



**HAL**  
open science

# Y-A-T-IL UN RISQUE DE DILUTION DU MANAGEMENT DES RISQUES PROJET DANS LES MODES MODERNES DE MANAGEMENT ?

Franck Marle

► **To cite this version:**

Franck Marle. Y-A-T-IL UN RISQUE DE DILUTION DU MANAGEMENT DES RISQUES PROJET DANS LES MODES MODERNES DE MANAGEMENT ?. Congrès Lambda Mu 21, “ Maîtrise des risques et transformation numérique : opportunités et menaces ”, Oct 2018, Reims, France. hal-02071143

**HAL Id: hal-02071143**

**<https://hal.science/hal-02071143>**

Submitted on 18 Mar 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.

## Y-A-T-IL UN RISQUE DE DILUTION DU MANAGEMENT DES RISQUES PROJET DANS LES MODES MODERNES DE MANAGEMENT ?

### IS THERE A DILUTION RISK ABOUT PROJECT RISK MANAGEMENT WITH MODERN MANAGEMENT PRINCIPLES?

Franck MARLE  
CentraleSupélec  
Université Paris-Saclay  
3 rue Joliot-Curie  
91 Gif-sur-Yvette  
franck.marle@centralesupelec.fr

#### Résumé

Les risques ont toujours été présents dans l'activité projet. La complexité entre autres a contribué à remettre en cause le modèle traditionnel de management, basé sur la verticalité et la hiérarchie. Le mode contrôle-commande, en particulier à propos du management des risques projet, a été remis en question, non seulement car le contrôle n'est plus possible, et en tout cas plus efficace, mais la commande elle-même pose problème. Cela fait donc peser un double risque sur le management des risques projets : le premier est le risque de mal faire, le second est le risque de ne plus faire.

La démarche consiste à étudier d'un point de vue conceptuel, méthodologique et managérial les évolutions actuelles des modes de management de projets, afin d'étudier les avantages et inconvénients qu'elles représentent pour un bon management des risques projet. Il s'agit donc à la fois d'anticiper les risques possibles liés à une dilution du MRP dans le mode en question, mais également de formuler si possible quelques recommandations pour pouvoir appliquer le mode de management choisi tout en limitant ses effets négatifs d'un point de vue maîtrise des risques.

La démarche se compose de 3 étapes :

- Etape 1 : les choix préliminaires
- Etape 2 : l'analyse croisée considérant les différentes sources d'information.
- Etape 3 : vers des préconisations.

Les résultats préliminaires montrent principalement 3 choses : 1/ certains arguments pour ne pas basculer vers ces modes modernes sont en fait en rapport avec des causes racines, indépendantes de ces modes et qu'on retrouve de toute façon dans le mode traditionnel. 2/ la digitalisation accompagne un mouvement managérial profond vers l'autonomisation et la distribution d'autorités coordonnées. Le MRP doit donc aussi s'adapter par rapport à ça, et non pas uniquement l'inverse. 3/ les équilibres collectifs sont à trouver lorsqu'on bascule, car une plus grande liberté peut effectivement amener certains dysfonctionnements.

#### Summary

Risks are inherent to projects. Complexity, among others, has questioned the traditional management mode, based on verticality and hierarchy. The command and control mode, notably about project risk management, has been questioned, not only because control is not any more possible (neither effective), but also because command itself raises some issues. Two threats exist about project risk management: the risk of bad execution, and the risk of no execution of proper project risk management.

The approach consists of studying current management evolutions, to analyze their advantages and drawbacks regarding project risk management. It consists in anticipating possible dilution risks, and also in formulating if possible some recommendations, in order to apply the chosen management mode while limiting its potential negative effects on managing project risks.

Three steps are run:

- Step 1: preliminary choices
- Step 2: cross-analysis considering the different sources of information
- Step 3: towards recommendations.

Preliminary results show 3 things: 1/ some arguments against modern management modes are in fact root causes, independent of these modes and present in hierarchical modes. 2/ digitalization goes with a deep managerial evolution towards autonomy and authority distribution. Project risk management shall also adapt to this evolution, and not only the opposite. 3/ collective balance is to be found, since a higher degree of liberty may effectively cause some dysfunctions.

