

Canevas de gestion de projets

1. Introduction

Il existe pratiquement quelques dizaines de méthodologies de gestion de projets, certaines très connues et largement diffusées, d'autres beaucoup moins. Vous pourrez entendre parler, entre autres, du référentiel de l'IPMA – International Project Management Association, du PMBOK du PMI – Project Management Institute, de ZOPP : Ziel Orientierte Project Planung de l'Agence de coopération allemande, HERMES, PCI, PRINCE, APMBOK, etc.

Mais la plupart sont relativement complexes, pouvant facilement rebuter le commun des mortels, alors que les principes de base de gestion de projets peuvent très bien s'appliquer à des projets de moindre envergure, tout en leur apportant de nombreux avantages et bénéfices.

L'approche proposée dans ce document est simple et pragmatique, utilisant de nombreux outils identiques à ceux rencontrés lors de la construction de modèles d'affaires. La principale différence entre projet et modèle d'affaires est le facteur temps :

- Un projet commence et termine à des moments donnés, avec un résultat unique ;
- Un modèle d'affaires commence à un moment donné, mais n'a pas de fin programmée, générant ainsi de nombreux résultats similaires ou identiques, par le biais d'actions bien répétitives.

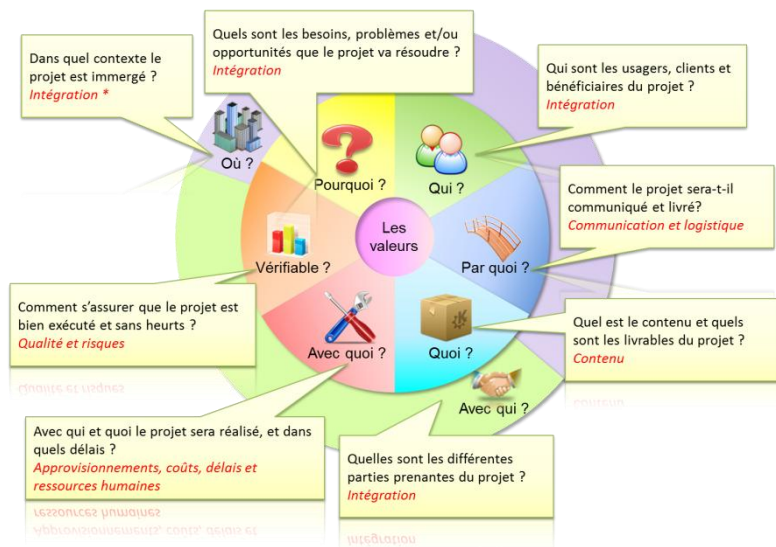
Gérer correctement un projet, de fait, consiste surtout à être capable de répondre, de la forme la plus adéquate possible, à toutes les questions qui peuvent se poser, en prenant les bonnes décisions et conduisant correctement les actions.

2. Les bonnes questions avec un canevas

Partant du principe qu'un projet est une organisation temporaire, le premier outil que vous pouvez utiliser est ce canevas, composé de huit questions fondamentales et une affirmation.

Le canevas ci-contre peut parfaitement être utilisé sous la forme d'une affiche, pour une séance de brainstorming, mettant en valeur l'intelligence collective d'une équipe.

En rouge figurent des domaines de compétences ou d'activités, identifiés dans certaines méthodologies.



Où ?

Dans quel contexte le projet est-il immergé ? Un projet n'est jamais isolé, il fait partie d'un scénario, d'un contexte, qui vont l'influencer et qui seront influencés par lui. L'analyse du contexte ne doit pas se faire seulement sous l'angle géographique, mais aussi sous les angles PESTEL – politique, économique, social, technologique, environnemental et légal, sans oublier une potentielle concurrence.

Domaine : intégration



Pourquoi ?

C'est peut-être la question la plus importante de toutes : Quels sont les besoins et les problèmes que le projet doit résoudre, ou quelles sont les opportunités qu'il doit saisir ? Car un projet qui ne provoque pas un changement, même en étant réalisé dans les temps, le budget et la qualité requise, ne sert à rien et n'a pas de raison d'exister.

Domaine : intégration



Qui ?

Qui sont les usagers, clients et bénéficiaires du projet ? Un projet a toujours des usagers, bénéficiaires ou des clients, soient-ils directs ou indirects. Un directeur des ressources humaines pourra être le client qui achète un cours à un institut de formation, pour des employés qui en seront les bénéficiaires directe... mais il ne faut pas oublier le chef du département qui bénéficiera d'une équipe plus performante.

Domaine : intégration



Par quoi ?

Comment le projet sera-t-il communiqué et livré ? Non seulement les produits ou prestations résultant du projet devront être livrés sous une forme ou une autre, mais aussi de nombreuses informations devront transiter à l'interne de l'équipe du projet et avec l'extérieur de ses frontières, que ce soit des fournisseurs, des clients ou d'autres parties prenantes.

Domaine : communication et logistique



Quoi ?

Quel est le contenu et quels sont les livrables du projet ? Cette question est en lien direct avec le pourquoi du projet et cherche à définir précisément le contenu et les livrables du projet, c'est-à-dire ce que le projet va livrer aux usagers, bénéficiaires et clients, mais aussi ses limites et ce qu'il ne contient pas, ce qui ne fait pas partie des livrables !

Domaine : contenu



Avec quoi ?

Avec qui et quoi le projet sera réalisé, et dans quels délais ? Pour produire les livrables du projet, il faut exécuter des « blocs de travail », composés d'activités, devant être exécutées dans les séquences déterminées d'un échéancier. Tout ceci avec des ressources matérielles, des infrastructures, des prestations externes et un budget. Et surtout sans oublier les personnes qui exécuteront les activités. Cette question pourrait aussi être « Comment ? » et les réponses « Avec... ».

Domaine : Approvisionnements, coûts, délais et ressources humaines



Vérifiable ?

Comment s'assurer que le projet est bien exécuté et sans heurts ? Sous cette question se cachent non seulement les notions de contrôle et de risques, mais aussi celle de vérification de l'impact. Il peut être intéressant de vérifier la qualité d'une formation par une évaluation faite dans le dernier quart d'heure, mais il est encore mieux de vérifier quelques semaines plus tard si ce qui est exécuté au poste de travail concerné par la formation démontre l'amélioration recherchée. La gestion des risques, un peu orpheline dans le canevas, se retrouve dans ce bloc, par sa haute affinité avec la notion de contrôle.

Domaine : qualité et risques



Avec qui ?

Quelles sont les différentes parties prenantes du projet ? Il faut prendre en considération toutes les personnes ou organisations ayant un lien direct avec la conduite du projet. On y retrouvera, par exemple, des sponsors du projet, des fournisseurs exclusifs, des partenaires, des prescripteurs, des lobby, etc.

Domaine : intégration



Les valeurs

Les valeurs ne sont pas une question dans le canevas, mais plutôt des affirmations, faites de culture organisationnelle, valeurs partagées et principes d'actions qui orienteront la conduite du projet et assureront sa cohérence.

Domaine : organisation, externe au projet

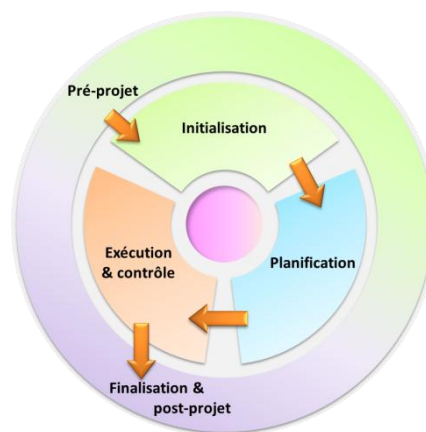
3. Les phases

La deuxième dimension fondamentale d'un projet est celle du temps.

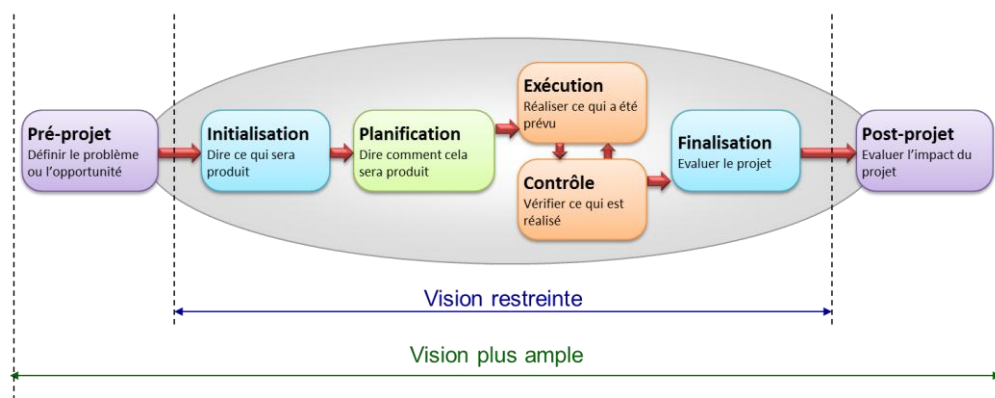
Certaines méthodologies divisent l'intervalle entre le commencement et la fin du projet en quatre ou cinq phases, alors que d'autres considèrent, en plus des cinq traditionnelles, autant une phase antérieure au commencement réel du projet que celle qui succède à la fin de la livraison de ses derniers résultats.

Quoique plus difficiles à représenter sur le canevas, elles se superposent tout de même à ses questionnements.

- La phase de « Pré-projet » commence parfois bien avant la naissance d'un, deux ou plusieurs projets, ou elle peut même ne pas générer de projets. C'est dans cette phase que l'on analysera des situations problématiques ou des opportunités, pour ensuite déterminer le champ d'intervention et les idées de projets.
- La phase d' « Initialisation » du projet est souvent une phase d'évaluation d'idées de projets, de construction approximative de leur logique d'implantation, des ressources nécessaires, des délais et des coûts, dans l'objectif de pouvoir prendre des décisions, avant de s'aventurer dans une planification plus conséquente.
- Comme son nom l'indique, la phase de « Planification » est celle où toute la logique du projet est détaillée, les activités mises en séquence, les durées calculées, les ressources ajustées, les risques évalués et le système de communication mis en place. Le grand objectif de la planification est de diminuer l'incertitude et l'improvisation qui peuvent parfois être désastreuses et réduire un projet à néant.
- Les phases d' « Exécution » et de « Contrôle » vont de pair, l'une pour produire et l'autre pour vérifier en continu si l'exécution se déroule selon ce qui a été prévu. Pratiquement tous les domaines d'activités sont concernés, car il faut parfois planifier à nouveau en fonction d'évènements internes ou externes.
- Parfois considérée comme spécialement bureaucratique et ennuyeuse, la phase de « Finalisation » n'en est pas moins importante, car, en plus de finaliser les contrats, rendre des surplus, clore le budget, c'est le moment idéal pour retenir les leçons apprises lors du projet écoulé, pour améliorer la conduite... des prochains !



- Trop souvent allègrement ignorée, la phase de « Post-projet » forme en quelque sorte, avec la phase de « Pré-projet », les tenants et aboutissants du projet. Le but de cette phase est de vérifier si la réalisation du projet en a réellement valu la peine, de valider si l'impact recherché a bien été obtenu. C'est là que l'on mesurera et calculera les mêmes indicateurs que ceux qui ont été mesurés dans la phase de « Pré-projet », afin de constater l'évolution obtenue.



4. Les outils connexes

Le canevas, lors de son utilisation, est un outil d'approximation, un outil de survol de l'ensemble. Chacun de ses blocs peut être ensuite retravaillé plus en profondeur, par le biais d'outils connexes, dont la figure ci-dessous montre un petit aperçu.

