



UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS DE PILOTAGE D'ENTREPRISE

OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

Le cours de pilotage de l'entreprise vise à fournir aux étudiants les compétences et les connaissances nécessaires pour gérer efficacement une entreprise existante, en optimisant ses performances et en assurant sa pérennité.

Objectifs spécifiques :

- ✓ Comprendre les principes fondamentaux de la gestion d'entreprise et les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, finance, ressources humaines, etc.).
- ✓ Apprendre à analyser les indicateurs de performance et à prendre des décisions stratégiques basées sur ces données.
- ✓ Maîtriser les techniques de gestion financière pour assurer la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise.
- ✓ Savoir élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour orienter le développement de l'entreprise.
- ✓ Acquérir des compétences en leadership et en gestion d'équipe pour motiver les collaborateurs et favoriser un environnement de travail productif.
- ✓ Comprendre les enjeux liés à la gestion du changement et savoir comment y faire face efficacement.
- ✓ Apprendre à identifier les opportunités de croissance et d'innovation pour assurer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.
- ✓ Développer une vision globale de l'entreprise et être capable d'anticiper les tendances du marché et de s'adapter aux évolutions économiques.

CHAPITRE 1 : PILOTAGE DE L'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION

Section 1 : UNE DÉMARCHE PRO-ACTIVE, ORIENTÉE VERS UNE INTENTION STRATÉGIQUE

1.1. Une orientation claire et ambitieuse

Une stratégie, c'est d'abord une ambition, et une ambition partagée. Ce n'est pas seulement un ensemble d'actions et de programmes d'amélioration divers. La stratégie met les actions en perspective, vers un but commun. C'est là le sens de la notion « d'intention stratégique » (*strategic intent*) introduite par Hamel et Prahalad (1989) : l'intention stratégique est l'expression d'une vision du futur qui oriente les efforts, leur donne un sens, un contenu émotionnel, tout en s'appuyant sur un point de vue précis quant à la position concurrentielle que la firme veut construire dans les années à venir. C'est l'intention stratégique qui va tirer les efforts de rénovation de l'entreprise, orienter son pilotage, donner une cohérence aux actions sur le long terme. Elle est suffisamment ouverte pour permettre à de multiples initiatives de se développer.

a) Sur le long terme

La création de produits ou de services réellement nouveaux et la construction de compétences difficiles à imiter sont des processus longs. Le système Toyota de production a mis des années à s'élaborer et s'améliorer. Plus de trente ans se sont écoulés entre les premiers usages d'Internet dans le milieu des chercheurs en physique et l'explosion actuelle dans l'usage de ce nouveau média. La concurrence pour le futur ne se joue pas seulement en parts de marché sur les marchés actuels, mais d'abord et avant tout en raisonnant plus en amont sur les évolutions des techniques, des styles de vie, des législations qui créeront les futurs espaces concurrentiels et en agissant pour structurer à son avantage ces nouvelles industries en émergence.

b) Une attitude proactive et pas seulement réactive

Une entreprise doit savoir réagir rapidement à des évolutions externes. Elle doit être réactive et flexible. Elle doit aussi savoir anticiper ces évolutions pour mieux s'y préparer. Mais cela ne suffit pas : une gestion stratégique est avant tout une démarche d'adaptation proactive par laquelle l'entreprise contribue à construire son environnement, à créer les termes de la concurrence ultérieure et les conditions de son succès. Elle ne se contente donc pas de réagir à ces évolutions, d'être à la remorque des *best practices*. Le système de pilotage correspondant est donc beaucoup plus qu'un système de prévision et de contrôle d'objectifs fixés *a priori* : c'est un système d'élaboration de plans d'action, faisant appel à toutes les compétences et capacités d'initiative pour construire des projets cohérents, adaptés au contexte, et les suivre dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.

Section 2 : MAÎTRISER LES COÛTS ET LA VALEUR CRÉÉE PAR L'ENTREPRISE

2.1. La performance

Une entreprise consomme, donc détruit des ressources (des matériaux, le temps de ses salariés, des capitaux), d'où la dimension de « coût ». Elle le fait pour répondre à des besoins :

- les besoins des clients actuels ;
- les besoins des clients potentiels ;
- mais aussi, de manière élargie, au-delà des clients, les besoins de la société dans laquelle elle se meut.

