

**Point de vue**

Laurence Suprano  
Directeur Associée

## **Gestion de crises : une fatalité pour les projets ?**

Les situations de crises constituent un événement potentiel de la vie des projets. Savoir anticiper et résoudre les crises devient une composante essentielle du management de projet. D'autant que les investissements projets s'inscrivent de plus en plus dans un double enjeu : d'une part servir les objectifs stratégiques de l'entreprise (amélioration de la compétitivité, lancement de nouveaux produits, évolutions réglementaires, ...), d'autre part satisfaire les exigences de coûts, de délais et de qualité garantes du retour sur investissement.

### **Un engrenage « infernal »**

Dans la pratique, les « crises » projet se déclarent bien souvent lorsque le projet atteint une situation intenable, résultant de dérives aggravées des coûts et des délais, de constat de non-qualité. Ces situations critiques peuvent avoir de multiples origines : instabilité du périmètre, inadéquation de la solution, sous-estimation des travaux, ...

Les tentatives successives de résolution des difficultés de fonctionnement conduisent en règle générale à une allocation de ressources et de délais complémentaires : affectation de nouveaux moyens, recours à de nouvelles technologies, renforcement du dispositif d'analyse ou de test. L'enchaînement des événements aggrave les dérives, en bref alimente la situation de crise. Jusqu'à quand ?

### **Quelques bonnes pratiques**

En matière de gestion de crise, quelques bonnes pratiques comprennent d'une part la détection des signes avant coureurs et d'autre part la mise en place d'une démarche structurée de sortie de crise.

#### **1. Détecter les « signaux faibles »**

Dans la majorité des cas, des signes « avant-coureurs » précèdent l'émergence de crises sur les projets. Parfois négligés, voire ignorés, ils sont symptomatiques d'une situation latente plus grave : au travers d'événements sans conséquence fâcheuse en apparence, ces « signaux faibles » témoignent parfois de fragilités aux quelles le projet est exposé : difficulté de mise en place des instances de pilotage, divergence récurrente de point de vue entre acteurs projet, difficultés techniques ... pour n'en citer que quelques-uns.

Une analyse systématique des causes doit être menée afin de qualifier ou re-qualifier régulièrement les facteurs d'exposition du projet. Cette veille autour des « signaux faibles » s'inscrit pleinement dans la démarche permanente de gestion opérationnelle des risques projet. Elle doit permettre de prévenir et d'anticiper l'occurrence de crises, par la mise en œuvre d'actions de couverture appropriées.

#### **2. Orienter l'action**

La déclaration des crises s'avère parfois inévitable : manque d'anticipation, surcoût des mesures correctives envisagées, impact d'un facteur externe lié à l'environnement du projet. Force est de constater que dans la majorité des cas, les arbitrages sont réalisés en fonction de la variable coût. La démarche de sortie de crise proposée par Axys s'appuie sur deux

pratiques conjointes permettant d'éclairer les décisions : gestion des risques projet et évaluation du retour sur investissement.

Face la situation d'urgence que constituent les crises projet, la gestion des risques permet de disposer de la meilleure visibilité sur le projet et d'anticiper sur l'évaluation des solutions de contournement. L'analyse du retour sur investissement des solutions envisagées permet quant à elle d'éclairer les décisions ayant un impact sur les coûts ou les bénéfices attendus du projet : Qu'est-ce que cela coûte de ne pas faire ? Qu'est-ce que cela rapporte ?

Combiner ces deux pratiques contribue donc à définir la marche à suivre pour la sortie de crise en conservant la maîtrise des coûts du projet.

### **3. Partager les décisions**

La détermination des actions de sortie de crise résulte d'une démarche concertée entre les différentes parties prenantes du projet. Même si les difficultés rencontrées ne relèvent que d'une catégorie d'acteurs, MOA ou MOE, les décisions et solutions mises en œuvre doivent être partagées. De plus, les actions de sortie de crise doivent être coordonnées de manière à garantir l'implication de tous et l'efficacité des opérations. En ce sens, la constitution de task forces autour de la résolution des crises, une gestion de communication renforcée concourent à la réussite des sorties de crise.

En synthèse, les situations de crise ne peuvent être perçues comme une fatalité en matière de gestion de projet. Minimiser leur probabilité d'occurrence, faire preuve de vigilance vis à vis de signes avant-coureurs, évaluer les solutions au regard d'une analyse de type retour sur investissement, communiquer les décisions et solutions sont autant de bonnes pratiques pour maîtriser les sorties de crise et sécuriser la trajectoire projet.

#### **Contact presse**

Axys Consultants

Stéphanie BARRAT

Tel : 01 44 89 91 24

Mail : stephanie.barrat@axys-consultants.fr

#### **A propos d'Axys**

Axys Consultants est une société de conseil en organisation et en système d'informations créé en 1987, spécialisée dans l'optimisation de la performance financière, des achats et de la logistique, des ventes et du marketing, des ressources humaines et de la performance des systèmes d'information. Avec une croissance interne qui se poursuit sur un rythme annuel moyen de 10 %, Axys Consultants a clôturé l'exercice 2006 sur un chiffre d'affaires de plus de 11 millions d'euros.

Axys accompagne principalement des grandes entreprises françaises et européennes leaders sur leur marché dans la plupart des secteurs de l'économie : La Poste, Carrefour, AXA, Groupama, Aéroports de Paris, RATP, Johnson Controls, Canon, GDF, EDF, Sodexho, Hachette, BNP Paribas, Crédit Agricole, Fortis, Société Générale,...