

# La Lettre de la SMaP n°26

Juillet 2014

## Conférence / Débat

Judi 27 novembre 2014, 16h – 18h30

Comment la fonction Ressources Humaines  
peut-elle contribuer au succès des projets ?

Organisée avec l'ESSEC Executive Education,  
CNIT, La Defense

Programme détaillé des interventions (Professeurs et praticiens) dans la prochaine Lettre

## Editorial

Nommé Président de la SMaP lors du Conseil d'administration, je mesure l'honneur qui m'est fait et l'importance de la tâche qui m'est confiée. La SMaP vit aujourd'hui une étape importante symbolisée par le degré d'engagement d'un certain nombre de nouveaux administrateurs dans les activités de l'Association.

En l'espace de 8 ans, la SMaP est passée d'une situation d'Association naissante à une situation d'Association confirmée et développée. Ses principaux points d'ancrage sont :

- une situation financière saine avec des résultats largement positifs ;
- plus de 600 membres individuels et plusieurs sociétés adhérentes dont l'une a été reconnue pour le meilleur projet international 2013 (Thales pour le projet Bella) ;
- une certification en croissance avec près de 400 certificats délivrés en 2013 ;
- un réseau social et un Comité Scientifique ;
- l'unique représentant en France de l'IPMA et des contacts en développement avec l'AACEI.

C'est un socle sur lequel nous allons nous appuyer pour :

- consolider notre système de certification (amélioration du système qualité, élargissement du périmètre de certification) ;
- développer de nouveaux produits (certification Risques, certification de consultants, labellisation des formations, évaluation des projets, comparaison de référentiels) ;
- améliorer notre approche marketing et notre réseau commercial (entreprises, universités, écoles, cabinets de conseil et formation) ;
- structurer et organiser notre Comité Scientifique et le réseau de « Jeunes chefs de projet » ;
- améliorer le marketing de nos conférences et veiller à la qualité des interventions ;
- développer nos dispositifs de communication (site, veille technologique).

Le management de projet reste un des vecteurs essentiels permettant aux organisations et aux personnes de mieux maîtriser leur développement et la SMaP a pour vocation d'être au cœur de cette ambition. Comme ne l'a pas dit Pierre de Coubertin : l'important c'est de ... gagner...

**Christian Altier**  
Président de la SMaP

# Conférence “Risques et Mégaprojets : peut-on briser la « loi d’airain ? » Par le Professeur Christophe Bredillet, Queensland University of Technology

## Définition et contexte

L’expression “méga projet” définit communément un projet de (très) grande taille. En fait nous entrons dans une ère de “giga” projets avec de nombreux projets dont les budgets dépassent très largement les 10 milliards (par exemple, LNG projects, Mining projects, China HSR, US Joint Strike Fighter, UK NHS IT, Sochi 2014).

Selon différentes sources, les dépenses annuelles des mégaprojets représentent environ 8% du PIB mondial, soit autour de 7000 milliards de dollars, certains de ces projets ayant des budgets qui les placent au niveau du PIB de certaines nations. Ces mégaprojets et leurs risques inhérents ont un impact considérable sur les organisations qui les portent et sur la société en général. Leur contre-performance – qui est souvent la règle – peut avoir des conséquences négatives, comme par exemple l’impact des JO d’Athènes en 2004 sur la « banqueroute » de la Grèce ou comme le Boeing Dreamliner ou encore l’Airbus A400M Atlas...

De fait la « loi d’airain » des mégaprojets : « over budget, over time, over and over again » paraît plus d’actualité que jamais.

Les décideurs ont une fascination certaine pour ce type de projets, du fait des challenges technologiques qu’ils posent (immeuble de centaines, voire millier, de mètres de haut), de la visibilité “politique” qu’ils offrent, de leur attractivité et de leur impact économique direct ou indirect pour moult groupes d’intérêts (entreprises, syndicats, consultants, employés...), et de leur côté “esthétique” ou “iconique” (parcs d’attraction, centres culturels, musées, grandes bibliothèques...).

