



# **Mise en place d'une Culture du risque-projet**

## **Un Livre Blanc du Cercle des Entreprises du PMI Commission « Risque »**

Une initiative du PMI chapitre Paris Ile-de-France

Date de publication : *Mars 2013*

Version : 1.0

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

### Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du « PMI chapitre Paris Ile-de-France » en général ainsi que des membres du Cercle des Entreprises, cités en tant qu'auteurs dans le document, en particulier.

Il peut être utilisé et partagé sans limite tant que le Cercle des Entreprises du PMI du chapitre Paris Ile-de-France est cité, mais il ne peut être modifié de quelque façon que ce soit ni utilisé à des fins commerciales.

Il est disponible librement pour les membres du chapitre Paris Ile-de-France du PMI et/ou du Cercle des Entreprises sur le site web du chapitre.

## TABLE DES MATIERES

1	Introduction.....	4
1.1	Préambule.....	4
1.2	Mieux appréhender la notion de Culture du risque-projet.....	4
1.3	Une Culture du risque-projet pourquoi faire ?.....	6
1.4	Objectif : mettre en place une Culture du risque-projet.....	6
1.5	La notion de Risque et de MROP au sein du Livre Blanc.....	7
2	Prérequis au développement d'une Culture du risque-projet.....	8
3	Faire un état des lieux.....	9
3.1	Le contenu de l'état des lieux.....	9
3.2	La méthode.....	13
3.3	Le livrable.....	13
4	Mettre le Top management dans la barque.....	15
4.1	Les arguments pour s'assurer de l'adhésion du « Top management ».....	15
4.2	Construire la mise en projet et lancer le Programme.....	17
4.3	Leviers supplémentaires pour mettre le « Top Management » dans la barque ...	18
4.4	Les Critères de réussite du Programme de Changement.....	19
4.5	Schéma de la démarche « mettre le management dans la barque ».....	20
5	Mettre en place les organisations.....	21
5.1	Objectif et caractéristiques de l'organisation.....	21
5.2	Mettre en place l'organisation du Programme de Changement.....	21
5.3	Le «Risk Manager»: une clef du changement d'organisation.....	22
6	L'importance des outils dans la mise en place de la Culture du risque-projet.....	24
7	Mettre en place et consolider le changement culturel.....	25
7.1	Faire en sorte que le MROP devienne un « incontournable ».....	25
7.2	Actualisation des connaissances en MROP.....	28
7.3	La consolidation du MROP.....	30
7.4	Le maintien de la Culture du risque-projet.....	31
8	De l'importance des comportements.....	32
8.1	Les freins aux changements culturels.....	32
8.2	Les comportements favorisant le changement culturel.....	34
9	Conclusion.....	37
10	Glossaire et acronymes.....	39
11	Annexes.....	40
11.1	Exemple de Fiche de poste du "Project risk manager" (source SYSTRA).....	40
11.2	Comparaison avec le développement des cultures Sécurité / Qualité et Lean....	43
11.3	Références.....	44
12	Les membres du cercle, la commission risques.....	45
12.1	Les membres du Cercle.....	45
12.2	Le Cercle des Entreprises du PMI.....	53

	<p align="center"><b>Mise en place d'une culture risque projet</b></p>	<p align="center"><b>Cercle des Entreprises</b></p>
---	--	---

# 1 Introduction

## 1.1 Préambule

Pourquoi la commission « Risque » du Cercle des Entreprises du Chapitre Ile de France du PMI a-t-elle choisi le thème de la Culture du Management des Risques et des Opportunités Projet, (que nous dénommerons soit par l'acronyme MROP ou par Culture du risque-projet) ?

Qu'est-ce que le MROP, au-delà de la simple définition d'un processus visant à « diminuer les risques et augmenter les opportunités d'un projet » ?

Qu'est-ce qu'une Culture du risque-projet, au même titre que depuis 50 ans de pratique industrielle on parle de Culture qualité ou de Culture sécurité ?

Issus des systèmes d'information bancaires et industriels, de la construction automobile, de la construction ou de l'exploitation ferroviaire, du bâtiment, des installations conventionnelles ou nucléaires de production d'électricité, de l'industrie des services et Télécoms, les membres de la commission côtoient tous des processus et des organisations de management du risque, dans le cadre des opérations courantes (usines, laboratoires de développement, chantiers) ou des projets. Si les processus projets ont bien des caractères propres à chaque environnement, la commission a rapidement identifié des problématiques et thématiques communes, indépendantes du secteur d'activité, telles que :

- Les processus de MROP sont décrits, documentés, outillés. Mais, sont-ils vécus ?
- Pourquoi est-il si difficile de s'approprier les risques et opportunités d'un projet ?
- Comment faire en sorte que le MROP ne soit pas limité à la seule analyse des menaces et pourquoi la dimension opportunité est-elle si difficile à mettre en œuvre ?
- Comment éviter que le MROP ne soit qu'un outil de « reporting » financier ?
- Pourquoi faut-il sans arrêt « réamorcer la pompe », faire appel à des facilitateurs, voire « obliger » à manager réellement les risques et les opportunités des projets ?

C'est autour de cette thématique commune qu'est née l'idée de ce Livre Blanc. s'est mis en place le projet de réalisation de ce Livre Blanc

## 1.2 Mieux appréhender la notion de Culture du risque-projet

L'objectif de ce Livre Blanc est de travailler à la mise en place de ce que l'AFPLANE<sup>1</sup> appelle la « Culture du Risque », qui se manifeste « quand les collaborateurs prennent des risques [...] et managent le risque [...] sans **avoir besoin d'y être directement incités** ».

<sup>1</sup> Association Française de Stratégie et de Développement d'Entreprise

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

La culture est un ensemble de croyances, d'habitudes, de pratiques ; une façon partagée de se représenter, une « logique implicite ». Elle se caractérise par un système de solidarité entre les membres partageant cette culture. Elle est aussi partagée au sein d'un groupe et ainsi, délimite les différences avec d'autres groupes humains.

La Culture du risque-projet fait partie de la culture d'entreprise. A ce titre, elle participe au sentiment d'appartenance en interne et à l'image extérieure de l'entreprise. Elle participe à l'homogénéité des comportements dépassant les spécialisations fonctionnelles. On va ainsi au-delà des approches sectorielles – risque incendie, risque informatique, risque crédit, etc. - en complétant méthodes et procédures par une collaboration équilibrée.

L'un des facteurs permettant d'attester de la mise en place d'une Culture du risque-projet est la présence du sentiment, dans l'ensemble de l'organisation, que chacun est responsable de (ses) Risques et Opportunités ; chacun adopte alors un comportement adapté pour traiter les risques (réduire, accepter, transférer, éliminer) et les opportunités (développer, partager, exploiter, refuser). On peut à ce sujet évoquer un parallèle avec la démarche qualité.

Plus qu'une expertise technique de management, le MROP est d'abord une « qualité humaine, un savoir être ». Il s'accompagne du développement d'une vision positivée du risque, évacuant aussi bien l'idée de l'absence totale du risque que le fatalisme. La Culture du risque-projet s'accompagne de l'envie de connaître les risques et opportunités de son activité et de réactualiser cette connaissance de manière régulière.

Cette culture se traduit aussi dans la manière dont le risque est identifié, partagé et communiqué au sein de l'organisation. La Culture du risque-projet en place, on note une transparence envers le management, basée à la fois sur un devoir d'alerte reconnu de chacun et sur une acceptabilité des « mauvaises nouvelles » : le management donne le « droit à l'erreur ». Ainsi, plutôt que « de chercher le responsable, il est souvent plus utile de comprendre les ressorts relationnels entre les protagonistes » (Eric Albert, 2012).

Dans la mise en place de cette forme de communication, on peut noter l'importance de la promotion du partage de connaissances, du REX (Retour d'expérience) qui valorisent l'expérience, positive ou négative.

### 1.3 Une Culture du risque-projet pourquoi faire ?

Si on considère que la valeur ajoutée de la Culture du risque-projet peut varier selon le type d'activité de l'entreprise, rappelons ci-dessous des éléments communs :

- Optimiser la création de la valeur en trouvant le meilleur point d'équilibre dans le traitement des menaces et des opportunités
- Passer d'un mode "pompier" à un mode "anticipé"
- Mettre en place un pilotage économique pertinent afin de permettre une prise de décision robuste face à l'incertitude
- Garantir la tenue des objectifs des projets conformément au contrat établi
- Fiabiliser le mode de fonctionnement d'une organisation dans un contexte où celle-ci est vulnérable

Il est à noter que ces objectifs seront d'autant mieux atteints que le MROP a été initié tôt dans la vie du Projet dès la phase d'offre, d'avant-projet ou d'étude de faisabilité.

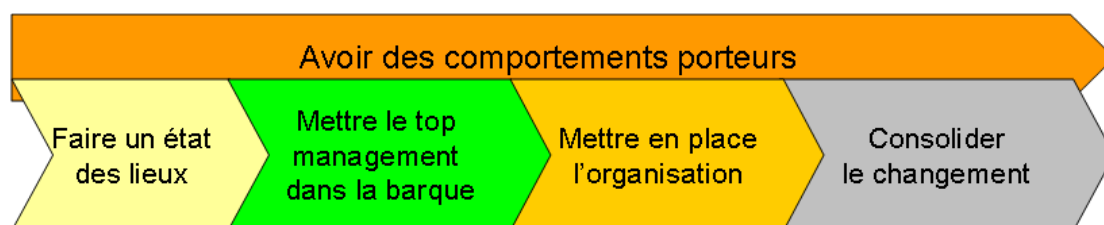
### 1.4 Objectif : mettre en place une Culture du risque-projet

Pour travailler au développement d'une Culture du risque-projet au sein de l'entreprise, il nous a semblé pertinent de proposer la mise en œuvre d'un projet de Changement transverse, que l'on désigne dans ce Livre Blanc sous le nom de Programme.

Nous avons retenu quatre étapes importantes pour ce Programme:

- Procéder à l'état des lieux
- Impliquer le Top management dans le Programme
- Mettre en place une organisation adéquate
- Consolider le changement pour en assurer la pérennité

Nous allons montrer qu'un des facteurs de réussite primordiaux du Programme est l'assurance que les comportements des acteurs du changement sont bien en cohérence avec les objectifs du Programme.



## 1.5 La notion de Risque et de MROP au sein du Livre Blanc

Certaines organisations ne voient dans le risque-projet que l'aspect « menace », lié à un danger : risque chantier, risque sanitaire, risque d'explosion, etc. Nous cherchons dans le Livre Blanc à nous démarquer clairement de cette position en utilisant dans tout le texte la formule « Risques et Opportunités », quitte à faire « doublon » par rapport à la définition du Risque telle qu'elle apparaît dans les référentiels de Management de Projet.

Par ailleurs, si certaines organisations excluent des risques-projet les aspects liés aux conditions d'utilisation des ressources (matérielles et humaines) mobilisables par le projet, cette approche n'a pas été retenue par la commission, qui souhaite laisser le soin au Chef de Projet de définir dans son Plan de Management des Risques du projet, le périmètre concerné. Ceci peut être réalisé en établissant par exemple les relations entre :

- Le risque-projet et la sûreté de fonctionnement des systèmes et produits (Fiabilité, « maintenabilité », Disponibilité, Sécurité : FMDS ou RAMS en anglais), santé, sécurité ou environnement (EHS).
- Le risque-projet et l'innovation.
- Etc.

Il convient de rappeler que la plupart des outils et techniques du MROP ont été développés depuis des décennies à destination de l'industrie et de l'assurance, et qu'il est parfois nécessaire de remonter aux sources avant de copier certaines pratiques.

En résumé, le MROP consiste à mettre en place une organisation permettant pendant la durée du Projet :

- de prendre des décisions sur la base d'informations plus ou moins complètes (hypothèses) disponibles à l'instant donné dans un contexte incertain
- de planifier et de financer les mesures préventives permettant de garantir voire d'améliorer les résultats du Projet

	<p align="center"><b>Mise en place d'une culture risque projet</b></p>	<p align="center"><b>Cercle des Entreprises</b></p>
---	--	---

## **2 Prérequis au développement d'une Culture du risque-projet**

Pour paraphraser les spécialistes de la communication, un « fonds commun d'évidences » traitant du projet, des métiers projet et des risques et opportunités est indispensable pour démarrer une démarche de développement d'une Culture du risque-projet.

Nous entendons par « métiers projet » tous les spécialistes de l'allotissement et de la gestion des interfaces organisationnelles ou techniques, du planning, de la « coûténance », du chef de projet, du directeur de projet, du commanditaire, etc.

Ce « fonds commun d'évidences » est tributaire du secteur d'activité. En effet, malgré l'utilisation de standards internationaux de Management de Projet comme le *PMBOK Guide*, le *National Competency Baseline* ou les référentiels de l'IPMA, les signifiants ne sont pas tous chargés de la même connotation pour un pétrolier et pour un opérateur télécoms.

Dans ce Livre Blanc, nous supposons que l'organisation qui s'interroge sur sa Culture du risque-projet a une maturité certaine en management de projet, en particulier en planification, en estimation et en contrôle des coûts.

Le développement de la Culture du risque-projet est en effet à considérer comme une avancée à mettre en œuvre sur la base d'une maturité existante en Gestion de Projet.

### **« Project risk management is Project management for grown-ups »**

« Le management des risques projet est le Management de projet des professionnels »

Nous considérons de même que l'organisation a documenté, autrement que par un simple « copier-coller », tout ou partie des processus de MROP du PMBoK Guide®, de l'IPMA ou de CMMI, afin de se les approprier.



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

### 3 Faire un état des lieux

La mise en place d'une Culture du risque-projet demande d'abord que l'organisation prenne conscience de la situation existante, avant de permettre dans un deuxième temps de mieux définir les besoins, les axes de développement et les moyens à déployer.

Sans une analyse de ce type, l'organisation peut se convaincre que le MROP est en place et est couvert par l'existence de procédures mettant en place des « reportings » .

Cela est-il suffisant ?

L'état des lieux a pour objectif de clarifier si de telles procédures et documents associés ne forment qu'une façade ou au contraire caractérisent une véritable Culture du risque-projet connectée à la vie réelle des projets.

Le responsable du Programme de maturation de la Culture du risque-projet est considéré ici comme le responsable de la coordination de l'état des lieux. Il est à ce titre responsable d'en définir le contenu, la méthode, les délais et les livrables.

Il aura été au préalable mandaté par lettre de mission du Top Management (cf. chapitre suivant).

#### 3.1 Le contenu de l'état des lieux

L'état des lieux a pour objectif de définir le niveau de départ de la Culture du risque-projet dans l'entreprise.

Dans cette phase, il faut se garder de rester cantonné à l'analyse du MROP sous un angle technique ou de s'arrêter à la constatation de l'existence des processus de MROP. Les comportements, le vécu des individus au sein des projets sont en effet les facteurs essentiels que nous cherchons à mesurer.

L'état des lieux est principalement organisé autour :

- de questionnaires, remplis par les différents acteurs des projets (ex : Sponsor, PMO, Chef de Projet MOA et MOE, Ingénieur qualité, Risk Manager...), dans lesquels on s'intéressera aux attitudes, aux valeurs, et aux automatismes liés à la prise en compte des Risques projets, qu'il s'agisse de menaces ou opportunités.
- d'une analyse du contenu des Registres de Risques.