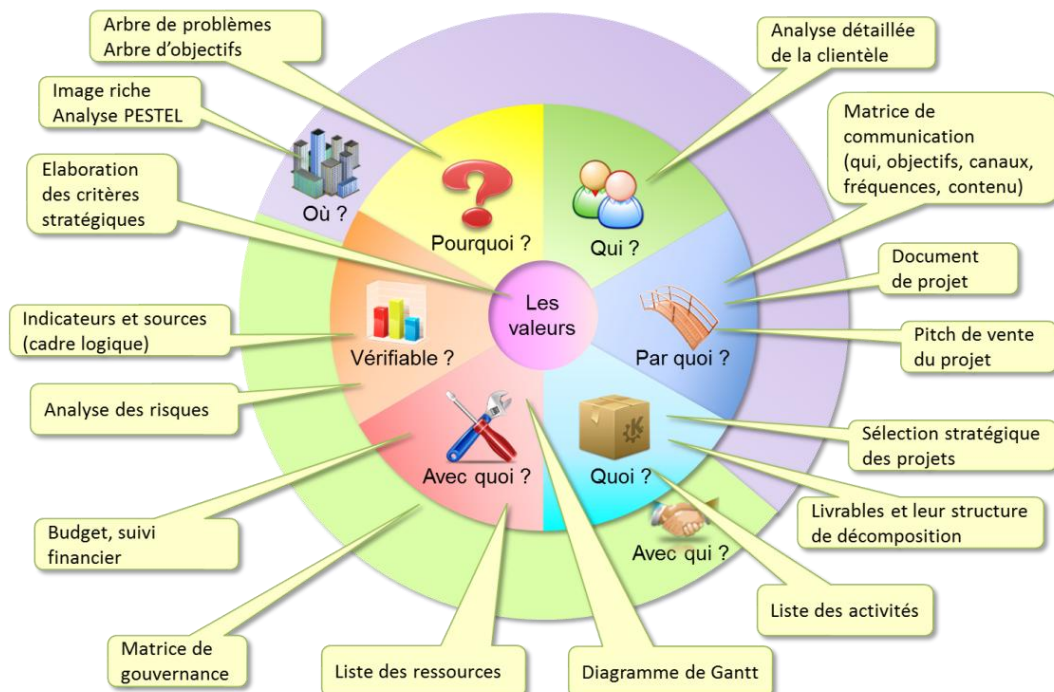


Image riche

1. Analyse du contexte par « image riche »

Un des outils pour réaliser cette réflexion est l'« Image riche » (*Rich picture*) de Peter Checkland, dessin créé souvent de forme collaborative, pour illustrer progressivement un système complexe, avec de nombreux acteurs et relations entre eux. Checkland les a qualifiées de « riches » parce que l'idée est d'obtenir ainsi l'image/représentation la plus riche possible d'une situation problématique », en gardant une grande « légèreté » et flexibilité dans le processus d'exploration du contexte.

Dans une « image riche », on cherche à représenter :

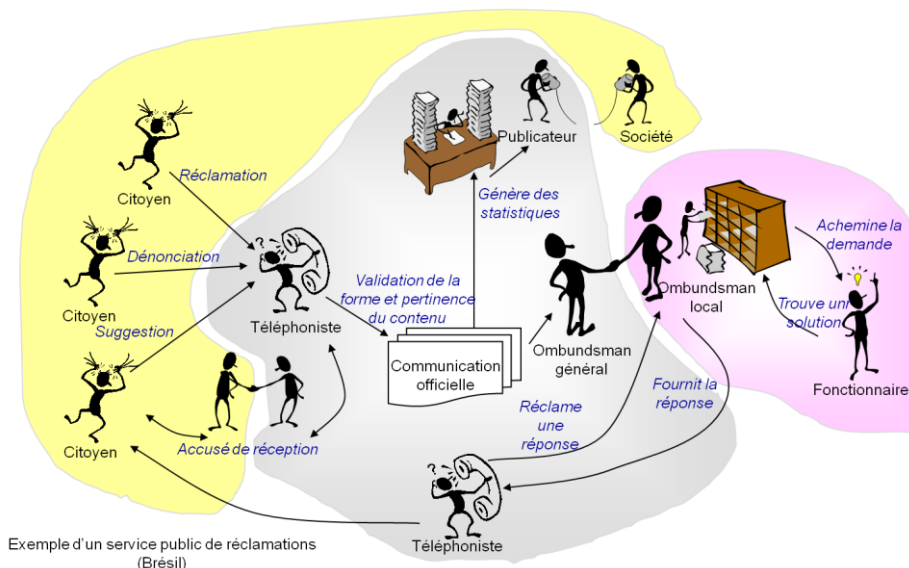
- Les acteurs principaux et leurs relations (les clients, leur entourage professionnel et social, les concurrents, les médias, etc.) ;
- Les éléments de structure et de processus (ce que les clients font ou pourraient faire, les processus dont ils font partie, les organigrammes, etc.) ;
- Les relations entre besoins, problèmes et opportunités ;
- Les facteurs influant sur la situation (économiques, sociaux, climatiques, etc.).

L'« image riche » ne cherche pas à être claire, au contraire, le flou qui l'accompagne lors du premier stade d'exploration est propice à la créativité et à l'intuition.

L'« image riche » doit être **plus visuelle ou symbolique que textuelle** parce que les symboles et les dessins permettent une perception et une expression plus intuitives. Même des informations plus sub-

jectives peuvent y figurer, telles que des perspectives, des préjugés, des conflits, des enjeux ou encore des désirs et des aspirations.

Dans la recherche des clientèles et de leur répartition en segments, une « image riche » permet de garder l'esprit ouvert, facilite la découverte et la pensée créative, se transforme en un outil de communication et synthèse. De plus, construite en groupe, elle contribue à une compréhension commune de la situation.



Ressources

Le processus d'analyse d'un contexte, d'une opportunité ou d'une situation traverse plusieurs phases. Idéalement, l'analyse du contexte devrait être un événement participatif, conduit par un animateur.

Les ressources de la première étape de l'analyse peuvent comprendre : un tableau blanc et/ou des feuilles de flipchart, pour y dessiner ou coller des éléments du contexte, que ce soit sous la forme de post-it, de feuilles de papier ou de carton. Il faut aussi des feutres, du papier collant et même éventuellement de la ficelle.

A la fin de l'exercice collectif, il est utile d'avoir un bon appareil photo pour capturer le résultat du travail et d'utiliser ensuite un logiciel de dessin graphique tel que yEd, InkSkape, Powerpoint, Visio ou autre, pour le transcrire sous forme électronique et facilement partageable. On peut aussi créer simplement des listes d'éléments et de relations.

Etapes

La création des « images riches » est facilitée en respectant quelques procédures et règles simples :

1. Discutez entre membres d'une équipe de travail, de l'objectif principal de l'image (segmenter les clientèles, localiser la concurrence,...), et décidez qui le dessinera, à partir de quelles informations ou si chacun interviendra ;
2. Définissez des critères de « richesse » pour votre image et réfléchissez à comment vous assurerez de ce que l'image est aussi riche que possible ?
3. Vous pouvez commencer par visualiser le thème ou la question centrale (du point de vue du client) au centre ou légèrement à droite¹ d'une grande feuille de papier. Essayez de transcrire cela au moyen d'un dessin simple ou d'une bande dessinée (p.ex. votre client perché sur un tabouret pour repeindre le plafond de sa cuisine...)
4. Ajoutez les éléments du contexte (p.ex. les acteurs et groupes importants, les clients de vos clients ou les fournisseurs de vos clients) qui semblent les plus pertinents dans la situation étudiée ;
5. Vous représentez l'un des acteurs ou groupes en présence dans la situation explorée ? Alors incluez-vous, dans le diagramme, avec votre rôle ;
6. Ajoutez toute activité ou processus qui vous semblent faire partie de la situation.
7. Lorsque vous ajoutez des éléments à votre image, essayez d'exposer toutes les relations entre eux, ou l'absence d'une telle relation, là où vous pensez qu'il devrait en exister une ;
8. Si vous avez discuté avec des acteurs de l'image, vous pouvez aussi reporter leurs impressions, ou commentaires. Une façon courante de le faire est d'utiliser des bulles de dialogues ;
9. Veillez aux zones qui prêtent à confusion ou qui ne sont pas claires – essayez de les mettre en évidence.
10. Prenez le résultat en photo et conservez-le... Lors de la transcription dans un outil informatique, il y aura certainement une perte relative de la « richesse » pictographique.

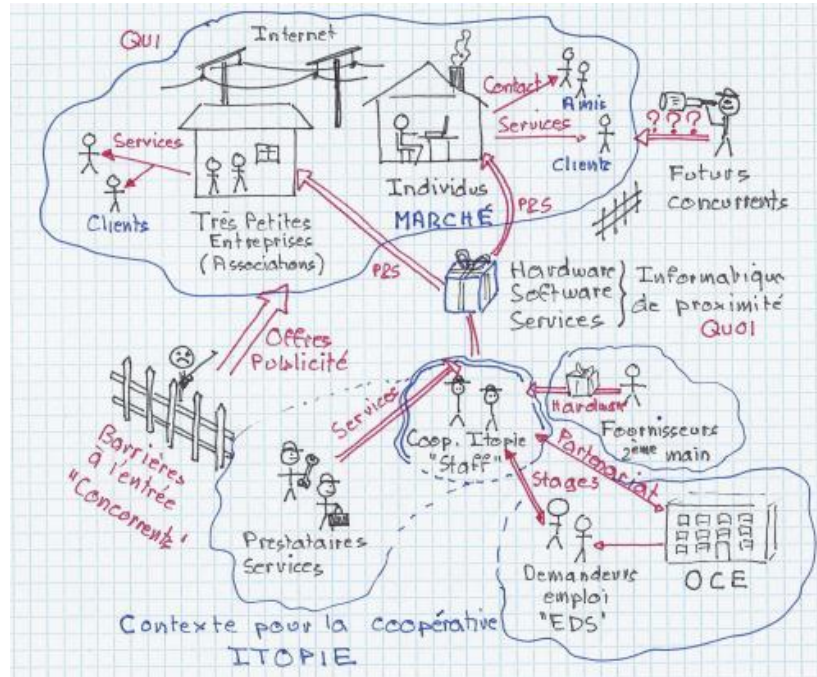
Exemples

1. Contexte d'une coopérative informatique

Cet exemple d'image riche illustre le contexte d'une coopérative informatique, avec un double objectif : fournir du matériel informatique d'occasion et des services connexes à des personnes individuelles et à des très petites entreprises, tout en permettant à des demandeurs d'emploi de se réinsérer sur le marché du travail, par le biais de stages formatifs de 3 à 6 mois.

¹ La position des éléments ne suit absolument pas une règle obligatoire, mais l'effet psychologique de placer le client ou bénéficiaire du futur projet près du centre peut collaborer au bon développement de l'analyse

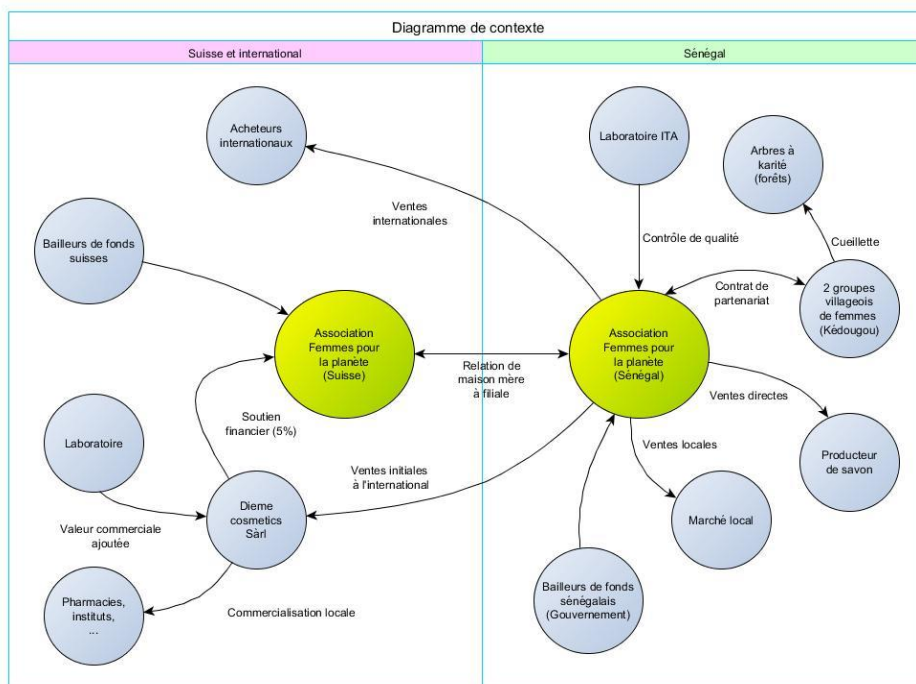
L'idée sous-jacente de la coopérative est d'offrir la possibilité aux clients et prestataires de devenir membres et de bénéficier, non seulement d'avantages financiers, mais d'entrer aussi dans une démarche participative de développement durable.



2. Production de beurre de karité au Sénégal

L'exemple ci-dessous représente une analyse simple du contexte concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.

Suite à un premier dessin fait sur un tableau blanc, l'image riche a été transférée en format électronique.