## 1. Introduction

Les risques ont toujours été présents dans l'activité projet, qui de par sa nature, envisage de réaliser quelque chose dans le futur avec des objectifs et contraintes bien précis. La complexité croissante amène un risque sur la maîtrise de ces projets, alors qu'ils peuvent représenter des enjeux colossaux, dans l'absolu (budgets de plusieurs dizaines de milliards d'euros) et en relatif par rapport à l'organisation qui les porte (engagement de la santé même de l'entreprise par rapport à la réussite ou l'échec d'un projet phare). A l'inverse, elle peut également être à l'origine de l'émergence d'opportunités non prévues ou non prévisibles à l'avance. Dans tous les cas, elle a contribué à remettre en cause le modèle traditionnel de management, basé sur la verticalité et la hiérarchie. Le mode contrôle-commande a été remis en question, non seulement car le contrôle n'est plus possible, et en tout cas plus efficace, mais la commande elle-même pose problème, pour deux raisons. La première est la difficulté de prendre en mode centralisé une décision à partir de très (trop) nombreux éléments d'information faisant appel à des domaines, des dimensions et des horizons de temps très différents. La seconde est la difficulté d'anticiper les impacts réels, directs et indirects, de cette commande, ce qui rend parfois les décisions centralisées désastreuses à long terme.

Cela peut donc également faire peser un double risque sur le management des risques projets : le premier est le risque de mal faire. Il est inhérent à la nature de l'activité, puisque par définition on ne peut prédire l'avenir de façon certaine. Toutefois, certaines raisons, développées dans cet article, peuvent concourir à la dégradation de la pertinence du management des risques, et donc à la perception de son intérêt. Le second risque est le risque de ne plus faire, qui est en partie corrélé au premier, puisque si quelque chose est mal fait, ça fait diminuer l'envie ou l'intérêt de le faire. Et ceci peut être d'autant plus vrai en apparence dans les modes modernes de management faisant la part belle à l'autonomie, au travail en équipes interdépendantes, au recentrage sur l'action et l'interaction interpersonnelle.

Il y a donc aujourd'hui des débats, des freins, des crispations, sur le basculement du mode traditionnel qui pourtant a montré ses limites dans de nombreux cas et généré beaucoup d'insatisfactions, de frustrations, voire de souffrances, vers ces modes plus décentralisés, ouverts, connectés (Getz et Carney, 2009 ; Peters, 1993). Cette communication a donc pour but de démarrer la réflexion, d'une part sur l'analyse des vrais risques et des faux risques liés aux modes de management modernes versus traditionnels, d'autre part sur des préconisations pour qui voudrait profiter des avantages de ces modes modernes sans en subir les éventuels inconvénients du point de vue MRP (Management des Risques Projet).

## 2. Démarche de recherche

Le but est d'étudier d'un point de vue conceptuel, méthodologique et managérial les évolutions actuelles des modes de management de projets, afin d'étudier les avantages et inconvénients qu'elles représentent pour un bon management des risques projet. Il s'agit donc à la fois d'anticiper les risques possibles liés à une dilution du MRP dans le mode en question, mais également de formuler si possible quelques recommandations pour pouvoir appliquer le mode de management choisi tout en limitant ses effets négatifs d'un point de vue maîtrise des risques.

La démarche se compose de 3 étapes :

- **Etape 1 : les choix préliminaires.** Il faut choisir :
  - Les modes de management étudiés,
  - Les sources d'information,
  - Les orientations de l'analyse,

- **Etape 2 : l'analyse croisée.** Ces 3 sources d'informations seront analysées selon les orientations retenues. Le croisement entre les 3 analyses est nécessaire, car bien sûr le problème se pose souvent dans l'application des principes, et pas dans leur description dans des processus, normes ou Bodies of Knowledge.

L'impact de la numérisation et digitalisation du monde du travail sera étudié.

- **Etape 3 : vers des préconisations.**

Ce travail est la première phase d'une étude plus longue pour laquelle il y aura plus de temps pour obtenir plus de données, contacter plus de personnes, et analyser plus de méthodes. Au moment de l'envoi de cette communication écrite, la partie REX projets n'a pas démarré, et une partie seulement des interviews et questionnaires envisagés a été réalisée.

La Section suivante introduit les choix préliminaires à l'analyse.

## 3. Etape 1 : les choix préliminaires

Les 3 choix de l'étape 1 sont brièvement présentés.

### 3.1 Choix 1 : les modes de management

Par rapport au timing de l'étude, les modes agiles et holocratiques ont été étudiés plus en détail. Certains des principes de ces modes se retrouvent dans d'autres démarches, mais celles-ci ne seront pas développées. On peut citer entre autres :

- L'entreprise libérée
- Le lean management
- Le management par la chaîne critique
- La sociocratie
- Le management adaptatif
- L'adhocratie
- Etc.

