



## RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



# GÉRER LES RISQUES DUS AUX PARTIES PRENANTES

© **December 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow**

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Les parties prenantes – ou, au moins, certaines d'entre elles – peuvent poser un réel risque à nos entreprises et à nos projets. Les chefs de projet et leurs équipes doivent en être conscients afin d'agir pour maîtriser les risques qui proviennent de ces parties prenantes. Comme toutes les « incertitudes qui comptent », celles liées aux parties prenantes présentent aussi bien des risques positifs que négatifs. Nous avons donc besoin de méthodes pour distinguer entre les parties prenantes qui offrent des opportunités, et celles qui représentent une menace.

**L'analyse des parties prenantes basée sur le risque** peut nous aider à identifier de telles parties prenantes. Il existe plusieurs modèles pour l'analyse des parties prenantes, dont la plupart prennent en compte deux dimensions telles que pouvoir/intérêt, pouvoir/influence, ou influence/impact. Ces modèles à deux dimensions sont utiles mais limités. Une meilleure analyse est possible si nous prenons en compte les **trois dimensions** suivantes :

- **L'attitude.** Est-ce que la partie prenante soutient l'affaire ou le projet, ou s'y oppose-t-elle ? L'attitude peut être positive ou négative et la partie prenante pourra agir comme « bâtisseur » ou comme « casseur ».
- **L'intérêt.** Quelle importance est-ce que cette partie prenante donne au résultat ? Va-t-elle s'intéresser activement au déroulement de l'affaire ou simplement l'observer passivement ?
- **Le pouvoir.** La partie prenante peut-elle avoir un effet significatif sur le résultat ou est-elle incapable d'avoir une influence ?

Une évaluation de ces trois dimensions pour chaque partie prenante nous permettra de décider des caractéristiques du risque associé :

- **L'attitude indique si la partie prenante est une menace ou une opportunité.** Les parties prenantes négatives par rapport à l'affaire ou au projet pourraient représenter une menace si elles essayaient d'entraver le progrès. Celles avec une attitude positive pourraient offrir des opportunités en nous aidant à atteindre nos objectifs.
- **L'intérêt définit la probabilité de l'intention de la partie prenante à avoir un effet sur le résultat.** Une partie prenante avec un niveau élevé d'intérêt cherchera plus probablement à s'impliquer et à essayer d'influer sur le déroulement des affaires – de façon positive ou négative. Un grand intérêt signifie une probabilité élevée ; intérêt bas implique probabilité basse.
- **Le pouvoir révèle le degré d'impact potentiel de la partie prenante sur le résultat.** Les parties prenantes avec un pouvoir bas sont incapables d'avoir un grand impact sur les résultats, mais ceux avec un niveau élevé de pouvoir pourraient avoir un effet majeur. Grand pouvoir équivaut à grand impact ; pouvoir bas implique petit impact.

Si nous comprenons l'attitude, l'intérêt et le pouvoir de chaque partie prenante, nous pouvons décider lesquelles représentent des risques majeurs. Voici quelques exemples dans les projets :

- Prenez un dirigeant qui a une attitude positive envers votre projet, qui est très intéressé par son résultat, et qui est bien placé pour avoir un effet sur l'atteinte de ce résultat. Cette personne représente une opportunité majeure pour le projet. Nous devrions faire de notre mieux pour l'encourager activement à promouvoir le projet et à utiliser son pouvoir pour aider le projet à réussir.
- Un fournisseur important pense que votre projet détourne ses ressources de travaux plus importants. Le projet aurait des problèmes majeurs s'il retirait ses ressources. L'attitude négative du fournisseur envers le projet, alliée à son niveau élevé de pouvoir et d'intérêt indique qu'il doit être traité comme une menace significative pour le projet.
- Un autre chef de projet est votre ami et sait que vous êtes sous pression pour livrer dans les délais. Il a vraiment envie de vous aider, mais il n'a pas le droit de se mêler de votre projet. Bien qu'il ait une attitude positive et un niveau élevé d'intérêt, son manque de pouvoir signifie qu'il ne présente pas une véritable opportunité pour aider votre projet.

En appliquant **l'analyse des parties prenantes basée sur le risque** nous pouvons identifier les individus ou les groupes qui posent la plus grande menace ou qui offrent la plus grande opportunité. Nous pouvons ensuite concentrer nos efforts pour les influencer, en utilisant le cas échéant les stratégies habituelles du management des risques. Nous pouvons chercher à éviter les effets nuisibles dus aux parties prenantes les plus négatives, ou à protéger nos affaires ou notre projet de toute intervention de leur part. Nous pouvons également profiter de l'aide disponible de parties prenantes positives en demandant leur aide, lorsque c'est possible, pour atteindre nos objectifs. Beaucoup de parties prenantes apportent des risques, mais, si nous les identifions et si nous prenons les mesures appropriées, nous pouvons augmenter au maximum nos chances de succès.

---

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, [contactez le Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP ([kik@PROject-beneFITS.com](mailto:kik@PROject-beneFITS.com)) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@pmi-fr.org](mailto:humeaurh@pmi-fr.org)).