Relevé de l'analyse PESTEL – Annexe : facteurs d'influence

Annexe : rappel de quelques facteurs d'influence PESTEL

- Les facteurs **P**olitiques
 - Organisation gouvernementale
 - Pression gouvernementale
 - Politique régionale
 - Politique nationale
 - Politique européenne
 - Politique monétaire
 - Politique fiscale
 - Citoyenneté et actions citoyennes
 - Conscience politique
 - Activités de lobbying
 - Mécanismes de grève
 - Stabilité politique
 - Liberté d'expression
- Les facteurs **E**conomiques
 - Etape dans le cycle économique
 - Balance économique
 - Taux de change des monnaies
 - Taux de croissance économique
 - Taux d'inflation
 - Taux d'intérêt
 - Taux d'imposition
 - Evolution du PIB
 - Distribution des richesses
 - Situation immobilière
 - Evolution du pouvoir d'achat
 - Confiance des consommateurs
 - Politique de l'emploi et du chômage
- Les facteurs **S**ociaux ou **S**ocioculturels
 - Croissance démographique
 - Espérance de vie
 - Pyramide des âges
 - Système de la santé
 - Sécurité des personnes et des biens
 - Conflits internes et externes
 - Répartition des revenus
 - Conditions de vie
 - Equilibre travail et loisir
 - Egalité du genre
 - Education (accès, diversité et qualité)
 - Accès à l'information, internet et réseaux sociaux
 - Mobilité sociale et des personnes
 - Style de vie, mode et tendances
 - Culture et traditions
- Les facteurs **T**echnologiques
 - Hautes écoles
 - Niveau technologique
 - Recherche & développement
 - Aides au financement de la recherche et de l'innovation
 - Dépenses de l'Etat au niveau de la recherche
 - Réseaux de recherche et d'innovation
 - Découvertes R&D
 - Nouveaux brevets
 - Taux de transfert technologique
 - Cycle de vie des produits
 - Vitesse d'obsolescence des innovations
 - Impact des changements technologiques
 - Niveau d'automatisation
 - Communications, alphabétisation numérique
- Les facteurs **E**nvironnementaux ou **E**cologiques
 - Météo et climat
 - Impact des changements climatiques
 - Réglementation en faveur de la protection de l'environnement
 - Dépenses de l'Etat au niveau de l'environnement
 - Agriculture, élevage et sylviculture
 - Réglementations urbanisme
 - Mobilité et transports
 - Sécurité
 - Balance énergétique (disponibilité, import/export)
 - Balance énergétique (% renouvelables)
 - Aides au financement du développement durable
 - Cleantech / greentech
 - Popularité du développement durable
 - Recyclage
- Les facteurs **L**égislatifs
 - Législation, complexité et respect
 - Système normatif
 - Système judiciaire
 - Réglementation sur la sécurité
 - Réglementation sur l'emploi
 - Réglementations fiscales
 - Réglementations douanières
 - Réglementation des marchés
 - Mécanismes de contrôle
 - Protection des consommateurs
 - Droit des contrats
 - Propriété industrielle
 - Immigration / émigration

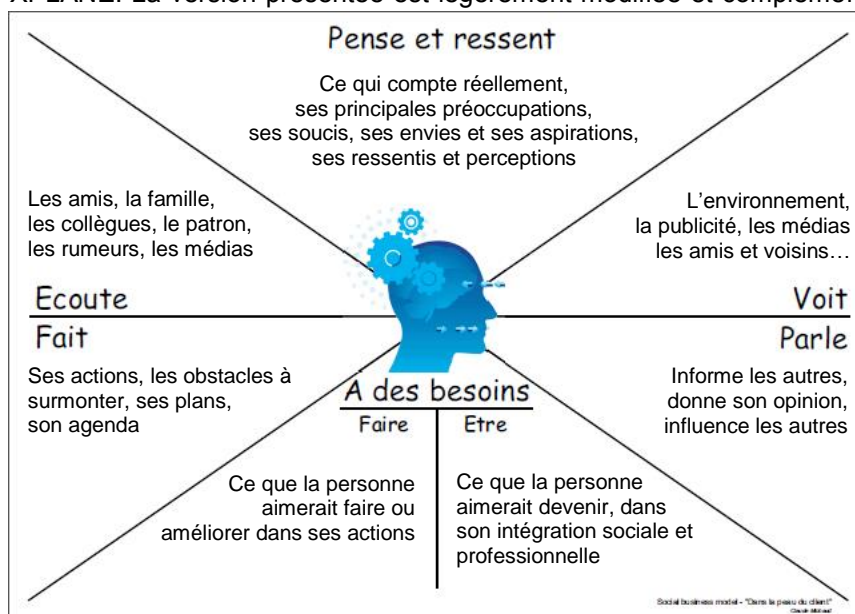
Analyse détaillée de la clientèle

1. Objectif : se « mettre dans la peau » du client

Il est parfois nécessaire de prendre du recul, lors de la réflexion sur vos clientèles, c'est-à-dire de sortir de votre univers et d'aller, par la pensée, vous mettre à la place de chacune de celles qui sont identifiables et d'imaginer comment ils percevront votre entreprise, vos produits et vos services, dans leur propre contexte.

Une des méthodes facilitant cette approche est le « Plan d'empathie - Empathy map », outil développé par Dave Gray de l'entreprise XPLANE. La version présentée est légèrement modifiée et complémentée par d'autres questions.

L'idée de base est réellement de se « mettre dans la peau » d'une clientèle, immergée dans son contexte quotidien, que ce soit professionnel ou privé. Tout comme un acteur de théâtre s'imprègne de son personnage pour pouvoir mieux l'interpréter. Une fois que la transposition est faite, l'objectif est d'imaginer les réponses à un certain nombre de questions et de les coller, à l'aide de « post-it » sur une affiche de la figure ci-contre.



2. Explications et questions

Les questions ci-dessous correspondent plus à une clientèle individuelle. Cependant, l'exercice est possible et tout autant pertinent avec un patron d'entreprise, ajustant les questions à un contexte entrepreneurial.

2.1 Voit

Décrivez le maximum de ce que la personne (votre client) voit dans son environnement :

- De quoi a-t-il l'air, sa maison ou son appartement, son bureau, sa ville, ses transports ?
- Qui sont ses familiers, ses amis, ses collègues de travail ?
- Quels journaux, quelles publicités, quels magasins, la télévision ?

2.2 Ecoute

Imaginez tous les facteurs auditifs qui peuvent influencer le comportement de cette personne :

- Quels messages publicitaires reçoit-elle par la radio, la télévision et d'autres canaux ?
- Que lui disent ses proches, parents, amis, collègues de travail et responsables ?
- Se laisse-t-elle réellement influencer par ce qu'elle écoute ? Comment réagit-elle ?

2.3 Pense et ressent

Essayez de vous figurer ce qui se passe réellement dans la tête de la personne :

- Qu'est-ce qui lui est réellement important, même si elle ne le dit pas ouvertement ?
- Quelles sont ses réelles envies et intentions, même cachées ?
- Comment sont sa perception et son sens critique ? Quelles sont ses valeurs et principes ?

2.4 Parle

Réfléchissez à ce que la personne peut exprimer en public :

- Quels sont les sujets qu'elle aborde volontiers en public ? Que dit-elle ? de quoi parle-t-elle ?
- Quelle est son mode de communication ? Eparse ou intense ?
- Ses paroles reflètent-elles réellement ses pensées ?

2.5 Fait

Imaginez quelles sont ses activités, privées ou professionnelles et comment elle les réalise :

- Quelles sont ses plus actions, ses gestes ;
- Quels sont les plus grands obstacles entre ce qu'elle voudrait et ce qu'elle peut faire ?
- Il y a-t-il des risques qu'elle craindrait ou accepterait de prendre ?

2.6 A des besoins

Les questions précédentes étaient centrées sur l'actualité de la personne ; les prochaines sont plus en relation avec le futur, c'est-à-dire avec un changement de son univers personnel ou organisationnel.

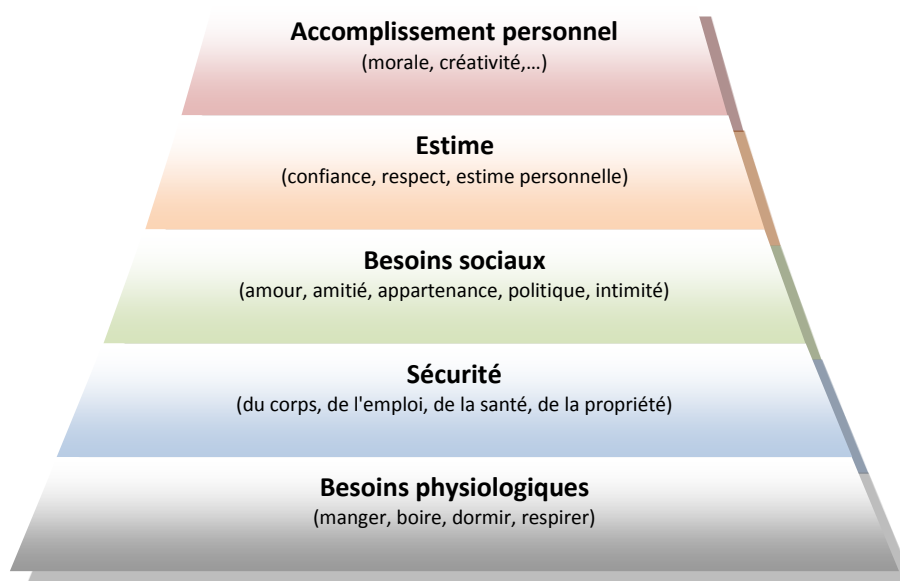
Essayez d'imaginer ce que la personne voudrait pouvoir faire et en conséquence devenir, plutôt que d'imaginer ce qu'elle voudrait avoir. Ainsi, vous éviterez de tomber dans le piège d'affirmer que la personne veut votre produit, simplement pour le plaisir de l'avoir ou parce qu'il est bien.

Evitez les besoins trop vagues, même si parfaitement pertinents, dans le genre « être heureux ! » et essayez de réfléchir le plus loin possible dans des relations de cause à effet.

Par exemple, une personne fera un traitement dentaire, pour avoir un beau sourire ¹, ce qui lui permettra de mieux réaliser des conquêtes amoureuses ² et ainsi choisir le partenaire ³ avec qui elle aura les enfants ⁴ dont elle a toujours rêvé ; l'impact réel du traitement dentaire se fera sentir plusieurs années après.

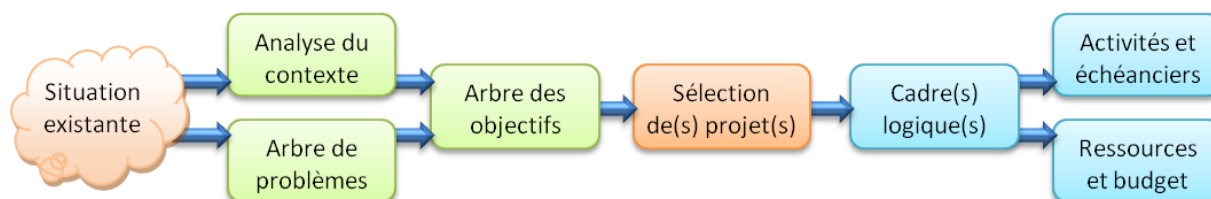
Plus les objectifs de la personne sont clairs, plus il sera facile de concevoir et de lui fournir les prestations, produits et services, pour les atteindre, ou, au contraire, de renoncer à répondre aux besoins de ce type de clientèle, vous évitant ainsi de nombreuses frustrations.

Lors de la réflexion sur les besoins de la clientèle et, par conséquent sur ses objectifs, vous pouvez utiliser la « pyramide de Maslow », pour mieux les classer en relation au contexte.



1. Introduction

L'arbre de problèmes est un des éléments de base en gestion de projets qui se destinent à créer des solutions dans des contextes sociaux et environnementaux. C'est un outil initial d'analyse qui fait partie d'une chaîne de réflexion et définition de projets. De plus c'est un excellent outil de communication lors de la préparation des documents qui seront présentés aux diverses parties prenantes, dont les potentiels bailleurs de fonds des projets.



Son origine remonte aux années soixante, lorsque la Banque mondiale avait proposé une forme de présentation des demandes de fonds qui lui étaient soumises dans le but de financer des projets de coopération internationale. Ces outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée jusqu'à aujourd'hui par de nombreuses organisations d'entraide. Ce document a été construit en s'appuyant sur un guide¹ déployé par l'Office de coopération EuropAid, de la Commission européenne.