EXEMPLE

« La mise en place de dispositifs antipollution peut être relativement indifférente au client qui habite à 500 km de l'usine, mais n'est pas indifférente au voisinage, qui n'est peut-être pas client. Et comme de nombreuses études ont montré que les clients, malgré leurs discours, ne sont en pratique pas toujours prêts à payer un surcoût pour un produit moins polluant, l'arbitrage coût/bénéfice de dispositifs antipollution n'est pas évident pour l'entreprise ».

2.2. La maîtrise du couple coût-valeur

La viabilité économique d'une entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de valeur pour la société (Lorino, 1996), constat qu'on pourrait formuler de la manière suivante : détruire les ressources qu'elle consomme (coût) « vaut-il la peine » au regard des besoins finalement satisfaits (valeur) ? Si la réponse est positive, la société sera prête à payer l'entreprise pour les services rendus à des niveaux de prix susceptibles de contrebalancer les coûts encourus (ressources détruites) et d'assurer un niveau correct de rémunération de l'activité. Il n'y a donc pas de niveau satisfaisant « en soi », ni des coûts (le jugement sur les coûts ne peut être que relatif à la valeur créée en regard), ni de la valeur de la prestation rendue (le jugement sur la valeur offerte aux clients ne peut être relatif qu'au coût encouru pour y parvenir). La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Est performance dans l'entreprise tout (et seulement) ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur.

Section 3 : ADOPTER UNE APPROCHE INTEGRÉE DU CHANGEMENT

3.1. Le déploiement de la stratégie dans l'action opérationnelle

Une stratégie n'a de sens que si elle influence l'action au quotidien. Le système de pilotage a pour rôle de déployer la stratégie, de la traduire en plans d'action au niveau opérationnel. Mais ce déploiement de la stratégie n'est pas un simple enchaînement de conséquences mécaniques. Il n'est pas l'explicitation par une hiérarchie d'un plan conçu *a priori* par les cerveaux du niveau central qu'il ne resterait plus (!) qu'à mettre en œuvre au niveau des exécutants locaux. Il est générateur d'interactions, de mobilisation des connaissances et des énergies pour élaborer le flot de projets et de propositions, d'expériences et d'informations qui viendront régulièrement nourrir la stratégie retenue.

3.2. La cohérence de l'action entre les différentes unités et fonctions de l'entreprise, et avec ses partenaires externes

Cette coordination concerne les différentes fonctions et entités de l'entreprise,

et également les partenaires externes participant à la même chaîne de valeur. Les inconvénients des actions dispersées, du manque de coordination et de projet commun sont évidents : trop fréquents, ils peuvent constituer un lourd handicap. C'est pourquoi un des buts du pilotage est d'organiser les coordinations nécessaires entre les acteurs contribuant à une œuvre commune, de façon à conduire efficacement les changements vers les priorités de l'entreprise.

3.2. Une intégration dans le temps de façon continue

La conduite de tels changements ne peut d'ailleurs pas être réglée en une fois, sous forme d'un plan : au fil du temps, de nouveaux événements apparaissent, de nouvelles informations sont réunies, les premiers retours d'expérience montrent l'intérêt de nouveaux changements. Il faut donc recourir à un pilotage continu du changement, orienté vers l'intention stratégique à long terme et la déployant sous forme de projets et de plans d'action, que les responsables suscitent ou laissent remonter, selon différents cycles temporels. Le pilotage doit laisser à cette coordination la flexibilité et le degré d'ouverture permettant à la créativité de chacun de s'exercer. En ce sens, il apparaît que le pilotage est plus qu'un simple système de contrôle d'orientations données *a priori*.

