

Louvain School of Management

La gestion de projet et des risques, un défi majeur pour toute entreprise :
Analyse du cas de la STIB

Mémoire recherche réalisé par
Jonathan Massant

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée (ou à finalité approfondie)

Promoteur(s)
Eric Cornuel

Année académique 2017-2018

Remerciements

Pour la réalisation de ce mémoire, je souhaite remercier Monsieur Eric Cornuel qui a été mon promoteur pendant ces deux années de Master à la LSM.

Je voudrais également remercier l'Université catholique de Louvain et surtout la Louvain School of Management et tous les professeurs qui m'ont proposé des études et un parcours très intéressant.

Sans l'interview, les documents et les échanges avec Mesdames Zagdoun et Van Aelst, Process, Project and Risk PMO (Project Manager Office) et Corporate PMO Coordinator dans le département Strategy & Innovation, la réalisation de ce mémoire aurait été plus complexe, qu'elles en soient remerciées.

Les documents fournis par EDFenergy, et plus particulièrement BlueLab sur leur approche de gestion de projet, ont été d'une grande contribution pour la comparaison. Merci à cette entreprise.

Je remercie également ma famille et mes amis pour leur soutien dans cette tâche.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1: Partie théorique.....	5
Qu'est-ce qu'un projet? D'où viennent-ils ? Quel est son but? Quels en sont les bénéfices?.....	5
Historique du projet.....	5
D'où viennent les mots « projet » et « gestion de projet » et que veulent-ils vraiment dire ?	8
Le triangle d'or, le triangle Magique : Cout-Délais-Qualité	11
Le planning et plan de projet.....	14
Les outils de la planification de projet.....	16
L'objectif, la performance	17
Les Coûts	19
La méthode bottom-up ou analytique :	20
La méthode analogique :	21
La méthode paramétrique :	21
La méthode de PERT à trois points :	21
Ressources :	22
Les Ressources Financières :	22
Les Ressources Matérielles :	23
Les ressources Humaines.....	23
Les parties prenantes d'un projet	24
La relation « client-fournisseur »	25
Les acteurs d'un projet.....	27
La gestion des risques ou ERM (Entreprise Risk Management):	28
La qualité d'un projet.	33
Les outils classiques de la qualité.....	35
Le cycle de vie d'un projet.....	36
Partie 2 : Analyse de cas : La gestion de projet et de risques de la STIB :.....	39
Introduction	39
Méthodologie.....	40
Vue d'ensemble	41
Prince 2	42
Demand management de la STIB.....	44
La gestion de projet de la STIB	46
Les 3 familles de projet de la STIB	47
Les Project Board.....	48
Les acteurs du projet et la communication.....	49
La gestion des contraintes délais-coût-qualité-ressource-risque-performance	51
End of Project Report de la STIB.....	52
La gestion des risques des projets à la STIB	52
Risk Mitigation	54
Les limites de la gestion de projet et des risques de la STIB.....	54
Comparaison chez EDFenergy, Blue Lab.....	57
Scénarios possibles pour une amélioration de la gestion de projet de la STIB	58
Conclusion.....	63
Limites :	65
Perspectives futures	65

Bibliographie :	67
Annexes	73
ANNEXE 1 : Liste de contrôle de planification du projet	73
Annexe2 : Exemple de diagramme de Gantt	74
Annexe 3 : Exemple de Work Break Structure	74
Annexe 4 : Plan de gestion des parties prenantes	75
Annexe 5 : Liste de contrôle du sponsor et du chef de projet	75
Annexe 6 : Grille d'évaluation des parties prenantes	76
Annexe 7 : Organisation de l'équipe du Projet	76
Annexe 8 : Schéma hiérarchique des acteurs d'un projet et le niveau d'implication	77
Annexe 9 : Analyse SWOT	77
Annexe 10 : Diagramme D'Ishikawa/ Fishbone	78
Annexe 11 : Matrice de gestion des risques	78
Annexe 12 : Relation du Coût d'obtention de qualité	79
Annexe 13 : Vue d'ensemble du management de qualité de projet	80
Annexe 14 : Schéma de succession de phases	80
Annexe 15 : Schéma de l'amont du démarrage d'un projet	81
Annexe 16 : Tableau de synthèse d'enchaînement des phases d'un projet	82
Annexe 17 : Relation entre les différentes instances	82
Annexe 18 : Organigramme de la structure de la STIB	83
Annexe 19 : Processus de management de projet selon Prince2	84
Annexe 20 : L'organisation de pilotage de projet selon Prince2	84
Annexe 21 : Root cause de la STIB	85
Annexe 22 : Root cause de la STIB	86
Annexe 23 : Root cause de la STIB	87
Annexe 24 : Exemple de End of Project report STIB	88
Annexe 25 : Mail Laurence Zagdoun pour les documents sur les risques	96
Annexe 26 : Schéma gestion de projet de EDFenergy, BlueLab	97
Annexe 27 : EDF Energy Project Way	98
Annexe 28 : Document gestion de risque de EDFenergy	99
Annexe 29 : Retranscription interview Laurence Zagdoun et Elena Van Aelst	100
Annexe 30 : Document DEMAND MANAGEMENT de la STIB	120