2. Définition

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la relation «de cause à effet» entre des problèmes identifiés. Elle se fait en quatre étapes majeures:

1. Délimitation du cadre de la situation existante et définition du sujet de l'analyse ;
2. Identification des principaux problèmes rencontrés par les parties prenantes, groupes cibles, bénéficiaires et porteurs de projets ;
3. Décomposition des principaux problèmes en problèmes-causes et identification de leurs potentielles conséquences ;
4. Visualisation de l'ensemble des problèmes sous la forme d'un diagramme appelé «arbre de problèmes» ou «hiérarchie des problèmes» pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet.

L'analyse est présentée sous forme de diagramme montrant en haut les effets d'un problème et en dessous ses causes. Cette analyse a pour but d'identifier les points critiques auxquels les parties prenantes attachent beaucoup d'importance, et auxquelles elles souhaitent remédier. Une analyse claire des problèmes constitue une base solide à partir de laquelle développer un ensemble d'objectifs et de projets et/ou sous-projets à la fois cohérents et bien focalisés.

¹ Méthodes de l'aide, Lignes directrices, Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines de 2004

3. Comment construire un arbre de problèmes

Le processus d'analyse d'une situation problématique et construction d'un arbre de problèmes passe normalement par huit étapes. Idéalement la création d'un arbre de problèmes devrait être un événement participatif, conduit par un animateur.

Les ressources de départ peuvent comprendre : mur, tableau blanc ou feuilles de *flipchart*, pour y accrocher les problèmes, *post-it*, feuilles de papier ou de carton pour y inscrire chacun des problèmes, feutres, papier collant, ficelle.

Pour la dernière étape, il est intéressant d'avoir un appareil photographique et d'utiliser un logiciel de dessin graphique tel que yEd, Visio ou autre.

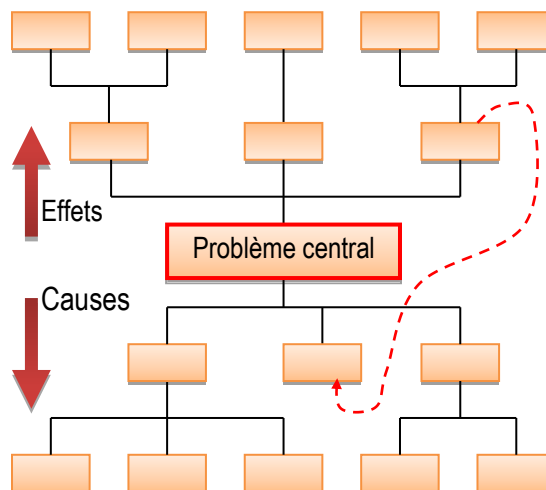
Etape 1: Le but de la première étape est de réfléchir aux problèmes² que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Elle peut être soit complètement ouverte, sans idée préconçue, ou plus directive, en précisant un problème ou objectif « connu » d'importance sur la base de l'analyse préliminaire de l'information existante ou des consultations initiales provenant des intéressés. Par exemple : l'amélioration de la qualité de l'eau de la rivière ou l'insertion socioprofessionnelle des requérants d'asile.

Etape 2: Choisir un problème de démarrage ou central parmi ceux détectés pendant l'exercice de réflexion approfondie.

Etape 3: Chercher les problèmes liés au problème de démarrage. La décomposition en causes se fait en posant inlassablement la question « Pourquoi ? », alors que la détection des conséquences peut se faire à l'aide de la question « Et alors ? ».

Etape 4: Commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets:

- Les problèmes (causes) provoquant directement le problème de départ sont placés en-dessous ;
- Les problèmes (conséquences) qui sont les effets directs du problème de départ sont placés au-dessus.



Etape 5: Tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même façon. S'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau sur le diagramme.

Etape 6: Relier les problèmes par des flèches de cause à effet – montrant clairement les liens clés, en réfléchissant bien à quel problème provoque l'autre et inversant les positions, si nécessaire.

Mettre en évidence, par des lignes différentes, les boucles de réalimentation où une conséquence peut affecter négativement ou positivement un problème qui lui est antérieur.

Etape 7: Revoir le diagramme et vérifier qu'il est valide et complet. Vérifier avec tous les participants s'il n'existe pas de problème important qui n'aurait pas encore été mentionné. Le cas échéant, préciser quels sont ces « nouveaux » problèmes et les insérer dans le diagramme.

² Problème = situation insatisfaisante actuelle, besoin insatisfait ou risquant de l'être, situation ressentie comme négative, conflit, menace, etc.

Etape 8: Photographier ou recopier le diagramme résultant de l'exercice, le garder comme référence, le transcrire à l'aide d'un logiciel adéquat et le diffuser (au besoin) pour recueillir commentaires et autres informations.

4. Orientations et précautions

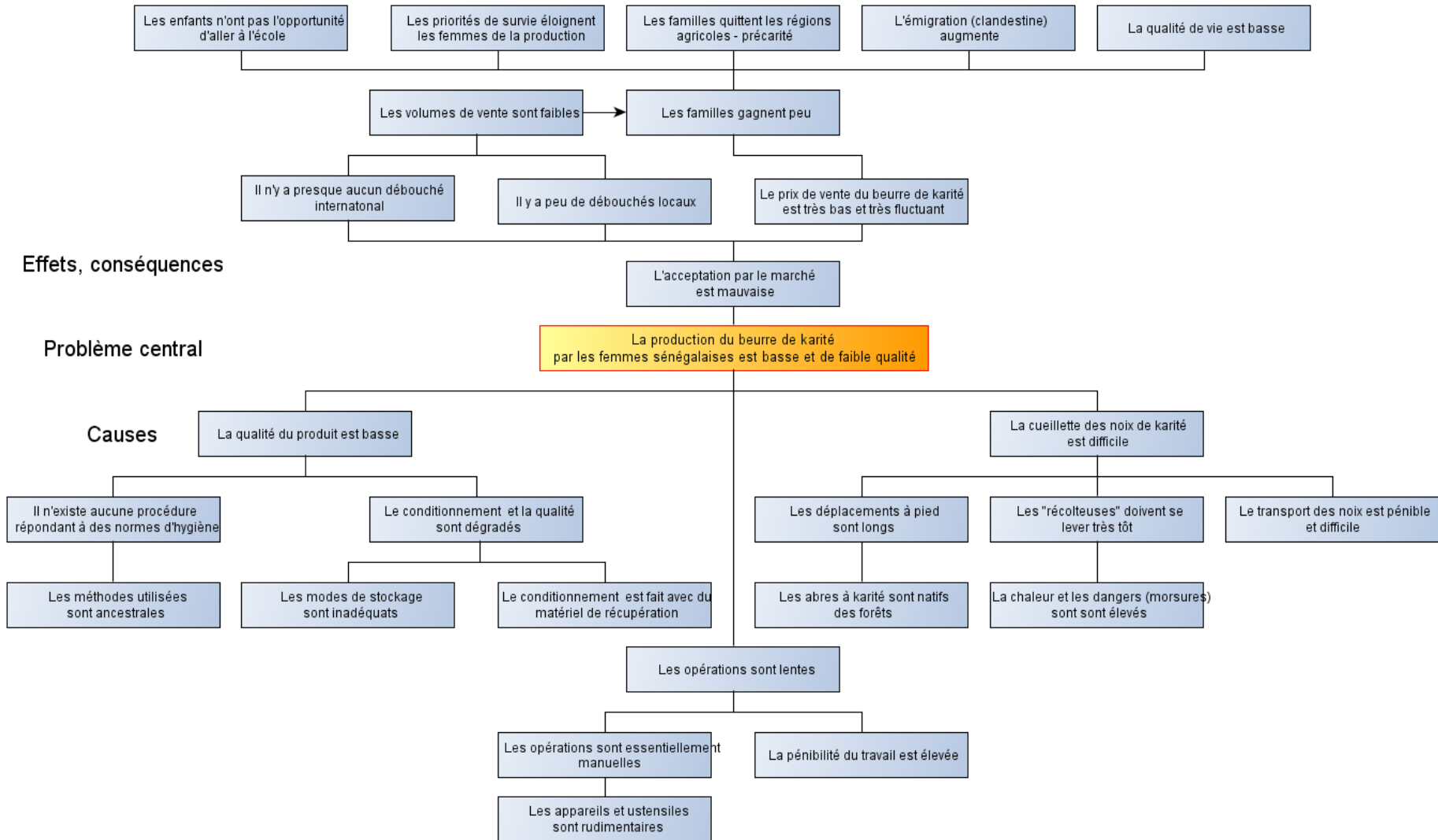
Certains points importants concernant l'élaboration et l'utilisation de l'arbre à problèmes méritent d'être relevés:

- Il est important d'éviter de réfléchir en termes de solutions absentes, par exemple d'énoncer « *Les employés du département ABC n'ont pas suivi une formation de comptabilité* », au lieu de « *Il manque de compétences comptables dans le département ABC* » ;
- Il faut essayer de réfléchir sans idée préconçue sur le futur projet ;
- Chaque énoncé sur fiche ou *post-it* ne devrait comporter qu'une seule idée ;
- Chaque énoncé doit être exprimé comme une situation négative, émanant d'une perception subjective ou/et d'une réalité objective ;
- Un problème se doit de distinguer des états stationnaires (p.ex. « *Les revenus sont faibles* ») de situations tendancielles (p.ex. « *Les revenus sont en régression constante* ») ;
- Il est préférable de commencer par énoncer tous les problèmes, puis de les relier entre eux par petits groupes, avant de procéder à la construction de l'arbre ; en essayant de placer immédiatement les problèmes dans l'arbre, on risque fortement d'en biaiser sa construction ;
- Il faut voir large, dépasser les capacités d'intervention et ne pas écarter tout problème pour lequel le(s) projet(s) potentiels ne pourra pas apporter de solution, car ceux-ci pourront faire partie des hypothèses externes ;
- La qualité du produit est déterminée par qui est impliqué dans l'exercice et par les compétences du facilitateur. La participation de représentants des parties prenantes possédant les connaissances et compétences requises est essentielle ;
- Le processus est aussi important que le résultat. Cet exercice est à prendre comme un moyen d'apprentissage par tous ceux qui y participent, et l'occasion d'exprimer des points de vue et intérêts différents ;
- L'arbre à problèmes, résultant de l'exercice, doit fournir une version solide mais simplifiée de la réalité. S'il est montré dans toute sa complexité ou est trop compliqué, il risque d'être moins efficace pour indiquer la direction à prendre lors des étapes suivantes de l'analyse. Un arbre à problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ou expliquer les complexités de chaque relation de cause à effet identifiée.
- Chacun des problèmes de l'arbre pourra ensuite être décrit dans un document de référence du projet auquel il servira d'élément justificatif.

Une fois terminé, l'arbre à problèmes offre une image de synthèse de la situation négative existante. A maints égards l'analyse des problèmes est l'étape la plus décisive de la planification d'un projet, dans la mesure où elle conditionne toutes les analyses et décisions stratégiques à prendre par la suite.

5. Exemple

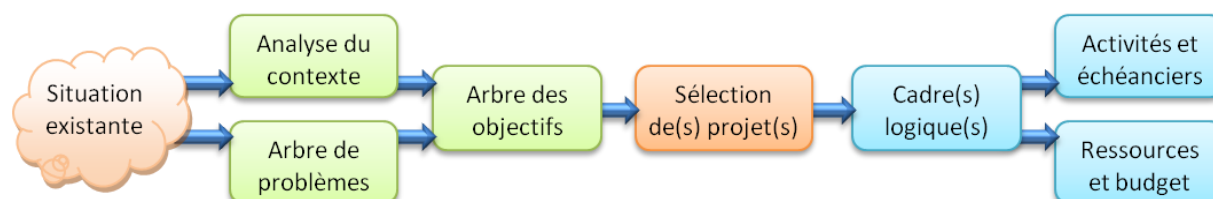
L'exemple ci-dessous représente une situation problématique concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.



Trucs et astuces – arbre des objectifs

1. Introduction

L'arbre des objectifs est un des éléments de base en gestion de projets qui se destinent à créer des solutions dans des contextes sociaux et environnementaux. C'est un outil initial d'analyse qui fait partie d'une chaîne de réflexion et définition de projets, suite logique de l'arbre de problèmes. C'est en premier lieu un outil stratégique de définition d'objectifs et de projets pour les atteindre. De plus c'est un excellent outil de communication lors de la préparation des documents qui seront présentés aux diverses parties prenantes, dont les potentiels bailleurs de fonds des projets.