Section 4 : S'APPUYER SUR UN ENSEMBLE D'INCITATIONS À AMÉLIORER LES PERFORMANCES

4.1. Aborder simultanément les questions de coordination opérationnelle et d'incitations des acteurs

Trop souvent la mise en œuvre de réformes organisationnelles bute sur l'insuffisante prise en compte des comportements des acteurs à l'occasion de l'introduction de nouveaux modes de travail ou de changements d'organisation. La démarche se concentre sur la conception de processus ou sur l'allocation de nouvelles compétences. Les résistances ou les inefficacités des individus ne sont souvent analysées que sous l'angle d'incompatibilités

personnelles, de refus du changement ou d'incapacité d'évoluer. Dans de nombreux cas pourtant, l'explication réside plutôt dans la contradiction des messages envoyés par les systèmes d'évaluation et de gestion des carrières, d'une part, et par les systèmes de pilotage technique, d'autre part.

4.2. Expliciter la notion de performance au travers d'indicateurs précis et objectifs, mais pas uniquement financiers

Contribuant au déploiement de la stratégie, les indicateurs doivent permettre d'orienter les décisions vers les objectifs stratégiques et de mesurer les effets des actions engagées. Pratiquement, cela requiert une remise en cause permanente des critères retenus au regard de l'évolution des actions stratégiques et le traitement d'informations de toute nature : commerciale, technique, administrative, financière... L'intérêt de l'explicitation de ces critères est de limiter les marges d'interprétations locales de ce que recouvre la performance de l'organisation (pour une analyse de cette notion, voir Bourguignon, 1995), particulièrement lorsque celle-ci repose sur plusieurs entités.

3.3. Tenir compte des caractéristiques institutionnelles dans la définition des axes de changement

Généralement, les politiques de changement sont porteuses, de façon plus ou moins consciente, d'une certaine conception de l'organisation-cible : volonté de développer les initiatives locales, de responsabiliser les individus sur le résultat, de favoriser les solidarités entre services, de diffuser un esprit de service au client final... La mise en œuvre passe par un ensemble de points techniques (nouvelles procédures, nouveaux équipements, déplacements de personnes...). Ce sera alors un enjeu majeur que d'accorder cette philosophie du changement avec des paramètres d'environnement très structurants et dépassant le cadre de l'organisation.

Il s'agit, notamment, de la nature du marché du travail, permettant plus ou moins facilement le passage d'une entreprise à l'autre en favorisant la spécialisation des compétences, ou privilégiant, au contraire, les parcours de généralistes au sein de la même entreprise. La mise en place de contrats

internes pour réguler les activités entre services clients et fournisseurs est fortement marquée par un contexte du premier type : le rôle des contrats est de formaliser des engagements entre entités ou individus ayant des logiques de fonctionnement différentes et peu de connaissances communes sur les interdépendances techniques, financières ou commerciales à gérer, notamment parce qu'ils exercent leur expertise sur des durées limitées dans différentes organisations. Si, au contraire, la politique de gestion des carrières favorise la rotation entre services et la promotion à des niveaux élevés de cadres maîtrisant plusieurs métiers, la régulation pourra plus facilement s'appuyer sur des arbitrages hiérarchiques.

CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES



2.1. Introduction

Le schéma ci-dessus présente les six phases de gestion des risques retenues dans ce site pour représenter le processus de gestion des risques.

Pour chacune des six phases, vous retrouverez : une présentation synthétique (Survol de la phase), une présentation détaillée (Détail de la phase), des témoignages, des gabarits, des conseils et des exemples. En résumé, les six phases de la gestion des risques s'effectuent tour à tour tout au long d'un projet. Elles se lisent dans le sens des aiguilles d'une montre.

Ainsi, la phase d'IDENTIFICATION est généralement celle qui initie la gestion des risques; elle est suivie par l'ANALYSE, la PLANIFICATION, le SUIVI et le CONTRÔLE. La phase de COMMUNICATION est une exception car elle ne suit pas d'ordre chronologique et s'applique à l'ensemble des phases de gestion des risques.

2.2. Identification des risques

L'identification des risques vise à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes réels et à inclure cette information dans le processus de gestion de projet. La phase d'identification permet de formuler les énoncés de risques et d'identifier leur information contextuelle.

L'énoncé de risque et l'information contextuelle à ce risque peuvent être précisés en répondant aux trois questions suivantes :

- Quelles sont les conditions ou les symptômes qui font qu'un risque est ce qu'il est, c'est-à-dire un problème en attente de circonstances qui lui permettront de se matérialiser ?
- Pourquoi est-ce un risque, autrement dit quel impact aura ce risque s'il survient ?
- D'où vient le risque, autrement dit quelles sont les causes des conditions ou des symptômes observés ?