Cet état des lieux cherche à qualifier le processus suivant les axes ci- dessous:

- 1) La qualité de la définition des processus et de la diffusion de la compétence en MROP au sein des équipes projet
- 2) La régularité des activités de MROP
- 3) La collégialité des activités de MROP
- 4) La qualité des enregistrements supportant le MROP
- 5) La prise en compte simultanée et équilibrée des dimensions « Menace et Opportunité »
- 6) L'alignement du MROP avec la gestion des provisions
- 7) L'implication du management dans le MROP
- 8) L'amélioration continue des processus MROP

Vous trouverez ci-dessous un exemple de questions pouvant être intégrées à ce type de questionnaire :

Rapport au risque :

- Qu'est-ce qu'un risque pour vous ?
- Etes-vous en accord avec cette affirmation : « Gérer les risques ne sert finalement pas à grand-chose car dans la majorité des cas ce qui doit arriver arrivera de toute façon ? »

Processus de MROP et outils :

- Existe-t-il un outil commun de gestion des risques ?
- Existe-t-il une analyse des risques sur le projet ?
- Existe-t-il un suivi tout au long du projet de cette analyse ?
- A quelle fréquence les Risques et Opportunités sont-ils identifiés ?
- Même en l'absence d'une analyse formelle de risques, le sujet du MROP est-il reconnu comme un thème de discussion à l'occasion ou en marge des réunions projet ?
- Les risques sont-ils correctement qualifiés ?
- Les risques sont-ils correctement quantifiés ?
- Les actions de couverture des risques sont-elles définies et suivies pour contribuer à la maîtrise du projet ?
- Les actions de couverture des risques sont-elles planifiées et budgétées ?
- Un pilote est-il désigné à chaque plan d'action associé à un risque ?
- Les libellés des risques ou des actions sont-ils clairs, sans ambiguïté, et adaptés au contexte du projet (par opposition à des libellés génériques) ?
- L'analyse des risques contribue-t-elle à définir les provisions ou au contraire les provisions sont-elles gérées indépendamment d'une analyse de ce type ?

Organisation, Rôles, Communication des risques et comportements :

- Le Chef de Projet est-il impliqué dans le management des risques ? Si oui, comment ?
- Une fonction « Risk Manager » est-elle identifiée au sein du projet ?
- L'analyse des risques est-elle communiquée aux collaborateurs du projet ?
- Quelle est l'attitude typique du management lorsque des menaces sont identifiées ?
- Les responsables de département communiquent-ils sur le MROP pour donner un sens et un contexte stratégique aux conduites managériales ?
- Acceptez-vous que vos collaborateurs directs prennent des risques ? Si oui, comment cette démarche est-elle encadrée ?
- Est-il facile pour vous d'exposer vos risques et leurs impacts à votre hiérarchie ? Le faites-vous ?
- Les risques sont-ils bien pris en compte par tous les intervenants de votre projet (à tous les niveaux) ?
- Les décisions sont-elles prises en prenant en compte des risques et opportunités majeurs du projet ?

Formation et partage d'expérience et capitalisation :

- L'organisation a-t-elle un plan de formation défini sur le MROP ?
- Est-ce que la formation en MROP fait partie du développement des compétences professionnelles des Chefs de projets, ou des acteurs projet ?
- Existe-t-il un mécanisme de retour d'expérience permettant de partager les risques déjà pris en compte/traités par d'autres projets ?
- Les risques sont-ils identifiés avec l'appui d'expériences passées : par exemple, utilisation de bibliothèques internes de risques standards, de référentiels, etc. ?

D'autres domaines peuvent être définis (les comportements, la qualité, etc.). Regrouper les questions par domaine permet une restitution plus aisée. Pour faciliter le dépouillement et l'analyse des réponses, il est préférable d'éviter des questions trop ouvertes : l'utilisation de choix multiples permet de s'assurer de l'homogénéité des réponses.

Vous trouverez ci-après un exemple de questionnaire (avec réponses) :

### Risque Maturité Mètre

N° de question		Sélectionner le statuts dans la liste / Vide si pas applicable		STATUS	Spécifier les raisons - les documents - base de la quotation
		<b>Pilotage de la gestion des risques dans les projets</b>		61,4%	
1	3	Y-a-t-il une analyse des risques sur les projets ?	Largement	Oui. Cela fait partie des incontournables du Pilotage des projets. Cependant selon le "profil" du CP ou de son organisation le niveau n'analyse peut être perfectible.	
2	3	Y-a-t-il un suivi tout au long du projet de cette analyse des risques ?	Largement	Oui. Cela fait partie des incontournables du Pilotage des projets. Cependant selon le "profil" du CP ou de son organisation le niveau n'analyse peut être perfectible.	
3	2	L'analyse des risques est elle communiquée aux collaborateurs du projet ?	Partiellement	Les documents "Analyse des risques" sont stockés dans les espaces documentaires projets partagés. Mais il n'y a pas de communication officialisée à l'équipe projet (au bon vouloir du CP)	
4	2	L'analyse des risques contribue elle à définir les provisions ou les provisions sont déterminées et gérées séparément de l'analyse ?	Partiellement	En principe oui. Cependant pas toujours vrai dans la réalité. Dépend du profil du CP et de "son poids" dans l'organisation pour faire accepter les provisions. Les provisions ne sont pas déterminées hors cadre du projet.	
5	5	Le chef de projet est il impliqué dans le management des risques ?	Pleinement	Oui. Il fait office de "Risk manager"	
6	3	Même sans analyse de risques formels, les risques sont-ils isolés comme sujet de discussion lors de réunion de production ?	Largement	Oui mais dépend du "profil" du CP (et de sa place dans l'organisation).	
7	3	Les actions de couverture des risques sont-elles mises en place, et elles contribuent réellement à la maîtrise du projet ?	Largement	Un contrôle au minimum à chaque passage de jalon est effectué par les Ingénieurs Qualité. Les actions d'atténuation doivent être concrètes et réalistes.	
8	3	Les actions sont-elles intégrées au budget et au planning ?	Largement	C'est de la responsabilité du CP d'actualiser son budget et son planning vs. les actions mises en œuvre dans le projet. Cependant parfois difficile à faire accepter par le sponsor (ex : contraintes budget ou ...)	
9	3	Y-a-t-il pour chaque risque un pilote désigné ?	Largement	En principe Oui. Cela fait partie des "bonnes règles" de management des risques; dans la réalité dépend du profil du CP ou de la maturité de son organisation sur le management des risques. NB : Les Ingénieurs Qualité apportent du support au CP.	
10	3	Y-a-t-il un seul pilote d'action ? (action d'atténuation ?)	Largement	Cf. réponse précédente.	
11	2	Existe-t-il un retour d'expérience des risques déjà pris en compte/traités par d'autres projets mis à votre disposition ?	Partiellement	Officiellement non. C'est inscrit dans les bonnes pratiques (ex: capitalisation entre projets); la réalité est tout autre du fait des contraintes organisationnelles (équipes projets dispersées). Par ailleurs il n'y a pas d'outil type "base de connaissances/lessons learnt" des risques.	
12	3	Les libellés des risques ou des actions sont-ils souvent non ambiguës, non génériques et donc concrets ?	Largement	En principe Oui. Cela fait partie des "bonnes règles" de management des risques; dans la réalité dépend du profil du CP ou de la maturité de son organisation sur le management des risques. NB : Les Ingénieurs Qualité apportent du support au CP.	
13	3	Une identification régulière des Risques et Opportunités au sein du projet est-elle faite au sein des projets/de votre projet ?	Largement	En principe Oui. Cela fait partie des "bonnes règles" de management des risques; dans la réalité dépend du profil du CP ou de la maturité de son organisation sur le management des risques. Les risques : A minima une revue des risques est effectuée avant chaque passage de jalons projet ou Comité de pilotage. NB : Les Ingénieurs Qualité apportent du support au CP.	
14	5	Le projet reporte t-il un état des risques lors des comités de pilotage de projet ?	Pleinement	Oui c'est obligatoire.	
		<b>Comportement du chef de projet et de l'équipe projet</b>		60,0%	
15	3	Les risques sont-ils bien pris en compte par tous les intervenants de votre projet (à tous les niveaux) ?	Largement	Dépend du profil du CP et/ou de son organisation. C'est au CP de diffuser la culture du risque au sein de son projet les intervenants au projet étant généralement pas sensibilisés à la culture Risk Management.	
16	2	Les décisions sont-elles prises en prenant en compte les risques et opportunités majeurs du projet ?	Partiellement	Risques : Oui généralement (dépend du profil du CP et/ou de son organisation). Opportunités : rarement	
17	2	Acceptez-vous que vos collaborateurs directs prennent des risques ? Si oui, sous quelles conditions ?	Partiellement	Dépend en général de la taille des projets et du profil du Chef de projet. Ex : projets Agile ou non.	
18	5	Est-il facile pour vous d'exposer vos risques et leurs impacts à votre hiérarchie ? Le faites-vous ?	Pleinement	Oui. Pas de difficultés à exposer les risques. Toujours fait dans le cadre des reporting projets (en général hebdomadaires mensuels à minima).	
		<b>Niveau de préparation de l'organisation</b>		63,3%	
19	2	Le management intègre t il une attitude d'anticipation dans leur démarche ?	Partiellement	Dépend des organisations mais en général le management est focalisé sur les résultats (Planning, Coûts) ... sans réelle démarche d'anticipation (attitude "face au mur").	
20	2	Les responsables de département communiquent sur les risques et opportunités pour donner un sens et un contexte stratégique aux conduites managériales ?	Partiellement	Oui mais il s'agit de la redescende d'informations "corporate" uniquement.	
21	2	Y-a-t-il une fonction risk manager ?	Partiellement	Il n'y a pas de un métier de "Risk manager" mais fait partie des missions des CPs et/ou PMOs (sur les grands programmes).	
22	5	Y-a-t-il des formations risques ?	Pleinement	Oui. Fait partie du catalogue de formation "Campus".	
23	3	Existe-t-il un outil commun de gestion des risques ?	Largement	Oui pour la partie "Risk register" projet (modèle Excel). NB: Non pour la partie "Base de données Risk Projets"	
24	5	Le management des risques est-il inscrit dans le système Qualité de l'entreprise ?	Pleinement	Oui. Fait partie du système qualité de la DSI.	
<b>Résultat global</b>				0,62	
<b>Résultats détaillés</b>					
		<b>Pilotage de la gestion des risques dans les projets</b>		61%	
		<b>Comportement du chef de projet et de l'équipe projet</b>		60%	
		<b>Niveau de préparation de l'organisation</b>		63%	

Exemple de questionnaire instancié (outil « Risque maturité mètre »)

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

### 3.2 La méthode

Des questionnaires individuels peuvent être conçus et mis en place sous différents formats. On privilégiera le questionnaire en ligne, plus facile à remplir et à traiter.

Les entretiens directs sont à privilégier pour les Chefs de Projet et les responsables de haut-rang, afin d'améliorer la collecte d'information sur les aspects comportementaux. Les entretiens directs permettent en effet d'affiner la compréhension et de déjouer un certain nombre d'ambiguïtés.

### 3.3 Le livrable

La synthèse des résultats des questionnaires doit être facilement lisible, permettant une compréhension rapide de l'ensemble.

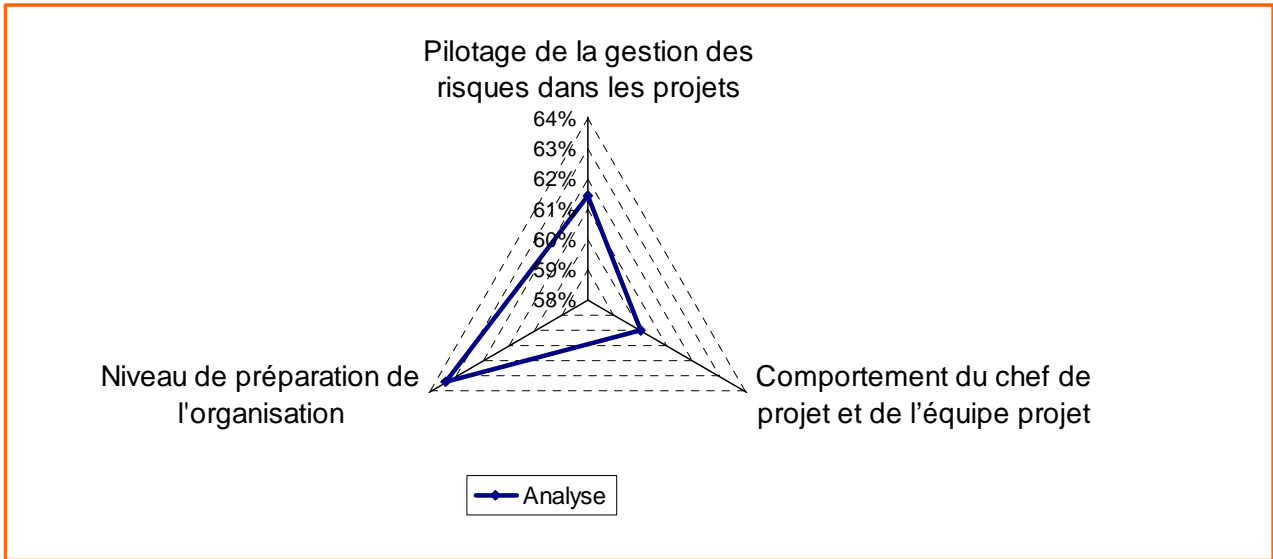
Des graphiques par domaine de question peuvent donner un aperçu global des perceptions liées au MROP.

On s'efforcera de représenter l'importance que les chefs de projets donnent à la gestion des risques en mettant en avant la part des actions projet destinées à couvrir les risques. On cherchera à établir une synthèse des moyens mis à disposition par l'entreprise au Chef de Projet, afin d'intégrer la MROP au projet. Il sera pertinent de mettre en avant l'écart éventuel entre la perception du MROP au niveau du management de l'entreprise et la réalité « terrain » résultat de l'état des lieux.

Pour les aspects comportementaux, la restitution - à prévoir au « bon » niveau - pourra être enrichie de verbatims, qui permettent de d'exprimer des ressentis. Ces éléments sont utiles pour la mise en place de la Culture du risque-projet et de la compréhension des freins/obstacles rencontrés par le Chef de Projet transverse en charge du Programme de changement.

Les domaines à présenter sont typiquement :

- le niveau de préparation de l'organisation
- le pilotage de la gestion des risques-projet
- le comportement du Chef de Projet et de l'équipe projet
- le comportement des autres parties prenantes
- le niveau d'ancrage dans l'entreprise (consolidation du changement)



Exemple de présentation (outil « Risque Maturité Mètre »)

## 4 Mettre le Top management dans la barque

Après la phase de collecte de l'état des lieux, la deuxième étape de la conduite du changement consiste à convaincre le « Top management » de la démarche.

Il semble en effet, impossible d'avoir l'ambition de mettre en place une « Culture » au sein d'une entreprise sans que le « Top management » soit intimement convaincu de la nécessité de le faire et soit **porteur de la démarche** pour ancrer celle-ci dans l'entreprise !

Ce chapitre s'apparente donc à un guide destiné au responsable du Programme transverse de Mise en place d'une Culture du risque-projet, dans le but de s'assurer que le « Top Management » adhère à la démarche.

Afin que cette désignation ne soit pas liée à une organisation spécifique à chaque entreprise, nous appelons, dans ce chapitre, « Top Management » la ligne hiérarchique au-dessus des Chefs de Projet<sup>2</sup> qui devront déployer la démarche et installer la Culture.

