



# RISQUES ET RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION PROJET

Sophie Bougaret, Didier Gourc

► **To cite this version:**

Sophie Bougaret, Didier Gourc. RISQUES ET RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION PROJET. CONGRES FRANCOPHONE DU MANAGEMENT DE PROJET, Nov 2000, Paris, France. hal-01818829

**HAL Id: hal-01818829**

**<https://hal-mines-albi.archives-ouvertes.fr/hal-01818829>**

Submitted on 7 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## RISQUES ET RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION PROJET

**Sophie BOUGARET**

*Directeur des projets*

*Biovector Therapeutics, Labège*

Tél. : (33) (0)5 61 00 82 98, Fax : (33) (0)5 61 00 71 60

e-mail : [sophie.bougaret@biovector.com](mailto:sophie.bougaret@biovector.com)

**Didier GOURC**

*Enseignant-Chercheur*

*Centre Génie Industriel, Ecole des Mines d'Albi-Carmaux*

Tél. : (33) (0)5 63 49 32 15, Fax : (33) (0)5 63 49 31 83

e-mail : [didier.gourc@enstimac.fr](mailto:didier.gourc@enstimac.fr)

THEME : gestion des conflits, capitalisation d'expérience

MOTS CLES : risque, projet, perception, ressources humaines

---

---

Résumé : Notre communication traite de l'importance de l'homme dans la maîtrise des risques. Elle met en exergue l'existence, pour chacun des équipiers, de perceptions différentes du risque qui sont sources de conflits au sein de l'équipe et propose des solutions. Nous en arrivons à la conclusion que le partage des expériences entre membres d'une équipe de projet mais également entre chefs de projet permet de favoriser l'anticipation des risques et la cohésion de l'équipe dans de telles situations.

---

Un projet s'inscrit par essence dans un contexte d'incertitude. Cette incertitude revêt deux aspects : un aspect inconnu et un aspect risque ; menace d'un futur et d'un environnement non maîtrisé.

Les ressources humaines qui font partie de ce projet ont des personnalités par nature différentes et adoptent un comportement différent dans le contexte de ce projet. Cette différence est souvent source de conflits dans le projet du fait d'incompréhensions réciproques. Ce potentiel d'incompréhension est forcément majoré dans un contexte de risque, a fortiori quand la crise est survenue.

Dans une première partie, nous présenterons les niveaux et paramètres de perception du risque chez les individus (leur degré de "concernement"), leur réactivité naturelle (aversion ou goût pour le risque) et la différence de perception liée à leur position dans le projet. Dans une deuxième partie, nous analyserons l'influence de la vie en équipe sur la perception du risque (influence de l'individu sur la perception collective et l'influence de l'équipe sur la perception individuelle). Ensuite, nous présenterons les problèmes induits par la communication autour du risque dans l'équipe et comment éviter les vents de panique.

Une méthode préventive avant la crise sera proposée. Elle est basée sur l'information utile, sur la connaissance des comportements de l'équipe projet, sur le niveau d'information juste nécessaire, sur l'anticipation des risques avant qu'ils ne se produisent et sur une préparation de la gestion de crise pour le moment où celle-ci survient.

Enfin, en dernière partie, nous nous intéresserons au retour d'expérience et à son utilité dans

---

---

ce type de démarche et nous montrerons comment le retour d'expérience après l'aléa est facteur d'enrichissement pour toute l'équipe.

## 1 LA PERCEPTION DU RISQUE EN SITUATION INDIVIDUELLE

Que nous soyons en situation de projet ou non, la façon dont nous percevons le risque nous est propre : certains individus sont naturellement vigilants, voire exagérément anxieux, d'autres encore voient dans toute situation nouvelle des risques ou des menaces, tandis qu'à l'opposé, d'autres sont insensibles à ce facteur risque, soit parce qu'ils ne le perçoivent pas, soit parce qu'ils ne se sentent pas concernés par le risque perçu.

Nous présentons ci-dessous différents paramètres qui influencent la perception des risques par les individus.

- l'influence du degré de vigilance de l'individu,
- l'influence de la position dans le projet,
- l'état émotionnel, la subjectivité de l'individu face au risque.