Quand les choses ne tournent pas comme prévu, ces mêmes décideurs ont tendance à blâmer la complexité des projets, les incertitudes technologiques, la demande, le manque de clarté des objectifs, des événements imprévus ou imprévisibles, des parties prenantes aux visions divergentes, etc. En fait, les raisons principales de la sous-estimation des risques, conduisant à

l’inévitable constat formulé par la loi d’airain, peuvent être catégorisées comme suit:

1. L’illusion ou erreur “honnête” due à un parti pris ou un penchant optimiste. La surestimation des bénéfices ou la sous-estimation des coûts et délais, la croyance au planning initial comme reflet de la “vérité” et à son ajustement au fil de l’eau, en sont des illustrations. Un moyen de contrebalancer cette tendance est l’apport d’une vision externe par rapport au projet via des audits de cohérence et validations des informations et calculs par exemple.

2. La tromperie volontaire ou la manipulation “stratégique” conduisant à une présentation tendancieuse ou biaisée des informations. Intérêts particuliers privilégiés, information asymétrique, volonté de promouvoir son projet ou de gagner des marchés à tout prix, responsabilité diffuse quant aux décisions et de leurs conséquences sont des exemples de manipulations volontaires. Pour remédier à ceci, les mesures de renforcement de la transparence et de la responsabilisation et d’incitation sont souhaitables, incluant ce qui est suggéré ci-dessus, à savoir l’apport d’une vision externe.

3. Le manque de chance! Nous ne nous étendrons pas sur ce point...

Toutefois, il semble qu’une lueur, au bout du tunnel, soit visible. Les différents travaux académiques, les retours d’expériences et développements concomitants de bonnes pratiques par de grandes organisations privées ou gouvernementales et des banques participant aux montages financiers, ont conduit à une prise conscience de l’importance du développement des talents, et du besoin de modes de gouvernance plus transparents pour le management de tels projets pour remédier tant au penchant optimiste qu’à la manipulation “stratégique”.

## Le besoin d’ « intelligence du risque »

Une étude comparative montre que les mégaprojets et les projets de technologie cent fois moins importants en budget (milliard contre quelques



dizaines de millions) présentent 5 caractéristiques de risques communes qui impliquent la prise en compte de:

1. l'importance de définir quel est l'"appétit" réel au risque et la capacité de le "digérer": quel niveau de risque est-on prêt à prendre et a-t-on la capacité de prendre ?
2. l'importance d'une gouvernance structurée et adaptée, avec des responsabilités, allocations bien définies et une transparence quant à qui est "propriétaire" de quoi ;
3. l'intégration de la gestion des risques à la fonction de contrôle de projet, au même titre que la gestion de la performance (Risques et Performance sont indissociables) ;
4. bien identifier et comprendre l'impact de la propension à l'optimisme (et à la manipulation stratégique) sur la réalisation du projet ;
5. se rappeler du "Pourquoi": avoir clairement à l'esprit et se concentrer sur les bénéfices attendus du projet pour les différentes parties prenantes.

#### **Qu'implique donc l' « intelligence du risque » ?**

L'analyse des retours d'expériences de nombreux mégaprojets conduit à formuler 9 questions et propositions

1. Qui est propriétaire du risque ? Une bonne gouvernance est importante. Si le projet tourne mal, quels sont les noms qui vont faire les gros titres ? Ses parties prenantes ont en priorité intérêt à la mise en place d'une bonne gouvernance.
2. Que pouvez-vous supporter ? Le niveau de tolérance au risque possible ou souhaité doit être clarifié. En cas de mauvaises surprises, le projet pourrait-il opérer en dehors de son seuil de tolérance ou d'acceptation de niveau de risque ?
3. Les facteurs clés de risque sont-ils sous contrôle ? On doit s'assurer du niveau approprié de transparence et de visibilité via les moyens de contrôle et pilotage. Loin des yeux, loin du cœur... et ceci est particulièrement vrai pour les risques clés.

4. Quelles sont les ressources ? Une stratégie efficace d'acquisition des ressources nécessaires doit être mise en place. Que se passera-t-il si une ressource clé venait à manquer ? Quelles réponses seraient prévues, quels scénarios et plans ? Le projet sera-t-il en situation de réussir malgré cela ?

5. Que signifie la notion de "risque" ? Il faut s'assurer que l'ensemble des parties prenantes ont la même compréhension de cette notion. Sinon, la plus haute ambiguïté règne.

