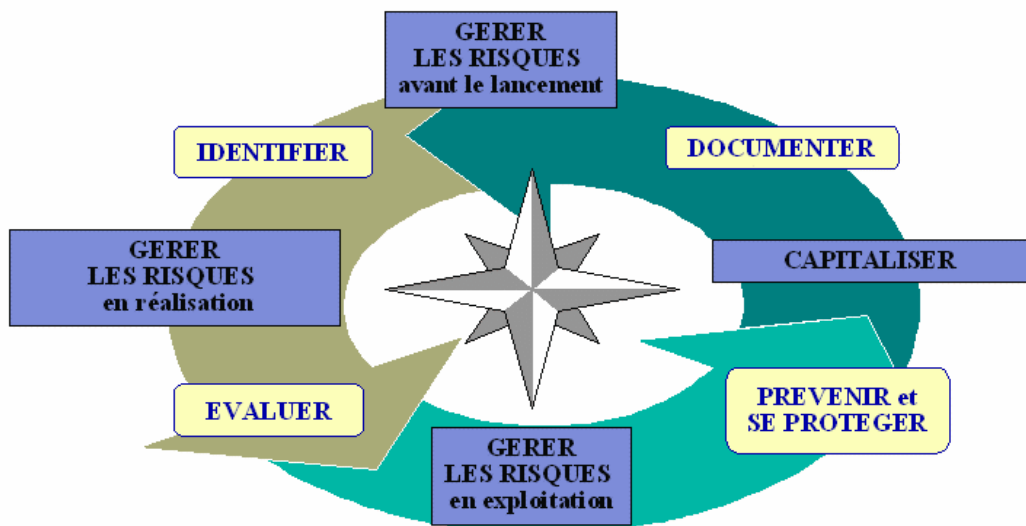


Gestion des risques

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible (extrait de : "Le chef de projet efficace" 2005 Eds Organisation). La gestion des risques est une analyse de plus en plus courante au sein des entreprises. En effet, un risque non identifié peut avoir des répercussions sur l'ensemble du projet et affecter très largement le coût voire la faisabilité de ce dernier. Un plan de réponse au risque peut donc être un outil pour parer ces dangers. Ainsi, nous allons analyser les risques sous jacents à l'entreprise elle même ainsi que les risques du projet C'est Carré.

« Gérer les risques avant le lancement »

La démarche - Cadre méthodologique



1

1. Identification des risques :

Technique	Externe	Organisationnel	Projet
<ul style="list-style-type: none">• Technologies• Complexités• Performance• Qualité/ Processus	<ul style="list-style-type: none">• Marché• Client• Réputation• Intérim	<ul style="list-style-type: none">• Ressources Humaines• Productivité• Gestion	<ul style="list-style-type: none">• Cadrage• Planning• Contrôle• Communication• Livrables

Nous pouvons identifier quatre familles de risques. Ces dernières sont divisées par facteurs.

Analysons plus en détails les risques sous-jacents.

Techniques :

Les centres de contacts allient l'informatique et la téléphonie. Une maîtrise des outils est donc indispensable pour un fonctionnement efficace. Une mauvaise compréhension du matériel utilisé peut engendrer de nombreux bugs et donc un manque de productivité non négligeable. Une veille des hardwares et softwares du marché semble indispensable. Les fournisseurs sont suffisamment connus par le marché. Les centres de contacts utilisent très généralement les mêmes couplages informatique/téléphonie. Ce n'est donc pas un risque significatif pour Convers. Une formation adéquate pour les employés est une des actions possibles pour palier ces risques. Une maintenance régulière semble également une bonne approche pour éviter une obsolescence du matériel.

Tout comme la technologie, la qualité des processus est un point essentiel voire critique pour Convers. Le manque de formalisme n'est pas un frein vital pour l'entreprise, mais ne permet pas une évolution stratégique importante et rapide. Qu'elle soit liée aux labels/certifications ou aux processus eux mêmes, la qualité est un des facteurs clefs de succès.

Externe :

Nombreux et critiques, les risques externes sont facilement identifiables, mais les actions pour les éviter sont difficilement mesurables. Une mauvaise connaissance du marché, des concurrents directs et des leaders du marché peut engendrer des choix stratégiques non pertinents. La fidélité des clients est un aspect extrêmement critique à prendre en compte. La communication, l'image de l'entreprise et la qualité des prestations doivent fidéliser la clientèle. La réputation est ainsi essentielle et un travail quotidien de communication, d'image et de fidélisation peut permettre d'amoindrir ce risque.