### 1.1 Le degré de vigilance de l'individu

Certains équipiers projet présentent un **état naturel de vigilance** à l'égard des événements du projet. D'un naturel curieux, ils détectent en effet précocement les risques tandis que d'autres n'ont manifestement pas cette capacité et ceci indépendamment de l'expérience acquise, laquelle semble toutefois aiguïser cette capacité. Des exemples pris en situation projet seront donnés ici lors de l'exposé.

Quoi qu'il en soit, nous nous interrogeons encore pour savoir si une organisation vigile doit identifier et nommer un individu plus particulièrement apte à dépister les risques, telle la vigie qui, sur un bateau, connaît le cap et a pour mission de prévenir de tous risques susceptibles de venir entraver la marche du navire. Autant sur un bateau la position géographique de la vigie justifie en soi son rôle, autant dans une équipe projet il est difficile d'imaginer une position virtuelle de vigie.

De même, l'influence des individus sur le déroulement des phases d'identification des aléas potentiels du projet est déterminante sur l'efficacité de la démarche. Ainsi, le processus de **"concernement" des équipiers et le potentiel d'analyse de l'impact des risques sur le projet est primordial**. Parmi ceux qui identifient spontanément les risques du projet, tous n'effectuent pas le lien avec le projet. En effet, il y a encore un processus de "concernement" que chaque équipier doit engager, le conduisant à se poser la question : "*cet aléa a-t-il un rapport avec mon projet, et si oui, lequel ?*". Enfin proche de cet état de "concernement", les capacités de mesure des impacts du risque et de réaction à la perception des conséquences sont primordiales. Ici encore, des exemples seront donnés. A l'opposé de ces équipiers projets réactifs, certains autres attendent que les conséquences soient effectives pour réagir... Nous aborderons les solutions permettant de favoriser le concernement des individus. L'utilisation de questionnaires préalables permettant de s'interroger sur la réalisation de scénarios proposés augmente en général la vigilance mais diminue le concernement.

### 1.2 L'influence de la position (ou fonction assurée) par rapport au projet

Les métiers (structures opérationnelles) et le projet (structure transverse) n'ayant pas les mêmes objectifs, la notion de risque n'est évidemment pas la même pour chacun dans l'entreprise et il y a une différence manifeste de perception entre ces deux catégories d'individus [5]:

- le chef de projet, ayant une vue globale, il identifie mieux les impacts et l'importance relative des risques sur la cible du projet,
  - les opérationnels ont de meilleures capacités à la détection et à l'estimation des probabilités de survenue des risques, sans pour autant savoir toujours en mesurer les impacts sur le projet.
-

Cette différence de perception enrichit certes le débat autour du projet mais peut être génératrice de conflits. Nous la présentons de manière schématisée dans le tableau ci-dessous.

	<b>Directions Techniques</b>	<b>Direction du Projet</b>
<b>Identification des Evénements Redoutés</b> (phase générique, portefeuille des projets passés et/ou en cours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liste d'aléas</li> <li>• fréquence de survenue</li> <li>• détectabilité des ER et manifestations des prémisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impacts Go/NoGo</li> </ul>
<b>Evaluation des risques</b> (de chaque projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impacts qualitatifs (performance métier)</li> <li>• probabilité de survenue</li> <li>• apparition des prémisses</li> <li>• actions à mener (conduites à tenir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibilité du risque par rapport aux enjeux</li> <li>• impacts quantitatifs (coûts, délais)</li> <li>• portée des impacts</li> </ul>

Tableau 1 : Points d'intérêts différents dans la perception des risques

### 1.3 L'état émotionnel, la subjectivité de l'individu

Lorsque l'on parle de risque et comme ce terme véhicule en lui une connotation négative forte, la relation des individus avec sa perception et sa prise en compte nécessite de considérer la subjectivité des individus en fonction de :

- leur aversion au risque,
- leur optimisme.