Une gestion efficace des risques implique un **processus continu d'identification**. En effet, de nouveaux risques sont susceptibles de survenir au cours de la réalisation du projet. Une **communication libre** est également requise pour l'identification des risques et ce, afin d'encourager tous les intervenants du projet à communiquer les problèmes potentiels qu'ils entrevoient, à partir d'une **vision orientée vers l'avenir** du produit ou du service faisant l'objet du projet. Bien qu'une contribution individuelle joue un rôle dans cette identification, les échanges favorisés par un **travail d'équipe** permettent une meilleure compréhension du projet et une identification plus précise et plus exhaustive des risques auxquels il est exposé.

a) Entrées et sorties de la phase d'identification

Les entrées de la phase d'identification regroupent les incertitudes individuelles et celles des groupes vis-à-vis du projet, ainsi que les données du projet susceptibles de moduler les incertitudes exprimées.

Une liste de contrôle énumérant les principaux risques auxquels un projet est exposé, en fonction de la nature et de l'envergure de celui-ci, pourra également constituer une entrée à cette phase. Par ailleurs, si le processus de gestion des risques est déjà institutionnalisé dans l'organisation, il est possible qu'un répertoire de risques soit disponible. Ce répertoire de risques fournira des informations relatives aux risques qui ont été identifiés dans des projets complétés ou en cours.

À partir de ces entrées, la phase d'identification consiste à énoncer et à documenter les risques ainsi que l'information permettant de comprendre le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Une liste des risques est ensuite préparée afin de résumer les risques susceptibles de survenir au cours de la réalisation du projet. Il est également souhaitable d'établir immédiatement un répertoire dans lequel ces risques seront consignés pour une consultation future.

L'identification des risques est réalisée d'une part par l'établissement d'un référentiel et d'autre part par une identification en mode continu des risques, la façon de faire variant pour atteindre un même objectif. L'établissement d'un référentiel permet notamment d'établir une vision partagée des risques auxquels le projet est exposé et facilite grandement l'identification en mode continu des risques par chacun des intervenants tout au long du projet.

b) Établissement d'un référentiel

L'établissement d'un référentiel permet de:

- créer un cadre de travail commun pour réaliser la gestion des risques;
- fournir au chef de projet une vue globale de l'état de son projet.

Un référentiel peut être établi :

- au début du projet;
- périodiquement au cours du projet (annuellement, semestriellement, etc.);
- au cours des revues formelles de l'état d'avancement du projet;

- à la suite d'un événement important dans le projet;
- à la suite de l'assignation d'un nouveau chef de projet.

c) Identification continue des risques

L'identification en mode continu des risques consiste à identifier les problèmes susceptibles d'entraver la réalisation du projet au fur et à mesure qu'ils sont repérés par les personnes ou les groupes dans le cadre de leur travail quotidien. Cette identification devrait être intégrée aux activités de gestion de projet. Ainsi, dans les rapports d'avancement, une section devrait être spécifiquement dédiée aux risques auxquels le projet est exposé.

Par ailleurs, l'utilisation de formulaires permettant aux membres de l'équipe de projet de communiquer aux intervenants concernés les risques entrevus permettra d'institutionnaliser rapidement une démarche d'identification. De tels mécanismes, régulièrement mis en œuvre, permettront de rapporter les anomalies détectées dans un système et, en conséquence, de faire la demande des changements souhaitables. La liste de contrôle pour l'identification des risques en développement et en entretien de systèmes constitue un point de départ à cet égard.

d) Conseils

L'établissement d'un référentiel constitue l'étape charnière de la phase d'identification des risques dans la mesure où elle donne le ton à l'identification des risques pour la suite du projet. Dans un mode continu d'identification des risques, ceux-ci sont susceptibles d'être identifiés sur une base individuelle, en faisant intervenir un nombre limité d'intervenants. L'établissement périodique d'un référentiel permet de partager cette information tout au long du projet et de la compléter par des informations additionnelles fournies par les autres intervenants.

L'approche proposée pour identifier les risques, présentée dans le diagramme ci-après, donne d'excellents résultats.