### 4.1 Les arguments pour s'assurer de l'adhésion du « Top management »

Pour s'assurer de l'adhésion du « Top management », plusieurs étapes sont proposées au responsable du Programme :

- Présenter le résultat de l'état des lieux
- Mettre en évidence les bénéfices d'une Culture du Risque-projet,
- Donner des exemples concrets où le MROP aurait pu permettre d'appréhender des risques ou de saisir des opportunités (au sein de l'entreprise X).

Nous vous proposons pour ce faire d'illustrer le propos à l'aide de quelques exemples « vécus » :

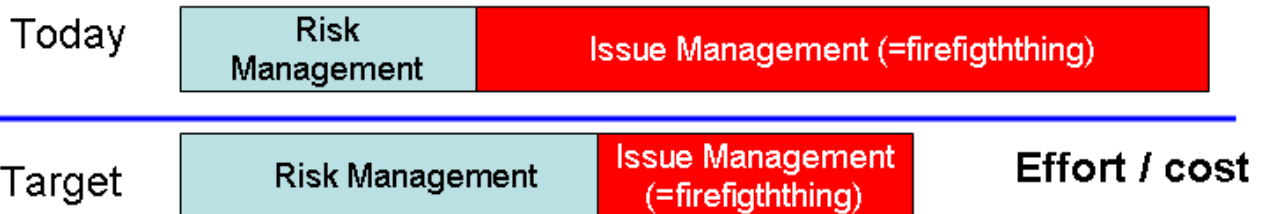
- Au sein d'un projet Y, un risque majeur avait été identifié par un métier, et le coût lié à sa réduction était estimé à 500 k€. Le responsable de projet a « nié » l'existence de ce risque. Il s'est finalement matérialisé entraînant un coût de de 3 M€ pour l'entreprise.
- Un risque a été identifié et pris en compte mais sa quantification a été mal faite. Le risque était jugé mineur et a été négligé alors qu'il aurait dû faire l'objet d'un plan d'action pour le réduire.
- Les risques les plus critiques sont souvent ceux qui n'ont pas été identifiés au démarrage du projet. Ceux-ci peuvent conduire à des pertes importantes. Un retour d'expérience sur les projets doit être enregistré afin de capitaliser l'expérience sur les risques évités et/ou avérés.

<sup>2</sup> La notion de « chef de projet » dépend de l'entreprise voulant mettre en place la CULTURE « RISQUES » (cf définition PMBoK).

- Mon projet est trop petit ou trop court pour mettre en œuvre toute la machine de guerre de Management de Projet et notamment la gestion des risques ou bien le chef de projet est aguerrri et a toujours travaillé de cette façon.
- Le Chef de Projet délègue le management des risques à son « Risk Manager » sans aucun contrôle. Le responsable du bon déroulement du projet est TOUJOURS le Chef de Projet même s'il délègue des tâches.
- Les risques majeurs n'ont pas été identifiés alors que certains d'entre eux auraient pu être transférés au client, d'où la nécessité d'un Registre de Risques au stade de l'offre.
- La provision pour risque est mal identifiée ou déconnectée du MROP affectant le compte de résultat du projet et par conséquent de l'entreprise (provision comptable).
- Les risques majeurs connus du Chef de Projet ne sont pas remontés au « Top Management » (!), qui n'a pu se mobiliser à temps sur le sujet.

Au-delà des exemples, il existe d'autres approches permettant une sensibilisation du « Top management ». On peut notamment :

- faire appel à des jeux de rôle pour mettre en situation le « Top Management » afin de démontrer l'intérêt de la démarche (par exemple, l'action mise en œuvre pour réduire le risque de se faire flasher en auto est d'acheter un « COYOTE »).
- leur demander d'explicitier ce que représente pour eux le MROP et comparer leur vision à celle du PMBoK, ISO, ..., et autres standards internationaux. Une définition est proposée dans le préambule de ce livre blanc
- montrer les travers du travail en mode « pompier » dans le traitement des risques avérés avec, en regard, les bénéfices du travail par anticipation



- montrer pourquoi les R&O doivent être acceptés à tous les niveaux de l'entreprise afin d'avoir une vision réaliste de l'ensemble des projets (impliquant d'admettre le droit à l'erreur). Ce point est « sensible » car il implique un niveau de maturité suffisant pour accepter de prendre en compte les faits incertains dans le bilan d'un projet afin de voir la réalité en face et d'avoir une bonne visibilité de l'avenir.



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

- avoir une gestion dynamique des provisions comptables et des provisions au sein de chaque projet. En effet, il est important d'avancer cet argument afin de convaincre le « Top management » compte tenu de la nécessité pour toutes les entreprises d'avoir des provisions comptables. Le MROP est un outil pour construire les provisions comptables émanant des projets de l'entreprise. Pour autant, l'expérience montre que les entreprises qui assimilent le MROP uniquement à la gestion des provisions comptables font souvent fausse route. C'est un argument mais la construction des provisions comptables n'est pas le seul objectif du MROP !
- Présenter un comparatif du MROP avec des entreprises ayant le même type d'activité : montrant les bénéfices que d'autres ont déjà dégagé avec la mise en place d'une Culture du risque-projet. L'activité/les produits doivent être similaires afin de permettre un parallèle aisé.
- Il pourra être aussi ajouté à ce comparatif un bilan financier pour appuyer les effets bénéfiques du MROP.
- Dans le cas où l'entreprise a déjà mis en place une démarche de gestion intégrée des risques de l'entreprise (« Enterprise Risk Management » - ERM), celle-ci s'est déjà intéressée à la manière d'appréhender de façon globale la complexité des risques. La réussite de la mise en place d'un processus ERM réside dans la capacité à mettre en place une organisation de gestion des risques de l'entreprise coordonnée avec les différents acteurs et niveaux de l'organisation. Les acteurs de l'ERM sont en général intéressés par un programme de développement de la Culture du risque-projet.

Le Programme de développement de la Culture du risque-projet pourra probablement s'appuyer sur les équipes en charge de l'ERM sur un ou plusieurs des axes suivants, participant tous à la maturation de la Culture du risque-projet :

- audit des processus de gestion des risques,
- définition des axes de « reporting »
- alignement de la définition des catégories de risques (RBS = Risk Breakdown Structure) supportant les processus d'identification, de « reporting » et de partage de responsabilité de la gestion des risques.

## 4.2 Construire la mise en projet et lancer le Programme.

Cette étape comprend a-pour objectifs de :

- Obtenir une commandite forte pour la création d'un Programme s'apparentant à un « réel projet transverse » de mise en place / diffusion d'une Culture du risque-projet dans l'entreprise
- Finaliser la nomination officielle du chef du projet transverse du Programme développement de la Culture du risque-projet rendant compte si possible directement au « Top Management »
- Définir, avec le « Top Management », le périmètre et les objectifs du Programme de développement de la Culture du risque-projet, avec un planning et des coûts associés en regard de l'état des lieux.
- Synthétiser toutes les informations disponibles permettant de montrer les gains liés à la mise en place de la démarche (« retour sur investissement »)

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Pour donner du sens à la démarche dans une vision globale entreprise, il sera important de mettre en évidence les zones de recouvrement avec d'autres démarches lancées en parallèle dans l'entreprise. Par exemple :

- Comment relier la contribution du Programme MROP à la démarche ERM ?
- Comment le Programme MROP peut appliquer les fondamentaux du Lean Engineering par la recherche systématique des causes de non application des processus ?
- ...

Assurer des revues régulières du Programme vers le « Top Management ». Ces revues ont deux objectifs :

- Faire un point d'avancement du projet au travers de KPI préalablement définis
- Veiller à maintenir le bon niveau d'adhésion.

Vous trouverez un schéma résumant la démarche à la fin de ce chapitre.

### **4.3 Leviers supplémentaires pour mettre le « Top Management » dans la barque**

Seront principalement exposées dans ce paragraphe quelques clefs (liste non exhaustive), principalement d'ordre comportemental, permettant de faciliter l'adhésion du « Top management » :

- Prévoir d'exposer la démarche (ambition, bénéfices attendus, ...) à chaque personne du « Top Management » concernée : tête à tête préparatoire à la réunion de présentation à l'ensemble du Top Management. L'objectif est triple :
  - Une adhésion individuelle avant d'obtenir l'adhésion globale
  - Une adaptation au niveau de maturité de chacun vis-à-vis de la Culture du risque-projet.
- Communiquer largement les objectifs du Programme : construire un plan de communication passant en revue les cibles, les messages clefs et les objectifs/méthodes/planning du Programme ...
- Communiquer à chaque étape clef du processus : il est important de montrer l'avancement pour donner du sens à la démarche et mettre en évidence les avancées/acquis (ex : mise en place d'un « Risk Manager » sur le projet Y, ...)
- Mettre en place des sessions de formation / information (plénière par exemple) pour la sensibilisation MROP à tous les niveaux

Nota : le plan de communication verrouille le Programme (force le respect des engagements pris !)

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Pour faciliter le management du Programme, il est conseillé à son responsable de connaître les « incontournables » des processus de « conduite du changement » afin d'anticiper et d'adapter les messages à faire passer.

- Qu'est-ce que ce Programme a en plus ou en moins par rapport aux recommandations génériques d'un projet de conduite du changement ?
- Que répondre aux questions « standard » du « Topmanagement » : « combien de temps cela va prendre ? », « quel est le retour sur investissement prévu ? » « Pour tous les aspects du MROP liés à des normes contraignantes, c'est facile, mais pour le reste ? » ...

Le « Top management » ne montera pas dans la barque sans des éléments clairs ou des témoignages solides (importance du réseau des dirigeants).

#### 4.4 Les Critères de réussite du Programme de Changement

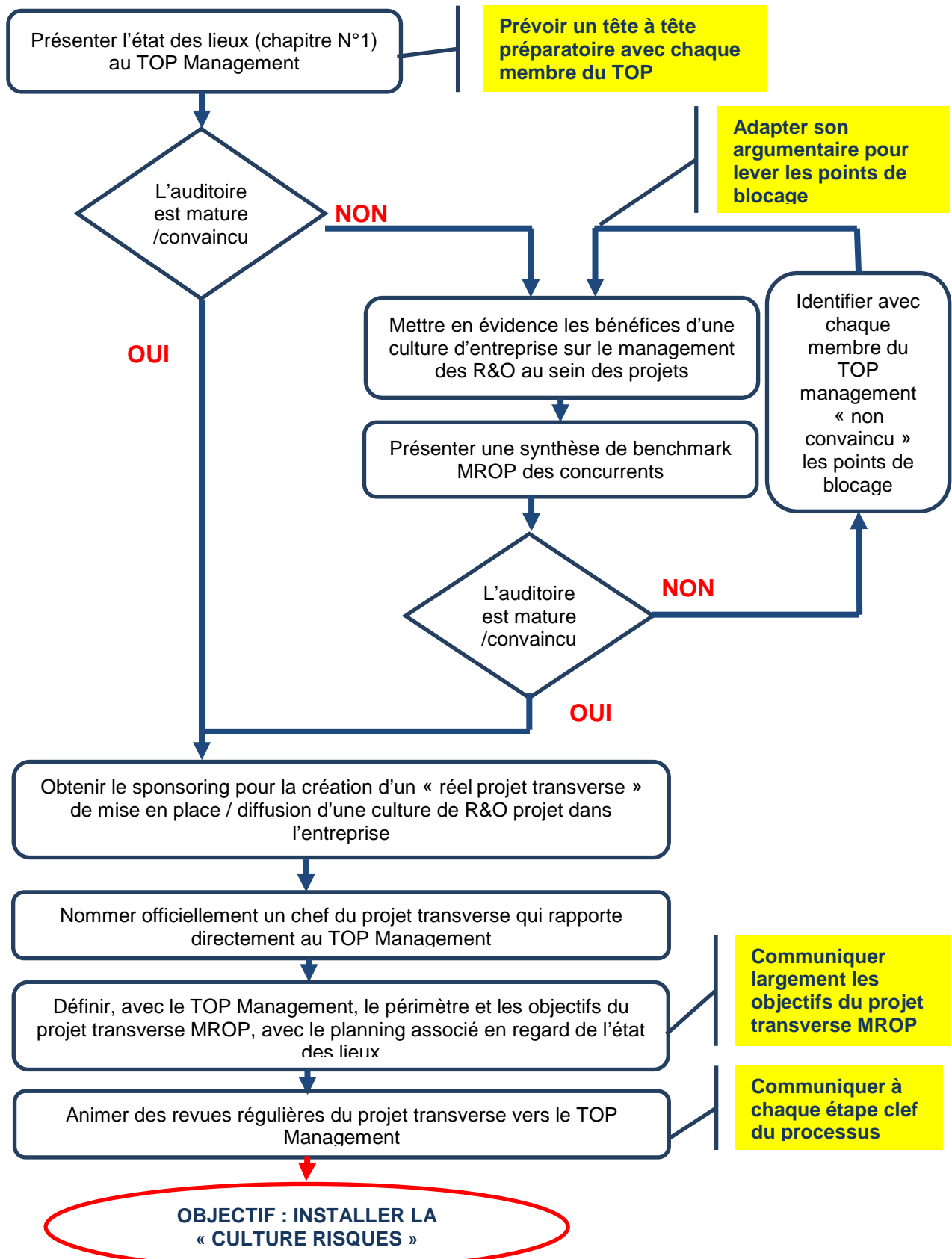
La définition des critères permettant de mesurer le développement de la Culture du risque-projet niveau est un exercice complexe.

Ces critères sont aussi bien liés à les éléments qualitatifs, issus du suivi de la bonne application des processus de MROP, que des critères opérationnels attendus du management : impact sur les coûts, sur la tenue des délais, la satisfaction client ... ou plus généralement sur la contribution des projets à la valeur de l'entreprise (financière, patrimoniale, sociétale, etc.).

Il convient néanmoins de souligner que l'évolution de l'efficacité opérationnelle des projets est dépendante de multiples facteurs. La relation entre la maturité de la Culture du risque-projet et l'efficacité opérationnelle n'est en conséquence pas toujours facile à mettre en lumière. On notera ainsi qu'à l'instar des promoteurs d'une démarche «sûreté» dans l'entreprise, les acteurs du Programme de Changement peuvent se heurter aux mêmes difficultés de mesure de l'impact du Programme: une menace écartée est-elle synonyme d'une bonne Culture du risque-projet ? *(De même qu'une absence d'accident dans une période réduite et sur une section de l'usine n'est pas synonyme de culture de sûreté. Comment prendre en compte la dimension temporelle ?)*

Pour aborder cette complexité, il n'est pas rare que l'on ait à procéder par paliers successifs en affinant la précision des critères de réussite au fur et à mesure de l'avancement du Programme de Changement. On peut ainsi commencer par mesurer l'avancement du Programme sur la base de paramètres qualitatifs de mise en place de la maturité de la Culture du risque-projet, (tirés par exemple de l'analyse des enregistrements du MROP), pour terminer par une analyse de l'évolution des marges des projets.

### 4.5 Schéma de la démarche « mettre le management dans la barque »



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 5 Mettre en place les organisations

### 5.1 Objectif et caractéristiques de l'organisation

Il convient ici de distinguer les éléments d'organisation nécessaires au pilotage du Programme de changement et ceux nécessaires au MROP lui-même, traités au niveau de chaque projet.

On souligne que la Culture du risque-projet se traduit principalement par un ajustement des mentalités, des comportements, le plus souvent sans qu'il soit nécessaire de procéder à un alignement des structures des organisations elles-mêmes.