Introduction

L'intérêt que je porte pour le changement, pour la stratégie, pour l'innovation et pour qu'une entreprise bouge et avance avec le temps m'a donné l'envie d'explorer le sujet de la gestion de projet. Le fait de pouvoir et de savoir modifier ses décisions, de s'adapter dans un projet suite à des problèmes qui surviennent m'a, quant à lui, incité à explorer la gestion des risques. Le fait est que l'un est indissociable de l'autre. Ce mémoire a donc pour objectif d'éclaircir la notion de gestion de projet et de gestion des risques dans les organisations.

Certes, chacune d'elles possède sa propre gestion de projet et des risques, mais ce n'est pas pour autant que celle-ci est la plus efficace ou qu'elle est utilisée correctement. De plus, chaque entreprise ne construit pas nécessairement son propre modèle de management de projet et risques. Il y a une base sur laquelle elles s'appuient.

Ce mémoire sera rédigé en deux parties : la première constituera la partie dite partie théorique, en expliquant à quoi nous avons affaire lorsque nous parlons de « gestion de projet et de risques ». Elle sera divisée en deux sous parties, d'abord elle exploitera la gestion de projet et ensuite elle abordera la gestion des risques. Étant la partie théorique, celle-ci explorera toutes les notions en rapport avec les termes « projets et risque », et tentera de les rendre les plus claires possible. À la fin de cette partie théorique, un travailleur lambda devrait être en mesure de comprendre ce qu'est un projet, un risque et surtout, être capable de mener à bien sa propre gestion de projet en se basant sur les différents éléments présentés par ce mémoire. Il sera à même de manager un problème lui-même.

Cette première partie sera composée des éléments suivants :

Tout d'abord, nous retrouverons une partie historique, permettant de savoir d'où provient la notion de projet, depuis quand il existe, etc. Ensuite, nous retrouverons différentes définitions de la notion de projet, son but, pourquoi retrouvons-nous une méthodologie de gestion de projet, quels sont les bénéfices, quel est l'apport aux travailleurs en entreprise...

Le second point, nous aborderons la notion du « triangle magique » qui constitue en quelque sorte la base de tout ce mémoire. Par la suite, nous retrouverons la notion de business plan et business case, leurs objectifs, leurs utilités. Nous nous arrêterons également sur la définition des objectifs lors d'un projet. Nous évoquerons ce qu'est le planning d'un projet, pourquoi est-ce une étape si importante? En complément, nous préciserons le « ressource planning ».

L'étape suivante de ce mémoire sera de faire le point sur le suivi des projets, c'est à dire quelles sont les différentes méthodes, quels outils utiliser, qu'elles sont les phases d'un projet (tout le « process » du projet). Bien entendu, cette partie théorique sur la gestion de projet parlera des acteurs qui rentrent en jeu pour mener à bien cette gestion, quels sont leurs rôles, comment choisir une bonne équipe et comment faire pour que la communication entre les membres d'un projet soit la plus efficace possible. C'est à dire comment ceux-ci font pour communiquer, se mettre en accord sur l'avancement de celui-ci, etc. Bien entendu, nous ne pouvons pas parler de succès d'un projet sans évoquer la notion d'échec. Nous analyserons quels sont les facteurs qui peuvent mener à bien un projet ou à contrario mener à son échec. Chaque projet est différent, mais nous verrons qu'il y a différentes méthodologies qui peuvent s'appliquer pour différents projets.

