

Étude du risque pour le projet de CRM

La Société de Conseil Plus a mandaté Guillaume, informaticien, pour assister la responsable marketing qui se trouve être également la chef de projet, Annie. À deux, ils recensent des risques applicables à leur projet de mise en œuvre d'un CRM. Le produit de leur réflexion aura un double impact. Tout d'abord, le niveau de risque sera actualisé à chaque comité de pilotage, de façon à anticiper des périodes clés pendant lesquelles une attention doit être portée sur des aspects particuliers du projet. D'autre part, l'évaluation du profil de risque va guider le choix d'un fournisseur et prestataire venant déployer la solution suivant une méthodologie adaptée.

1. Analyse des risques

a. La faisabilité du projet

Ce n'est pas faire injure aux commanditaires (sponsors) que de s'assurer de la compatibilité du cadre du projet aux objectifs stratégiques. Autrement dit, on se pose la question de la durée du projet et de la date de lancement opérationnel (go live), ainsi que de la dotation budgétaire.

Le projet démarre au mois d'octobre, prévoit deux mois de sélection d'un fournisseur et six mois de mise en œuvre. Le go live tomberait donc en début de période estivale de l'année suivante, dans le meilleur des cas. Ce moment n'est sans doute pas propice au lancement d'une nouvelle application, car la plupart des utilisateurs prendront leurs congés. Guillaume suggère à Annie de tirer malgré tout parti de cette période pour effectuer un lancement « en douceur » (soft opening) avec des effectifs réduits et des associés un peu plus disponibles autour de leurs congés. Annie considère avec intérêt cette idée mais redoute par ailleurs que les prestataires ne soient pas réellement disponibles dès après la conclusion du contrat. Elle s'attend de plus à ce que les négociations durent plus longtemps qu'escompté par la DAF.

Annie a sans doute raison car l'absence d'identification d'un budget précis ne mettra pas la société dans une position de force pour les négociations, qui risquent de se transformer en arbitrages douloureux et peu efficaces pour finalement s'aligner sur le budget de réserve. Guillaume propose alors d'établir un budget prévisionnel incluant redevances logicielles et service d'intégration, suivant l'adage « une mauvaise estimation vaut mieux qu'aucune estimation ».

Décidément, les aspects financiers répondent à une exigence qui échappe parfois à la logique des projets. La DAF indique que le budget de l'année en cours n'est pas transférable sur l'année suivante. Annie et Guillaume voient ainsi la pression monter d'un cran car il faudra conclure un échéancier financier adéquat dans les délais.

b. La disponibilité des ressources

Un projet d'intégration a souvent des conséquences majeures sur le système d'information. L'infrastructure informatique prévoit rarement des ressources d'avance pour accueillir de nouveaux services, en tous les cas assez rapidement.

Le temps mis pour réunir les spécifications techniques, engager les moyens financiers, configurer et livrer les nouveaux environnements est à prendre en compte lors de la planification.

Si la société d'exploitation informatique a la capacité pour traiter cet aspect du projet, les utilisateurs référents, impliqués dans les spécifications fonctionnelles et les différentes validations, ne sont pas forcément disponibles au moment voulu.

Avec l'appui de sa direction, Annie a constitué un noyau de cinq personnes qui seront chargées de valider le choix des fonctionnalités du CRM et de procéder à des tests une fois la solution déployée dans un environnement de préproduction. Mais lors de la réunion de lancement, Annie manquait de précisions quant à la charge de travail supplémentaire occasionnée. Les mentions de « deux semaines de tests » ont fait craindre aux volontaires désignés une forte incompatibilité avec leurs engagements professionnels respectifs. Charge ou délai ? Il a été délicat d'expliquer la différence, car à ce stade aucune estimation de la charge de test n'a encore été établie.

c. La dimension personnelle

Annie et Guillaume ont été désignés pour ce projet, entraînant des conséquences pour l'un et l'autre quant à leurs missions respectives.

Annie, en contrepartie d'une possible promotion, doit mener de front son travail marketing et la conduite du projet. La DAF n'ignore pas les risques induits par cette situation. D'une part, la réalisation d'un projet peut être compromise si Annie échoue dans sa double tâche. D'autre part, Annie pourrait être poussée à rompre son engagement professionnel en cas d'échec majeur ou tout au contraire en cas de réussite qui ne serait pas récompensée comme espéré.

Guillaume est perçu par la DAF comme un intervenant privilégié mais qui demeure prestataire. Aussi celle-ci redoute-t-elle de sa part une implication limitée sur le projet, se cantonnant à de l'assistance technique.