En ce qui concerne leur aversion au risque ou non de nombreux travaux ont distingué l'individu joueur de l'individu craintif; la théorie des jeux, notamment, modélise assez bien par la notion d'utilité ces deux types de personnalité [1]. Suivant qu'un équipier projet a une aversion caractérisée pour le risque ou qu'au contraire il est joueur, sa réaction en situation de risque imminent sera bien sûr fondamentalement différente. De plus, les relations d'équipiers présentant des attitudes différentes face au risque entraîneront inmanquablement une incompréhension réciproque entre eux. Quelques exemples seront ici donnés, on parlera du seuil de réaction négative suivant ces personnalités.

Pour ce qui est de l'optimisme ou du pessimisme, si l'état de vigilance est indépendant de la situation risque, l'état d'esprit, l'humeur des sujets au moment de l'évaluation des risques est un facteur important dans la cotation des risques. En effet, cela peut conduire à une amplification quasi-naturelle des impacts, à une communication plus ou moins positive qui en est la conséquence directe, et ainsi produire un effet de levier sur l'évaluation du projet. Là encore, la position du sujet par rapport au projet n'est pas neutre : le chef de projet, s'il s'est approprié son projet, a tendance à passionner le débat. En effet, il a quelque fois un sentiment paternel par rapport à ce projet qui soudain le déçoit. Cette forte affectivité mise en jeu, aussi dynamisante soit-elle quand tout va bien, génère en cas de crise, non seulement une mauvaise évaluation des risques, également de fortes blessures chez l'individu. On peut ainsi décrire deux cas de figures : soit une dramatisation de la situation, soit un refus d'accepter le risque, déniait manifestement les résultats et leur prédictibilité, voire également l'impact du risque très probable.

### 1.4 Les autres paramètres individuels de nature à influencer la réactivité en situation de risque

D'autres paramètres ayant une influence manifeste sur le comportement des individus en situation de risque sont à évoquer : la force de conviction des individus et la force à défendre

sa propre perception du risque devant l'équipe auront un effet de levier sur la réactivité globale de l'équipe. Un leadership puissant aura plus de chance d'établir une opinion collective consensuelle du risque fondé sur sa perception, de l'évaluation de ses impacts jusqu'à la conduite à tenir après apparition de l'aléa considéré.

Par ailleurs, le stress et la pression ont un impact sur la perception (certains individus se trouvent à l'aise en situation de stress). Ceci influence non seulement la perception du risque, qu'elle a tendance à stimuler, mais également la réactivité des individus. C'est clairement la perspective de retard (le risque de retard) en fin de projet qui décuple l'énergie des acteurs projet.

Cet aspect relativement positif du risque doit être aussi mentionné. Là encore, l'influence de l'effet du stress sur l'individu, qui peut soit stimuler soit entraîner la panique et provoquer ici tous ses effets délétères, a une importance primordiale. Le chef de projet possède par expérience ou par nature une bonne résistance au stress mais certains équipiers, notamment ceux qui n'ont pas forcément choisi "l'aventure projet", peuvent avoir une mauvaise résistance au stress et donc des réactions plus néfastes à l'apparition du risque. Pour chacun de ces paramètres, des exemples et des recommandations, basés sur des situations vécues dans l'organisation des équipes, seront donnés lors de l'exposé.

## **2 LA PERCEPTION ET LA REACTIVITE AU RISQUE EN SITUATION COLLECTIVE**

Pour décrire les mécanismes induits par le risque en situation collective nous aborderons successivement : les caractéristiques de sa perception en situation collective, sa communication au travers de l'équipe, l'attitude du chef de projet, le rôle des équipiers projet, le processus de l'inconscient collectif de l'équipe conduisant à la panique,

### **2.1 Perception du risque et situation collective**

Dans la section précédente, nous avons montré comment les divergences de perception inter-individuelles peuvent entraîner conflits et incompréhensions. Exemple: *"lui dramatise toujours tout, forcément, pour lui ça va être désastreux, pour nous c'est moins grave"*. A l'opposé : *"vous êtes vraiment inconscients, vous ne voyez pas les conséquences dramatiques de ces problèmes..."*.