Pour clore cette première partie, ce mémoire traitera le sujet de la clôture des projets, des « end report project » et des « lessons learned ». C'est-à-dire reprendre d'un ancien rapport de projet ce qui a bien fonctionné et ce que l'on peut réutiliser dans nos prochains projets, ou à contrario, qu'elles sont les erreurs que nous ne devons plus commettre lors d'un projet.

Le second point de cette partie théorique proposera un éclaircissement sur ce qu'est un risque, comment les contrer et quelles sont les méthodes pour le faire, où apparaissent-ils et pourquoi les entreprises (la plupart) disposent désormais un département dédié à cette gestion des risques. Bien entendu, la notion de risque sera abordée dans la partie « projet », car un projet ne peut être mené sans que les risques ne soient estimés par niveau de gravité et de fréquence pour pondérer leur importance.

La seconde partie de ce mémoire sera une analyse de la gestion de projet de la STIB, étant une entreprise semi-publique de transport belge située à Bruxelles. Ayant fait un stage dans le département stratégie et innovation de cette dernière, j'ai été mis en relation avec beaucoup de projets et j'y ai donc découvert sa gestion de projets et des risques, qui est encore récente et qui pourrait être améliorée.

Pour appuyer cette analyse, une légère comparaison avec la gestion de projet de EDFenergy et plus spécialement leur incubateur BlueLab sera faite, étant donné que leur gestion de projet est bien rodée.

Ce mémoire n'a pas pour objectif de donner LA solution quant à la gestion de projet et des risques. L'idée serait plutôt de permettre aux lecteurs de créer leur propre gestion stratégique en se basant sur les éléments présentés par ce travail. Une sorte de mise en évidence de paramètres clés qu'il ne faut pas oublier. Il se finira tout de même par des pistes de solution pour améliorer la gestion de projet et des risques de la STIB.

Pour pouvoir être le plus clair possible, je me suis basé sur des sources venant d'horizons différents. Dans cette optique, je me suis inspiré d'articles scientifiques, de sites internet, de documents provenant directement d'entreprises, de livres,... Tout cela afin de pouvoir être le plus clair et le plus rigoureux possible et d'avoir de l'information provenant d'un maximum de « milieux ».

Partie 1: Partie théorique

Qu'est-ce qu'un projet? D'où viennent-ils ? Quel est son but? Quels en sont les bénéfices?

Avant de proposer plusieurs définitions pour éclaircir la notion de projet, d'aborder de manière détaillée son but et ses objectifs, il est indispensable de disposer d'une ligne du temps pour savoir d'où ils proviennent. Lorsque l'on sait d'où provient ce que nous recherchons et que nous apprenons à comprendre les notions dès le début de leur existence, il devient plus facile de les assimiler et d'accepter leur évolution dans le temps et de continuer à les faire évoluer. Connaître le passé nous permet de nous baser sur ce qui a déjà été réalisé afin de ne plus commettre les mêmes erreurs, mais aussi de prendre tous les points positifs des expériences antérieures pour poursuivre la recherche vers une gestion qui se voudra être la plus efficace possible.

Historique du projet

Lorsque l'on pense à la Grande Muraille de Chine, aux pyramides, à Stonehenge (Barron & Barron, 2011) et de manière plus générale à toutes les grandes constructions du passé comme les châteaux, les palais, les cathédrales, tous les grands monuments historique,... pouvons-nous nous imaginer que toutes ces grandes constructions ont été édifiées sans qu'il y n'y ait une certaine gestion du projet sans que tout ait été planifié à l'avance?

Se permettre d'avancer le fait que le concept de gestion de projet existe depuis le début de l'histoire n'est pas du tout inapproprié. On peut également mentionner le fait qu'elle ait permis à tous les leaders de l'époque de planifier de grands et importants projets et d'en manager le financement, l'approvisionnement en matériaux et main d'œuvre,... dans les délais impartis. (Barron & Barron, 2011)

On peut par exemple retrouver l'origine des méthodes de gestion de projet lors de la Renaissance italienne avec, par exemple, la création du dôme de Florence par Filippo Brunelleschi qui fut un évènement architectural majeur. (Aïm, 2011).