Son origine remonte aux années soixante, lorsque la Banque mondiale avait proposé une forme de présentation des demandes de fonds qui lui étaient soumises dans le but de financer des projets de coopération internationale. Ces outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée jusqu'à aujourd'hui par de nombreuses organisations d'entraide. Ce document a été construit en s'appuyant sur un guide¹ déployé par l'Office de coopération EuropAid, de la Commission européenne.

2. Définition

L'analyse des aspects négatifs d'une situation existante permet aussi de définir des objectifs en relation à cette situation. L'arbre des objectifs est une transformation de l'arbre des problèmes en situations positives que l'on désirerait obtenir. Le grand avantage de cette manière d'opérer est la facilité à distinguer les différents niveaux d'objectifs, des simples résultats immédiats aux objectifs globaux.

L'analyse des objectifs est donc une approche méthodologique employée pour:

- Décrire la situation future une fois les problèmes identifiés résolus;
- Vérifier la hiérarchie des objectifs; et
- Illustrer la relation entre moyens-fins sur le diagramme.

Les «situations négatives» de l'arbre à problèmes sont transformées en solutions, exprimées sous forme de «réalisations positives»

Le but de l'arbre des objectifs est de faciliter l'élaboration de la stratégie d'intervention et résolution, ainsi que la délimitation de la zone d'intervention et des conditions externes et, finalement, établir une liste de projets possibles pour atteindre l'objectif proposé.

3. Construction de l'arbre des objectifs

L'arbre des objectifs se construit en reprenant l'arbre des problèmes et en suivant les cinq grandes étapes ci-dessous :

¹ Méthodes de l'aide, Lignes directrices, Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines de 2004

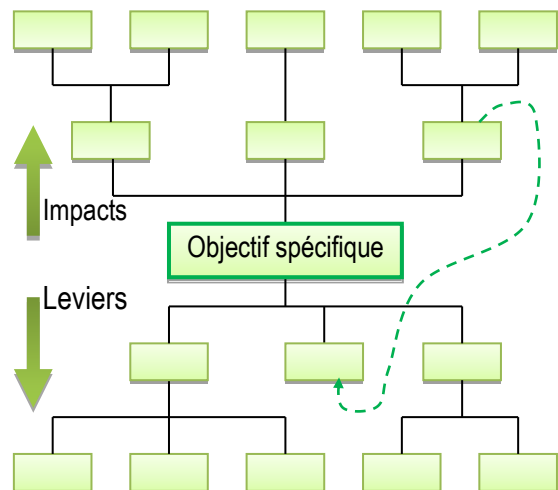
Etape 1: Reformuler toutes les situations négatives de l'analyse des problèmes en situations:

- Souhaitables;
- Réalistes.

Etape 2: Vérifier la relation moyens/fins pour s'assurer que la hiérarchie est pertinente et complète (les relations de cause à effet sont transformées en liens prémisses/conséquences).

Etape 3: Si c'est nécessaire :

- Revoir les affirmations ;
- Ajouter de nouveaux objectifs s'ils semblent adaptés et nécessaires pour atteindre l'objectif à un niveau directement supérieur ;
- Supprimer des objectifs qui semblent inadaptés ou inutiles ;
- Vérifier les boucles de rétro-alimentation d'objectifs supérieurs pour des prémisses antérieures.



Etape 4: Enregistrer l'arbre en document électronique, sous forme de diagramme ou de liste, pour en faciliter la validation :

- Les prémisses et conséquences représentent bien un état positif?
- Le nœud représente une seule prémisses ou conséquence ?
- Le nœud est correctement connecté avec les autres ?

Etape 5: Tracer la démarcation stratégique entre la zone d'intervention et les conditions externes, puis établir une liste de projets possibles.

Une fois encore, l'analyse des objectifs doit se faire en consultant les groupes clés de parties prenantes. Les informations précédemment recueillies grâce à l'analyse des parties prenantes (y compris l'appréciation de la capacité institutionnelle doivent aussi être prises en compte. Cela s'avérera être utile pour:

- Examiner les priorités;
- Peser le réalisme de certains objectifs; et
- Trouver des moyens supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour atteindre les buts visés.

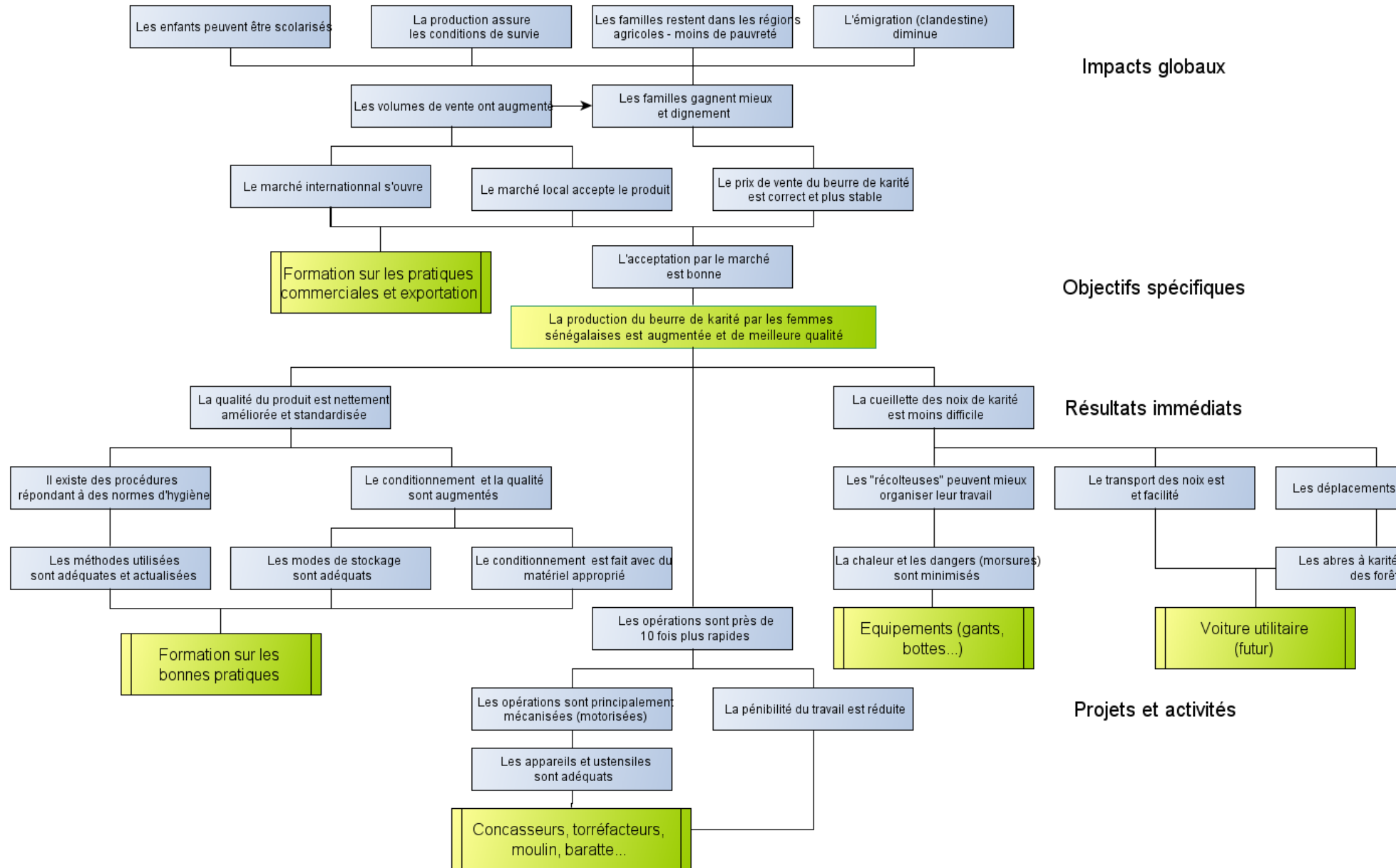
Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit un aperçu de la situation future souhaitée, comprenant les moyens indicatifs permettant d'atteindre le but visé.

Comme dans le cas de l'arbre à problèmes, celui des objectifs doit offrir un résumé simplifié de la réalité. Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation des idées.

Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

4. Exemple

L'exemple ci-dessous représente un arbre d'objectifs créé à partir d'un arbre d'analyse d'une situation problématique concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.



Trucs et astuces – créer un échéancier avec GanttProject

1. Pourquoi créer un échéancier ?

Le vieux dicton « Mieux vaut tard que jamais » est une excuse sympathique pour justifier un retard. Cependant, le retard n'est pas souvent regardé avec bienveillance, particulièrement lorsque vous devez rembourser un prêt bancaire ou vous rendre à un entretien d'embauche dans une industrie horlogère !

Dans tout projet, un des points importants est la gestion du temps, pour garantir que toutes les activités soient exécutées dans le bon ordre, que le temps de chacune soit bien estimé et contrôlé et que, finalement, l'équipe, le gestionnaire du projet, le client soient rassurés pendant le projet et satisfaits lors du résultat final.

Créer un échéancier vous oblige à planifier et à organiser, ce qui vous permettra de diminuer sensiblement le stress et les mauvaises surprises. Créer un échéancier et surtout l'utiliser comme outil d'accompagnement vous permettront de mieux vous préparer et mieux piloter votre projet.

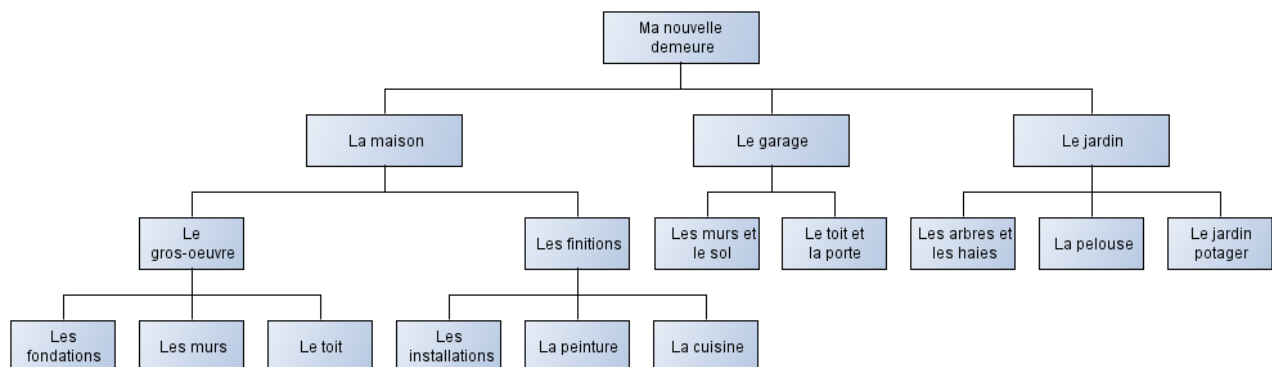
2. Les étapes pour créer votre échéancier

Avant d'utiliser un outil informatique pour décrire votre échéancier, il vous faut passer par quelques étapes indispensables, sans lesquelles il ne ressemblera à pas grand-chose :

2.1 Définir les « livrables » de votre projet

Les livrables de votre projet sont, en quelque sorte, les pièces du puzzle que votre projet fournira à la fin ; supposant que votre projet soit la construction de votre future maison, les livrables pourraient être définis comme étant : les fondations, les murs, le toit, les installations intérieures, le garage, le jardin, etc. On peut dire qu'un livrable est quelque chose de palpable ou un résultat obtenu après l'exécution d'une série d'activités.

La première chose à faire dans la gestion du temps est de définir les livrables et la manière la plus facile est de commencer par le tout, le résultat final, et de le « décortiquer » en morceaux plus petits. Ce procédé nous permet ainsi de créer un arbre des livrables, en commençant par le haut. Ainsi les livrables de votre demeure de rêve peuvent être vus comme suit :



Première règle : ayez du bon sens ! Même si l'exemple ci-dessus n'est pas assez détaillé, pour des raisons didactiques, n'exagérez pas dans l'autre sens : n'allez surtout pas considérer chacune des catelles de la cuisine ou chaque brique posée comme un livrable.