De nombreuses accusations réciproques mettent en évidence des divergences de perception et cantonnent chacun dans sa vision des choses plus qu'elles ne permettent un consensus de vision. Des méthodes de consensus doivent donc être mises en place pour éviter de tels immobilismes et éviter de sombrer dans une situation de conflit. Elles passent par une interrogation de chacun et un rapprochement des points de vue devant un enjeu collectif (incitation collective par prime ou élément de valorisation).

### **2.2 Communication du risque**

Le risque est généralement perçu par un seul individu et propagé ensuite à l'équipe. Cette propagation va généralement se faire naturellement, pas forcément de manière contrôlée et ce d'autant que la mesure intuitive de l'impact laisse à penser que l'on est en présence d'une situation grave. C'est "l'effet scoop" naturel qui ici apparaît : peu d'individus résistent à cette tentation de propagation.

Sur cet aspect propagation, les solutions de prévention sont les plus efficaces à mettre en place. On s'intéressera, alors, aux *"conduites à tenir en cas de détection d'un risque projet"*. Par exemple, l'attitude va consister à prévenir en première intention et de manière urgente le chef de projet qui avisera, selon la nature de l'impact, de la conduite ultérieure à tenir. Sans cette prévention en communication, l'annonce du risque se fait de manière spontanée et le plus souvent anarchique, avec une propagation de type exponentielle tant sur le nombre de

personnes informées que sur la dramatisation de l'information qui se déforme au fur et à mesure de sa propagation...

Les discours alarmistes se développent rapidement et ont un impact très délétère tant sur l'équipe projet qu'à l'extérieur de l'équipe. Ils peuvent même rejoindre la direction de l'entreprise avant que le chef de projet n'aient eu le temps de documenter le sujet.

### 2.3 L'attitude du chef de projet

Selon Briner [3], *"la sensibilisation de son équipe aux risques du projet est un des actes les plus délicats du chef de projet [...] s'il fait part de toutes ses craintes, il peut démotiver son équipe ; s'il les tait, on ne lui fera plus confiance"*.

Ce dilemme rend difficile l'attitude du chef de projet, mais peut être compensé par le fait que le risque ne doit être communiqué qu'avec son dimensionnement. D'une manière générique, la communication de type *"un incident majeur est à craindre sur le projet"*, sans autre précision est à proscrire au profit de *"la probabilité d'un incident de fort impact devenant significative, nous allons préciser ensemble la nature des mesures à prendre"*.

De manière générale, il est préférable de communiquer conjointement le problème, ses caractéristiques essentielles et les premières ébauches de solution. L'attitude du chef de projet est ensuite essentielle pour maîtriser la réactivité de l'équipe projet. Ainsi, son rôle de modérateur sera abordé ici comme un rôle de type anxiolytique : autant dans une situation sans crise le chef de projet doit maintenir une certaine pression sur le projet, ne fut-ce que pour garantir la dynamique de celui-ci, autant en situation de crise, il se doit de calmer la situation ; sa connaissance de l'environnement du projet et le devoir d'information qu'il a envers son équipe sont ses meilleurs atouts.

De manière préventive, l'exposé de l'environnement et des enjeux du projet permet à l'équipe d'être informée sur le contexte du projet et ceci diminue le stress inutile. En effet une équipe de projet mal informée ou tenue volontairement à l'écart des enjeux du projet sera forcément plus anxieuse et aura une réactivité plus passionnelle à l'arrivée du risque qu'une équipe justement informée. Le chef de projet qui, en situation normale, met la pression sur son équipe peut être tenté en situation de risque de s'en servir pour induire au contraire un stress supplémentaire du type *"déjà qu'on était en retard, vous ne vous rendez pas compte, mais avec ce problème en plus ... ça devient catastrophique !!!"*. Ce type de remarque tend à démotiver l'équipe plutôt qu'à la stimuler. .. mais cette réaction est malheureusement encore assez fréquente... Cette réaction s'explique aussi par le fait que le chef de projet a souvent sur ses épaules l'énorme responsabilité du projet, surtout en termes de culpabilisation si la crise survient... Selon Grosset-Grange [2], *"si la réussite a de nombreux pères, l'échec est souvent orphelin..."*