Ces perspectives ont été discutées au comité de direction qui a proposé de rééquilibrer les responsabilités de façon à assumer un niveau de risque modéré. Annie sera donc temporairement déchargée d'une partie de ses missions habituelles au profit d'un CDD. Elle suivra également des cours de coaching, le comité de direction cherchant à la valoriser ainsi qu'à augmenter son potentiel de management transversal sur Guillaume.

d. Des aspects informatiques et techniques

Guillaume a travaillé plusieurs années dans une SSII dans laquelle il était chargé de projets d'intégration d'applications de gestion. Il attire l'attention d'Annie sur les types de solutions disponibles sur le marché : logiciel standard à intégrer, développement à façon, services d'intégration de composants open source... Annie s'avoue néophyte et demande à Guillaume de clarifier les qualités techniques des solutions à rechercher. Celui-ci se lance dans un memorandum technique d'une vingtaine de pages qui sera annexé à la documentation projet en cours de constitution.

Guillaume détaille les problématiques d'intégration, de standardisation, les plateformes technologiques, et les questions relatives à la sécurité informatique. Il met l'accent sur les spécificités du système d'information qui pourraient compromettre l'installation de la solution.

Annie réalise alors qu'elle fait désormais face à deux risques distincts : le choix d'une solution qui ne serait pas éprouvée ni totalement adaptée à l'environnement informatique de la Société de Conseil Plus, mais aussi d'une solution manquant de robustesse et de fiabilité.

e. Facteurs de réussite du projet

Le comité de pilotage s'est largement impliqué dans l'étude des risques du projet, de façon à apporter un éclairage extérieur et aider, par là même, le binôme Annie-Guillaume à prendre du recul sur leurs travaux. Une thématique spécifique a été abordée, celle des facteurs de réussite du projet, étant donné que l'essentiel du plan couvre plutôt des causes potentielles d'échec.

En effet, de la liste des causes d'échec il résulte généralement une vision défensive du projet, où anticipation rime avec appréhension et gestion du risque signifie compromis (trade-off). Le comité de pilotage souhaite une approche plus dynamique où l'équipe se concentrera d'abord sur les conditions de réussite.

L'adéquation de la solution aux besoins figure en première place dans cette thématique. Il s'agit d'une caractéristique à ne pas oublier car elle s'opposerait au choix d'une solution sur étagère (solution standard) dont les vertus seraient d'éloigner le spectre d'un logiciel incomplet ou encore instable. Autrement dit, il va falloir livrer une solution qui réponde aux besoins des utilisateurs, sachant que les solutions standardisées sont réputées fiables et faciles à déployer.

Les membres du comité de direction ont tous déjà participé à des projets informatiques à fort impact sur le quotidien des utilisateurs. Ils ont rappelé au comité de pilotage à quel point la bonne intention et la bonne facture ne suffisent pas. Une véritable action de conduite du changement doit être menée auprès des collaborateurs de façon à ce que le logiciel soit adopté sans réticence, puis utilisé régulièrement. C'est à cette condition seulement que les objectifs stratégiques seront atteints.