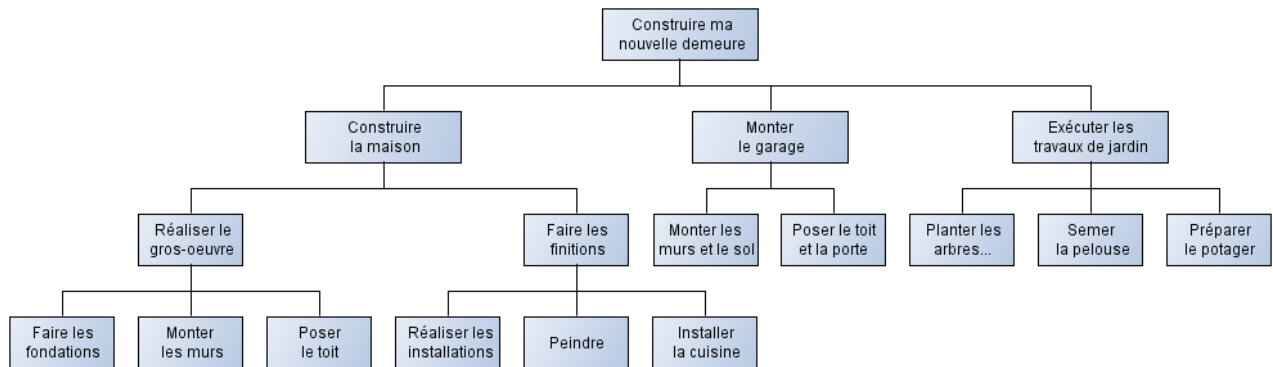
2.2 Créer la liste des activités

Eh oui, pour que les livrables soient livrés, il y a du travail ! Et qui dit travail dit étapes et activités. Une fois que l'arbre des livrables est construit, il est plus facile de créer la liste des activités.

L'astuce ici consiste à le reprendre et à mettre un verbe d'action devant chaque livrable ; ainsi « La maison » devient « Construire la maison », « Le toit » devient « Poser le toit » et « La pelouse » se transforme en « Semer la pelouse ».

En suivant ce mode d'emploi, vous obtenez non seulement la liste des activités à faire, mais en plus elles seront déjà agroupées de forme assez logique.

A nouveau, utilisez votre bon sens pour détailler suffisamment vos activités sans exagérer, n'allez pas décrire chaque mouvement du peintre ou coup de tournevis de l'électricien...



Ensuite, on peut « coucher » notre arbre d'activités comme suit :

- Construire ma nouvelle demeure
 - Construire la maison
 - Réaliser le gros œuvre
 - Faire les fondations 3 mois
 - Monter les murs 2 mois
 - Poser le toit 1 mois
 - Faire les finitions
 - Réaliser les installations 2 mois
 - Peindre (l'extérieur et l'intérieur) 1 mois
 - Installer la cuisine (les équipements) 1 mois
 - Monter le garage
 - Monter les murs et le sol 1 mois
 - Poser le toit et la porte (électrique) 15 jours
 - Exécuter les travaux de jardin
 - Planter les arbres et les haies 15 jours
 - Semer la pelouse 1 semaine
 - Préparer le potager 15 jours

2.3 Estimer la durée des activités et les organiser en séquence

Une fois la liste des activités établie, il est indispensable d'estimer leur durée. Cela se fait seulement au dernier niveau de la hiérarchie comme vous pouvez le voir dans la liste antérieure, c'est-à-dire que l'estimation de la durée des groupes n'est pas nécessaire, car elle se calculera automatiquement. Par exemple, vous allez estimer les durées de « Monter les murs et le sol » et « Poser le toit et la porte », mais pas la durée de « Monter le garage ».

Puis il faut vérifier les restrictions de séquence logique des activités et déterminer ce qui pourrait être fait en parallèle. Par exemple, le toit de la maison ne peut pas être posé avant que les murs ne soient montés.

Par contre, rien n'empêche que le potager soit préparé en parallèle avec la pelouse, à moins que vous n'ayez assez de personnes pour le faire. Dans ce cas, il faudra réaliser une activité puis l'autre, non plus par logique, mais par manque de ressources. Le bon sens est toujours de rigueur.

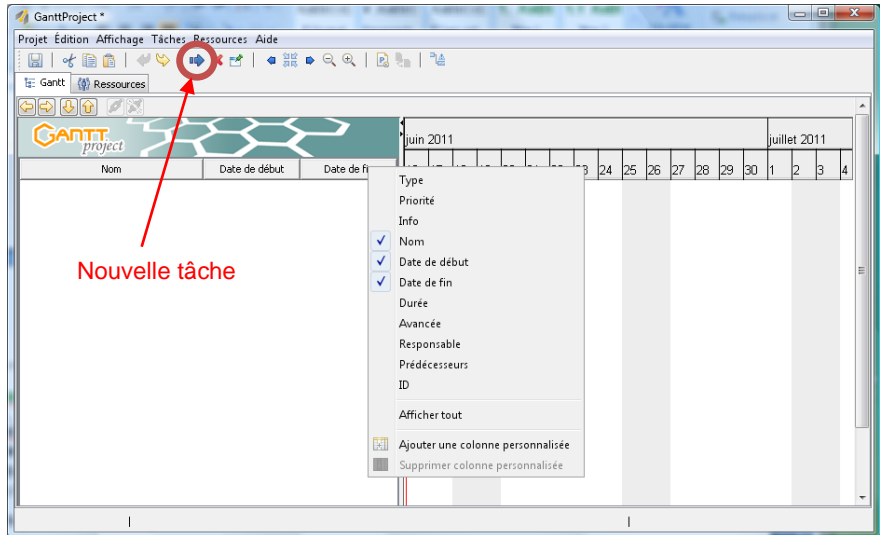
3. Utiliser GanttProject

GanttProject est un logiciel libre, outil de gestion d'échéancier, relativement simple d'utilisation. Ce chapitre n'est pas un manuel d'utilisation détaillée du GanttProject, mais une rapide explication de comment transposer votre liste d'activité en un échéancier visuellement pratique. Vous pouvez accéder à un tutoriel par ce [lien](#).

3.1 Installation et démarrage de GanttProject

Téléchargez GanttProject par le site Internet <http://www.ganttproject.biz/>, installez-le en suivant les instructions et lancez-le.

La première chose à faire est de rajouter une colonne « Durée », qui vous simplifiera votre travail. Cliquez à droite, sur l'entête de la colonne « Date de fin » et sélectionnez « Durée » dans le menu.



3.2 Création de la liste des tâches

Transcrivez simplement toute la liste de vos tâches dans GanttProject, sans vous soucier, pour l'instant de leur niveau hiérarchique. Pour ceci, utilisez la flèche bleue « Nouvelle tâche » de la barre d'outils.

Ensuite, recomposez la hiérarchie par le biais des boutons . Seules les activités finales conserveront leur barre bleue dans la partie graphique, les activités qui en ont d'autres dans leur composition auront alors une ligne noire, montrant ainsi qu'elles en regroupent d'autres.

Puis reportez les durées des activités finales dans la colonne « Durée », en faisant bien attention de les exprimer en nombre de jours utiles (1 mois = 20 jours utiles, 15 jours ou 2 semaines = 10 jours utiles).

Nom	Date de début	Date ...	Durée
Construire ma nouvelle demeure	16/06/11	17/06/11	1
Construire la maison	16/06/11	17/06/11	1
Réaliser le gros œuvre	16/06/11	17/06/11	1
Faire les fondations	16/06/11	17/06/11	1
Monter les murs	16/06/11	17/06/11	1
Poser le toit	16/06/11	17/06/11	1
Faire les finitions	16/06/11	17/06/11	1
Réaliser les installations	16/06/11	17/06/11	1
Peindre	16/06/11	17/06/11	1
Installer la cuisine	16/06/11	17/06/11	1
Monter le garage	16/06/11	17/06/11	1
Monter les murs et le sol	16/06/11	17/06/11	1
Poser le toit et la porte	16/06/11	17/06/11	1
Exécuter les travaux de jardin	16/06/11	17/06/11	1
Planter les arbres et les haies	16/06/11	17/06/11	1
Semer la pelouse	16/06/11	17/06/11	1
Préparer le potager	16/06/11	17/06/11	1

N'oubliez pas de réduire le « zoom » de la partie graphique, pour voir simultanément le début et la fin de vos activités.

Nom	Date de début	Date ...	Durée
Construire ma nouvelle demeure	16/06/11	08/09/11	60
Construire la maison	16/06/11	08/09/11	60
Réaliser le gros œuvre	16/06/11	08/09/11	60
Faire les fondations	16/06/11	08/09/11	60
Monter les murs	16/06/11	11/08/11	40
Poser le toit	16/06/11	14/07/11	20
Faire les finitions	16/06/11	08/09/11	60
Réaliser les installations	16/06/11	08/09/11	60
Peindre	16/06/11	14/07/11	20
Installer la cuisine	16/06/11	14/07/11	20

La figure ci-contre illustre le résultat des manipulations, où vous pouvez déjà constater que la durée des activités en regroupant d'autres est calculée automatiquement.

3.3 Organisation de la séquence des activités

L'organisation de la séquence des activités se réalise dans la partie graphique de GanttProject ou dans la description de chaque activité.

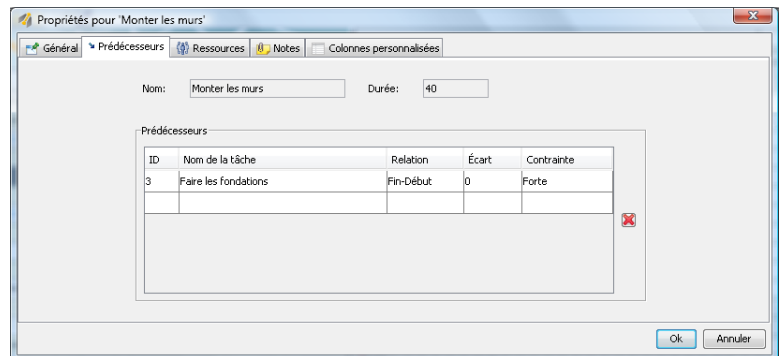
La première alternative consiste à cliquer sur une activité qui doit précéder une autre et de glisser le curseur sur l'autre, tout en maintenant le bouton appuyé. Une ligne fléchée apparaît alors et lorsque vous relâchez le bouton de la souris sur l'activité qui dépend de la première, elle est automatiquement déplacée après celle-ci.

Par exemple, « glissez » l'activité « Faire les fondations » sur « Monter les murs », le résultat doit être comme suit :

Parallèlement, vous pouvez constater que l'activité « Réaliser le gros œuvre », qui les regroupe, est aussi allongée automatiquement.

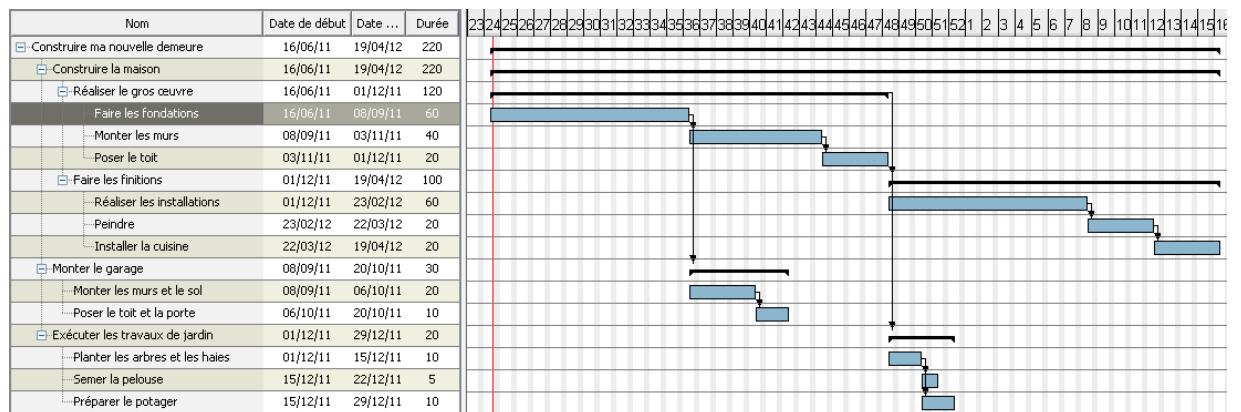
Vous pouvez obtenir le même effet en double-cliquant sur l'activité « Monter les murs », utiliser l'onglet « Prédécesseurs » et définir l'activité « Faire les fondations » dans la liste, avec une relation « Fin-Début ».