### 2.4 Les équipiers projets

Les équipiers et les acteurs opérationnels ont, par leur comportement face à l'information et à la communication qu'ils en font, une influence non négligeable sur les conflits latents : l'effet *"scoop"* qui favorise l'ego met à jour malheureusement de façon plus que brutale certains aléas, posant d'emblée une situation de stress. Au contraire, la peur de colporter une mauvaise information, la peur de se transformer d'identificateur (favorable pour le projet) en responsable/coupable ralentit généralement la diffusion des informations importantes qui pourraient être de nature à permettre le dépistage des risques du projet. Des solutions pour éviter ces écueils lors des réunions de projet seront proposées lors de l'exposé. Elles sont le plus souvent basées sur la notion de responsabilisation, et sur une écoute active menée par le chef de projet afin de dépister les non-dits.

Des relations conflictuelles installées au sein de l'équipe sont aussi de nature à réduire la propagation d'informations concernant les risques : exemple *"après tout, c'est lui le chef de*

*projet, s'il n'est pas capable de déceler ça tout seul, moi je suis pas payé pour...* ". En fait, cette mauvaise entente de l'équipe est la première cause d'échec en situation de crise.

## 2.5 De l'inconscient collectif à la panique

L'effet de propagation de la perception du risque et son amplification sont de nature à faire passer l'équipe d'un hyper-optimisme à un catastrophisme soudain.

La canalisation de l'hyper-optimisme est ici nécessaire pour éviter de devoir gérer des situations de panique liées à un événement inattendu dans le projet. Nous aborderons le processus qui conduit, suite à un avis défaitiste d'un équipier (même non fondé), à faire paniquer toute l'équipe sans que celle-ci puisse réagir. Cela rejoint la méconnaissance de l'équipe. L'attitude de l'équipe est généralement liée à la présence dans l'équipe d'une personnalité d'un charisme plus important que celui du chef de projet dans l'équipe, dont l'ego est frustré de ne pas avoir la position dominante, et qui voit dans la révélation du risque soudain une opportunité de se faire valoir, en ayant une vision du projet qu'il estime plus clairvoyante que celle du chef de projet. Cet alarmisme stratégique crée immédiatement un "*principe de précaution collectif*" et se propage immédiatement : "*Daniel a raison, ce risque est vraiment grave, c'est incroyable que le chef de projet ne le considère pas.. a-t-il peur de quelque chose ou quoi ?...*". Et la panique se déclare d'autant plus facilement que l'équipe a l'impression d'avoir perdu son pilote...

Ces phénomènes de propagation se maîtrisent d'autant mieux que la description du risque détecté et l'analyse d'impact est clairement documentée, ce qui coupe court aux phénomènes d'amplification en tous genres. La traçabilité prend ici tout sa force psychologique.

### 2.5.1 Comment construire une organisation apprenante dans son équipe projet ?

Un chef de projet qui sait maîtriser ce type de situation évitera la propagation de la panique. Cela dit, le risque est aussi une formidable opportunité de faire mûrir l'équipe projet et de lui faire acquérir une plus grande capacité d'anticipation. La méthode consiste notamment à ne pas exprimer son diagnostic de la situation projet trop rapidement en cas de survenue d'événement inopportun. Cette attitude, dont l'objectif est de faire plus ou moins lentement prendre conscience à l'équipe des menaces qui pèsent sur le projet, présente l'avantage de ralentir les phénomènes de panique et permet à chacun d'apprendre à mesurer les impacts. Le phénomène peut être accéléré par un questionnement du type : "*on a détecté cela, ça a sûrement une influence sur le projet, d'après vous.. laquelle ?*" plutôt que d'assener à l'équipe projet une analyse d'impact déjà menée, si pertinente soit-elle...

Ceci permet aussi d'augmenter la capacité de réflexion de l'équipe, d'avoir une vision commune (à la fin de la discussion) et enfin d'augmenter le concernement individuel de chacun des participants.

