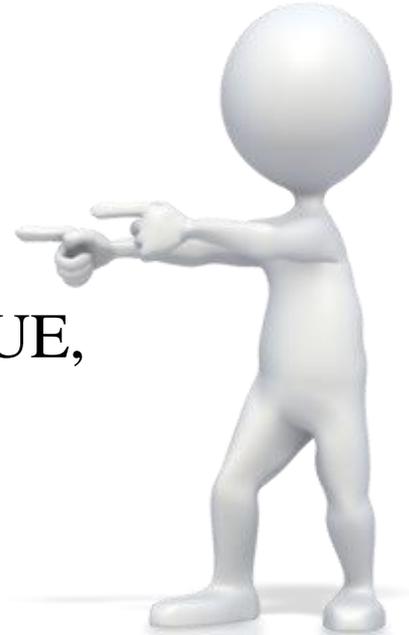
		Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	FORCES	<ul style="list-style-type: none"> - Que faites-vous mieux que d'autres ? - Qu'est-ce qui différencie votre entreprise / marque / produit ? - Avez-vous des avantages concurrentiels solides ? - Votre réputation est-elle solide ? - Avez-vous suffisamment d'expérience ? - Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que faites-vous moins bien que vos concurrents ? - Manquez-vous de ressources ? - Vos moyens financiers / logistiques / humains sont-ils suffisants ? - Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ? - La taille de votre force de vente est-elle suffisante ? - Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?
	OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché progresse-t-il ? - Existe-t-il une nouvelle législation favorable susceptible de stimuler la demande ? - Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ? - Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le niveau de concurrence ? - Y'a-t-il de nouveaux acteurs potentiels sur le marché ? - Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ? - La conjoncture économique est-elle favorable ? - Quels sont les changements à venir favorisant l'obsolescence des produits actuels ?
Origine externe (origine = environnement)	MENACES		

Application 2

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marque Leader avec 20% de parts de marché volume - Notoriété de la marque auprès des consommateurs - Technologie brevetée sur les fûts pression (8% du marché) - Force de Vente reconnue comme n°1 par les distributeurs - Nombreux temps forts marque autour du sport, musique, art... 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banalisation progressive de la marque - Part de linéaire insuffisante par rapport à la part de marché (risque de ruptures de stock) - Problèmes de visibilité du packaging (différenciation avec la concurrence) - Diminution des budgets et moyens opérationnels terrains
Origine externe (origine = environnement)	<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le segment de bières sophistiquées progresses de 4% cette année. - Nombreux événements sportifs annoncés cette année (occasions de consommation) - La saisonnalité du marché disparaît peu à peu au profit d'une consommation plus régulière. - Les distributeurs prennent conscience du poids de la bière au sein de l'univers des liquides 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxe sur les droits d'accises qui va entraîner une augmentation des prix - Augmentation du coût des matières premières - Poids de plus en plus forts des Marques de Distributeurs - Consommation en circuit CHR en forte régression suite aux lois anti-tabac et répressions routières. - Perception de la bière comme un produit qui fait grossir

PESTEL

(POLITIQUE, ECONOMIQUE, SOCIOLOGIQUE,
TECHNOLOGIQUE, ECOLOGIQUE, LÉGAL)



Introduction

- Modèle d'identification des influences des facteurs macro-environnementaux sur un projet
- Donne une vision globale sur son environnement
- Permet de réaliser une analyse externe, première étape pour, par exemple, l'analyse de cadrage
- Débouche sur les facteurs structurants ou variables pivots
- Permet de faire des scénarii d'évolution du contexte

Exemples

➤ Coca Cola

- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/matrice-pestel-cocacola.php>

➤ GROUPE CARREFOUR

- <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/analyse-pestel-grande-distribution-avec-exemple-carrefour-07-01-2016.html>