2.3. L'ÉVALUATION DES ATTRIBUTS DES RISQUES

Les attributs d'un risque sont au nombre de trois, soit :

- la probabilité (ou la fréquence) d'un risque;
- l'impact d'un risque;
- le délai d'intervention avant l'impact d'un risque.

a) Probabilité (ou fréquence) d'un risque

Le premier attribut caractérisant un risque est la probabilité qu'il survienne. S'il s'agit d'un risque opérationnel, c'est-à-dire d'un risque susceptible de se répéter de projet en projet, on pourra également parler de fréquence. Ainsi, au lieu de qualifier en termes de probabilité le risque que les intervenants concernés ne soient pas informés des événements qui les affectent au cours de la réalisation du projet, on pourra qualifier l'événement de chronique, occasionnel ou rare.

b) Impact d'un risque

Le deuxième attribut caractérisant un risque est son impact, c'est-à-dire la perte subie si le risque survient. L'impact est souvent exprimé par le montant (ou un terme qualifiant ce montant) qu'une organisation est disposée à déboursier afin d'éviter que le risque se produise. Ce montant variera en fonction de la criticité du risque et de facteurs non monétaires comme la culture organisationnelle et la détérioration de l'image de l'organisation si le risque survenait. Ainsi, dans le domaine de l'énergie nucléaire, une entité aux Canada et aux États-Unis sera généralement prête à déboursier 11 millions \$ pour éviter un décès dû à une fuite de matériel radioactif.

2.4. LA CLASSIFICATION ET LA CONSOLIDATION DES RISQUES

Les activités de classification et de consolidation visent à évaluer un ensemble de risques et à déterminer comment ils sont reliés entre eux. Les classes ou les groupes résultants fournissent une perspective différente lors de la planification de mesures de mitigation et de contingence. Ils facilitent entre autres l'identification de risques récurrents et ils permettent de

réaliser des économies d'échelle au cours de la planification en dérivant de mesures de mitigation et de contingence pouvant appropriées à la gestion de plusieurs risques simultanément. L'activité de consolidation, en particulier, permet de combiner les énoncés de risques mineurs dans le but d'en arriver à un nouvel énoncé de risque et d'en faciliter la gestion.

La classification des risques peut être réalisée selon divers axes : leur source, le produit, la composante ou le service affecté, la phase à laquelle ils sont susceptibles de survenir, les groupes ayant la responsabilité de les gérer, etc.

2.5. CONTINGENCE PAR RAPPORT À MITIGATION

Alors que les mesures de mitigation visent à réduire l'impact d'un risque et sa probabilité, les mesures de contingence visent à définir les actions à prendre dans l'éventualité où le risque survient ou s'aggrave, en dépit des mesures de mitigation mises en œuvre. La planification des mesures de contingence est entreprise lorsque :

- Les mesures de mitigation n'ont pas donné les résultats escomptés et le risque s'aggrave;
- Le risque devient un problème concret;
- Des actions connexes doivent être prévues en parallèle avec les mesures de mitigation actuelles, en faisant appel à une nouvelle stratégie (dans le cas, par exemple, d'un risque pour lequel le degré d'exposition qui y est associé est particulièrement élevé).

Ainsi, des mesures de contingence seront planifiées dans le cas où le risque s'aggrave alors qu'une stratégie d'acceptation avait été adoptée (la contingence correspond alors à la définition des mesures de mitigation par l'entremise d'une stratégie autre que la stratégie d'acceptation). De même, des mesures de contingence seront élaborées dans le cas où une stratégie de transfert avait été adoptée mais que les mesures de mitigation entreprises par l'intervenant auquel le risque avait été transféré s'avèrent inappropriées.