Mais également du côté des États-Unis vers la fin du 19^e siècle suite à d'importants projets gouvernementaux « qui fournirent l'impulsion pour prendre les décisions

importantes qui sont devenues la base de la méthodologie de management de projet tel que la ligne de fer transcontinentale » (Barron & Barron, 2011, para.2).

Au début du 20^e siècle, tous ces grands projets étatiques et militaires seront gérés par des ingénieurs qui « appliqueront des techniques de gestion de projet qui ne sortiront pas du cadre de leurs entreprises et qui ne seront, ni diffusées, ni standardisées. Elles resteront des processus internes de savoir-faire des entreprises. » (Aïm, 2011, p.2) Le partage d'informations sur cette gestion projet n'était pas courant à l'époque. On faisait face à des entreprises voulant cacher leur gestion interne, quelles qu'elles soient, afin de pouvoir garder leurs avantages concurrentiels. (Barron & Barron, 2011)

C'est « grâce » à la Seconde Guerre mondiale qu'il y a eu cette apparition de la gestion de projet. À cette époque, il y avait un besoin de coordonner des tâches complexes et d'ordonner celles-ci. Après la Deuxième Guerre mondiale, le management de projets se retrouvera l'industrie spatiale et s'étendra petit à petit à d'autres domaines. (Laborie, s.d.)

Durant cette même période, Henry Gantt développera le diagramme de Gantt qui sera d'une aide exceptionnelle dans la planification de projet de manière générale et qui sera accessible à tous ceux qui y trouvent une utilité quelconque. Il permet de montrer comment le travail est planifié au cours du temps jusqu'à son aboutissement et de l'agencer au mieux. L'entreprise pouvait « enfin » constater l'avancement de chaque projet et proposer des actions lorsque cela était nécessaire afin de rester dans les délais. (Peterson, 1987)

Suite à l'avènement « Gantt », certaines entreprises vont commencer à proposer différents modèles d'aide aux projets, tels que la « méthode de graphique CPM (critical path method), qui offre une visualisation des liaisons entre les tâches, les coûts et les délais (triangle magique). Plus tard, en 1957, l'US Navy développera,..., le PERT (Program Evaluation Review Technique) [Suite du diagramme de Gantt] qui reste toujours l'un des outils phares de la planification de projet. » (Aïm, 2011, p.2). Nous aborderons plus dans le détail ces méthodes plus loin dans le mémoire.

Il est à noter que la codification du terme de gestion ou management de projet, elle n'est apparue que vers la moitié du 20^e siècle. Ce sont les États-Unis dans les années 60 qui proposent « un modèle universel de management de projet fondé sur une méthodologie rigoureuse, des procédures normalisées, des contrôles périodiques, une traçabilité du développement offrant ainsi un langage projet commun à tous les acteurs. » (Aïm, 2011, p3)

On assiste à cette époque à la naissance du PMI (Project Management Institute) dont l'objectif était de créer une organisation permettant à ses membres de partager leurs expériences en rapport avec le management de projet et de discuter des problèmes rencontrés afin de trouver des solutions qui soient utiles à tous. (Barron & Barron, 2011)

Pour ne pas perdre toutes ces données, ces termes et concepts sur la gestion de projet, qui ont été trouvés de manière commune, le PMI (Project Management Institute) a créé le Guide du Corpus des connaissances de Management de Projet (PMBOK) en 1987. Ce livre continue d'être mis à jour régulièrement. (Barron & Barron, 2011)

Dans les années 80, les entreprises d'une grande majorité des secteurs d'activités, dont les services, utilisaient cette méthode de gestion de projet généralisée afin de répondre aux exigences relatives à la qualité et aux prix des produits. Toutes ces entreprises faisaient face à des délais plus courts, à un plus grand nombre de fournisseurs, ce qui leur demandait plus de coordination dans leurs actions. (Aïm, 2011)

C'est pendant cette période que l'on voit apparaître l'introduction de l'ingénierie concourante (IC), qui fournit un modèle permettant d'agir sur l'organisation en équipe projet pour développer plus rapidement et efficacement des projets.