### 3.2 Choix 2 : les sources d'information

Un certain nombre de références bibliographiques ont été étudiées, à partir de sources académiques et d'autres plus larges, des blogs notamment ; un certain nombre de parties prenantes pertinentes ont été contactées ou simplement identifiées pour l'instant, avec un panel de représentativité large pour capter des tendances générationnelles, des tendances sectorielles (travail matériel/présentiel versus immatériel/à distance par exemple) ou autres ; enfin, un certain nombre de projets, terminés ou en cours, pourraient être étudiés, même si plusieurs biais se posent sur, d'une part le fait d'expliquer a posteriori (toujours plus facile), et d'autre part le fait de communiquer sur pourquoi tel ou tel aspect du management des risques a échoué.

### 3.3 Choix 3 : les orientations de l'analyse

Deux familles de risques ont été identifiées, à savoir mal faire et ne pas faire :

- Le « mal faire » dans le sens efficacité (pertinence du résultat par rapport à l'objectif poursuivi) et efficience (effort pour arriver au résultat)
- Le « ne pas faire » au sens ne pas faire du tout, faire partiellement, ou tarder à faire (ce qui peut avoir pour conséquence de mal faire, les deux sont bien sûr couplés)

La Section suivante présente l'analyse croisée des 2 méthodologies retenues à partir des 3 sources d'information disponibles et selon les 2 orientations sélectionnées.

#### 4. Etape 2 : Analyse croisée des 2 méthodologies selon les 2 risques de dilution identifiés

Chaque méthodologie est sommairement introduite, puis analysée au crible des 2 familles de risques, en s'appuyant sur les sources d'information disponibles. Une demi-douzaine d'experts académiques a contribué via la plateforme ResearchGate, plusieurs interviews semi-structurées ont été menées et d'autres sont en cours de programmation avec des praticiens ou experts du monde industriel. Enfin, deux groupes d'étudiants ont été sondés, 65 étudiants du cours de 2<sup>e</sup> année « Management agile de projets complexes » et 24 étudiants du cours de 3<sup>e</sup> année « Management avancé de projets » au sein de CentraleSupélec.

##### 4.1 Méthodologie agile

###### Introduction de la méthodologie

La méthodologie agile est apparue au début des années 1990 suite à une prise de conscience de certains dysfonctionnements dans le mode traditionnel taylorien, qui se traduisaient de façon chronique par des retards, surcoûts et livraisons partielles qui atteignaient parfois des proportions énormes. Elle s'est d'abord manifestée dans le cadre des projets de développement IT, avec notamment l'élaboration de plusieurs méthodologies qui ont été ensuite apparentées à l'agilité : le Rapid Application Development (RAD) et ses dérivés (Adaptive Software Development, Feature Driven Development), le SCRUM et Extreme Programming (XP) dans la deuxième partie des années 90 (Vickoff, 2016). Cela a conduit à la publication d'un Manifeste Agile en 2001, qui synthétisait 4 valeurs et 12 principes.

Les 4 valeurs sont présentées sous forme de préférence comparative :

- Interaction entre les personnes > Processus et outils
- Production > Documentation
- Collaboration client > Contractualisation et négociation
- Adaptation au changement > Conformité à un plan

Le management agile fonctionne avec :

- Un rapport au temps basé sur des cycles plus courts, appelés sprints (voir Figure 1), à l'intérieur desquels on essaie sans planification détaillée de traiter dans l'espace des quelques semaines du sprint les quelques items fonctionnels qui y sont insérés (appelé backlog). Une réunion quotidienne, très courte et si possible debout, est organisée chaque matin, elle s'appelle Mêlée (ou scrum en anglais) ;
- Un rapport aux autres basé sur l'interaction sans relation d'autorité. Deux rôles seulement sont mis en exergue, le Scrum Master et le Product Owner, sur une équipe pouvant aller jusqu'à 12-15 personnes. Le scrum master est chargé d'éliminer les obstacles à la vélocité de l'équipe, il s'occupe de l'interne, le product owner est chargé de l'entrée et la sortie des items depuis le backlog et vers le client.

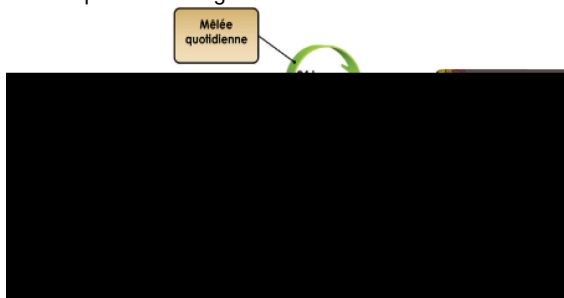


Figure 1: schématisation du fonctionnement en sprints

##### 4.2 Méthodologie Holacracy

###### Introduction de la méthodologie

L'holocratie date d'une dizaine d'années, où trois entrepreneurs américains ont assemblé cette technologie

managériale à partir d'une série d'essais et de modifications au fur et à mesure (Robertson, 2015).

