



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

LES PROJETS AGILES N'AURAIENT PAS BESOIN DE MANAGEMENT DES RISQUES (?)

© July 2017, Thomas Wuttke, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP



thomas@wuttke.team

Le manifeste agile a été publié dès 2001, mais l'approche agile est encore un sujet d'actualité dans le management des projets. En théorie, le management agile des projets est conçu pour réduire les risques, afin qu'au bout du compte, il n'y en ait plus. En conséquence, à côté des « backlogs » (besoins en attente) des « user stories » (scénarios) et de la « vélocité », il ne semble plus rester de place pour les risques. Il n'y a pas, par exemple, de **backlog des risques**. Mais où sont passés les risques dans les projets agiles ? Ont-ils vraiment disparu ? Trois affirmations de la méthode agile semblent l'impliquer :

1. **L'utilisation de la méthode agile réduit énormément le risque. *Vrai et faux.*** Il est exact que la méthode agile réduit certains risques tels que celui de développer des produits que le marché ne veut pas. La communication et l'itération si elles sont appliquées correctement et constamment, éliminent presque entièrement le risque de rater le marché. Mais le risque de créer le mauvais produit n'est qu'une catégorie de risque. Le risque est défini par rapport aux objectifs. Comme tous les projets, toutes les « releases » (livraisons) et tous les « sprints » (itérations) ont des objectifs spécifiques, ils comportent également des risques.
2. **Les risques sont gérés grâce au « impediment backlog » (liste des difficultés). *Faux.*** La liste des difficultés décrit les obstacles actuels. Les difficultés correspondent aux problèmes : ce sont des situations qui doivent être traitées immédiatement. Certaines difficultés pourraient correspondre à des risques, mais leur identification n'est pas l'objectif principal. Donc, appliqué strictement, l'« impediment backlog » ne peut pas nous aider à gérer les risques.
3. **L'étroite collaboration dans l'équipe élimine le risque. *Faux.*** Il est certain qu'une bonne coopération dans l'équipe, le fait de partager le même site en évitant des interruptions à répétition est une bonne base pour réussir son travail. Ceci éliminera donc certains risques, mais pas la totalité.

Il y a habituellement une corrélation entre le management des risques et le succès des projets. Si les projets gérés en mode agile n'ont pas besoin de management actif des risques, vont-ils tous réussir ?

Si nous ne regardons que le risque de mal cibler les besoins du marché, il est peut-être vrai que les projets agiles réussissent plus souvent que les projets traditionnels. Mais, pour le fonctionnement des projets agiles, il en va autrement. Beaucoup du travail est superflu. Les « product owners » (garants du produit) négligent leurs responsabilités. La méthode agile est mal interprétée ou mal appliquée. La direction attend des miracles. Et la tendance à croire que les projets agiles n'ont pas besoin de documentation rend la chose encore plus grave.

Il est certainement erroné de croire que l'adoption de la méthode agile assure la fin de tous les risques.

Est-ce qu'un **backlog des risques** pourraient aider ? Lors d'une itération, l'équipe serait capable d'identifier par anticipation les problèmes potentiels et répertorier les avantages inattendus. Le *product owner* devrait non seulement surveiller les risques dans le backlog des risques de l'itération mais également, en prenant en compte les objectifs du projet, suivre les opportunités et les menaces. La *direction* devra également être informée sur les modifications nécessaires dans la culture de l'entreprise pour soutenir la méthode agile, surtout si l'organisation est essentiellement hiérarchique.

Il est certain que nous pouvons adopter certaines des nouvelles techniques agiles lors de l'identification, de l'analyse et de la gestion du risque. Nous pourrions, par exemple, inventer une méthode créative pour mesurer l'impact au moyen de *points de risque*. Nous pourrions jouer quelques parties de *poker des risques* avec notre équipe pour évaluer leurs probabilités. Nous pourrions créer des *risk burndown charts* (graphiques d'avancement des risques). Tout ceci est bon. Mais, en fin de compte, la chose la plus importante est d'utiliser le management du risque pour vous aider à atteindre vos objectifs, que le projet soit – ou ne soit pas – en mode agile.

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).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP (kik@PROject-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).
Le nouveau livre de Kik : « Earned Benefit Program Management » vient juste de paraître.