



LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LES PORTEFEUILLES DE PROJETS



©Juillet 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Beaucoup d'organisations choisissent de gérer des groupes de projets associés dans un portefeuille de projets, en vue de créer des synergies et des économies. Le risque est un des facteurs les plus importants qui doivent être traités au niveau du portefeuille. Mais il est évident qu'on ne peut pas définir le niveau global d'exposition d'un portefeuille en cumulant simplement tous les risques associés. Alors comment évaluer et gérer le risque associé à un portefeuille de projets ?

Ceci est important dès que nous commençons à établir le portefeuille, pour être sûr que le niveau d'exposition est acceptable. Mais nous devons également évaluer et gérer l'exposition au risque changeante et émergente pendant que nous exécutons les projets dans notre portefeuille, pour vérifier qu'ils ne dépassent pas notre seuil de tolérance.

Pour évaluer l'exposition au risque pendant que nous construisons un portefeuille de projets, la première étape est de bien définir les objectifs du portefeuille. Il faut ensuite définir de seuils de tolérance pour chaque objectif en accord avec l'appétit du risque des parties prenantes principales.

La prochaine étape est d'établir une liste des projets candidats à être inclus dans le portefeuille. À ce stade, il faut inclure tous les projets potentiels, aussi bien ceux qui sont très risqués que ceux qui ne posent pas trop de soucis. Pour chaque projet, il faut quantifier les avantages par rapport à chaque objectif du portefeuille, pour évaluer la contribution du projet aux objectifs globaux du portefeuille.

Il nous faut ensuite un cadre commun dans lequel nous pourrions évaluer le degré de risque relatif de chacun des projets candidats. Une structure de découpage générique des risques (RBS) peut être utilisée pour identifier les risques de chaque projet. Ceux-ci seront alors évalués et triés par rapport aux seuils fixés par le portefeuille. Ce processus permettra d'établir le niveau de risque global de chaque projet dans le portefeuille.

Une fois que le niveau de risque de chaque projet candidat a été établi, le manager du portefeuille doit passer la liste de projets en revue avec les parties prenantes principales pour créer un portefeuille équilibré du point de vue risque. Ceci implique de contrebalancer le niveau de menace avec celui du gain pour chaque projet, et de choisir le groupe de projets qui donne le bon niveau de gain mais avec un niveau acceptable d'exposition aux menaces. Le concept « efficacité du risque » est important dans ce contexte. Il s'agit de prendre en compte les deux dimensions : menace et gain, et de contrebalancer l'un par l'autre, ce qui permet de choisir un gain maximum pour un niveau de menace donné ou bien un niveau minimum d'exposition aux menaces pour un niveau de gain voulu.

Finalement, une fois que nous avons construit et lancé notre portefeuille de projets, nous devons gérer les risques de chaque projet par un processus standard de management des risques, sans oublier de les surveiller. À intervalles régulières, le manager du portefeuille doit passer tous les projets en revue pour s'assurer qu'ils restent dans la bonne fourchette de risque et pour s'assurer qu'ils délivrent les avantages attendus. Pour ceci, il faut réévaluer le niveau global de risque de chaque projet et faire une analyse individuelle de tous les risques. Il peut également s'avérer nécessaire, à des revues clé, de changer la liste de projets dans le portefeuille, en arrêtant certains et en rajoutant d'autres, guidé par les principes de l'efficacité du risque.

Les portefeuilles sont une méthode importante de gérer des groupes de projets associés pour créer des avantages et de la valeur tout en prenant en compte l'exposition globale au risque. Pour manager le risque au niveau du portefeuille, il faut appliquer une technique équilibrée et faire preuve de bon jugement aussi bien en créant le portefeuille que durant l'exécution des projets qui le composent. Nous ne pourrions profiter des synergies et des économies offertes par le management des portefeuilles qu'avec l'application du management actif des risques aussi bien dans nos projets qu'au niveau global du portefeuille.