Au total, la situation de crise liée à l'apparition de risques exemplifie toutes les réactions et cela s'observe d'autant plus dans les équipes mal constituées à la base. C'est l'un des biais de l'impossibilité fréquente des chefs de projet à participer au choix de son équipe. Selon les termes de Courtot [4], cette impossibilité "*peut se traduire par la constitution d'équipe non-cohérente du fait de la non prise en compte des besoins réels du responsable de projets tant en compétence qu'en ajustement de personnalité*", de l'incompréhension à l'optimisme excessif à la dramatisation... On voit là l'intérêt d'un manager de risque extérieur au projet, qui sera l'arbitre de tous les enjeux, car il ne porte pas l'enjeu du projet sur les épaules.

### 2.5.2 Le manager de risque

Cet individu aurait donc le mérite de dépassionner les débats de manière plus factuelle, puisque non impliqué dans les enjeux du projet. Son rôle est d'autant plus important en situation de maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage où chacun ne perçoit qu'une partie du projet. Nous ne parlerons pas du risque contractuel, qui est hors sujet dans ce débat orienté

ressources humaines, mais de la perception du risque par les ressources des deux parties œuvre et ouvrage, qui sont non seulement différentes mais opposables. Un risque de surcoût pour l'un peut en effet constituer une opportunité pour l'autre partie. Un manager de risque qui réunirait les deux parties contractuelles du projet, en leur demandant selon eux, quels sont les risques majeurs que le projet ne se déroule pas comme prévu, quels impacts, etc., permettrait de faire en sorte de déterminer les écarts acceptables pour chacune des parties et donc par là même de mieux gérer les risques d'interface qui sont tout de même les plus fréquents dans ce type de projet.

Par contre, qui doit payer ce manager de risque au service des deux parties : la maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage ou les deux ?

Quel degré d'indépendance, nécessaire pour son efficacité, ce personnage doit-il conserver ? La réponse à cette question est difficile, le débat reste ouvert ...!

### **3 LE BILAN APRES LA TEMPETE**

La mise en commun et le partage des expériences entre les membres de l'équipe projet sont de nature à enrichir tout le monde : celui qui transmet mais également celui qui reçoit. Cette démarche doit passer outre les a priori culturels, encore très forts chez nous, qui consistent à culpabiliser d'avoir mal fait ou de ne pas avoir fait ce qu'il fallait lors des aléas passés. Beaucoup d'entreprises considèrent encore tabou cette démarche courageuse consistant à parler des aléas et échecs du passé. Cette démarche a tout de même pour intérêt de permettre aux équipes projet inexpérimentées d'apprendre à réagir devant des situations qu'elles n'ont pas encore connues mais que d'autres ont vécues par le passé.

Selon la littérature anglo-saxonne, moins complexée que nous sur cet aspect, *"on a pas la chance d'avoir fait toutes les bêtises en une seule vie, alors partageons les"*.

Plus généralement, dès la fin d'un projet les équipes passent immédiatement sur un autre projet en négligeant le retour d'expérience, que celui-ci soit positif ou non d'ailleurs. Pourtant, certaines entreprises favorisent ce bilan projet.

#### **3.1 Le bilan mono projet**

Il s'agit de faire un bilan des risques vécus et des modes de traitement de ces risques au cours du projet ; quelles actions ont été entreprises, quelles ont été leur efficacité et l'argumentation, voire la proposition de nouvelles réponses.

Les effets induits par la mise en place de ce type de démarche sur l'organisation des projets et leur management sont nombreux ; on peut citer par exemple :

- une plus forte cohésion de l'équipe (dont plusieurs éléments se retrouveront inéluctablement dans d'autres projets),
- l'effet stimulant sur les capacités d'anticipation des individus, qui sont ici amenés à réfléchir au processus causes-conséquences des risques sur leur projet,
- une réflexion sur le management du projet hors état de stress puisque les jeux sont faits et que le projet est terminé à cet instant.

A cet instant, l'équipe est plus décontractée pour parler de ces problèmes, anecdotisant volontiers les aléas rencontrés. Qui plus est, les capacités de recul sont là : les acteurs ayant quitté la scène, les bénéfices en sont d'autant plus grand. Un compte rendu doit être fait, diffusé aux autres équipes projet et aux structures qui capitalisent les données projets (estimation, planification, coûtéance, etc).