Ils sont partis de la conviction que le modèle pyramidal était obsolète et qu'il convenait de passer sur un mode dit holarchique (Figure 2), en référence au mot *holon*, qui signifie organe.

L'holocratie est donc, comme le management agile, le fruit d'une évolution méthodologique, par combinaison et raffinement de différents principes qui donnent un assemblage unique.

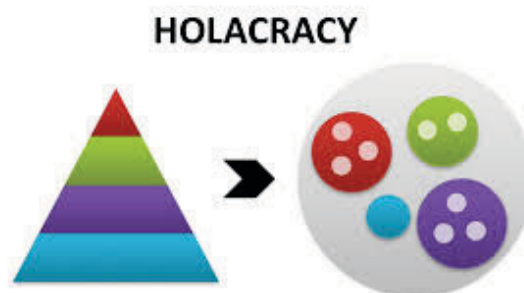


Figure 2: passage de la hiérarchie pyramidale à l'holarchie distribuée

Elle repose sur les principes suivants :

- L'alignement de l'organisation vers sa Raison d'être, ce qui suppose donc déjà de la connaître, ce qui n'est pas souvent le cas,
- La distribution de l'autorité à travers des Rôles qui sont définis dans l'absolu, et ensuite seulement énergisés par des personnes,
- La structuration de l'activité à travers des Cercles et sous-cercles au sein desquels existent différents Rôles (voir exemple Figure 3)
- La souveraineté des personnes dans l'exécution de leur Rôle, dans la limite des contraintes fixées à l'intérieur de ce Rôle ou par d'autres Rôles ou Cercles.
- L'évolution au fur et à mesure des projets, actions, indicateurs, check-lists, à travers la résolution de tensions dites de triage. On travaille dans l'organisation, dans sa version actuelle.
- L'évolution au fur et à mesure de l'organisation, à travers la résolution de tensions dites de gouvernance. On travaille sur l'organisation.
- L'autonomie dans la gestion de son Système d'Organisation Individuel, notamment dans la gestion de ses priorités et de ses échéances.

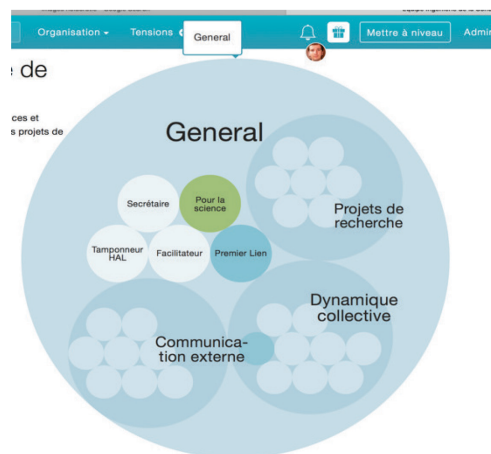


Figure 3: illustration d'une holarchie simple avec 3 sous-cercles et différents rôles

Il y a donc dans l'holocratie un rapport aux autres assez différent du mode agile, puisqu'on est a priori dans l'exécution des autorités attribuées à chaque Rôle, sans nécessairement passer par des phases de consultation, de collaboration ou de validation. L'idée est bien de lutter contre le réflexe qui consisterait à continuer de demander l'avis de son ancien manager.

Il y a également un rapport au temps assez spécifique, puisque c'est une combinaison entre une raison d'être à long terme (ou à maintenir sur le long terme) et des évolutions au fur et à mesure des tensions qui apparaissent.

#### **4.3 Analyse des risques, de leurs causes et discussion : qu'est-ce qui est vraiment propre aux modes de management modernes ?**

Le découpage s'est fait de la façon suivante : par rapport aux risques de « mal faire » ou « ne pas faire », j'ai cherché à distinguer ce qui était du ressort d'un des deux modes de management, ou des 2, ou d'aucun (cause propre à la MR elle-même).

##### **Qu'est-ce qui est propre au MRP ?**

Le management des risques lui-même peut être perçu comme une activité défensive, basée sur la crainte d'événements négatifs qui peuvent nous tomber dessus. Même le management des opportunités ne contrebalance pas cette impression, car il y en a en général moins, et le fait de percevoir tout problème comme une opportunité pour le futur ne suffit pas à convaincre les gens... en revanche, la notion de prise de risques, d'aller vers un scénario même risqué pour des raisons positives, attire plus de gens mais n'est pas suffisamment mise en avant dans la description actuelle du management des risques.