☐ Réaliser le gros œuvre	16/06/11	03/11/11	100
☐ Faire les fondations	16/06/11	08/09/11	60
☐ Monter les murs	08/09/11	03/11/11	40



Consultez le tutoriel pour mieux connaître l'utilisation des diverses manipulations et relations entre deux activités. Notez aussi que vous pouvez glisser un groupe d'activités (par la ligne noire) sur une activité ou un groupe, pour créer une dépendance.

La figure ci-dessous montre un échancier (simplifié) pour la construction de la maison de vos rêves :



Finalement, vous pouvez encore ajuster manuellement la date de début d'une activité ou d'un groupe, ou encore de votre projet entier (par la première ligne).

3.4 Suivi des activités

GanttProject vous permet non seulement de dessiner votre échancier, mais aussi de faire plusieurs autres choses et de l'utiliser pour le suivi. En effet, lorsque vous positionnez le curseur au début d'une activité, un signe « % » apparaît et vous pouvez glisser le curseur pour indiquer son pourcentage de réalisation.

☐ Réaliser le gros œuvre	02/02/12	19/07/12	120
☐ Faire les fondations	02/02/12	26/04/12	60
☐ Monter les murs	26/04/12	21/06/12	40

Analyse des risques

1. Objectif : pourquoi et comment gérer les risques ?



Avoir de la passion, être optimiste, y croire fermement, sont des atouts essentiels pour celle ou celui qui veut lancer et pérenniser une activité économique. Mais ces atouts ne doivent pas aveugler leur propriétaire et l'empêcher de voir la réalité et de se poser la fameuse question « Et si tout ne se passait pas comme prévu... ? »

Moins de la moitié des entreprises évaluent régulièrement l'ensemble de leurs risques et bon nombre de responsables de startups le font, un peu à contrecœur, parce que c'est un chapitre obligatoire de tout plan d'affaires qui se respecte. Or les spécialistes en création d'entreprise sont formels : seule une stratégie globale des risques, bien maîtrisée et régulièrement actualisée, permet de gérer le développement de l'entreprise et d'assurer sa pérennité.

Tout, dans le contexte de l'entreprise, est en perpétuel changement et rien n'est totalement prévisible. Au regard des mutations économiques et technologiques actuelles, tout n'est que risque et les risques doivent être identifiés, évalués, mesurés et accompagnés. La création de scénarios pessimistes ne doit pas être un simple exercice d'ajustement de quelques prévisions chiffrées vers le bas, mais le fruit d'une réflexion sur les risques potentiels.

Gérer les risques, anticiper de possibles actions pour diminuer leur probabilité ou leur impact s'ils venaient à se concrétiser est une nécessité pour mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

La gestion des risques est une action cyclique, c'est-à-dire qu'elle ne termine jamais.

La première étape, « Planifier » consiste à définir le comportement global en relation aux risques, tels la procédure, la fréquence d'observation et réévaluation, etc...

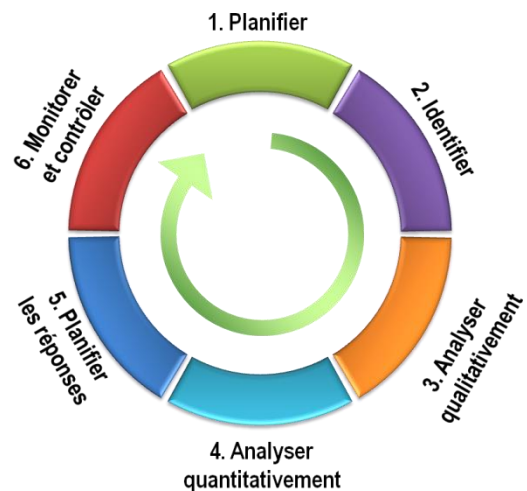
La deuxième étape porte sur l'identification des risques potentiels, des plus improbables aux plus critiques.

Les troisième et quatrième étapes permettent d'analyser chaque risque identifié, d'abord de façon plus analytique et subjective, puis transformant l'analyse en chiffres, dans le but d'établir des priorités de traitement.

Les risques étant classés par ordre de criticité, la cinquième étape consiste à planifier les actions possibles pour chaque risque, que ce soit immédiates ou futures.

Finalement, l'action continue qu'il ne faut pas négliger est la sixième étape, qui consiste à garder un œil ouvert pour évaluer en permanence l'évolution des « menaces » et même des « opportunités » créées par certains risques.

Ce processus, ou du moins les étapes deux à quatre, est probablement un des points les plus délicats de la création d'une activité économique, et devrait idéalement se réaliser à plusieurs, avec des techniques telles que la « tempête cérébrale », chacun ayant sa propre perception du risque. L'« alignement » de la compréhension des risques entre les différents acteurs est un facteur de bonne gouvernance.



2. Les sources des risques

Les risques peuvent surgir de partout : ils peuvent provenir autant de faiblesses internes, de menaces externes ou encore de la combinaison des deux. Pour mieux les lister et ensuite les analyser, on peut les classer en grandes familles¹ :

- **Les risques stratégiques** : Ils sont liés au déploiement d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille concurrentielle. Fréquemment, les difficultés des entreprises proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leur marché.
- **Les risques opérationnels** : Ils touchent au modèle économique de l'entreprise, à son fonctionnement, à sa chaîne de valeur (la production, les ventes, les achats, etc.). Aujourd'hui, la moindre altération d'une application au sein de votre chaîne de production, d'approvisionnement ou de distribution peut interrompre inopinément la continuité des affaires de l'entreprise.
- **Les risques humains** : Le capital humain est une des composantes du patrimoine de l'entreprise. La perte de savoir-faire et la perte de connaissances sont des risques majeurs qui préoccupent les dirigeants. La gestion des compétences en interne est un des enjeux de demain, surtout pour les entreprises régionales.
- **Les risques financiers** : Les plus dangereux sont souvent les plus méconnus. Citons notamment les risques liés au reporting financier, comme la fiabilité des informations produites par l'entreprise ou la qualité des arrêtés de compte.
- **Les risques liés à la gouvernance** : Ils sont relatifs au bon exercice du pouvoir à tous les niveaux de la société.
- **Les risques juridiques** : Ils sont liés à la multiplication des législations et au durcissement des cadres réglementaires.
- **Les risques d'image** : Les risques incorporels de l'entreprise. Tout ce qui concerne l'image, la marque, la propriété intellectuelle de l'entreprise... Ils sont d'autant plus dangereux que, de nos jours, la confiance est essentielle à l'activité de l'entreprise.
- **Les risques liés à la personne clé** : « Avec moi aucun risque, je fais tout ». Au contraire ! Un commercial qui prend trop de poids sur le chiffre d'affaires, un technicien regroupant trop de savoir-faire, une secrétaire commerciale multifonctions deviennent vite indispensables. C'est très risqué. En cas de départ, de maladie ou de fraude, c'est la catastrophe ! D'où l'intérêt de définir concrètement qui fait quoi dans l'entreprise. D'analyser les connaissances, les savoir-faire spécifiques et la motivation de chacun, afin de mieux redistribuer les rôles et d'entamer d'éventuelles politiques de formation.

3. L'analyse des risques

Une des méthodes d'analyse des risques consiste à les évaluer et ensuite de les classer en fonction de la combinaison de trois paramètres :

- **PR** : La probabilité de concrétisation du risque dans un certain laps de temps ;
- **IM** : Le degré de l'impact qu'il aura sur l'entreprise ou sur son projet ;
- **PD** : La probabilité de détection anticipée de la concrétisation du risque.

¹ Inspiré de : Comment évaluer les risques de l'entreprise ? NetPME, <http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/1267-comment-evaluer-les-risques-entreprise.html>

Ces trois paramètres sont évalués pour chacun des risques identifiés, dans leur échelle correspondante :

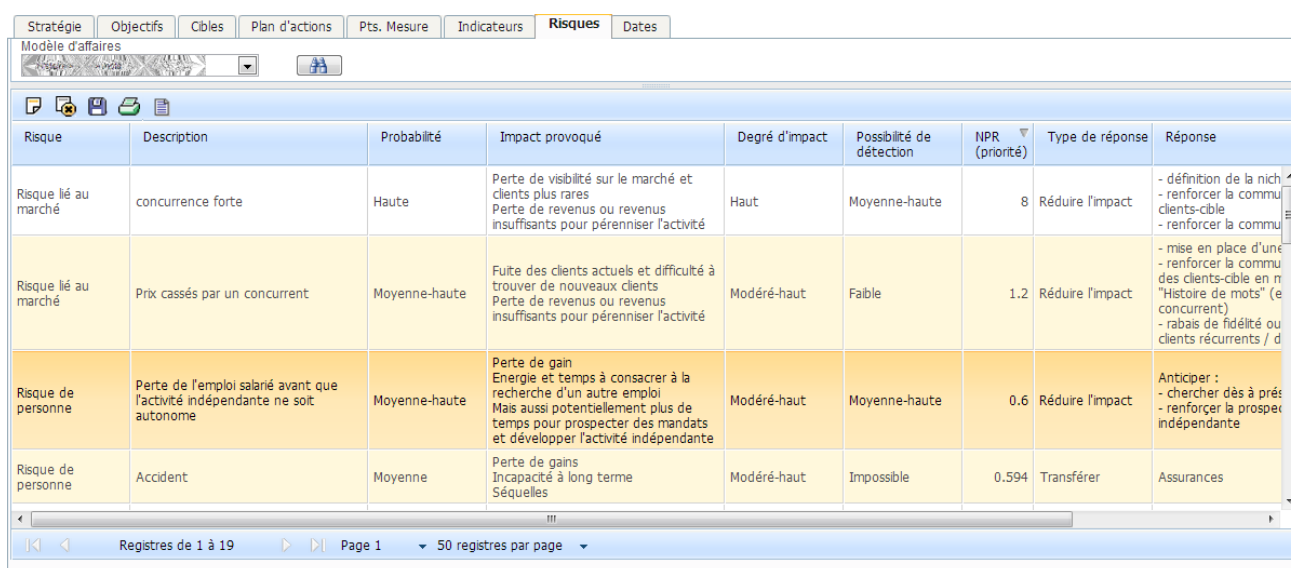
Probabilité		Degré d'impact		Probabilité de détection	
Très faible	1 / 1'000'000	Minime	1.0	Impossible	1%
Basse	1 / 20'000	Bas	2.5	Très faible	5%
Basse-moyenne	1 / 4'000	Bas-moderé	4.0	Faible	20%
Moyenne	1 / 1'000	Modéré	5.0	Moyenne	40%
Moyenne-haute	1 / 400	Modéré-haut	6.0	Moyenne-haute	60%
Haute	1 / 40	Haut	8.0	Haute	75%
Très haute	1 / 2	Très haut	9.0	Très haute	90%

Ensuite, les valeurs numériques correspondantes sont utilisées pour calculer le NPR – Niveau de Priorité du Risque, selon la formule :

$$\text{NPR} = \text{PR} * \text{IM} * (1 - \text{PD}) * 100$$

La valeur absolue du NPR, considérée individuellement, n'est pas en soi de la plus grande utilité. Son principal objectif est de permettre de donner un ordre de priorité à tous les risques, du plus « critique » (avec le NPR le plus élevé) à celui de moindre importance (avec le plus petit NPR).

L'onglet « Risques » sur l'outil WikiJob facilite l'annotation des risques, leur calcul automatique et leur mise en ordre décroissant de priorité par un seul clic.



Risque	Description	Probabilité	Impact provoqué	Degré d'impact	Possibilité de détection	NPR (priorité)	Type de réponse	Réponse
Risque lié au marché	concurrence forte	Haute	Perte de visibilité sur le marché et clients plus rares Perte de revenus ou revenus insuffisants pour pérenniser l'activité	Haut	Moyenne-haute	8	Réduire l'impact	- définition de la niche - renforcer la communauté clients-cible - renforcer la communauté
Risque lié au marché	Prix cassés par un concurrent	Moyenne-haute	Fuite des clients actuels et difficulté à trouver de nouveaux clients Perte de revenus ou revenus insuffisants pour pérenniser l'activité	Modéré-haut	Faible	1.2	Réduire l'impact	- mise en place d'une stratégie - renforcer la communauté clients-cible en marketing - "Histoire de mots" (e-commerce) - rabais de fidélité ou clients récurrents / d'
Risque de personne	Perte de l'emploi salarié avant que l'activité indépendante ne soit autonome	Moyenne-haute	Perte de gain Energie et temps à consacrer à la recherche d'un autre emploi Mais aussi potentiellement plus de temps pour prospecter des mandats et développer l'activité indépendante	Modéré-haut	Moyenne-haute	0.6	Réduire l'impact	Anticiper : - chercher dès à présent - renforcer la prospection indépendante
Risque de personne	Accident	Moyenne	Perte de gains Incapacité à long terme Séquelles	Modéré-haut	Impossible	0.594	Transférer	Assurances

4. Planification des réponses

Chaque risque doit être ensuite analysé et une réponse planifiée, qui pourra se manifester sous la forme d'une action antérieure à toute concrétisation possible, ou d'une action spécifique si le risque devait se concrétiser. Dans certains cas, il peut même être décidé qu'aucune action ne sera prise.