#### **3.2 Le bilan multiprojet**

Une autre forme de bilan consiste en une capitalisation croisée entre projets : quels risques avez-vous vécus dans vos projets ? Cette question permet de réunir les chefs de projet de l'entreprise, qui sont au demeurant peu enclins à se réunir et échanger. La difficulté de mise



en place ne doit pas être un facteur d'arrêt de la démarche, même si l'état d'esprit concurrentiel entre chefs de projet (ne serait ce que sur l'obtention de budgets pour le projet) n'est pas propice aux échanges. En outre, les différents projets n'étant pas au même degré d'avancement, les préoccupations des chefs de projet respectifs ne sont pas identiques ; phase de retour d'expérience pour certains, phase de finalisation du projet, phase d'initialisation et de forte incertitude, recherche de solutions techniques suite à de graves problèmes, etc..

Cette phase de capitalisation, menée sur des projets antérieurs ou en cours, permet, complétée par des réunions de brainstorming, d'identifier les facteurs d'anticipation des risques et de dépister des risques non encore observés. En outre, l'augmentation de la vigilance et de la capacité d'anticipation des équipes s'en trouve améliorée. Ici, l'intervention d'avis extérieurs, d'experts, de conseils, est de nature à dépassionner les débats et à faire disparaître le sentiment de culpabilité qui peut subsister dans l'équipe. En effet, toute extériorisation des aléas permet de lever cette culture de culpabilisation du risque si néfaste à leur détection.

## **EN CONCLUSION : LE BILAN DE VULNERABILITE DE LA STRUCTURE PROJET AU RISQUE**

Les ressources humaines sont les protagonistes essentiels dans la gestion des risques des projets. On vient de le voir, l'existence d'une équipe projet cohérente mixant les personnalités, leur goût ou aversion pour le risque, leur capacité plus ou moins grande à la détection et à l'analyse d'impact constitue un élément majeur de la maîtrise du risque. Un certain nombre d'outils de prévention, notamment les "*conduites à tenir en cas de ...*", tout comme les atouts de la communication interne et externe des aléas vécus par les projets, permettent d'aider les équipes projets dans cette mission.

La capitalisation des connaissances du projet est un autre élément clé de la prévention des risques. Parmi tous les bilans, un des plus courageux consiste à mesurer quelle est la vulnérabilité de la structure vis-à-vis des risques du projet. Ce bilan, audit interne ou externe, permet de répondre à des interrogations de type : quel délai peut s'écouler entre la détection d'un risque par un acteur du projet et la communication au comité de pilotage ? Quel délai entre la détection d'un risque par ce même acteur et l'analyse de ses impacts ? Y a-t-il dans le projet une grille d'analyse et de détection des risques ? Par quels acteurs du projet sont-elles remplies ? Y a-t-il un manager de risque, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise ?

Autant d'indicateurs qui permettent de se situer soit en tant qu'individu dans notre propre perception du risque projet, soit en tant qu'organisation dans la communication et la capitalisation de nos expériences projets.

En fait, dans ce débat il y a un projet, des hommes et des risques et c'est le degré de concernement de ces hommes aux risques et par là même aux opportunités qui conditionne le succès des projets. C'est pourquoi, ces dernières questions de vulnérabilité des structures serviront de conclusion de la communication mais très certainement aussi d'ouverture au débat à la suite de l'exposé ...

## **4 BIBLIOGRAPHIE**

- [1] "Theory of games and economic behavior", Von Newman J, Mogenstern O, PrincetonUniversity Press, 3<sup>rd</sup> ed, 1953.
- [2] "Le chef de projet pouvoirs, responsabilité dans la gestion d'un projet", Grosset-Grange, études FIEV, 1990
- [3] "Le manager de projet : un leader", Briner W., Geddes M., Hastings C., Edition Afnor Gestion, 1993.
- [4] "Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet", Courtot H., IAE Paris.

- [5] "Difficultés liées à la collecte et capitalisation des informations relatives aux risques techniques des projets innovants dans une structure matricielle", Gourc D., Bougaret S., Lacoste G., Ruiz JM, Congrès International de Génie Industriel, Montréal, mai 99