##### **Qu'est-ce qui est spécifique aux modes modernes ?**

Il est intéressant de souligner que dans certaines descriptions de modes de management récents, la description même du management des risques est allégée, voire a quasiment disparu. Cela peut donc être néfaste à une application performante et structurée, sauf si ça signifie simplement que l'individu a la liberté de gérer ses propres risques comme il l'entend. Cela se discute donc selon les contextes (secteur industriel, taille du projet et de l'équipe, caractère virtuel multi-sites, cultures différentes, etc.), car selon la nature et l'ampleur des risques (dommages corporels, matériels, conséquences financières énormes), il ne sera peut-être pas possible de passer complètement en mode autonome.

Il ne faut pas oublier non plus que dans les 2 cas, il est possible de spécifier la MR comme un livrable avec un niveau d'exigence élevé. Elle sera donc intégrée en mode agile dans un backlog, puis dans un sprint (ou à chaque sprint si on veut en faire une activité récurrente correspondant à la même fréquence). En holocratie, elle peut correspondre à une contrainte (sous forme d'une politique, vraiment contraignante, ou d'une stratégie, qui exprime plutôt une priorité), une redevabilité d'un ou plusieurs Rôles, voire un Rôle à part entière.

L'autonomie peut donc amener la personne à faire, ou ne pas faire, à bien faire (si elle prend en main des méthodes/outils éprouvés et/ou disponibles dans l'organisation) ou à mal faire. Le rapport aux autres peut amener un équilibrage collectif des choses, si certains gèrent bien et d'autres gèrent mal. Encore une fois, l'autonomie individuelle n'empêche pas de fixer une politique commune. Il apparaît donc nécessaire de formaliser les choses autour du MRP autant que le permettent ces méthodologies, et l'alignement avec la raison d'être additionné à l'énergie que peut fournir l'autonomie dans son travail peuvent être des facteurs positifs.

##### **Inversement, qu'est-ce qui est spécifique aux modes traditionnels et qui pourraient ne plus poser problème dans les modes modernes ?**

Même dans le mode hiérarchique traditionnel, certaines activités sont mal faites car perçues comme ayant un caractère obligatoire et non pas un intérêt en tant que tel. Le MRP fait partie de cette catégorie, car il est souvent annoncé comme obligatoire (cela peut même être une obligation légale au-delà d'une certaine taille de projet), mais mal accompagné car sous-priorisé dans l'esprit des managers. Il peut donc y avoir une certaine schizophrénie à passer beaucoup de temps à faire quelque chose alors que personne n'en est convaincu (dans la façon dont c'est fait aujourd'hui, qui est souvent inefficace). Une des conséquences peut être un effort insuffisant dans la précision des estimations, pas seulement dans l'analyse du risque lui-même, mais également des biais ou des perceptions humaines, avec des phénomènes individuels et collectifs.

Au niveau individuel, on peut citer de l'exagération du risque pour passer à un niveau de priorité supérieure au moment des décisions de stratégies d'action (compétition), avec des adaptations du style : on met au-dessus de 4 car on sait (par expérience ou bouche à oreille) qu'un risque en-dessous ne sera pas considéré. A l'inverse, on peut sous-estimer un risque, consciemment ou inconsciemment, notamment par peur ou déni vis-à-vis de ce risque (on croit que si on lui donne une valeur plus faible, il aura effectivement une valeur plus faible...), ou vis-à-vis des managers qui vont juger ce risque.

Au niveau collectif, on remarque souvent lorsque les risques sont analysés par paquets ou en groupes des phénomènes de resserrement autour de la moyenne. On déconseille par exemple des échelles à nombre impair de valeurs car la valeur moyenne est souvent surreprésentée, elle sert de refuge. Denault (2015) dans sa description et son analyse de la médiocratie relève et dénonce cette tendance, parfois diffuse, à se normaliser dans des valeurs moyennes, ou à tout le moins dans des cases préformatées. Notre analyse est que les modes agile ou holocratique peuvent a priori libérer les acteurs en leur permettant d'exprimer la réalité de leur positionnement par rapport au risque sans avoir peur d'être jugé ou renormalisé par une instance centralisée. Quand les autorités sont claires, et si elles sont décentralisées en termes d'actions de MRP par exemple, chaque acteur est souverain dans son périmètre. La difficulté vient alors, mais elle est la même, voire exacerbée dans le mode hiérarchique, de la coordination avec les autres acteurs avec lesquels on est en interface.