Le Programme de Changement nécessite la définition d'objectifs, de critères de réussite, d'une planification, de la définition de ressources et de la mise en place d'un suivi et d'un contrôle.

Il convient de comprendre les critères de réussite du Programme pour mieux appréhender la structure la plus adaptée pour en assurer le pilotage ~~contrôle~~.

### 5.2 Mettre en place l'organisation du Programme de Changement

#### 5.2.1 Les Directions candidates

Nous retiendrons quatre structures à même de porter l'organisation de pilotage du Programme de Changement, toutes liées directement ou indirectement au MROP : la Direction Financière, La Direction des Risques, La Direction de la Qualité et le PMO.

Le choix de l'organisation pourra dépendre du contexte et du positionnement de ces différentes directions au sein de l'entreprise.

#### 5.2.2 Les modalités de la Changement

La mise en place du Programme de Changement nécessite à la fois :

- d'être en relation avec les acteurs de la MROP
- d'être à même de mettre en place des campagnes de communication vers ces acteurs
- d'être en mesure d'adapter les processus opérationnels pour y intégrer le MROP
- d'avoir une bonne connaissance des processus financiers et opérationnels et d'accéder aux indicateurs permettant d'évaluer l'avancement du Programme de Changement

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Le Programme de Changement touchant en priorité les acteurs et parties prenantes des projets, il apparaît que dans la majorité des cas, les organisations qui remplissent le mieux ces critères sont soit le PMO, soit la Direction de la Qualité.

La Direction Financière et la Direction des Risques semblent pour leur part souvent plus accaparées par une gestion financière des Risques (comprenant notamment la définition des provisions, contrôlés par les Commissaires aux Comptes), que par un véritable souci de définition des processus opérationnels liés à l'application du MROP.

## 5.3 Le «Risk Manager»: une clef du changement d'organisation

### 5.3.1 Rôle et Fonction

Nous utilisons dans ce paragraphe le terme de « Risk Manager » pour désigner indifféremment deux fonctions pouvant intervenir dans le MROP à différents niveaux de l'organisation, à l'instar du Responsable Qualité qui peut intégrer son action à différents niveaux des Projets.

- Le «Risk Manager» de Projet: lorsque la taille du projet et l'organisation le permet ou le nécessite, il est parfois souhaitable d'associer au projet un acteur unique responsable de la gestion des risques, de l'identification à l'évaluation de ceux-ci etc.
- Le «Risk Manager» associé à une Direction de Projet, qui peut intervenir en « coach » d'un ou plusieurs Chefs de Projet prenant ou non directement en charge la MROP.

Note 1: dans les deux cas, il convient de noter que le Chef de Projet reste le seul responsable de la coordination des actions à mettre en œuvre dans la cadre de la gestion des réponses aux risques identifiés.

Le « Risk Manager » assure les missions suivantes au sein de l'équipe Projet :

- coordination de l'identification et de l'analyse des risques et opportunités
- coordination des actions intégrées dans les réponses aux risques au Chef de Projet
- enregistrement des Bonnes Pratiques et formation au MROP des différents acteurs du Projet

### 5.3.2 Un acteur clef de la diffusion de la Culture de Risque-projet

Avec le Chef de Projet, le « Risk Manager » est l'autre acteur essentiel de la consolidation du changement culturel en MROP.

Le « Risk Manager » joue en effet, un rôle particulièrement important dans la diffusion de la culture de par sa position « multi-projets » ; il peut agréger et transmettre son expérience entre les différents projets auxquels il contribue. Sa vision d'ensemble, lui permet de corréliser des informations qui, au sein de chaque projet, ne pourraient pas être considérées comme importantes ou interdépendantes. De plus, l'absence d'automatisation (par ailleurs utopique ....) de la gestion des risques, lui confère un rôle incontournable.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Souvent positionné en marge de l'équipe projet, le « Risk Manager » peut avoir un regard critique sur le projet. Il n'a donc pas les tabous et les contraintes hiérarchiques qui l'empêcheraient de censurer (ne serait-ce que de façon inconsciente) les événements susceptibles de nuire au projet. De la même manière, il est capable de détecter les opportunités.

### **5.3.3 La mise en réseau des « Risk Managers »**

L'appropriation du MROP par un grand nombre d'acteurs participants à la vie des Projets, concrétise le développement de la Culture du risque-projet. La mise en place d'un réseau de « Risk Managers » réunis en communauté, est un atout important dans la mise en place de ce changement culturel. Il participe aussi de manière importante à la normalisation des référentiels de MROP dans l'entreprise.

Cette mise en réseau peut idéalement bénéficier de l'accès à des outils de partage d'expérience (basés par exemple sur l'utilisation d'outil de réseau sociaux d'entreprise) visant à partager les bonnes pratiques et les leçons tirées. A noter qu'il est ainsi important que les chefs de projet soient associés de manière proche au réseau des « Risk Managers ».

Le « Risk Manager » joue aussi le rôle de correspondant «terrain» de la gestion des risques et facilite en outre la collecte des indicateurs permettant de mesurer l'impact du MROP et l'évaluation de l'avancement du projet de mise en place de la Culture du risque-projet.

### **5.3.4 Profil du « Risk Manager »**

Le « Risk Manager » est idéalement un responsable doté d'une expérience reconnue, d'une bonne connaissance de l'environnement (organisationnel ...) ainsi que de solides qualités d'analyse et de bonnes facultés de communication. Il doit notamment être à même d'établir facilement un dialogue sans parti-pris équilibrant la volonté d'avancer en « prenant des risques » avec une approche plus précautionneuse.

Pour plus d'information, voir la fiche de poste en annexe de ce Livre Blanc.

## 6 L'importance des outils dans la mise en place de la Culture du risque-projet

Quel que soit le domaine, l'outil vient (ou devrait) venir en dernier. Il convient d'abord de penser « processus / méthode » pour rechercher l'outil le plus adapté. Il faut conserver cette chronologie.

Considérant l'outil de management des risques comme un support / collecteur, comment peut-il intervenir dans la Culture du risque-projet ? Nous sommes convaincus que l'outil ne fait pas la culture mais peut largement contribuer à ancrer la culture.

La Culture du risque-projet passe par une étape de définition et de mise en place des processus suivie par une phase de vérification/validation du bon respect des processus. C'est sur dernier point que l'outil peut apparaître comme un formidable vecteur d'ancrage. L'outil quel qu'il soit (Excel, outil du « commerce », ...) doit correspondre aux processus mis en place dans l'entreprise.

Cet outil doit être structurant permettant à l'utilisateur de se poser les bonnes questions. Par exemple :

- le titre du risque (il y a souvent confusion avec la cause ou l'impact), la cause, les effets / impacts (impacts coûts, délais, marge, chiffre d'affaire, réputation de l'entreprise, achats...), le porteur du risque, l'évaluation du risques (probabilité, impacts, évaluation qualitative ou quantitative, domaine concerné...), le plan d'actions de réduction de risques et les actions (avec porteurs d'actions)....

Si des champs de saisie correspondant à liste ci-dessus, sont rendus obligatoires, la personne renseignant le risque va devoir se poser les bonnes questions. C'est en cela que l'outil peut participer à la propagation des pratiques et de la culture dans l'entreprise.

Enfin, l'outil comme vecteur de communication doit être partagé par tous dans l'entreprise (outil en réseau). Il faut donc veiller à une bonne acceptation de l'outil par les équipes de projet. Pour cela, l'outil doit être simple et fournir une véritable plus-value. Rendre service et ne pas être une contrainte. Chaque acteur du projet pourra alors s'approprier les données mises dans l'outil.

On veillera particulièrement au développement ou achat d'un outil permettant de faire du retour d'expérience facilement réutilisable par les autres projets.



## 7 Mettre en place et consolider le changement culturel

Après avoir défini comment le Programme de Changement est initialisé, quels sont les acteurs clefs de la conduite du changement et du suivi de l'application du MROP, il est nécessaire de s'intéresser maintenant aux actions essentielles à la consolidation du changement culturel pour atteindre l'objectif recherché.

Le changement s'étalant dans le temps, il est difficile d'envisager quand s'opérera le basculement vers le niveau de culture attendu. Les processus de changement ont besoin d'une phase de finalisation, souvent longue et délicate. Lorsque le niveau de maturité atteint n'est pas encore suffisant pour perdurer, un retour en arrière n'est pas à exclure. Pour cela des actions de consolidation sont nécessaires.

### 7.1 Faire en sorte que le MROP devienne un « incontournable »

Pour devenir un « incontournable » du management de projet, le MROP doit :

- être intégré formellement dans le(s) système(s) qualité de l'entreprise (méthodologie, procédures, outils)
- être systématiquement rappelé par la hiérarchie - dans la cadre par exemple du « reporting » projet
- se révéler par l'exemple comme une assistance au pilotage de projet
- être appliqué par des ressources qui y adhèrent pleinement

#### 7.1.1 Intégration du MROP dans le système qualité

Le système qualité permet de définir l'organisation et les règles de pilotage des projets. Le MROP en est une composante essentielle contribuant au bon déroulement des projets en permettant de maîtriser les risques-projet et tirer parti des opportunités. Le système qualité doit être amélioré en continu en prenant en compte le retour d'expérience, la bonne appropriation et le respect des processus existant déjà en place. Si un processus de management des risques existe déjà dans le système qualité de l'entreprise, il conviendra donc de le mettre à niveau et de bien veiller à ce qu'il soit amélioré en continu.

A chaque phase du projet, il conviendra de prévoir dans le processus des actions et des enregistrements qualité reflétant la mise en œuvre du MROP.

Vous trouverez ci-dessous à titre d'exemple, une liste non exhaustive d'actions et d'enregistrements de ce type :

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

En phase préliminaire :

- définir la sensibilité du projet sur la base des risques qu'il implique à chacune de ses phases. Cette sensibilité, liée à l'analyse des risques et à leur management, permet de classer les projets et de mieux les piloter. Le management des risques sera plus performant en ayant une meilleure compréhension des enjeux du projet. Cette sensibilité devra être communiquée aux parties prenantes du projet, en fonction de sa confidentialité, afin de donner du sens à leur mission. La sensibilité peut être pondérée sur la base de différents impacts et critères (en termes de menaces et d'opportunités). Par exemple : Part de marché, Complexité technique, Réputation de l'entreprise, Organisation, Innovation, Géopolitique, etc.

En phase de maturation :

- rendre obligatoire l'interrogation, si celle-ci existe, de la base de données des risques-projet de l'entreprise; ceci permettra d'extraire les expériences capitalisées. Le système informatique MROP de l'entreprise devra en conséquence être disponible et accessible aux acteurs du projet.

En phase achat :

- demander au fournisseur :
  - une analyse des risques-projet
  - un engagement sur la mise à disposition de ressources compétentes en MROP
  - la mise en œuvre, dans le cadre du pilotage de projet, des standards du MROP

Lors des Comités d'Investissement :

- associer systématiquement un volet MROP à la prise de décision
- vérifier le niveau de maturité du projet en matière de MROP (compétences, méthodes, processus, outils)

Tout au long du projet :

- définir pour chaque instance de gouvernance du projet (réunions projets, comités de pilotage, ...) un point d'ordre du jour formalisé sur les risques-projet.
- intégrer dans le reporting projet une rubrique « Risques et Opportunités »
- contrôler à l'aide d'une « check-list », la présence et la qualité des livrables du MROP (exemple : Registre de Risques, Plan de Management des Risques, Tableau de bord des risques, etc.)
- vérifier la complétude du PMP en ce qui concerne les éléments MROP (Gouvernance, Communication, Rôle et Responsabilités, Risk management, ...)

En phase Clôture du projet :

- systématiser, au moment du bilan projet, une revue sur la pratique du MROP :
  - identifier, au travers de la check-list des livrables de clôture, la production d'éléments de Retour d'EXpérience (REX)
  - vérifier l'alimentation de la base de données de risques-projet de l'entreprise ceci afin de favoriser la capitalisation d'expérience au sein de la communauté management de projet

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Chaque changement de phase du Projet fera donc l'objet de la présentation des enregistrements propres au MROP – telle que requise par le système qualité. La non présentation de ces éléments pourrait compromettre le passage des jalons projet mettant ainsi en évidence une mauvaise performance MROP et donc la non qualité du projet.

Enfin, on intégrera l'évaluation des bonnes pratiques MROP dans la méthodologie revue Assurance Projet.

Par exemple, on notera que dans la méthode Assurance Projet des «7 leviers », un des 7 axes d'analyse est dédié au MROP.

<b>Identifier les opportunités et atténuer les risques</b>		<b>R/O/V</b>	<b>Tendance</b>
R1	Le plan de management des risques est complètement mis-en-œuvre, maintenu et supporté.		
R2	Les risques sont pro activement recherchés dans les réunions projet - les discussions tracées - documentés et affectés pour leur suivi.		
R3	Le suivi des risques est fait de manière régulière avec un reporting au bon niveau.		
R4	Les actions d'atténuation sont efficaces et contrôlées tout au long du projet		

Questionnaire "Identifier les opportunités et atténuer les risques" (méthode des « 7 leviers »)

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Le Système Qualité doit être amélioré en continu en fonction du REX du MROP, par exemple en enrichissant les modèles de Registres des Risques :

- définition et mise à jour des référentiels d'actions d'atténuation
- fourniture d'abaques permettant d'actualiser en continu un niveau de risque projet
- enregistrement de Retours d'Expérience ( « Best practises / Lessons learned», etc.)

Il sera de la responsabilité de l'entité désignée dans l'entreprise (ex : PMO, Direction Qualité, Audit et Performance, etc.) de contrôler la mise en œuvre des dispositifs liés au MROP et d'assister les Directions projet dans la mise en œuvre de ces bonnes pratiques.

Au niveau de la qualification des ressources affectées sur les projets, le Système Qualité devra préciser le niveau de compétence minimum requis en MROP selon des paramètres tels que la taille du projet (budget, complexité organisationnelle, ...), la sensibilité du projet (impact pour l'entreprise, ...), etc. Ainsi, dans la procédure on pourra indiquer que pour tous les projets supérieurs à un budget déterminé, le Chef de Projet (voir l'équipe entière) devra avoir les certifications et les expériences requises, voire qu'un « Risk Manager » devra être affecté et dédié au projet.

## 7.2 Actualisation des connaissances en MROP

Après la mise en place initiale des processus tels que ceux décrits dans le PMBOK, il est souvent difficile aux organisations d'atteindre rapidement un niveau de maturité élevé dans tous les domaines de management de projet. Le management des risques-projet nécessitant souvent une grande expérience, il n'est pas rare qu'il soit l'un des domaines qui prendra le plus de temps à être appliqué de manière efficace au sein de l'organisation.

Le changement sera néanmoins d'autant plus facile à mettre en place que les bases du MROP sont bien connues au lancement du Programme de changement. Celui-ci ne manquera donc pas de démarrer en s'assurant que la formation et les bases du MROP sont largement partagées dans les équipes projets ; il sera probablement nécessaire de procéder à des sessions de rappel pour s'assurer du niveau de connaissance et de l'application des méthodes, des processus et de l'utilisation des outils associés qu'ils concernent le management, l'organisation et les comportements.