2. Plan de gestion des risques

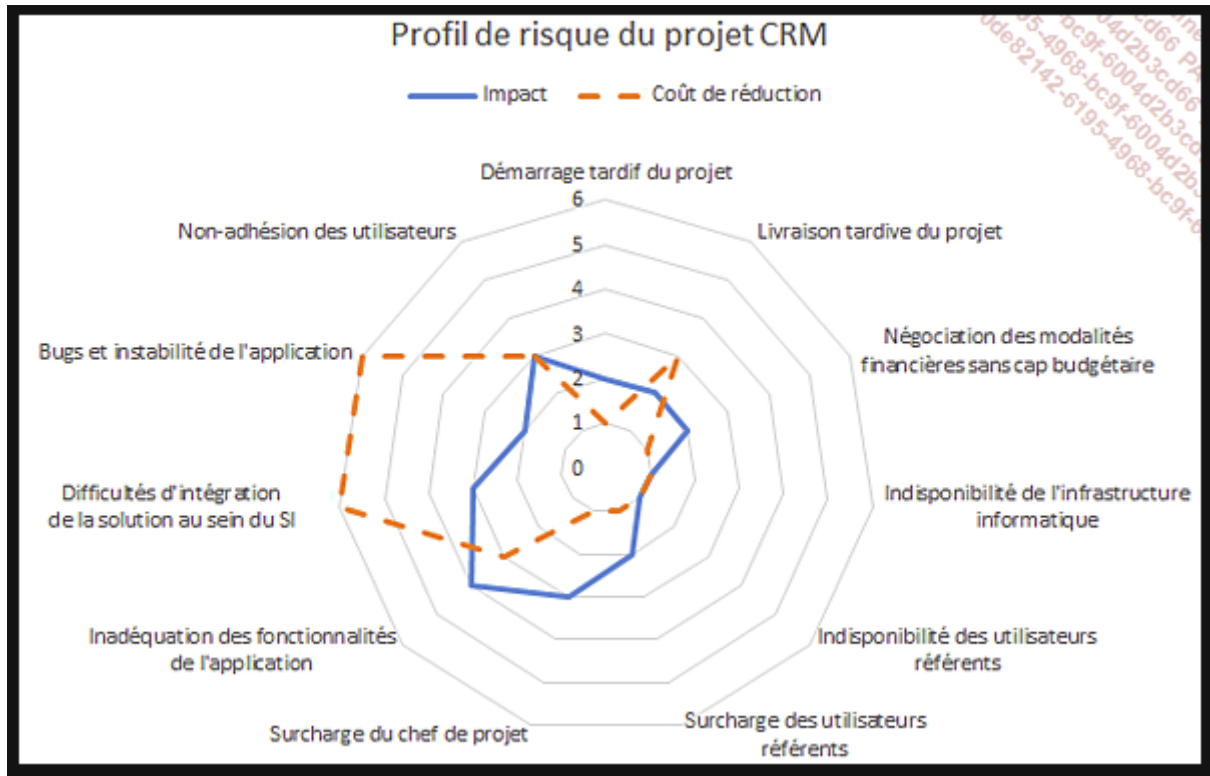
Le comité de pilotage met sur pied deux documents importants. Le premier, appelé « évaluation du risque », qualifie l'impact de chaque facteur. Annie en déduira le profil risque et s'en servira pour dimensionner le projet (voir la section Choix des modèles). Le second document récapitule la conduite à tenir durant le projet pour contenir le risque.

a. L'évaluation des risques

Annie a consigné dans un tableau l'ensemble des risques identifiés et a déterminé pour chacun d'eux leur impact.

	Probabilité	Sévérité	Impact	Coût de réduction
Risque	0 : quasi nul 1 : 25 % 2 : 50 % 3 : 75 %	1 : Faible 2 : Gênant 3 : Bloquant	Probabilité x Sévérité	1 : Inférieur à l'impact 3 : Identique 6 : Supérieur à l'impact
Démarrage tardif du projet	1	2	2	1
Livraison tardive du projet	2	1	2	3
Négociation des modalités financières sans cap budgétaire	1	2	2	1
Indisponibilité de l'infrastructure informatique	1	1	1	1
Indisponibilité des utilisateurs référents	1	1	1	1
Surcharge des utilisateurs référents	1	2	2	1
Surcharge du chef de projet	1	3	3	1
Inadéquation des fonctionnalités de l'application	2	2	4	3
Difficultés d'intégration de la solution au sein du système d'information	1	3	3	6
Bugs et instabilité de l'application	1	2	2	6
Non-adhésion des utilisateurs	1	3	3	3

Pour chaque risque, des mesures de réduction (mitigation plan) ont été recherchées ; Annie compare le coût de réduction à l'impact de chaque risque et obtient ainsi le profil de risque de son projet :



b. La conduite du risque

Plan de Gestion des Risques - Projet CRM

1. Démarrage tardif du projet

Détection : Démarrage après le 1/10

Propriétaire : Annie

Statut : RAS

Dernière évaluation : 0 (risque écarté)

Dernière révision : 15/11

Plan d'action : Clôture appel d'offres le 1/9

2. Livraison tardive du projet

Détection : Livraison après le 15/7

Propriétaire : Annie

Statut : Go live fixé le 30/6 dans le planning

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 15/11

Plan d'action : Pénalités de retard figurant au contrat

3. Négociation des modalités financières sans cap budgétaire

Détection : Pas d'estimation avant négociation

Propriétaire : DAF

Statut : Estimation 93 K€

Dernière évaluation : 0 (risque écarté)

Dernière révision : 15/11

Plan d'action : Guillaume en charge de l'estimation

4. Indisponibilité de l'infrastructure informatique

Détection : Dimensionnement tardif

Propriétaire : Guillaume

Statut : Attente recommandation du fournisseur

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 15/11

Plan d'action : Mutualisation de la préproduction avec le projet GPO

5. Indisponibilité des utilisateurs référents

Détection : Non-alignement du planning projet avec la période de pointe

Propriétaire : DG (direction générale)