Des mesures de mitigation sont généralement planifiées pour les risques dont le degré d'exposition le justifie. Pour les autres risques (ceux dont le degré d'exposition est moindre mais qui font toutefois l'objet de mesures de mitigation), des mesures de contingence seront élaborées au besoin.

a) Attitude individuelle face aux risques

Les personnes se répartissent en trois catégories : celles qui évitent les risques, celles qui en prennent et celles qui ont une attitude neutre vis-à-vis les risques. La caractéristique dominante du groupe d'individus auquel il est demandé de se prononcer sur les risques aura nécessairement une influence importante sur la nature et le contenu des informations communiquées dans le cadre de la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques. Il est donc souhaitable de s'assurer que la composition de l'échantillon d'individus consultés est équilibrée tout au long de la mise en œuvre de ce processus.

b) Nature des groupes

Au niveau des groupes participant à la réalisation du projet et du projet lui-même, leur envergure et leur localisation influenceront également la mise en œuvre de la phase de communication. La dynamique d'une petite équipe est significativement différente de celle d'une grande équipe et la communication est en principe beaucoup plus facile à établir à l'intérieur de la première que de la seconde. La communication au sein d'une équipe partageant un même local est également plus facile que dans une équipe répartie dans plusieurs locaux, particulièrement si ceux-ci sont éloignés les uns des autres.

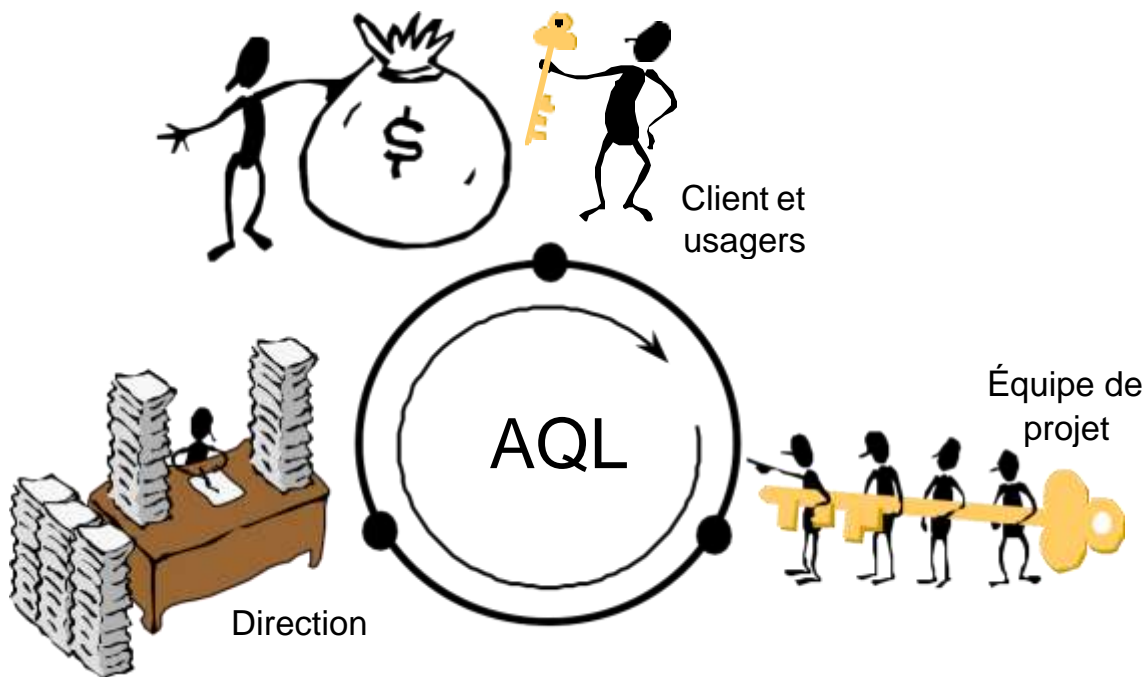
c) Culture organisationnelle

La culture organisationnelle caractérisant l'entité dans laquelle le projet s'inscrit aura aussi une influence importante sur la façon dont la phase de communication est établie. Quatre cultures dominantes ont ainsi été identifiées par Larry Constantine dans le cadre de ses travaux à ce sujet [“Work Organization: Paradigms for Project Management and Organization”, Communications of the ACM, Oct. 93, Vol. 36, No. 10], notamment :

- la culture organisationnelle dite fermée (réfractaire au risque), représentée par la hiérarchie traditionnelle rigide où le groupe est

- valorisé par rapport à l'individu;
- la culture organisationnelle dite aléatoire, qui caractérise les entreprises en démarrage, où l'individu est valorisé et où la prise de risque est encouragée;
 - la culture organisationnelle dite ouverte (caractérisée par une attitude neutre vis-à-vis le risque), souvent observée dans les organismes de normalisation où l'atteinte d'un consensus a une grande valeur et où les discussions sont encouragées;
 - la culture organisationnelle dite synchrone (plutôt réfractaire au risque), caractérisant une organisation où chacun a une vision et une compréhension communes de la façon dont celle-ci opère (une salle d'urgence, par exemple).