On peut également citer le doute que certaines personnes ont sur l'efficacité du management des risques, plus exactement la preuve que l'on peut faire à l'avance de l'efficacité d'un plan d'action. Cette dernière peut se mesurer par rapport à l'effort qu'on a fourni pour le construire (coût des phases d'identification, estimation, analyse et préparation du plan d'actions) et le mettre en place (coût des actions) en rapport avec les efforts qu'on a économisés sur les risques qui ne se sont pas produits ou se sont produits avec moins de gravité. Or, on sait que, dans le domaine des risques, et en plus dans le cadre des projets, il est impossible de savoir si c'est notre action qui a permis que le risque ne se produise pas. De même, il est très mal perçu d'investir dans un plan d'actions contre un risque qui se produit quand même. Et il est encore une fois impossible de savoir si cela aurait été pire sans le plan d'actions. Il est donc illusoire de chercher à garantir à l'avance une efficacité et ceux qui le demandent font perdre beaucoup de temps à leur organisation. Or, le management traditionnel hiérarchique taylorien peut se caractériser par cette volonté de contrôle, même si c'est une illusion.

Le premier risque est donc d'imposer un mode de gouvernance qui, en laissant l'apparence de l'action distribuée à plusieurs acteurs, se trouve en fait dans un mode où in fine tout est centralisé et décidé par un seul

acteur ou comité, loin du terrain et parfois de ses intérêts (Deneault 2013). Le second risque est donc d'obliger à faire du MRP sans en fournir ni l'intérêt ni les moyens de le faire bien. En particulier, dans de nombreux contextes, la centralisation du MRP autour d'un poste pose de plus en plus question, ne serait-ce que pour l'effort à fournir par ce Risk Manager, qui n'est pas toujours le bienvenu pour recueillir ce genre d'informations, et qui est parfois un peu hors sol pour fournir des analyses, recommandations ou préconisations aux décideurs. L'apport de principes plus décentralisés paraît prometteur dans le domaine de la MRP.

**Qu'est-ce qui est commun aux 2 et non lié à la MR ? Quelles sont les causes communes de dysfonctionnements possibles sur l'application correcte de la MR ?**

Le problème se pose souvent dans l'application des principes, et pas dans leur description dans des processus, normes ou Bodies of Knowledge. Au-delà de cette différence entre théorie et pratique, il ressort de l'analyse notamment des réponses fournies par les personnes interrogées les facteurs suivants : une démotivation, un doute par rapport à l'organisation en général, sa stratégie, son organisation, son management humain, les relations interpersonnelles, la gestion des conflits, la peur de communiquer autour de ses risques, la surestimation pour passer dans les priorités du plan d'action, etc.

Tous ces facteurs sont des causes du risque « mal faire » ou « ne pas faire » une bonne MR, mais ne sont en rien spécifiques à tel ou tel mode de management. A l'inverse, il paraît difficile à première vue d'imaginer qu'un mode protège plus qu'un autre des conséquences de ces causes racines. On peut juste dire à première vue que le mode joue sur ces causes racines, en améliorant ou diminuant la motivation, en gérant mieux l'humain ou pas, etc.

**Quel est l'impact de la digitalisation combinée à ces modes modernes de management : risque ou opportunité ?**

L'impact de la numérisation et digitalisation dans les projets est significatif, que ce soit à un niveau global (équipes projet réparties sur la planète) ou à un niveau plus local (membres de l'équipe projet qui travaillent partiellement à distance, à la maison ou en mode nomade). Il est important car il contribue d'après moi à la remise en cause du modèle hiérarchique : les gens étant plus souvent loin du « centre de commandement », ils adoptent de fait une posture plus autonome.

La Section suivante présente rapidement quelles propositions qui ne sont aujourd'hui pas complètement abouties ni suffisamment étayées. On peut toutefois retirer de l'analyse précédente le sentiment global que les causes sont souvent communes, à savoir que si les gens se sentent mal, sont démotivés, stressés, c'est indépendamment du mode de management, voire dû au mode de management existant.