La formation devra particulièrement s'attacher à présenter l'importance :

- pour l'Identification des risques :
  - d'utiliser une syntaxe claire d'identification (par exemple, ne pas répéter dans le nom du risque le mot « Risque de », écrire les risques sous forme négative, ne pas utiliser des mots ambigus car trop génériques comme « Fournitures », mais par exemple, « Livraison tardives du transformateur T », etc.)
  - de ne pas oublier les opportunités
  - de ne pas confondre causes-risque-conséquences
  - de ne pas oublier le phénomène de déni du risque
- pour l'Evaluation des risques :
  - de ne pas surévaluer ou sous-évaluer les risques en termes de criticité (impact, probabilité d'occurrence, détectabilité, ...)
  - d'objectiver au maximum les cotations des risques grâce à des grilles d'estimations partagées fruit de la capitalisation

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

- pour la Planification d'actions de traitement des risques :
  - de ne pas oublier qu'il y a plusieurs stratégies possibles et pas seulement l'atténuation ou l'acceptation. L'évitement, le transfert sont aussi des stratégies très utiles selon le risque et la situation
  - d'associer les actions à des pilotes avec des échéances explicites intégrées au planning du projet
  - de distinguer les actions préventives et curatives
- pour le Suivi et contrôle :
  - d'effectuer le suivi périodique avec les parties prenantes du projet au bon niveau (ex : Sponsor du projet)
  - d'intégrer le suivi des risques au suivi projet en tant que moyen de pilotage du projet
  - de mettre des indicateurs de performance clairement définis sur le processus de management de risque dans le projet (exemple : diminution de l'exposition aux risques, indicateurs sur les actions d'atténuation, etc.)
  - de réitérer le processus de management des risques pour chaque risque
    - réévaluer, vérifier la performance des actions, et surtout identifier les éventuels nouveaux risques

### 7.2.1 Une hiérarchie impliquée

Un point essentiel pour que le MROP devienne un « incontournable » du management de projet, est la cohérence comportementale de la hiérarchie vis-à-vis de la démarche de développement de la Culture de risque-projet.

La hiérarchie se doit en effet de manifester une constance dans la mise en valeur du MROP en :

- « challengeant » le niveau de maturité de tous les projets (respect des règles du Système Qualité composant le MROP...)
- mettant les risques au cœur de la discussion avec les Chefs de projet
- ayant un regard critique, constructif et attentif sur les informations fournies (identification, évaluation, réponses, plan d'action, provisions)
- en veillant à ce que cette activité ne soit pas perçue comme une obligation sans valeur ajoutée
- en faisant un retour critique sur les reportings
- en mettant en valeur les succès et les bonnes pratiques du MROP dans la « vraie vie » des projets

Le « reporting » sur les risques sera de même institutionnalisé et normalisé dans les tableaux de bord de l'entreprise. Il en sera de même pour les supports de présentation des différents comités projet en ligne avec les dispositifs du Système Qualité. Il devra être simple et outillé en veillant à faciliter la vie des Chefs de projets et des Risk Managers.

## 7.3 La consolidation du MROP

### 7.3.1 Le partage d'expérience

La consolidation du MROP ne peut pas se faire sans faire appel au partage d'expérience entre tous les acteurs des projets de l'entreprise. Ceci peut être mis en œuvre sous différentes formes :

- les témoignages lors des cycles de formation de la filière management de projet
- les échanges au travers des réseaux sociaux de l'entreprise (communauté Chefs de projets, communauté « Certifiés PMI », ...) ou du réseau des « Risk Managers » facilitant la mise en relation avec des personnes bénéficiant d'une expérience utile à l'analyse et à la gestion du risque
- les portails de communication internes à l'entreprise présentant des dispositifs institutionnels de valorisation des succès des projets (ex : « le Projet du mois », « le Projet de l'année »,...), de publication à la destination des acteurs projets (« White papers » sur le management de projet, ...)
- les conférences internes ou externes, en « présentiel » ou en « webinar » sur les thèmes du MROP
- la constitution et le partage de bases de connaissances centralisées portant par exemple sur les Registres de Risques et pouvant être consultées et alimentées en permanence par la communauté du management de projet (Directeur de projet, Chef de Projet, Ingénieur Qualité, PMO, Risk Manager, ...)

Ces outils se doivent d'être un accélérateur, et non un frein au développement de la Culture de risque-projet. De par l'importance qu'ils ont dans l'appropriation de la Culture du risque-projet, le service rendu par ceux-ci doit être irréprochable, i.e. à un niveau équivalent aux autres outils utilisés par les Chefs de projets. Des enquêtes de satisfaction utilisateur pourront permettre d'évaluer la qualité du service rendu.

Ces outils doivent être maintenus et supportés (« hot-line » bureautique, forum utilisateurs, ...). Leurs évolutions doivent être alimentées par les retours de la communauté de Management de Projet et si possible corrélées au système d'information de Management de Projet.

Les outils collaboratifs adaptés seront des catalyseurs et pourront contribuer au partage d'expérience. Toutefois il ne faudra pas sous-estimer l'importance de l'animation autour de ces outils et le fait que ces outils peuvent être perçus comme une charge supplémentaire pour les Chefs de projets (par exemple si non intégrés avec les outils de management de projet utilisés au quotidien).

### 7.3.2 Le cercle vertueux

La preuve par l'exemple en Management de risque-projet, revêt un sens particulièrement important !

En effet, l'expérience montre que la communication par des pairs autour de la réussite des démarches de MROP est un facteur stratégique amenant les Chefs de Projet à s'y intéresser. Les exemples de réussite, tirés d'un environnement proche, mettent en place une émulation participant efficacement à la diffusion et à la consolidation de la Culture du risque-projet.

On ne peut ainsi ignorer l'importance du « bouche à oreilles » dans la diffusion de ces exemples, qui ne pourra néanmoins se substituer à une communication maîtrisée par la hiérarchie et par la communauté des « Risk Managers » et des Chefs de Projet.

L'exemple devient un moyen de démonstration de la nécessité de l'application du MROP. D'autant plus si l'exemplarité passe par une mise en valeur de la part de la hiérarchie des succès en management de projet au travers des bonnes pratiques du MROP.

#### **7.4 Le maintien de la Culture du risque-projet**

Une fois que l'entreprise a atteint un niveau de Culture du risque-projet en ligne avec l'objectif défini dans le Programme de changement, il sera désormais le temps de veiller à le maintenir.

Le maintien d'une Culture du risque-projet est un défi permanent pour l'entreprise : il est à ce titre nécessaire de s'assurer régulièrement de ce maintien. On pourra s'appuyer sur les outils et les processus indiqués dans le chapitre 3 pour mesurer les progrès ou les écarts par rapport à l'objectif de maintien et d'amélioration de la Culture du risque-projet.

Les activités proposées dans ce chapitre 7 seront à itérer et à améliorer pour que la Culture du risque-projet se diffuse et les collaborateurs s'approprient en profondeur le MROP.

La communauté des Chefs de Projet et des « Risk Managers » doit intégrer dans leurs missions ce processus de maintien de la Culture du risque-projet, par l'intermédiaire de la hiérarchie, le développement et l'application du Système Qualité, ou de structures telles que le PMO.

En particulier, le « Risk Manager » a la responsabilité d'effectuer une veille et une analyse sur la Culture du risque-projet dans son entreprise.

La dégradation de la culture risque de l'entreprise est un risque qu'il faut gérer.

## 8 De l'importance des comportements

L'expérience montre qu'il est difficile d'appliquer sur l'ensemble des projets toutes les règles du MROP. Celles-ci demandent en effet une remise en cause profonde du comportement des Chefs de Projet et des équipes-projets : il s'agit de passer du mode « contrôler et réagir » au mode « prévoir et anticiper » ce qui peut correspondre à un vrai changement de culture opérationnelle des individus et des groupes.

Dans ce chapitre nous allons commencer par analyser les freins comportementaux au changement culturel avant d'identifier dans ce domaine les différents axes qui facilitent le changement culturel.

### 8.1 Les freins aux changements culturels

La culture mise en place depuis des années dans les domaines de la Sécurité et de la Qualité nous apporte des exemples intéressants quand aux freins que peuvent représenter deux types de comportements face à ce type de changement de culture

- Le « syndrome du caillebotis » ou le poids de l'habitude
- La « loi du silence »

A ces deux « standards » viennent se rajouter un ensemble de freins issus des comportements « classiques » des équipes de Management de Projet.

#### 8.1.1 Le « syndrome du caillebotis » ou le poids de l'habitude

Autrefois, en cas de fuite d'eau ou d'huile dans une usine, on posait au sol un caillebotis pour éviter les glissades, sans traiter la cause. Le personnel considérait les fuites comme inévitables, et la direction se refusait à procéder aux investissements nécessaires. Nous étions alors confrontés à une opposition entre rentabilité et sécurité, sans qu'un dialogue ne puisse vraiment se mettre en route sur la question.

La mise en place du MROP demande la mise en place de structures permettant aux acteurs de reconsidérer certaines habitudes et de remettre en question des règles, comme par exemple :

- des règles « pratiques » qui ont « fait leurs preuves » pour résoudre un problème,
- des règles « collectives » propre au groupe, souvent élaborées par les anciens et qui participent au sentiment d'appartenance au groupe
- des règles « coutumières »

On comprend que si la MROP amène à reconsidérer ce type de règles, les Chefs de Projet ou les « Risk Manager » devront être amenés à agir avec « doigté » dans des domaines susceptibles d'impacter directement la culture des équipes projets concernées.



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

### 8.1.2 La « loi du silence »

Évoquer les risques négatifs et les problèmes est souvent perçu dans l'entreprise comme une prise de risque de se voir d'une manière ou d'une autre tenu responsable ou associé à la résolution. Autant de bonnes raisons amenant l'individu à ne pas s'investir et garder le silence.

Dans le MROP, les Chefs de Projet ou « Risk Managers » sont souvent amenés à se métamorphoser en confidentes pour faire accoucher certains membres de l'équipe projets de l'identification de risques.

La crédibilité du « Chef de Projet » ou du « Risk Manager » est alors essentielle dans le dispositif : il doit savoir rester ouvert pour faciliter la collecte des risques auprès des acteurs, et prendre soin d'éviter que l'information de risque puisse être utilisée à des fins de "délation".

### 8.1.3 Des comportements incompatibles avec la Culture du risque-projet

Dans ce paragraphe, nous allons essayer d'identifier un ensemble de comportements classiques des équipes-projet qui peuvent se révéler être des freins à la mise en place d'une Culture du risque-projet :

- On s'efforce à tout prix de préserver la marge. Si cette culture empêche de dépenser à titre préventif pour tenter de préserver la marge coûte que coûte quitte à prendre des risques importants, elle devient néfaste en regard du MROP.
- le "j'veux-pas-le-savoir" : c'est votre travail de traiter les risques, ne venez pas m'importuner avec vos problèmes
- le manque de préparation : on n'a pas le temps de s'en occuper maintenant mais on y arrivera bien...
- la valorisation du pompier spécialiste : l'organisation se préoccupe peu des trains qui arrivent à l'heure. Elle met en avant les pompiers, ces héros qui sauvent les projets
- la présomption technique ou managériale : les équipes projets sont souvent choisies pour aller de l'avant dans un monde semé d'embûches. De ce fait, elles ont généralement un excès d'optimisme et un manque de lucidité vis-à-vis des difficultés.
- La focalisation sur la performance individuelle et le manque de solidarité : mes objectifs personnels sont sécurisés, ceux de mon collègue et du projet un peu moins...

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 8.2 Les comportements favorisant le changement culturel

La prise effective de responsabilité des contributeurs, qui marque le changement culturel, s'appuie sur le comportement de l'équipe de management de projet, en particulier celui du Chef de Projet et du «Risk Manager». Facilitée par la promotion de la culture de l'Entrepreneur, elle repose sur les aptitudes de management situationnel du Chef de Projet et à de nombreuses compétences acquises de manière empirique, par la découverte.

### 8.2.1 La promotion de la culture de l'Entrepreneur

Sans aller jusqu'à considérer le Projet comme un état dans l'état, le Chef de Projet bénéficie souvent d'une certaine autonomie de gestion, avec des degrés de liberté variables selon les entreprises. Il est en général tenu responsable des résultats du projet, et est appelé à assumer ses choix.

Chaque projet participe globalement à une création de valeur pour l'entreprise. La Culture du risque-projet contribue à celle-ci. Au-delà de la charge et des coûts qu'entraîne la mise en place d'une Culture du risque-projet, le MROP a vocation à être une source de profits, d'économies : plus tôt une menace est identifiée et traitée et plus faible sera son impact sur le projet ; plus tôt une opportunité est exploitée et plus les apports au projet seront grands.

On cherche à développer la responsabilisation des Chefs de Projet et des équipes-projet en mettant en avant la valeur «courage» c'est-à-dire en faisant la promotion des comportements suivants :

- Savoir regarder la vérité en face sans la travestir et sans retarder les prises de décision « difficiles »
- Avoir une communication transparente vers l'échelon supérieur permettant un exercice efficace du devoir d'alerte
- Eviter de se voiler la face de peur de se mettre en porte-à-faux avec un interlocuteur « puissant »

Cette culture que nous qualifierons d'« entrepreneuriale », qui tendra à éloigner le Chef de Projet d'un rôle d'exécutant pour se mettre dans la peau d'un Chef d'Entreprise, est à la fois une condition et une conséquence de la maturité individuelle et collective des acteurs. Cette maturité commence par celle du comité de pilotage. Le développement de ce type de comportements ne peut en effet être le fruit du simple développement individuel des Chefs de Projet, mais implique les échelons supérieurs afin de modifier les comportements du management face aux risques et aux échecs : nous parlons bien ici d'une maturité de l'organisation dans sa globalité.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 8.2.2 Le Management Situationnel du Chef de Projet

Les organisations sont confrontées à de plus en plus de complexité et une grande diversité des attentes de ceux qui les composent. Le Leadership du Chef de Projet a un rôle essentiel dans l'animation du MROP. Dans ce contexte, il va devoir faire appel à

- sa capacité d'animateur dans des ateliers de créativité (identification des risques, recherche de solutions...)
- sa capacité à déléguer pour permettre à ses collaborateurs d'assumer leurs responsabilités
- sa faculté à définir et mettre en place des règles d'impunité : obtenir de certains une analyse des causes des risques avérés en échange d'une impunité à l'égard de leurs actes (vérité contre impunité).
- sa faculté à révéler, à développer les talents individuels et collectifs des équipes participant au Projet.
- ...

C'est dans le développement de telles capacités que le Chef de Projet est amené à faire appel à différentes techniques de management, comme par exemple le « management situationnel ».

Comme tout manager, chaque Chef de Projet ou « Risk Manager » a en effet un style de management prédominant : directif, persuasif, participatif, délégatif. Ce style n'a pas une efficacité maximale dans tous les contextes. Le management situationnel vise alors à aider le Chef de Projet à adapter son style de management aux interlocuteurs et aux situations afin de rentabiliser au mieux l'énergie dépensée et maximiser le résultat obtenu.

Le développement de la Culture du risque-projet passe ainsi aussi par le développement des capacités managériales des Chefs de Projet et des « Risk Manager » afin de les aider à être plus efficaces dans un certain nombre de situations complexes que le MROP les amène à multiplier. Le Management Situationnel est un bon exemple de méthodes participant à cet objectif.

## 8.2.3 Le développement de l'écoute et l'intelligence émotionnelle

Dans la palette des outils de communication du Chef de Projet, il existe un outil souvent trop rarement exploité : l'écoute.