Une approche éprouvée permettant de faire en sorte que les informations essentielles circulent au sein d'un projet consiste à faire appel à des mécanismes d'assurance qualité. En raison de la position de cette dernière dans une organisation et de la perspective qu'elle a des orientations de la direction, des besoins dont il a été entendu que le projet doit combler, de la façon dont le projet se déroule et des produits de travail qui en découlent, l'assurance qualité est particulièrement bien positionnée pour assumer ce rôle. Le personnel d'assurance qualité agit alors en tant qu'intermédiaire objectif dans la transmission des informations de la direction vers la clientèle et l'équipe de projet, de la clientèle vers l'équipe de projet et la direction et de l'équipe de projet vers la clientèle et la direction. Ce rôle est illustré dans le diagramme ci-après.



Représentation du rôle de l'assurance qualité

Par ailleurs, la façon de mettre en œuvre l'assurance qualité dans un projet dépendra largement de la composante dominante de la culture organisationnelle.

d) Conseils

Les fiches de risque constituent le véhicule privilégié de communication des risques. Les fiches en question peuvent être segmentées selon les phases composant le processus de gestion des risques (identification, analyse, planification, suivi et contrôle) ou autrement, les informations qui y sont contenues peuvent être intégrées dans une seule fiche fournissant une perspective globale de chaque risque.

Des approches complémentaires peuvent être utilisées afin d'appuyer la communication des risques. Diverses méthodes peuvent être envisagées; celles présentées ci-après ont été observées au sein d'organisations ayant fait l'objet d'évaluations de risques et se sont avérées utiles.

1. Identifiez dans l'organisation ou dans le projet un intervenant ayant un talent de caricaturiste et confiez-lui le soin de représenter le déroulement du projet en y ajoutant sa touche personnelle. Une organisation ayant assumé la responsabilité d'un projet de grande

envergure a grandement bénéficié de cette approche qui avait été initiée spontanément par un membre de l'équipe doué à cet égard. Une caricature humoristique était ainsi produite de façon hebdomadaire et l'intervenant en question était régulièrement alimenté par ses collègues, par les gestionnaires, par les partenaires du projet et à l'occasion, par le client lui-même. À la fin du projet, un compendium de toutes ces caricatures fut compilé et distribué au sein de plusieurs organisations au Canada et aux États-Unis. La popularité de la bande dessinée « Dilbert » est d'ailleurs éloquente à cet égard.

2. Si vous avez un rôle de gestion ou de direction, explorez la pertinence d'établir un groupe de travail ayant la responsabilité de recueillir les problèmes potentiels entrevus par les membres de l'équipe et d'agir. Ce rôle est souvent assumé de façon informelle par un ou plusieurs intervenants ayant établi une relation de confiance avec l'interlocuteur auquel cette information est destinée.
3. Tirez parti des réunions périodiques et spontanées entre gestionnaires et spécialistes de domaine afin de sonder le personnel sur les événements susceptibles de dégénérer en crises.
4. Établissez un journal de bord qui permet aux membres de l'équipe de projet de noter les situations qui leur semblent problématiques. Assurez-vous cependant que certaines règles sont respectées vis-à-vis le type d'observations qui peuvent y être notées. Une version électronique d'un tel véhicule peut également être envisagée si un intranet est disponible.
5. Établissez un mécanisme de sondages périodiques auprès des membres de l'équipe de projet. Il s'agit là d'une technique qui peut grandement contribuer à améliorer l'efficacité d'une organisation.
6. Finalement, assurez-vous que les mesures de prévention sont aussi visibles que les mesures de résolution de problèmes et qu'elles font l'objet d'une reconnaissance proportionnelle aux difficultés qu'elles ont permis d'éviter.