**5. Etape 3 : vers des préconisations**

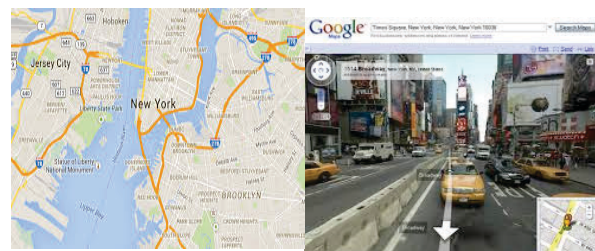
**Affirmer ou réaffirmer le sens, la raison d'être de la MRP, qui en soi n'en a pas si ce n'est de protéger la raison d'être de l'organisation.** Chacun, dans l'exécution de son Rôle, de ses redevabilités, exprimées en mode holacratique ou agile, est (supposé être) aligné vers la raison d'être de l'organisation. En cela, chacun peut gérer ses propres risques et opportunités, ou faire en interaction ou faire appel à quelqu'un qui est chargé de le faire ou détient une expérience ou un savoir-faire, le tout étant de percevoir l'intérêt par rapport à la défense de son action principale. Le fait d'intégrer actions positives et actions défensives peut permettre de meilleurs résultats que de

séparer les deux, en les confiant à des responsables différents qui, travers humain classique, peuvent assez vite siloter. On manque alors de lien entre le MRP et les autres fonctions du management de projets, et les deux en pâtissent.

**Réassocier ou ne plus dissocier le mode de management avec la structure, les méthodes/outils et la culture de l'organisation.** Un des choix les plus difficiles serait de savoir quel mode de management est, à un instant donné, dans le contexte donné, le plus adapté à son organisation, connaissant sa composition actuelle, son histoire et sa culture, ainsi éventuellement que les prochains défis qui l'attendent à court ou long terme. De plus, il serait bon parfois de spécifier un mode de management différent à différents endroits de l'organisation, ce qui n'est pas souvent (bien) fait. Quand c'est fait, il s'agit plutôt d'initiatives qui émergent bottom-up et qui, de par leur succès et leur transposabilité apparente, se propagent à d'autres niveaux de l'organisation ou en latéral à d'autres entités de même niveau.

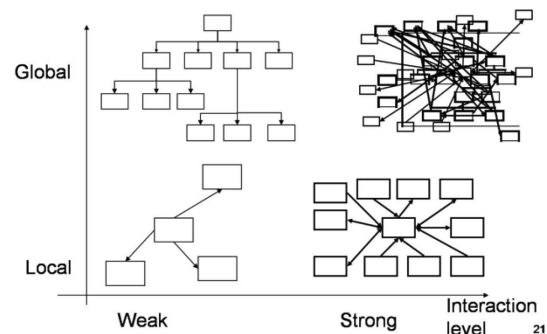
**En particulier, accompagner la prise en compte des personnalités et l'adéquation des rôles et responsabilités confiées.** Tout le monde n'est pas fait pour faire correctement ou apprécier de faire de la MRP, tout le monde n'est pas fait pour évoluer dans un environnement décentralisé, interactif, parfois virtuel. Cet argument est valable pour les 2 modes, traditionnel et moderne, l'avantage du moderne étant que l'inadaptation des personnes se déclare plus vite et est plus visible...

**Accompagner le management décentralisé, voire égo-centré.** L'idée est d'aller vers un management plus local, centré sur un risque ou plutôt un acteur ou une petite équipe + les interactions directes autour de ce risque/acteur (Figure 4).



**Figure 4 :** passage de la vision globale allocentrée à la vision locale égo-centrée

L'équivalent en projet correspond au passage d'outils globaux, types WBS, diagramme de Gantt (global, une seule interaction à la fois) à un diagramme plus local et multi-interactions, présenté dans (Marle 2002) et illustré en Figure 5.

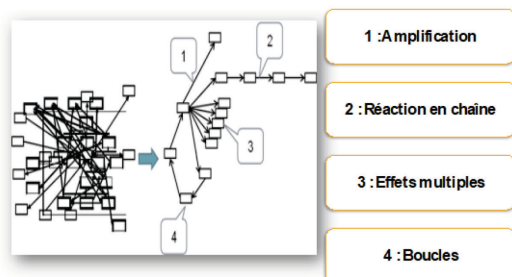


**Figure 5 :** passage de modèles globaux mono-interaction à une information plus locale et plus riche (d'après (Marle, 2002))

Pour le management des risques, le mode égocentré reste à définir, on peut imaginer que les travaux sur les réseaux de risques pourraient permettre de zoomer sur un nœud en enrichissant l'information fournie.

**Dégonfler la complexité organisationnelle superflue.** Profiter de la distribution de l'autorité et de la plus grande autonomie laissée dans les 2 modes pour simplifier (au sens enlever le superflu) le fonctionnement. Chacun peut être le mieux placé pour lister et estimer ses risques, quelqu'un peut et doit avoir autorité pour fixer les règles, quelqu'un d'autre (ou un comité) doit avoir autorité pour prendre les décisions, mais toute la phase de recueil des infos et la phase de décision/implantation peuvent être au moins en partie décentralisées.