Comprendre quelqu'un ou une situation nécessite de se taire : écouter est un effort. Pour s'en convaincre, il suffit d'essayer de rester silencieux pendant 10 minutes ...L'écoute est d'abord une manifestation de la capacité à entrer en dialogue. La relation interpersonnelle se joue entre parler/dire et entendre/écouter.

Pour mettre en place son autorité, le Chef de Projet cherche à se faire obéir non comme un despote, mais comme un éducateur (cf. la fonction de formateur du manager dans le Management Situationnel). L'écoute est indispensable à l'exercice de l'autorité. Cette autorité est une autorité déléguée, elle appartient en propre à l'Entreprise. C'est sur cette conviction que s'appuie l'impartialité du jugement d'une situation ou d'un comportement.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Écouter, c'est commencer par se taire. C'est laisser le champ au silence, état de la communication non verbale insuffisamment exploré en mode projet ou dans l'entreprise.

On remarquera que dans les grandes catastrophes (Navette Discovery...), les responsables ont préféré "faire taire" les alertes plutôt que d'affronter la réalité.

On peut remarquer que l'anagramme de silence est "enclise" dont l'étymologie pourrait nous éclairer sur la bonne attitude comportementale. En effet, enclise est synonyme de genèse et de formation. Pour former comme pour débiter un projet, l'écoute "silencieuse" paraît être une bonne piste pour le Chef de Projet et/ou le « Risk Manager ». L'enjeu est d'autant plus important que les acteurs du projet sont soumis à un "bruit" permanent qui interfère avec cette "écoute" active.

Le développement de l'écoute ainsi qu'une partie du management situationnel suppose expérience et maturité émotionnelle qu'on peut rapprocher également au concept d'intelligence émotionnelle

#### 8.2.4 Attitudes collectives de l'équipe projet

Les précédents paragraphes ont mis en évidence que le comportement du Chef de Projet / Risk Manager doit s'inscrire dans une Culture d'Entreprise. On ne peut pas demander à une personne en particulier de jouer le jeu si les règles ne sont pas claires et connues par tous.

Il est fréquent dans les entreprises qu'on établisse une charte de comportement de l'équipe projet ou des collaborateurs. Cette charte sera naturellement rédigée par les personnes impliquées ou pas imposée par le haut.

Elle pourrait faire la promotion des attitudes suivantes :

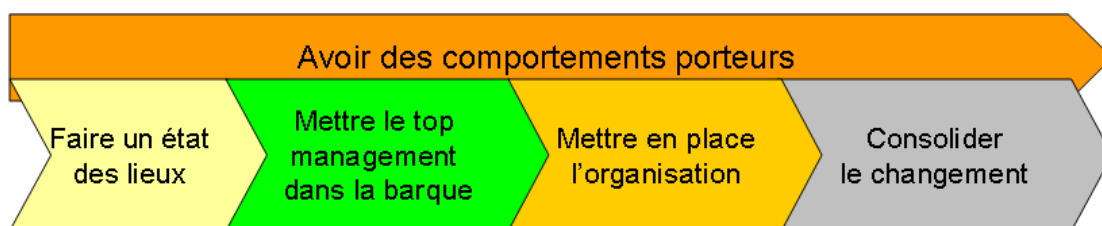
- Décloisonnement : Permettre que tout un chacun puisse identifier un Risque ou une Opportunité relatif à un autre lot que le sien propre. C'est un sujet extrêmement sensible qui touche l'aptitude de l'organisation à fonctionner en transverse, à dépasser les prés carrés hiérarchiques. Il est plus facile de le mettre en œuvre dans les projets de taille réduite. Dans certains cas extrêmes la base de données des risques pourrait se transformer en règlements de comptes à fleuret pas si moucheté que cela !
- Honnêteté, sinon transparence<sup>3</sup> de l'information
- Reconnaissance de ses propres vulnérabilités
- Manque de résilience aux menaces,
- Manque de flexibilité organisationnelle pour saisir les opportunités, etc.
- Traitement des causes au plus tôt et au plus près de la source : attendre que le sujet pourrisse ou devienne une crise pour le suivant, n'est pas acceptable
- Faire passer le bien du projet avant le bien propre : son compte d'exploitation, ses objectifs, etc. Vaste programme qui fait référence au droit et au pouvoir d'arbitrage du Chef de Projet et à la capacité de catalyse du «Risk Manager» : nous sommes loin des outils et méthodes !

<sup>3</sup> Il est des cas où la transparence est malvenue : contrat forfaitaire avec exigence de résultats, propriété industrielle, etc.

## 9 Conclusion

La recherche de l'amélioration de l'efficacité du MROP au sein de l'entreprise n'est pas le simple fruit de la définition de mécanismes adaptés, mais passe par la coordination de la mise en place d'une Culture du risque-projet : au-delà de la définition des processus, c'est bien au niveau des comportements que le changement doit s'incarner.

La démarche proposée dans ce Livre Blanc de la Commission « Stratégie et Organisation » du chapitre Paris Ile-de-France du PMI fait appel au lancement dans l'entreprise d'un Programme de Changement, initialisé et supporté par le « Top management » et comprend les 4 étapes suivantes :

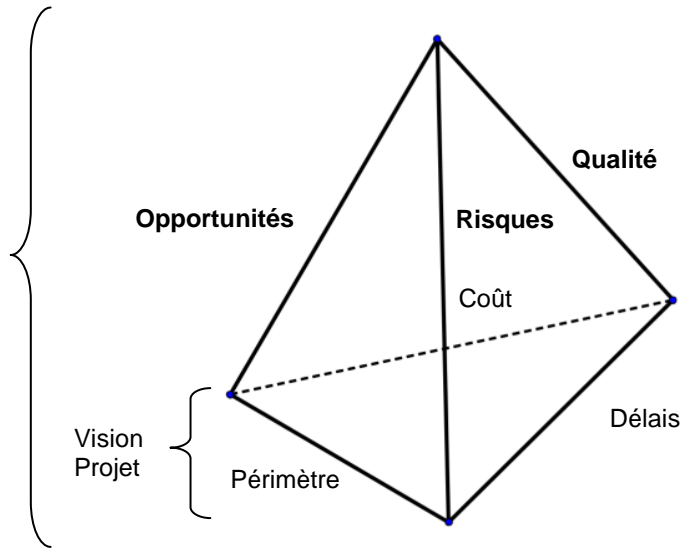


Nous avons montré que la réussite de ce Programme demande à ce que l'attention soit portée sur plusieurs points-clefs :

- La mise en place de processus de MROP adaptés et intégrés à l'ADN de l'entreprise
- L'importance donnée à la fonction de « Risk Manager »
- La nécessaire implication active de la hiérarchie
- La mise en place d'une formation élargie à l'ensemble des acteurs du projet, sans oublier les managers.
- L'importance donnée à l'implication et au leadership du Chef de Projet dans la gestion des risques-projet
- Le développement de la responsabilisation de chacun
- Des outils bien utilisés et pensés pour participer au déploiement de la Culture du risque-projet
- L'accent donné à la capitalisation et le partage d'expérience

Avant de terminer ce Livre Blanc, il convient de souligner que la mise en place du MROP bénéficie d'un allié de taille en la personne du Chef de Projet lui-même.

En effet, au-delà des avantages opérationnels pour le Projet et l'entreprise, le MROP est aussi une opportunité pour le Chef de Projet d'étendre son activité au-delà de la gestion « classique » des 3 axes coût / délai / périmètre du projet, pour rentrer dans une autre dimension, celle de l'incertitude, en faisant appel à d'autres qualités de leadership et de management.



En effet, le MROP est pour le Chef de Projet, une véritable opportunité de s'ouvrir à un univers de création de valeur, où les approches inductives et collaboratives sont reines, et où les atouts fondamentaux valorisés sont le sens de la communication et le leadership.

## 10 Glossaire et acronymes

Terme	Explication
AFPLANE	Association Française de Stratégie et de Développement d'Entreprise
CHEF DE PROJET	(Project Manager/Manager de Projet). PMBoK : Le chef de projet est responsable des objectifs du projet pour livrer le produit final défini, dans les contraintes de périmètre, temps, coût et qualité définies.
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EHS	Environnement, Hygiène et Sécurité
ERM	Enterprise Risk Management
FMDS	La sûreté de fonctionnement englobe principalement la Fiabilité, la Maintenabilité, la Disponibilité et la Sécurité
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator. Indicateur de performance capital.
LEAN MANAGEMENT	Ecole de gestion de la production par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
MROP	Management des Risques et des Opportunités Projet
Plan de Management de Risques	Autre appellation : Plan de Gestion des Risques
PMBoK	Project Manager Body of Knowledge : ouvrage de référence en gestion de projet, édité par le Project Management Institute (PMI)
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
R&O	Risks and Opportunities
RAMS	Terme anglais pour la "sûreté de fonctionnement" : (Reliability, Alability, Maintainability and Safety)
RBS	Risk Breakdown Structure ; structure de catégorisation des risques
Registre des Risques	Autre appellation : Risk Register
REX : Retour d'expérience	Autre appellation : Best-Practice and Lesson-Learned. Le retour d'expérience (REX) exprime l'enrichissement des connaissances de l'organisation apprenante (l'entreprise) grâce à ses employés qui ont analysé et formalisé leurs expériences pour en faire profiter toutes les unités de l'entreprise
Risk Manager	Voir fiche de poste en Annexe
ROI	Return On Investment - Retour sur investissement
Top Management	Les responsables de plus haut rang (Président Conseil d'administration, PDG, Présidents, Directeurs Généraux ... responsables de l'entreprise.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 11 Annexes

### 11.1 Exemple de Fiche de poste du “Project risk manager” (source SYSTRA)

#### **MISSION GÉNÉRALE :**

Le Project Risk Manager est chargé de produire des prestations dans les domaines du Management des Risques Projet en intervenant sur des projets ou parties de projets de simples jusqu'à très complexes. Il doit assurer la diffusion et le maintien de la culture des risques dans le cadre de ses missions dans les projets et plus en général contribuer au développement de la culture des risques dans l'entreprise entière.

Le Project Risk Manager doit :

- Établir le Plan de management des risques puis le faire vivre au cours du projet. Animer les réunions relatives au management des risques. Apporter son avis d'expert dans l'estimation des impacts et des probabilités des menaces/opportunités analysées. Il pilotera l'avancement des actions de traitements et réalisera les tableaux de bord arborescents qui permettront de piloter les risques au niveau d'un projet, d'un programme, d'un département ou d'une direction de projets.
- Aiguiller, conseiller et accompagner les gestionnaires de projets qui mèneront les prestations de management des risques internes contractuels qui leur sont confiés.
- Piloter et s'assurer de l'intégration réelle du management des risques (actions de traitement, relances, pilotage des aspects financiers) en continu sur les projets, particulièrement entre les réunions de remise à jour du registre des risques.
- S'il participe, pilote ou analyse une prestation de maîtrise des coûts :
  - Établir/Commenter les tableaux de suivi de budget de travaux (euros constants et euros courants notamment), anticiper les risques de dérive et proposer des solutions pour les contenir ou les limiter.
  - Établir/Commenter les tableaux de suivi de budget (produits et charges) sur des contrats de l'entreprise, assurer au responsable de contrat une réestimation régulière du résultat à terminaison en euros courants, le conseiller dans la gestion des risques et des opportunités, dans la comptabilisation des produits (en application des normes IFRS et des règles de gestion de l'entreprise) et dans la recherche de toutes solutions pour limiter les dépenses.
- S'il participe, pilote ou analyse une prestation de planification:
  - Établir les plannings d'opérations complexes, les argumenter, les proposer au chef de projet, les mettre à jour, anticiper les écarts et leurs conséquences et proposer des solutions pour limiter les conséquences et notamment les dérives de délais et de coûts.
- Piloter les démarches « innovation » liées à sa discipline.
- Conseiller les chefs de département sur les recrutements et les affectations de charge en regard de sa discipline d'expertise.
- Monter et animer des formations tant pour les gestionnaires de projets que pour les chefs de projets sur sa discipline d'expertise.
- Piloter le développement de son activité qu'il revoit mensuellement avec sa hiérarchie.

Dans l'exercice de sa fonction, il veille à :



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

- Mettre en place les méthodes et outils de gestion nécessaires à la mission qui lui est confiée (bibliothèque, liste standard des risques, outils de pilotage, indicateurs, alerte, tableaux de bord, référentiels impact délais des menaces, référentiels impacts coût des menaces, principe de consolidation)
- Assurer la cohérence des outils et méthodes qu'il met en place
- Mettre à jour les outils utilisés en fonction des évolutions technologiques (veille technologique)
- Assurer la capitalisation et le retour d'expérience en continue ;
- Mettre en valeur ses propositions à l'oral et à l'écrit par la qualité de son argumentation et de son expression (précision, concision et force des arguments), et par la qualité des documents produits (rapports, plans, schémas, diaporamas...)

### Responsabilités :

- Il est responsable de la qualité des prestations produites en Management des Risques.
- Il est responsable de la capitalisation et de l'amélioration continue sur sa discipline d'expertise.
- Il est responsable du développement de la démarche de Management des Risques et de la montée en compétence de l'entreprise en Management des Risques, qu'il pilote en continu.
- Il valide l'adéquation avec la culture management des risques pour les recrutements.
- S'il est en position hiérarchique, il est responsable des affectations et du plan de charge des gestionnaires de projet spécialisé dans l'activité Management des Risques.
- Il est responsable de la formation des gestionnaires de projets/ chefs de projets sur sa discipline et plus généralement dans la transmission du savoir sur sa discipline (capitalisation, planning type, standard, procédure, formation, validation des articles relatifs à la Management des Risques mis sur la plateforme d'échange interne, etc.).
- Il réalise des audits sur sa discipline d'expertise sur demande de la hiérarchie ou des chefs de projets.
- Il contrôle les productions de Management des Risques.
- Il pourra être chef de projet sur la construction d'un outil relatif à son domaine d'expertise.

### Résultats attendus :

- Qualité des prestations réalisées sur l'ensemble de ses missions : fiabilité des documents produits (plan de management des risques, listes de risques, listes d'actions de traitement, tableaux de bord, planning, tableaux de coûts, de budget produits/charges), qualité de l'argumentation de ces documents (précision et concision), pertinence des conseils en matière de gestion des délais et des coûts, etc.
- Respect des objectifs fixés par sa hiérarchie ou le responsable de l'affaire.
- Diffusion et maintien de la culture risques dans l'entreprise via : la montée en compétence des gestionnaires de projets et la professionnalisation des outils et procédures.

### Profil requis :

Propriété du « PMI chapitre Paris Ile-de-France »	Page 41 sur 56	Version 1.0
---	----------------	-------------

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

- Maîtrise des outils de Management des Risques
- Connaissance approfondie dans le domaine du management de projet mise en pratique sur de nombreux projets très complexes et durant toutes les phases du projet (multi techniques, à techniques innovantes ; multi-acteurs, fortes contraintes environnementales).
- Bonne capacité d'analyse et de conseil.
- Maîtrise des procédures administratives liées à l'ensemble des tâches inhérentes à un projet et à leur enchaînement chronologique.
- Maîtrise des enchainements et durée des activités des projets
- Sens de l'organisation, autonomie, rigueur et méthode.
- Capacité à communiquer et à travailler en équipe et en réseau.
- Grande pédagogie
- Esprit d'équipe

### **Personnalité**

- Disponibilité et soif de transmettre son savoir.
- Grande culture générale et doté d'une vision globale, humaniste
- Très curieux et avec envie constante d'apprendre
- Fédérateur et négociateur de succès
- Animateur brillant, il sait poser les bonnes questions et susciter la réflexion, et sait pousser à voir les choses différemment
- Esprit d'entrepreneur : il relève les défis et il opère de façon proactive pour atteindre ses objectifs

## 11.2 Comparaison avec le développement des cultures Sécurité / Qualité et Lean

Pour rester dans l'apprentissage proposé par la mise en place d'une culture de la sécurité, de la qualité et de l'efficacité opérationnelle dans les unités industrielles à partir des années 1980, il n'est pas inutile de considérer les étapes que nos prédécesseurs ont franchies pour arriver à une modification des comportements.