Convers, tout comme de nombreux centres de contacts, fait appel aux travailleurs intérimaires. Ces derniers représentent une menace non négligeable. En effet, ils sont à priori moins impliqués dans la vie de

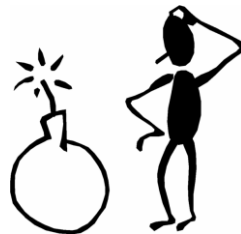
l'entreprise et donc moins motivés. Un manque de motivation peut facilement avoir un impact conséquent sur la qualité du travail/des prestations

Organisationnel

Le risque organisationnel est directement lié aux Ressources Humaines. Une mauvaise gestion des compétences et des employés peut directement impacter la productivité et la qualité du service. Peu probable chez Convers mais néanmoins existant, ce risque doit être géré correctement. L'implication, la motivation (sous toutes ses formes) ainsi que la ou les formations sont les clefs du succès pour éviter l'insatisfaction du personnel et le manque de productivité.

Projet

Le projet C'est Carré est divisé en sous projets interdépendants. Que ce soit pour la qualité, la communication ou le développement d'activité, il est nécessaire de cadrer le projet et ses sous parties. Une mauvaise compréhension des objectifs initiaux peut compromettre le projet dans son ensemble. Les parties prenantes doivent être clairement établies tout comme les responsabilités et missions de chacun. Sans planning : Pas de projet. Une planification et un suivi régulier sont plus que nécessaires. La communication entre l'équipe projet ou entre l'équipe et le client est également une condition sine qua none pour réussir à mener à bien un projet. Les risques à éviter sont donc directement liés au management du projet : cadrage, planning, communication et bien sur livrables. La qualité de ces derniers doit répondre aux attentes du client.



2. Stratégie de réaction face aux risques identifiés

Les stratégies les plus utilisées pour palier les risques sont les suivantes : l'évitement, le transfert, l'atténuation et l'acceptation.

Pour Convers, les risques majeurs sont surtout d'ordres organisationnels et externes. Peu probables pour la plupart, l'acceptation semble la meilleure stratégie. Pour le projet C'est carré, l'évitement est clairement la politique à suivre. Le plan projet peut et doit être modifié afin d'éliminer les risques principaux et de protéger les objectifs et les livrables. Des audits réguliers, une veille constante, une communication efficace, une démarche qualité... permettent de maîtriser les risques et d'en éviter les conséquences.



Le triangle qualité doit rester l'objectif principal. Les risques sous-jacents à la qualité, la productivité et aux coûts ne doivent pas compromettre l'équilibre du triangle.

N°	RISQUES	FACTEUR	GRAVITE	PROBABILITE	COMMENTAIRE	ACTION
I	Technique		/10	/10		
1		Technologie	8	4	Informatique/Téléphonie	Veille
2		Complexité	7	4	Implémentation/Maintenance/Formation	Formation
3		Performance	7	4	Obsolescence/Maintenance	Maintenance
4		Qualité	7	7	Processus/Points critiques	Formalisation
II	Externe					
6		Marché	9	7	Concurrence/Décroissance	Veille
7		Client	9	4	Fidélité	Enquête
8		Réputation	9	4	Image/Ethique	Enquête
9		Intérim	6	6	Formation/Compétence/Implication	Communication
III	Organisationnel					
10		RH	9	5	Formation/Expérience/Implication	Formation/Communication
11		Productivité	8	5	Qualité/Efficacité	Formation/Communication
12		Gestion	8	4	Ressources/Prestations/Services	Formation/Communication
IV	Projet					
13		Cadrage	8	6	Responsabilités/Missions/Actions	Coaching/Réunion hebdomadaire/Suivi régulier
14		Planning	7	6	Mise en place/Suivi	Coaching/Réunion hebdomadaire/Suivi régulier
15		Communication	7	6	Interne/Externe	Coaching/Réunion hebdomadaire/Suivi régulier
16		Livrables	9	6	Qualité/Délais	Audits régulières

Note : La pondération « gravité et probabilité » relève de la sensibilité de chacun. Les chiffres établis sont ceux pré sentis par l'ensemble de l'équipe projet C'est Carré. Ils sont discutables, mais permettent d'avoir un rendu un peu plus objectif sur la notion de risque et ses composantes dans le cas de Convers.