**Profiter des forces des modes modernes pour faire face aux défis de la complexité.** L'apparition des modes de management moins hiérarchiques, plus décentralisés, est en grande partie due à la saturation des personnes par rapport au mode hiérarchique traditionnel, et à l'échec chronique dans certains contextes (comme les projets IT). La complexité est une des raisons de la nécessité de cette bascule, puisque plus ça devenait illusoire et irréaliste d'être dans le contrôle-commande, plus ça créait de tensions et de conflits pour les humains. Il faut donc envisager de reprendre certaines problématiques liées à la complexité en les abordant avec une vision moderne, pour aboutir à une réponse plus décentralisée et au fur et à mesure (Wagner et Baur, 2015 ; Wysocki, 2014). On peut citer les 4 problématiques illustrées dans la Figure 6, qui sont l'amplification non-linéaire, la réaction en chaîne (ou propagation longue), la réaction en éventail (ou propagation large), et la boucle amplificatrice.



**Figure 6 :** aborder des problématiques complexes avec des approches modernes dans le rapport aux autres et le rapport au temps

Une stratégie de réponse basée sur la mise en relation des acteurs concernés avec la prise de conscience du risque collectif permettrait de sortir du cadre « registre des risques » avec « plan d'actions » plutôt individualisés à chaque fois. On traiterait collectivement des scénarios, en fouillant moins sur la précision de l'analyse mais en passant plus de temps sur la recherche collective d'actions appropriées.

#### Réintégrer le long-terme

Pour que la vision prospective sur des risques ou des opportunités à plus long terme aient une chance d'être pris en compte et intégrés dans les plans d'action. Cela n'est pas forcément directement pris en compte dans les modes modernes, mais il est clair que le management hiérarchique centralisé peut avoir tendance à étouffer ce

genre de considérations, car l'agrégation de risques court et long terme finit en général par une priorisation vers le court terme.

## 6. Conclusion

Cette communication est un état d'avancement sur une étude à plus long terme qui vise à étudier comparativement les avantages et inconvénients des modes de management par rapport à la correcte exécution du MRP. Beaucoup de choses restent à creuser, toutefois quelques éléments saillants ressortent :

En premier, il apparaît que certains arguments pour ne pas basculer vers ces modes modernes sont en fait en rapport avec des causes racines, indépendantes de ces modes et qu'on retrouve de toute façon dans le mode traditionnel. Celui-ci ne protège pas plus, au contraire parfois il est à l'origine de l'apparition de cette cause qui fait peur. On ne fait donc que prolonger la cause en refusant de changer quoi que ce soit.

En deuxième, il apparaît inéluctable que la digitalisation accompagne un mouvement managérial profond vers l'autonomisation et la distribution d'autorités coordonnées. Le MRP doit donc aussi s'adapter par rapport à ça, et non pas uniquement l'inverse. L'efficacité et l'efficacé de registres des risques à plusieurs centaines de lignes gérés par une seule personne paraissent donc limitées et devraient amener à des recherches d'améliorations pour aller vers un MRP plus décentralisé.

En troisième, les équilibres collectifs sont à trouver lorsqu'on bascule, car une plus grande liberté peut effectivement amener certains dysfonctionnements. Il conviendrait donc de s'assurer que des personnes en nombre suffisant soient engagées, solides et fiables pour assurer un noyau moteur.

Au-delà de certaines spécificités liées au projet qui restent encore à explorer, il apparaît que les réflexions de cette communication sont tout à fait transposables dans d'autres contextes, plus récurrents. On pourrait donc enlever le P de MRP.

## 7. Références

- Deneault 2013. Gouvernance : le management totalitaire. Lettres libres.
- Deneault 2015. La médiocratie. Lettres libres.
- Getz et Carney 2016, Liberté & Cie (trad. de l'anglais), Flammarion (1re éd. 2009)
- Peters 1993. L'entreprise libérée - Liberation Management (traduction de l'ouvrage Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties, New York : Knopf, 1992), Dunod
- Robertson 2015. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World.
- Vickoff 2016, Agile, Scrum et au-delà, Organisation - Management, QI.
- Wagner et Baur 2015, Risk-sharing partnership with suppliers: Definition, characteristics and current application in the aerospace industry. Working Paper ETH Zurich.
- Wysocki 2014, Adaptive Project Framework Effective Project Management—Traditional, Adaptive, Extreme.