### 11.2.1 Processus de mise en place d'une culture Sécurité / Qualité

La culture Sécurité / Qualité s'est souvent faite en 3 phases :

Une 1<sup>ère</sup> phase expérimentale de mise en place du cadre réglementaire

- issue souvent d'une décision Top-down de la Direction du siège
- avec une nomination d'un responsable site et d'adjoints «crédibles»
- et une implication progressive des membres du CHSCT, qu'il convient de convaincre d'entrer dans une démarche constructive avec la Direction

Une 2<sup>nde</sup> phase de généralisation incitative et coercitive

- des objectifs individuels sont assignés aux Responsables de sites et de lignes de production face aux réticences internes
- un dispositif normatif contraignant pour l'encadrement est mis en place et des sanctions sont prises lors du manquement aux règles
- une politique sécurité est diffusée et relayée avec la mise en place de tableaux de bord détaillés
- un pouvoir d'audit interne étendu est donné au chef de la sécurité
- le CHSCT devient le garant de la dynamique du changement, le service de la sécurité n'est que la traduction de la volonté de la Direction.

Une 3<sup>ème</sup> phase de relance avec élaboration de règles communes négociées

- la dynamique diminue : les méthodes deviennent routinières, certaines recommandations sont abandonnées, etc...
- la formalisation autour de l'écrit s'accroît : multiplication des audits et des contrôles internes
- une certaine remise en cause des modes existants pour aboutir à des règles communes mieux partagées

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-----------------------------------

### 11.2.2 Processus de mise en place d'une culture Lean / Management de projet

Il y a souvent 3 phases qui peuvent également être mises en perspective avec les modèles de maturité d'organisation (CMMI, P3O...).

Une 1<sup>ère</sup> phase avec des « Super-Héros »

- Les projets sont organisés en « tribus » avec des Responsables de projets charismatiques et expérimentés
- Les modes de fonctionnement sont très disparates suivant les projets / entités avec des différences importantes (organisation, processus...)
- Les processus sont peu formalisés (on fait comme M.Jourdain...) et quand ils le sont, ils ne sont pas cohérents avec la réalité du terrain

Une 2<sup>nde</sup> phase de mise en œuvre d'une organisation structurée

- A l'issue d'une prise de conscience collective : échec retentissant d'un ou plusieurs projets, croissance du nombre de projets (super-héros en nombre insuffisant), manque d'efficacité (réinvention de la roue à chaque fois, difficultés de communication entre entités)...
- Une organisation de type PMO (Project Management Office) est mise en place pour définir les principes, méthodes, processus, outils, formations.
- Des entités sont en charge de former le personnel, de s'assurer que les règles sont appliquées, mais des disparités d'application existent

Une 3<sup>ème</sup> phase de mise en œuvre d'un processus de professionnalisation et d'amélioration continue

- Le personnel est formé et certifié avant sa prise de fonction
- Les meilleures pratiques sont identifiées et capitalisées au sein de standards rédigés avec le personnel
- Les standards sont vérifiés sur le terrain par les managers
- La boucle d'amélioration continue est permanente et diffusée dans l'ensemble des projets (le progrès n'a pas de limite !)

### 11.3 Références

Risk Management Maturity Level Development April 2002	 RM Maturity Level Development
---	---

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 12 Les membres du cercle, la commission risques

### 12.1 Les membres du Cercle.

Les membres du Cercle des Entreprises du PMI, Commission Risque, ayant collaboré à la réalisation de ce Livre Blanc sont par ordre alphabétique :

#### 12.1.1 Les co-auteurs du livre blanc

**Erik ANDREOTTI** : [erik.andreotti@astrium.eads.net](mailto:erik.andreotti@astrium.eads.net)

Erik Andreotti a une formation d'ingénieur spécialisé dans le nucléaire et un MBA en administration d'entreprise. Il a passé 21 ans dans le groupe Areva où il a occupé diverses fonctions sur divers sites. Il a notamment participé à des projets de développement de réacteurs nucléaires, géré des projets de développement de systèmes, géré des unités de production de combustibles nucléaires et a été directeur d'un centre de compétences.

Il est actuellement en poste chez Astrium Space Transportation aux Mureaux où il est directeur de projets. Il a aussi été directeur des PMO (Project Management Office) de la division défense d'Astrium pendant plus de 3 ans.

Astrium est le leader mondial pour le développement et la production de lanceurs (Ariane, Missiles balistiques), de développement de satellites civils et militaires y compris les services connexes.

**Jean-Pierre COURRIER** : [jean-pierre.courrier@alcatel-lucent.com](mailto:jean-pierre.courrier@alcatel-lucent.com)

Après la gestion technique de Projets en Intelligence Artificielle utilisant une double formation d'Ingénieur en électronique et en informatique, Jean-Pierre rejoint le groupe Alcatel en 1991. Il commence par l'organisation de structures de support technique avant de travailler 10 années aux quatre coins du monde dans la Gestion de Projet clients, embrassant les fonctions de PM, GPM et Directeur de Projets. Jean-Pierre suit la formation « Master Alcatel » de l'EM Lyon et obtient une accréditation de General Project Manager d'Alcatel.

Après la fusion des sociétés Alcatel et Lucent, Jean-Pierre intègre le PMO de la région EMEA pour y conduire de projets de transformation multi-organisations : redéfinition des modèles d'organisation des services de déploiement, réduction des coûts d'achats des services de sous-traitance, réduction des inventaires projets clients, mise en place du « Knowledge Management » au sein des équipes de « Delivery », mise en place d'une gestion de Risque de bout en bout du stade offre à la clôture des Projets etc. Début 2013 Jean-Pierre prend la responsabilité de l'assurance risque-projet pour l'ensemble du groupe Alcatel-Lucent.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

**François DELIGNETTE:** [fdelignette@fd-conseil.com](mailto:fdelignette@fd-conseil.com) / [f.delignette@daylight.fr](mailto:f.delignette@daylight.fr)

Titulaire en 1991 d'un diplôme d'ingénieur à Nancy (ESSTIN), François Delignette est consultant indépendant depuis 1995. Initialement développeur puis chef de projet en systèmes d'information, François intervient actuellement en tant que directeur de projet ou responsable de mission d'appui aux projets pour des grands comptes. Il anime également, depuis 2002, pour le compte d'un organisme de formation affilié PMI - REP - des séminaires sur la « Gestion de Projets Informatiques », l'utilisation de « Microsoft Project », la « certification PMP » ou encore la « Gestion de Programme ». Il a rejoint mi 2012 la société Daylight, cabinet de conseil spécialisé en Gestion de Projet en tant que consultant expert.

François est membre du PMI depuis 2003 et PMP depuis Fin 2005, il est certifié ITIL Foundation v3 et Prince 2 Practitioner et a achevé en 2010 un Executive MBA aux Ponts et Chaussées.

Au sein du bureau du Chapitre Paris-Ile-France du PMI, François a occupé les postes de Secrétaire Général (2004-2006) et Directeur des Programmes (2007-2008). En tant que directeur du Développement Professionnel (2010–2012), il a pour objectif de faire la promotion à destination des entreprises du Management de Projet en général, des Référentiels et Certifications du PMI en particulier et, bien sûr, de permettre aux entreprises d'améliorer leurs pratiques opérationnelles du management de projet. C'est dans ce cadre qu'il a lancé début 2011 le Cercle des Entreprises avec Isabelle Levavasseur et Caroline Boulet-Gilly.

**Marc DESRUMAUX :** [contact@d-risk.fr](mailto:contact@d-risk.fr)

Marc est PMP® depuis 1999, spécialisé en management de projet et gestion des risques. Il participe activement au développement du Project Management Institute en tant qu'administrateur du chapitre Paris Ile-de-France depuis l'exercice 2001. Membre certifié de l'AFITEP, il collabore régulièrement à la revue La Cible.

Son premier projet, dans un cadre associatif, met en place des formations diplômantes d'une école hôtelière...

De 1977 à 1997, Marc a participé puis dirigé des projets internationaux pour des ensembliers, que ce soit en phase d'offre ou de réalisation. Des papeteries (Saica en Espagne, Kvaerner-Karlstad en Suède, Mimizan en France) des centrales (Paka en Malaisie, Golfesch et Cordemais en France, etc.), du traitement d'ordures et de déchets (Vedène en France, Indaver en Belgique, etc.), des fours (Glaverbel en Belgique, Guardian Glass Sandusky aux USA, Saint Gobain) et des raffineries (Schkopau en RDA, La Mède en France, etc.). Directeur Général, il a mené le re-engineering d'une PME belge (processus internes et refonte de la gamme d'automates industriels).

A partir de 1997, Marc transfère ses expériences en projets d'infrastructures à Alcatel, d'abord sur les réseaux complexes de transmission terrestre et sous-marine puis sur le développement de produits. Il y prend en charge le développement de la gestion des risques.

En 2004 Création de D-RiX Consulting. Consultant indépendant en management de projet et maîtrise des risques, il s'intéresse en particulier au développement de produits (télécoms, pharma, automation, électro-mécanique), aux organisations projets naissantes (déblocage de la coopération) et aux projets d'infrastructures (Opportunités et Alliances contractuelles). Il utilise la méthode PAT-Miroir©

Ingénieur Civil des Mines et de l'Institut National des Sciences et Techniques Nucléaires, il a écrit plusieurs articles sur les méthodes de simulation, de planification et de diagnostic et dispense régulièrement cours et formations

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

**Pascal EMERY** : [pemery@neuf.fr](mailto:pemery@neuf.fr)

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur ENSTA, Pascal EMERY a tout d'abord travaillé durant 18 ans chez PSA Peugeot Citroën. Après un démarrage comme Responsable de Production dans l'usine de Montage d'Aulnay-sous-Bois, il a ensuite travaillé sur des grands programmes internationaux (Chef de Projet Industriel, Responsable Délais & Coûts du Programme Peugeot 207, Responsable Qualité & Risques du Projet Citroën C3 Picasso). Il a ensuite pris la Direction du PMO Global de PSA (processus, outils, formations) avec pour mission d'améliorer la performance des projets et de garantir l'efficacité opérationnelle des équipes projets (15000 personnes). Dans ce cadre il a lancé différents programmes de transformation : reengineering & harmonisation des processus entre l'Europe, l'Amérique du Sud et la Chine, professionnalisation des équipes projets, généralisation des principes LEAN dans le développement des projets, intégration des standards & outils du management de projet au sein du PLM... et en particulier un programme transversal dédié à l'amélioration du management des risques projets. En novembre 2012, il a créé son entreprise de conseil et de formation avec pour objectif d'aider les entreprises à améliorer la performance de leurs projets et de leurs équipes.

**Pol GOURIOU** : [pol.gouriou@orange.com](mailto:pol.gouriou@orange.com)

Pol est titulaire d'un diplôme d'ingénieur informatique (INSA Rennes). Pol a commencé son cursus professionnel dans le domaine de l'Informatique documentaire (Editeur de logiciel documentaire, Télésystème, Ministère de la Culture – projet BNF) avant de rejoindre en 1998 le groupe France Telecom (Transpac puis Global One) comme Responsable Opérations de Managed Services Groupware. Depuis 2002 Pol a occupé différents postes au sein de la DSI de France Telecom / Orange à l'international dont notamment :  
 Directeur de projet dans le domaine des Systèmes de facturation Inter opérateurs (Wholesales)  
 Risk Manager sur un programme d'intégration SI-Plateformes de services - Réseau stratégique pour Orange Spain  
 Pol occupe actuellement un poste d'Expert Assurance Projet dans l'entité « Suppliers et Project Assurance » de la DSI Groupe d'Orange ; cette nouvelle mission lui permet d'apporter toute son expérience à la réussite des grands projets de transformation SI des filiales du Groupe Orange sur le périmètre AMEA et Europe.

**Bertrand LE BRIS** : [bertrand.lebris@free.fr](mailto:bertrand.lebris@free.fr)

Après une première partie de carrière professionnelle dans la communication, Bertrand s'oriente vers le management de projet à l'occasion d'un Master Spécialisé « Innovation Technologique et Management de Projet » à l'ESIEE en 1996. Devenu consultant, Bertrand travaille dans plusieurs secteurs d'activités parmi lesquels : l'automobile, la défense, la sûreté nucléaire, la banque et la construction. Au cours de plusieurs missions pour VNF, AdP, Coteba et à l'occasion du Projet de recherche « Germa », Bertrand développe des compétences liées au management des Risques et Opportunités. Chargé de cours à l'université de Marne la Vallée, Il participe à des colloques et intervient comme formateur et conférencier en France et à l'étranger. Bertrand est certifié PMP depuis 2007.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

**Umberto MISSO : [umisso@systra.com](mailto:umisso@systra.com)**

Umberto Misso est titulaire d'un Master en Logique mathématique et Épistémologie (Rome 3 / Paris Sorbonne) et d'un Master en Organisation et Prospective stratégique (Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris).

Umberto a commencé son cursus professionnel comme professeur particulier de Flute traversière et éditeur électronique de musique (il a aussi un diplôme de Conservatoire de musique en Flute traversière). Après quelques années d'entrepreneuriat musicale, il entreprend la voie de l'informatique et du management de projet en tant que développeur et administrateur de bases de données auprès d'un institut de recherche universitaire de Paris. Après des années passées sur les codes de programmation, Umberto décide de se spécialiser dans la gestion des risques dans les projets.

Il rejoint en 2008 la SNCF d'abord et en suite sa filiale de l'ingénierie, INEXIA, en qualité de gestionnaire de projet spécialisé en risques. Dans ses différentes missions il est chargé de la gestion de risques de projets d'envergure (LGV Est, LGV Sud Europe Atlantique, LGV Rhin-Rhône, Projet d'automatisation du RER E, etc.).

Depuis janvier 2012, il rejoint le groupe Systra et prend le poste de responsable de la cellule d'*Expertise en Risques Projet* de Systra France et d'*Enterprise Risk Manager* pour la région France. Dans son poste il met à profit son parcours atypique et ses compétences en management de projet, en apportant une vision différente pour enrichir de façon opérationnelle la mise en œuvre du management des risques dans l'entreprise et dans les projets.

Il participe activement à la vie d'entreprise en étant co-animateur de la Communauté des chefs de projet et animateur de la politique d'innovation dans le département Gestion et coordination de projet. Umberto est aussi membre du groupe de travail sur les risques de la SMAP / Ecole Centrale Paris.

**Carmelo PANSERA : [carmelo.pansera@socgen.com](mailto:carmelo.pansera@socgen.com)**

Carmelo est titulaire d'un diplôme d'ingénieur ENSAM.

Après une douzaine d'année de management et direction de projets au sein de la branche conseil en système d'information de sema group (Atos), Carmelo intègre le groupe société générale pour assurer la direction informatique de plusieurs filiales, la direction de projet pour la mise en place de filières de gestion de la sécurité des systèmes d'information et du plan de continuité d'activité au sein d'une ligne métier internationale.