- 1 = Moins « grave »/ Moins probable
- 10 = Plus « grave »/Plus probable

Tableau de Bord

Exemple pour le risque IV 15 Communication

Référence	Responsable	Etat du Risque				Bilan			
		Date	Début	En Cours	Fini	Best Practices		Plan D'action	
						Humain	Budget	Moyen	Voir suivi détaillé
IV 15 Communication Interne	Pauline Ensemble de l'équipe Projet C'est Carré	09/2009 - 04/2010	09/2009	OUI	04/2010	Ensemble de l'équipe impliquée.	0 €	- Réunion hebdomadaire internet - Compte rendu de réunion -Webintec	

Plan d'action

Exemple de plan d'action pour le risque IV 15 Communication

Date : xx/xx/2010

Référence : IV 15, Communication Interne

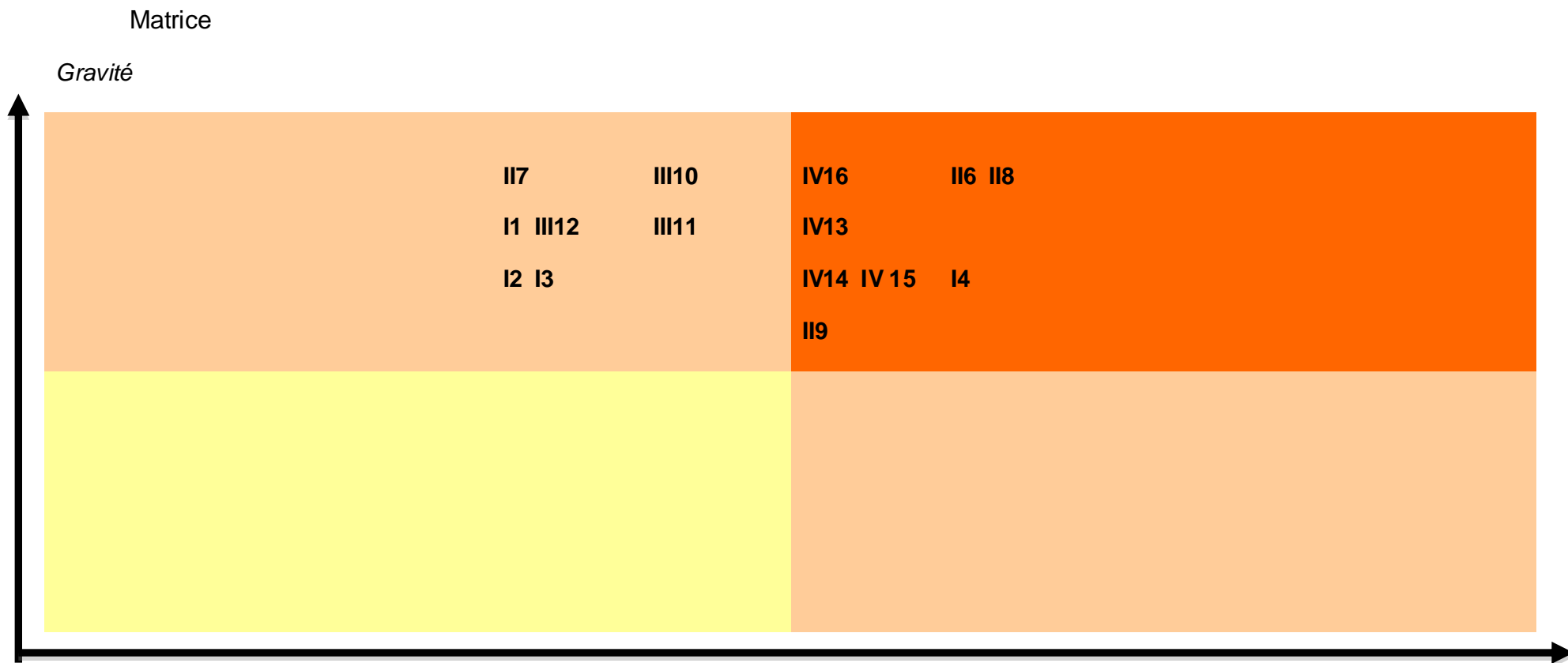
Etat du Risque : En cours. Début : 09/2009

Responsable : Ensemble de l'équipe Projet C'est Carré. Pauline

Plan d'action :

L'implication de l'ensemble des membres de l'équipe projet est une condition sine qua non à la bonne communication et donc à la réussite du projet. La mise en place de réunion hebdomadaire permet un suivi régulier des missions de chacun ainsi qu'une collaboration efficace. Ces réunions sont des moments d'échange, de discussion et de débat. Chacun des membres s'exprime à tour de rôle sur ses missions, responsabilités mais aussi sur le ressenti du travail de groupe et la cohésion de l'équipe.

Webintec est un outil d'échange d'information, il doit être utilisé régulièrement par l'ensemble des collaborateurs. Les comptes rendus de réunion rédigés par le secrétaire permettent à tout le monde de vérifier les missions en cours. Plateforme virtuelle de collaboration, Webintec permet non seulement une meilleure communication mais également une meilleure traçabilité des actions menées.



Les risques chez Convers ou du projet C'est Carré sont peu probables si l'on se base sur l'étude de sensibilité menée avec les variables « gravité et probabilité », mais la gravité en cas de risque est quant à elle importante. En effet aucun des risques recensés ne se situe dans les zones les plus faibles de l'axe probabilité.