Statut : Risque quasi avéré

Dernière évaluation : 2 (risque fort)

Dernière révision : 1/12

Plan d'action : Réallocation de dossier. Embauche en CDD

6. Surcharge des utilisateurs référents

Détection : Évaluation de la charge supérieure à deux jours de tests par semaine

Propriétaire : DG

Statut : Plan de charge basé sur deux jours par semaine

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 1/12

Plan d'action : Négociation étalement de la période de test et augmentation de l'effectif de test

7. Surcharge du chef de projet

Détection : Évaluation des charges CP supérieure à 80 jours

Propriétaire : DG

Statut : Embauche d'un CDD marketing

Dernière évaluation : 0 (risque écarté)

Dernière révision : 15/11

Plan d'action : Embauche CDD, transfert de compétences et délégation temporaire

8. Inadéquation des fonctionnalités de l'application

Détection : Couverture besoins fonctionnels < 90%

Propriétaire : DAF

Statut : Sept modules optionnels à commander et à paramétrer en spécifique

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 1/12

Plan d'action : Priorisation des besoins de la v1

9. Difficultés d'intégration de la solution au sein du SI

Détection : Non-respect du référentiel technique

Propriétaire : Guillaume

Statut : Risque quasi avéré

Dernière évaluation : 2 (risque fort)

Dernière révision : 1/12

Plan d'action : Acquisition de solutions de virtualisation

10. Bugs et instabilité de l'application

Détection : Plus de cinq bugs mineurs en fin de projet

Propriétaire : Annie

Statut : Tests non démarrés

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 15/12

Plan d'action : Demande d'un accès « extranet » à un environnement de tests

11. Non-adhésion des utilisateurs

Détection : Taux de connexion faible

Propriétaire : DAF

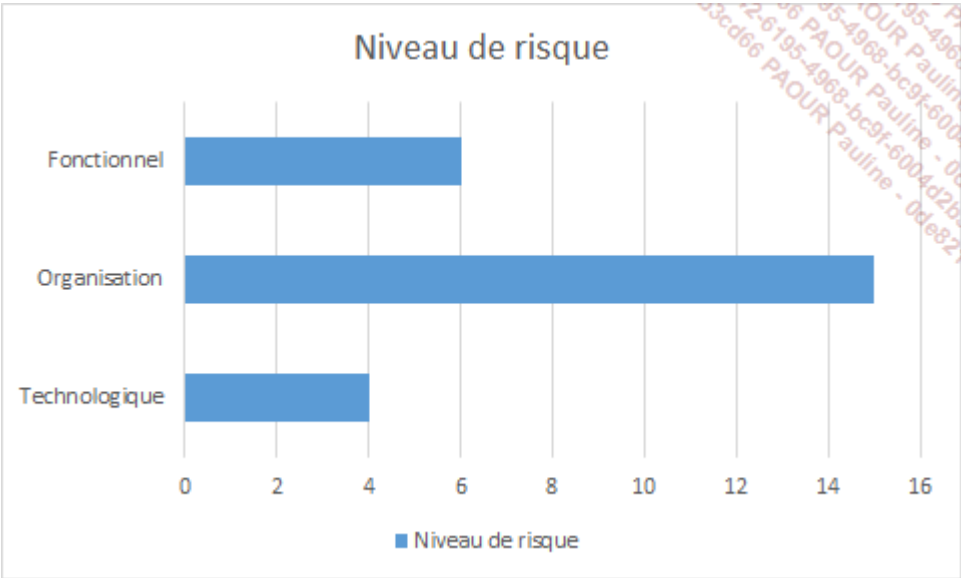
Statut : *Feedback* assez faible concernant les communications projet

Dernière évaluation : 1 (risque faible)

Dernière révision : 15/12

Plan d'action : Préparation d'un livret de mise en route et de formations

3. Choix des modèles La méthodologie d'un tel projet est généralement imposée par le prestataire. Mais Annie considère à juste titre que le choix d'un prestataire dépend aussi de l'adéquation de la méthode avec le niveau de risque du projet. Elle réalise alors une analyse croisée par type de risque :



De façon inattendue, ce sont les risques liés à l’organisation qui sont prédominants. Annie recherche alors une méthodologie qui sécuriserait son plan d’action, écartant de facto les approches agiles. Dans la mesure où le fonctionnel représente le deuxième type de risque le plus élevé, le choix d’un modèle en V s’avérerait sans doute payant, à condition que le prestataire soit capable de le mettre en œuvre sur un projet de taille moyenne.