6. Que se passerait-il si ? On doit établir des systèmes permettant d'identifier pro-activement les menaces et "signaux faibles" et de les contrôler, tant que faire se peut. En fait les échecs catastrophiques sont plus souvent dus au mauvais management des risques connus qu'à des événements non prévisibles.

7. Est-ce dans votre ADN ? Il faut incorporer une culture de conscience du risque et de responsabilité. Si la culture du risque n'est pas alignée avec l'"appétit" de risque, les efforts des managers pour piloter les équipes et être sûrs que les règles sont respectées seront chronophages et budgétivores...

8. Oui ou non ? On doit s'assurer de la mise en place d'une analyse "risque" robuste, supportant et informant la prise de décision aux jalons clés. Une mauvaise analyse pourrait conduire à des décisions ayant un impact négatif important pour la suite du projet.

9. Etes-vous sûrs ? Il faut s'assurer que les données et informations critiques ainsi que les processus de contrôles sont testés et validés de manière indépendante. Sans cette assurance, les managers se trouveront face à une situation de conflit d'intérêt, où ceux qui gèrent les risques sont ceux qui doivent signaler et faire des rapports sur les risques...

La présentation a été suivie d'un riche questionnement, d'échanges de points de vue et de discussions entre les participants et avec le conférencier.

# Lancement d'un Master de Management de Projets basé sur le référentiel de l'IPMA avec le soutien de Mi-GSO et ALSTOM



## Advanced Executive Master X – ESSEC (double diplôme) Leading International Industrial Projects (LIIP)

### L'Ambition

- Le Project Management est devenu un métier à enjeu stratégique pour les groupes Industriels. Le secteur fait face à un besoin croissant de très bons professionnels et à une difficulté à recruter des personnes de talent en nombre suffisant
- La création du MS LIIP s'inscrit dans une volonté de développer une filière d'excellence en Management de Projets Industriels
- La vocation du MS LIIP est de préparer de jeunes talents à la carrière et aux différents métiers du Project Management
- Un projet soutenu par des partenaires Industriels fondateurs de premier plan en matière de projets industriels
  - MI-GSO (groupe Altem), Alstom, etc.

### Le cursus

Fin sept.  
2014

Formation académique

- 439 h de cours organisés autour de 3 axes:
  - Project Manager Operational Behaviors skills
  - Project Management Methodologies
  - Business Management Competencies for Project Managers
- 21 conférences animées par des Industriels
- Un projet collectif, réalisé en équipe, sur un sujet donné par les partenaires Industriels
- Un voyage d'études sur site à l'International Certification IPMA en fin de cursus
- Cursus en anglais

Fin mars  
2015

Mission professionnelle

- Une mission professionnelle de 6 mois qui prendra la forme d'un stage, d'un CDD, d'un CDI ou d'un retour dans l'entreprise d'origine
- Une thèse professionnelle sur un thème de recherche ou d'application en lien avec la mission

Fin sept.  
2015

### Les critères de recrutement

- Le MS LIIP s'adresse :
  - aux jeunes diplômés (école d'ingénieurs ou Master 2)
  - aux jeunes professionnels de niveau de formation équivalent
- une attention particulière sera portée au potentiel de développement comportemental des candidats

### La Pédagogie

- Une formation donnant autant de poids aux « soft skills » qu'aux « technical skills »
- Un contenu pédagogique structuré autour du référentiel de compétences de l'IPMA
- Une vocation opérationnelle et une orientation résolument industrielle:
  - Des partenaires Industriels fondateurs associés à l'élaboration et à l'animation du programme pédagogique
- Une dimension internationale
  - Enseignants de culture internationale
  - études de cas sur projets à l'International
  - voyage d'étude à l'International
  - cours et travaux en anglais

### En pratique

- Processus d'admission : dossier de candidature, test d'aptitude au management (TAGE/MAGE ou GMAT), test de langue anglaise (TOEFL ou TOEIC), puis entretien ou assessment center
- Démarrage des cours: fin septembre 2014
- Contact : [info@ms-liip.com](mailto:info@ms-liip.com) / [graeff@essec.edu](mailto:graeff@essec.edu) / 01.46.92.17.89