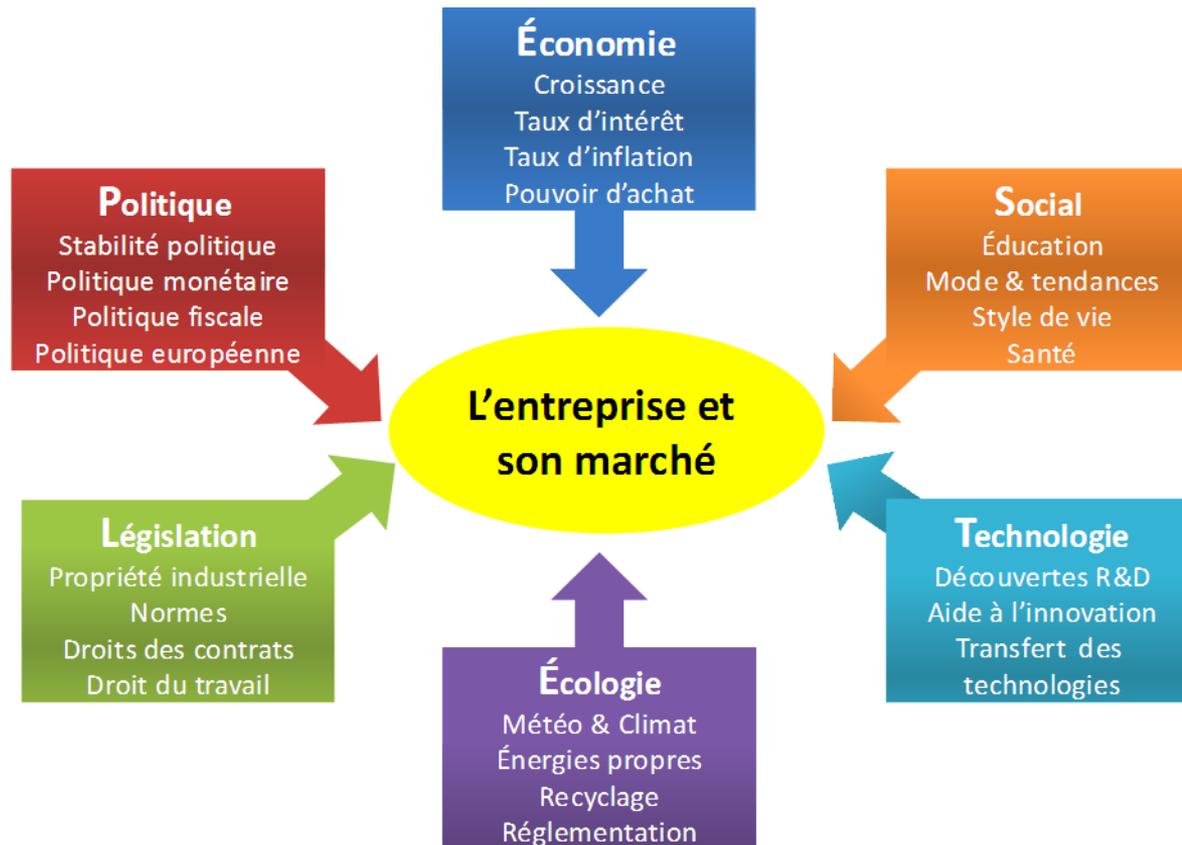
➤ L'Oréal

- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/l/matrice-pestel-loreal.php>

Etc.

PESTEL

- Politique
- Economique
- Sociologique
- Technologique
- Ecologique
- Légal



Facteurs (1/3)

➤ Politiques

- stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
- ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et internationaux (politique fiscale, commerce extérieur...)

➤ Économiques

- cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.
- ensemble des facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et sur le comportement des consommateurs (inflation, chômage, revenus disponibles, taux d'intérêt...)

Facteurs (2/3)

➤ Socio-culturel

- démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.
- ensemble des caractéristiques sociales qui jouent sur le pouvoir d'achat (démographie, religion, attitude de loisirs, de travail, répartition des revenus...)

➤ Technologiques

- dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.
- ensemble des innovations technologiques qui peuvent perturber le marché existant (investissement privé ou public en R&D, nouveaux brevets, vitesse de transfert...)

Facteurs (3/3)

➤ Environnemental

- lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.
- ensemble des réglementations et contraintes liées au développement durable (traitement des déchets, consommation d'énergie, lois sur les protections environnementales...)

➤ Légaux

- lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.
- ensemble des réglementations et législations, qui encadrent le marché du travail et les entreprises de tous secteurs (droit du travail, droit du commerce, norme de sécurité, loi sur les monopoles...)

Etapes de l'analyse

1. Lister les différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique du projet ;
2. Faire ressortir les tendances structurelles actuelles et futures ;
3. Synthèse pour faire émerger différents scénarii d'évolutions de l'environnement du projet.

Finalement : choisir la stratégie à mettre en place dans le projet et
 Intégrer ces données dans l'analyse du projet



QUESTIONS / RÉPONSES ?