L'essentiel est surtout le fait de réfléchir face au risque probable et de planifier ce que l'on fera. Parmi les possibles catégories de réponses, on trouve :

- **Improviser** : Ce manque de stratégie ne devrait s'appliquer que très rarement, lorsque le risque est trop difficile à cerner et à évaluer, ou que son étude pourrait se révéler plus chère que les conséquences ; c'est la réponse « on verra... » .

- **Éviter** : Cette stratégie consiste à réorganiser le projet d'activité (objectifs, prestations, marché, fournisseurs...) de telle sorte que le risque disparaît ou bien que le modèle d'affaires soit totalement protégé des effets de la survenue du risque en question.

- **Réduire la probabilité** : Cette stratégie consiste à trouver des solutions ou des moyens qui permettent d'amener la probabilité d'occurrence d'un risque en dessous d'un certain seuil jugé acceptable.

- **Réduire impact** : Cette stratégie consiste à trouver des solutions ou des moyens qui permettent de diminuer sensiblement l'impact provoqué par la concrétisation d'un risque en dessous d'un certain niveau jugé acceptable.

- **Assumer** : Cette attitude consiste à dire qu'aucune adaptation du modèle d'affaires ne sera entreprise pour modifier l'importance de l'impact probable du risque. Plusieurs raisons peuvent motiver cette stratégie :
 - la détectabilité du risque est bonne, et un plan de contingence pourra être déployé avant que des effets indésirables ne se produisent ;
 - les conséquences du risque sont sans effet sur la bonne exécution des activités ;
 - aucune solution satisfaisante (pour l'heure) ne permet de se prémunir des conséquences du risque au cas où il surviendrait.

- **Partager** : Cette stratégie, consiste à partager les conséquences dues à la concrétisation d'un risque avec une tierce personne, que ce soit un fournisseur, client ou partenaire, dans un rapport déterminé.

- **Transférer** : Cette stratégie consiste à trouver une tierce partie qui veuille prendre à son compte les conséquences qui résulteraient de l'occurrence du risque. Cette tierce partie devient alors propriétaire des plans de réponse aux risques en question. Par ce biais, le risque n'est pas éliminé, mais les conséquences sont gérées par quelqu'un autre, moyennant contrepartie financière

1. Introduction

Vous arrive-t-il d'entendre la question, lors d'un événement d'affaires, lors de la collation après une conférence, devant de potentiels partenaires ou bailleurs de fonds : « Vous êtes dans quel domaine ? » ou « Ah, vous avez une entreprise, que fait-elle ? » ou encore « Votre projet, c'est quoi au juste ? »

Votre gorge s'est-elle déjà nouée devant le risque de donner une réponse trop vague ou incompréhensible ? Avez-vous déjà eu l'impression d'avoir raté le coche ou une belle opportunité d'arriver à l'impact recherché parce que vous n'avez pas su établir le contact ?

L'« elevator pitch » est un outil que vous pouvez développer vous-même, pour arriver à présenter votre entreprise ou votre projet à un interlocuteur, de façon à obtenir son attention et une ouverture pour une deuxième opportunité.



2. Définition

L'« elevator pitch » est une description concise, claire, bien structurée et surtout bien maîtrisée, de votre entreprise, de votre projet, de votre plan d'affaires, avec les caractéristiques suivantes :



- **Durée** : de 30 secondes à 2 minutes (le temps d'un petit parcours d'ascenseur) ;
- **Public cible** : généralement un interlocuteur que vous voulez intéresser au projet ou à votre entreprise (potentiel partenaire, prescripteur, journaliste, bailleur de fonds) ;
- **Objectif** : accrocher l'attention de votre interlocuteur, pour obtenir sa carte de visite et créer une deuxième opportunité de le rencontrer, avec plus d'espace et de temps pour lui exposer vos idées et ce dont vous avez besoin.

L'« elevator pitch » étant un outil pour convaincre votre public cible, vous pouvez parfaitement le reprendre comme introduction à une conférence que vous donnerez, comme base pour le résumé exécutif de votre plan d'affaires ou encore comme accroche de la première page de votre site Internet.

3. Structure

Il existe une vaste littérature en relation avec l'« elevator pitch », avec de nombreuses variations de structure recommandée, mais toutes se rejoignent grosso modo sur les points suivants :

1. Votre « elevator pitch » devrait commencer par une « accroche », une courte phrase, une question, un geste ou même une attitude qui attire l'attention de votre interlocuteur et qui arrête (agréablement) le cours antérieur de ses pensées ;

2. Ensuite, il peut continuer par l'exposé d'une situation problématique, d'un besoin non satisfait, que vous présenterez de forme concrète, évidente et potentiellement vérifiable par des statistiques ou de la littérature ;
3. Viennent alors deux éléments essentiels : les solutions existantes ou l'absence totale de solution (ce qui est bien plus rare) et votre solution ce qui vous permet d'en montrer les avantages et l(es) élément(s) différentiateur(s) ;
4. Vous n'avez alors plus qu'à conclure, avec ce qui est désigné comme un « appel à l'action » en disant de quoi vous avez besoin, que ce soit un rendez-vous avec votre interlocuteur, qu'il vous présente à quelqu'un, qu'il vous donne un conseil ou qu'il vous finance.

Souvent, par pudeur naturelle de notre culture européenne, nous n'osons pas dire aussi rapidement ce dont nous avons besoin. Dommage, si votre interlocuteur ne sait pas ce dont vous avez besoin, il ne saura pas qu'il peut éventuellement vous aider et ne fera donc probablement rien du tout suite à ce bref contact !

Il vous faut calculer comment placer tous ces éléments dans un laps de temps de une à deux minutes, en n'utilisant qu'aux alentours d'une centaine de mots. Une répartition d'une minute et quarante-cinq secondes pourrait être ainsi :

▪ Introduction, accroche	15 secondes
▪ Situation problématique	30 secondes
▪ Solution(s) existante(s)	15 secondes
▪ Votre solution	15 secondes
▪ Ses avantages	15 secondes
▪ Conclusion, appel à l'action	15 secondes



4. Ce que vous devez éviter

Avant de vous dire comment vous préparer pour vos discussions irrésistiblement convaincantes dans les ascenseurs de la ville, il sera utile de vous indiquer les principales erreurs à éviter :

Le sprint : non, ce n'est pas en parlant plus vite que vous arrivez à mieux faire passer votre message à votre interlocuteur. Au contraire, il le recevra comme un bruit parasite, le passage d'un train sur un quai de gare et sera soulagé quand cela s'arrêtera, pour pouvoir poursuivre le flux normal de ses pensées.

Moi, je, me : plus vous parlez de vous, moins de temps vous avez pour parler de vos clients, de leurs besoins, de cette nouvelle solution que vous apportez et des avantages qu'elle représente. N'oubliez pas que vous êtes en train d'essayer de décrocher une prochaine opportunité de faire connaissance, ou d'avoir un conseil ou une opinion vitale pour vous ! Vous n'êtes pas à un entretien d'embauche.

La prestation, les produits, les services : si vous arrivez, en une minute et quarante-cinq secondes à faire comprendre et apprécier vos produits, prestations ou services, bravo, c'est un réel exploit ! Malheureusement, il ne vous reste plus que 15 secondes pour dire à qui ils s'adressent, à quels besoins ils répondent, quels sont leurs concurrents et démontrer leurs avantages. Et surtout, vous n'avez plus assez de temps pour dire comment l'activité est économiquement viable. Où allez-vous trouver le temps pour conclure et obtenir la réunion qui vous intéresse tant ?

L'optimisme exagéré : la confiance c'est beau et bon ! Mais gardez les pieds sur terre... si vous dites que vos clients c'est tout le monde et que vous n'avez pas de concurrents, pour sûr

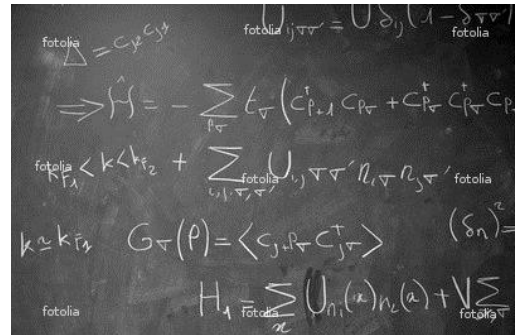
que vous ferez fuir le financier qui devra vous donner de l'argent pour produire vos prestations pour les 8'000'000'000 d'habitants de cette terre ! Vous n'avez pas de concurrent ? Soit vous avez une chance sur un million que votre produit soit totalement innovant et impossible à copier, soit votre idée n'est pas intéressante et personne ne voudra la copier, soit vous n'avez pas tenu compte de tout ce qui peut remplacer votre solution. Quelle alternative choisissez-vous ?

De vagues avantages : évitez aussi de dire des phrases telles que : « au bout d'un certain temps, un nombre important de processus de l'organisation sont améliorés, permettant ainsi une réduction significative des coûts de production ». Votre interlocuteur ne saura pas si le certain temps représente deux semaines ou un an, si votre solution s'applique à tous les processus de l'organisation ou seulement à 10% d'entre eux et si la réduction des coûts sera de 2% ou 15%.

Les abréviations : oui, d'est effectivement plus court et rapide de dire « le DIP » que « le Département de l'instruction publique ! Mais votre interlocuteur pourra ne pas être familier avec vos abréviations et ne pas réussir à visualiser correctement le contexte de votre message. Le pire est qu'il associe autre chose à une de vos abréviations et votre message peut se transformer en une grande incompréhension. Franchement que pensez-vous de « Si seulement 5% des EDS de l'OCE, à la place de faire une MMT du type SAI, étaient engagés comme ES dans l'ECP d'Essaim, cela représenterait une économie de plus de 250'000.- pour la CCGC » pour moi c'est très clair, et pour vous ?

Le jargon : c'est peut-être un des pièges les plus difficiles à éviter, tellement notre jargon nous devient naturel et s'incorpore totalement à notre langage professionnel. Essayez de parler de « business plan », de « retour sur l'investissement » et de « meilleur lead depuis la bulle spéculative » à une personne qui travaille dans le domaine social et regardez ses yeux ! Retirez de votre message tous les termes qui sont spécifiques à un public déterminé, demandez à votre grand-père de l'écouter et de vous dire ce qu'il en a compris...

Les détails techniques : oui, la formulation technique de votre solution est un petit chef d'œuvre ! Mais votre interlocuteur n'est pas nécessairement un ingénieur spécialisé dans le même domaine que vous et a plus envie d'avoir une vision d'ensemble. Alors, laissez les détails techniques pour une prochaine rencontre... et encore !



5. Alors que faire ?

Le seul et unique conseil est « Utilisez le bon sens ». Du bon sens, découleront les points ci-dessous :

- Commencez par définir la structure de votre « elevator pitch ». Celle présentée au troisième chapitre vous convient-elle ?
- Déterminez l'information que vous voulez passer à votre interlocuteur à chaque point de la structure, restez-en à une information par point !
- Rédigez votre discours et relisez-le plusieurs fois pour l'épurer de tout ce qui pourrait parasiter le message ;
- Chronomètre en main, debout devant un miroir, lisez puis récitez votre texte, en vérifiant le rythme et si vous avez respecté les temps de chaque point ;



ou arrive-t-elle à comprendre ?

- Entraînez-vous à le dire à voix basse dans le tram, à voix haute dans votre salle de bain, en vous rasant ou en faisant des grimaces, peu importe, mais entraînez-vous !
- Finalement, testez-le et adaptez-le en fonction de ce que vous pouvez observer chez vos interlocuteurs.

Pour finir, donnez-lui de la saveur par les trois épices suivants :

- Une bonne dose d'écoute du contexte, pour le présenter exactement à la bonne température et au bon moment ;
- Une pointe de concision et de précision, pour dire juste ce qu'il faut, pour passer un message clair, sans trop, ni trop peu ;
- Une touche de passion et d'audace, pour sortir du lot des plats préparés de forme trop standardisée par trop de littérature à ce sujet.



Et après ? Savourez-le sans modération !