Actuellement, au sein du Cercle de Management des Projets, il est chef de projet pour la mise en place d'un cadre méthodologique de gestion de projets commun à l'ensemble du groupe société générale. Il participe activement à la communauté des chefs de projet certifiés PMP.

En synthèse, ses principales compétences : Management d'une DSI, Coordination d'entités à l'international, Directeur de projets pour l'analyse, l'optimisation et l'automatisation de processus.



	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

**Armel PORTMANN** : [armel.portmann@mpsa.com](mailto:armel.portmann@mpsa.com)

Chef de projet transverse "Management des Risques et des Opportunités" au sein des projets chez PSA Peugeot Citroën

De formation Ingénieur Généraliste (ESIREM Dijon) avec spécialisation en Matériaux inorganiques, Armel PORTMANN intègre le groupe PSA Peugeot Citroën dès son stage de fin d'études en 1997. Pendant 10 ans, elle exerce différentes fonctions au sein de la Direction Matériaux et Procédés : responsable du laboratoire métallurgie ; pilote Matériaux pour la liaison au sol, le freinage et les transmissions ; pilote Matériaux sur les projets véhicules C3 pluriel, 1007 & C6 puis responsable de l'ensemble des pilotes Matériaux pour tous les projets véhicules du groupe PSA (y compris Chine et Amérique Latine). En 2007, Armel saisit l'opportunité de conduire un projet de changement multi-directions au sein de l'ATI PSA (Amont Technico-Industriel), un projet de productivité via la « chasse à la Non Valeur Ajoutée ».

En 2012, après une mission de 3 ans en tant que responsable de la conduite de projet prototypes moteurs et boîtes de vitesse, un nouveau projet transverse lui est confié avec la mise en place du Management des Risques et des Opportunités au sein des projets (véhicules, moteurs, boîtes de vitesse et modules).

### 12.1.2 Les relecteurs du livre blanc

Eric Jost **Bull**

Gerhard Rotter **Alcatel-Lucent**

### 12.1.3 Trombinoscope des Auteurs du Livre Blanc



Erik Andreotti  
**Astrium**



Jean-Pierre Courier  
**Alcatel-Lucent**



François Delignette  
Développement  
Professionnel PMI  
**FD Conseil**



Marc Desmureaux  
**D-Rix**



Pascal Emery  
**PSA Peugeot-  
Citroen**



Pol Gouriou  
**Orange**



Bertrand Lebris  
**Systra**



Umberto Misso  
**Systra**



Carmelo Pansera  
**Société Générale**



Armel Portmann  
**PSA Peugeot-  
Citroen**

	<p align="center"><b>Mise en place d'une culture risque projet</b></p>	<p align="center"><b>Cercle des Entreprises</b></p>
---	--	---

#### 12.1.4 Les entreprises du cercle – commission risques

Les Entreprises ayant collaborées au Cercle des Entreprises du PMI©, Commission Risques, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

	<p><b>Avec son programme « Project Focus », Areva se dote d'une culture de Management de projets à son image et répondant à ses ambitions</b>  <b>Améliorer la performance des projets</b>, progresser dans l'atteinte des objectifs, le contrôle des coûts et la tenue des plannings,  <b>Donner les moyens d'arbitrage</b> et une visibilité au management quant à la situation des projets dont il a la responsabilité,  <b>Développer une culture projet</b> dans le groupe en s'appuyant sur une population de chefs de projet capable de mener les affaires du futur,  <b>Partager un référentiel commun de gestion de projet</b> adapté à la nature et à la complexité des projets de l'industrie nucléaire,  <b>Professionaliser les chefs de projet</b>, cultiver leur polyvalence et favoriser leur mobilité nationale et internationale</p>
	<p><b>« Le management par projet est une condition essentielle pour déployer rapidement et efficacement notre stratégie »</b>  <b>Bruno Mettling, DRH Groupe Orange</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> animer les réflexions nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique partagée de management de projet</li> <li><input type="checkbox"/> définir de manière homogène au sein du Groupe les différents niveaux de project managers et leur évolution de carrière.</li> <li><input type="checkbox"/> mettre en évidence les parcours professionnels offerts par le Groupe pour les chefs de projet, afin de les fidéliser et les reconnaître</li> </ul>
	<p><b>Le Groupe Société Générale a décidé, depuis 2011, d'investir dans la professionnalisation des Managers de projets en lançant le Cercle Management de Projet (CMP).</b>  L'objectif du Cercle Management de Projet est de professionnaliser la communauté à partir d'une culture projet Groupe et de pratiques partagées.  <b>Les missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifier et valoriser les managers de projet au sein du Groupe et rendre « attractive cette famille professionnelle »</li> <li><input type="checkbox"/> Animer cette famille professionnelle en favorisant les échanges de bonnes pratiques et partages d'expertises, ...</li> <li><input type="checkbox"/> Former les apprenants par le biais de parcours de formation personnalisés</li> <li><input type="checkbox"/> Certifier les managers de projet expérimentés via le PMI (Project Management Institute), reconnu par le monde professionnel au niveau international.</li> </ul>



« **Entreprendre c'est prendre des risques. En assurer la maîtrise, c'est contribuer à la performance du Groupe PSA** »  
 Direction générale PSA Peugeot Citroën  
 Octobre 2011

C'est pour répondre à cette volonté de la Direction générale du groupe que la Direction Recherche et Développement a lancé, en 2012, un projet transverse visant à la mise en place du « Management des Risques et des Opportunités au sein des projets véhicules, moteurs, boîtes de vitesses et modules ».

Ce projet a 4 bénéfices attendus :

- **Créer de la valeur** (risques/opportunités) = vision « moderne » du management des risques -la vision classique étant la protection des projets-
- **Anticiper**, limiter les actions pompiers en cas de risques avérés,
- Avoir un **pilotage économique pertinent**, qui permettra une prise de décision robuste face à l'incertitude
- Prendre les **bonnes décisions au "bon moment"**

**L'objectif ultime est de garantir la tenue des objectifs des projets et d'en améliorer la performance.**



« **La confiance transporte le monde** ».

Avec cette devise, SYSTRA, leader mondial de l'ingénierie des infrastructures de transport public, affiche la confiance comme critère majeur de la réussite de ses missions.

Au cœur de la démarche Projet, le management des risques et opportunités trouve naturellement sa place. La posture d'anticipation caractérise l'état d'esprit de l'ensemble des acteurs des projets Systra imprégné de culture risques et opportunités.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

## 12.2 Le Cercle des Entreprises du PMI

### 12.2.1 Une initiative du chapitre Paris Ile-de-France du PMI©

L'association PMI chapitre Paris Ile-de-France regroupe les managers de projets de tous les secteurs d'activité. Son objectif est de promouvoir le PMI© (Project Management Institute), ses standards et ses certifications. Ses membres sont des personnes physiques. Ses activités sont gérées bénévolement par des volontaires non rémunérés conformément aux statuts de l'association.

Le « Cercle des Entreprises du PMI » est une initiative lancée en 2011 par la direction du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France qui finance et contrôle cette nouvelle activité destinée aux entreprises. Le Chapitre PMI Paris Ile-de-France définit le Cercle des Entreprises comme un espace d'échange de bonnes pratiques de gestion de projet à destination des entreprises.

Le Cercle des entreprises du PMI bénéficie des études, enquêtes et standards publiés par le Project Management Institute.

### 12.2.2 Objectifs du Cercle

Les objectifs premiers du cercle sont :

- Promouvoir la gestion de projet auprès des entreprises
- Sensibiliser les entreprises au caractère stratégique de la Gestion de Projet
- Aider opérationnellement les entreprises en s'appuyant sur le corpus de connaissance du PMI, ses nombreux référentiels et les Certifications.
- Se rapprocher des entreprises afin de mieux connaître leurs besoins et voir comment les aider
- Le Cercle des Entreprises privilégie l'échange de témoignages et de bonnes pratiques à travers la constitution d'ateliers thématiques. La synthèse de ces échanges permet de comprendre les conditions de succès et les raisons des échecs, puis de proposer des recommandations d'amélioration.

Objectifs secondaires du Cercle

- Faire la promotion du PMI, de son corpus de connaissance ainsi que de ses référentiels et certifications
- Faire la promotion de la marque PMI
- A travers ses actions, faire la promotion des certifiés et des membres du PMI et augmenter leur employabilité.

### 12.2.3 Cible du Cercle des Entreprises

Le Cercle des Entreprises est destiné aux Entreprises pour qui la gestion de projet représente une compétence stratégique, gèrent des projets d'envergure ou qui démarrent un processus d'amélioration continue de leur organisation à la gestion de projet.

Au sein des entreprises, les thèmes d'étude du Cercle des Entreprises intéresseront les chefs de projet, les responsables PMO, les responsables de portefeuilles projets/programmes et globalement toute personne en charge du processus d'amélioration continue et de la montée en compétence de leur organisation en management de projets/programmes.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Les responsables de ressources humaines qui doivent accompagner ces profils particuliers que sont les chefs de projet pourront également trouver au cercle des réponses à leurs interrogations.

### Adhésion au cercle

Pour adhérer au « Cercle des Entreprises », l'entreprise doit faire acte de candidature auprès du PMI Paris Ile-de-France directement au Directeur du Développement Professionnel ou encore au Président du Chapitre.

L'adhésion est valide pour l'année courante. Elle sera renouvelée par tacite reconduction sauf avis contraire d'une des deux parties.

En fonction du nombre des entreprises appartenant déjà au Cercle et dans un souci d'homogénéité et de représentativité des ces dernières, le chapitre se réserve le droit de donner une suite négative à une demande d'adhésion.

L'adhésion suppose qu'au minimum le représentant officiel de l'entreprise au Cercle des Entreprises soit membre du Chapitre Paris Ile-de-France, à jour de cotisation lors de la réunion de lancement du Cercle.

## **12.2.4 Les responsabilités du Cercle des Entreprises du PMI**

### Le président du Cercle

Le président du Cercle des Entreprises pour l'année en cours est nommé parmi les membres du bureau par le CA du chapitre Ile de France du PMI. Généralement le Directeur du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France sera le président du Cercle. Il constitue le lien entre le bureau du chapitre Ile de France du PMI et le cercle des entreprises.

Il rapportera au bureau le suivi des activités du Cercle des Entreprises et sera à même de proposer les évolutions pertinentes au bureau afin de s'assurer que le Cercle répond bien aux attentes des entreprises.

Il apportera soutien et aide aux différents responsables en veillant, en particulier, à la promotion des commissions et aux recrutements de nouvelles entreprises.

De plus, opérationnellement, il s'assurera que chaque commission est bien gérée par un responsable dédié, qu'elle prend effectivement en charge un sujet en début d'année et le structure sous la forme d'un projet.

En cas de besoin, le président du cercle contribuera au premier cadrage du projet et à la mobilisation d'un groupe de travail avec le responsable de la commission.

### Le responsable de commission du Cercle

Chaque commission est gérée par un responsable de commission qui travaille de concert avec le président du Cercle. Le responsable de commission est proposé par le président du Cercle et nommé par le CA du bureau.

Le responsable de commission préparera les ordres du jour des réunions et des séances de travail, animera les séances avec son groupe de professionnels et suivra l'avancement des travaux. Les comptes-rendus des séances de travail sont rédigés sous sa responsabilité avec l'aide de ses volontaires.

En fin de projet, le responsable de commission coordonnera la rédaction et la bonne livraison du Livre Blanc.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

### Les animateurs du Cercle

Les animateurs du Cercle sont tous des volontaires de la Direction du Développement Professionnel du chapitre. En général, il s'agira de professionnels du sujet en question, permettant d'apporter un réel éclairage en s'appuyant sur les référentiels du PMI. Ils travailleront de concert avec le responsable de la commission en question.

### **12.2.5 Les commissions du Cercle**

Le cercle fonctionne à travers des commissions qui traitent en profondeur un sujet majeur par an. Chaque année, les commissions délivrent un livre blanc, synthèse des Bonnes pratiques révélées à travers les différents ateliers.

Ce livre blanc sera co-rédigé par les membres de la commission avant d'être finalisé par les volontaires du Cercle.

Les commissions pourront explorer des domaines globaux de la gestion de projet ou au contraire être sectorielles.

A ce jour, il existe deux commissions au sein du Cercle des Entreprises :

- La commission « Stratégie et Organisation »
- La commission « Gestion Opérationnelle du Risque Projet »

Ces commissions peuvent donner lieu à des diversifications en sous-commissions. Ainsi la commission Stratégie et Organisation, après avoir approfondi en 2012 les communautés de pratiques en gestion de projet, s'intéresse aux projets de transformation et aux PMO en 2013. La commission Risque, après avoir étudié la mise en place d'une culture risque en 2012, vérifie l'opportunité d'échanger sur les projets agiles en 2013.

### Réunions des différentes commissions

Cinq rencontres physiques d'une demi-journée sont planifiées tout au long de l'année pour chacune des commissions. Elles se dérouleront en général la même journée pour toutes les commissions afin de permettre des synergies entre commissions. De plus, les soirées du chapitre se dérouleront si possible le même jour afin de permettre aux membres du cercle d'y assister. Les réunions s'échelonnent ainsi :

- la première réunion est le kick-off du chantier : cadrage du sujet, plan de travail sur l'année, répartition des tâches, identification des experts invités à participer, objectifs de chacun, calendrier.
- les réunions suivantes permettent d'approfondir réellement le sujet.
- néanmoins, les deux dernières réunions permettront également de faire une synthèse de l'année et de préparer le plan de travail de la rédaction du livre blanc sous l'impulsion des responsables de chaque commission.

Les informations utiles au bon déroulement du chantier (comptes-rendus, documents de travail) sont conservées sur un espace interne au Cercle des Entreprises et accessibles par les seuls acteurs du chantier.

### Les livrables du Cercle

Chaque sujet traité au cours d'une année par une commission fera l'objet d'un rapport final rassemblant toutes les conclusions utiles aux gestionnaires de projets et aux sociétés soucieuses de mieux intégrer la gestion de projet dans leurs pratiques.

	<b>Mise en place d'une culture risque projet</b>	<b>Cercle des Entreprises</b>
---	--	-------------------------------

Ces rapports ou Livres Blancs sont placés sur le site <http://www.pmi-fridf.org/> et accessibles aux membres du PMI chapitre Paris Ile-de-France ainsi qu'aux membres du Cercle des Entreprises. Une présentation de synthèse aux membres du chapitre pourra être faite lors de l'assemblée générale ou lors d'une soirée dédiée à cette occasion.

### Confidentialité

Les informations échangées pendant les séances restent confidentielles. Les adhérents s'engagent à ne pas divulguer les écrits, présentations, paroles échangées sans l'accord de leur auteur et du président du cercle. Seuls les ordres du jour et les retours d'expérience synthétiques - Livres Blancs - pourront être diffusés.

### 12.2.6 Vos Contacts

**Marc Desrumaux : Responsable de la Commission «Gestion Opérationnelle du Risque Projet» du Cercle des Entreprises du PMI**

contact@d-rix.fr  
Tel. + 33 6 07 34 84 43

**François Delignette : Directeur du Développement Professionnel du chapitre Paris Ile-de-France (CA du chapitre) et Président du Cercle**

developpement.professionnel@pmi-fridf.org ou fdelignette@fd-conseil.com  
Tel. + 33 6 72 78 44 37

**Jean-Christophe Hamani : Président du chapitre Paris Ile-de-France**

president@pmi-fridf.org