C'est également pendant cette période que l'on voit apparaître le développement de logiciels spécialisés dans les domaines de la planification, de l'ordonnancement, de la gestion de la documentation et de la configuration, du découpage technique et financier des tâches, etc. (Aïm, 2011)

De nos jours, nous basons notre management de projet sur ce qui a été fait dans le passé, sur les avis, les expériences des personnes ayant permis cette généralisation dans la stratégie d'entreprise et nous continuons de l'améliorer.

Après ce bref aperçu historique où l'on se rend bien compte que la gestion de projet connaît un long passé et ne cesse de se développer, de s'améliorer en prenant compte des expériences vécues par chacun, il semble plus qu'approprié de donner une définition du terme projet et de la gestion de projet et d'en donner l'étymologie.

D'où viennent les mots « projet » et « gestion de projet » et que veulent-ils vraiment dire ?

En fait, « projet » provient du mot latin « projicio » qui signifie jeter en avant. Ce terme projet est utilisé dans tous les sens, dans un nombre élevé de domaines d'activités différents qu'ils soient professionnel ou non.

En philosophie, le mot projet à un sens qui est vu comme un effort pour sortir de soi et une interaction entre le Moi et le Non-Moi, entre l'individu et l'environnement. Mais ce sens philosophique nous intéresse moins dans notre cas, c'est pourquoi nous n'allons pas nous étendre dessus. Du point de vue sociologique, le terme projet met en évidence le sens de « réintroduire de l'action. » (Berbesson & Rémy, s.d.)

Il est toujours intéressant de comprendre la valeur d'un mot dans les différents domaines, mais il ne sera pas nécessaire, dans ce cas-ci, de réaliser une recherche détaillée.

La définition que l'on retrouve dans les normes NF EN ISO 9000 citée par Froman B et Gourdon C: «Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » (cité dans Aïm, 2011, p5)

Cette définition reprend vraiment les principaux sujets sur lesquelles il faut s'attarder, c'est-à-dire que c'est un ensemble d'activité coordonnée et maîtrisée, qu'il y a une date

de début et de fin, qu'il faut prendre en compte les ressources que le projet requiert pour sa réalisation,...

Selon le PMI (Project Management Insititute), « un projet est une entreprise temporaire visant à créer un produit et/ou un service unique » (cité dans Laurent, s.d., slide 6)

Une autre définition qu'il faut également prendre le temps de comprendre: Un projet est « un mode d'anticipation opératoire partiellement déterminé. »(Berbesson & Rémy, p2). On peut définir cela de la manière suivante :

Le projet est en effet une anticipation au sens où il cherche à appréhender l'avenir, et opératoire parce qu'il fait référence à un futur qu'il va chercher à faire devenir ... Un projet purement rationnel pourrait en effet être trop déterminé et laisser finalement peu de marges de manœuvre aux sujets. Il pourrait également devenir trop exigeant, et donc, d'une certaine manière, décourager les acteurs ... C'est pour ces raisons et parce qu'il est résolument tourné vers l'action, le projet se trouve en fait entre ces deux pôles extrêmes, et c'est en ce sens qu'il est « partiellement déterminé »(Berbesson & Rémy, p2).

J-P Boutinet distingue cinq registres d'utilisation de la notion de projet :

Trois registres d'utilisations sont assez éloignés du « projet d'établissement ou de service ». Il s'agit d'abord des « situations existentielles à projet ». Entendu en ce sens, le projet est « dirigé vers une séquence de l'existence à anticiper et à planifier » (comme le projet d'orientation d'un élève adolescent ou un projet de retraite). Ensuite, le projet peut désigner une activité dont l'objectif premier est la réalisation d'un objet. Il s'agit alors d'« objets à projet » ... Le projet peut également s'appliquer dans le domaine politique lorsqu'on évoque un projet de

société d'un parti politique, ou un projet alternatif. Deux autres registres d'utilisation nous intéressent plus particulièrement. Le premier est le projet orienté « vers une activité à promouvoir et à développer. J.-P. Boutinet parle alors d'« activités à projet » (comme un projet de développement, ou un projet de recherche). Le deuxième est celui des « organisations à projet » et a davantage trait à une organisation dans son ensemble qu'à une de ses activités. Ces deux registres assez proches impliquent une dynamique en deux temps : « le premier temps est consacré à l'esquisse obligatoire qui fera fonction de schéma directeur » ; et le second temps « est la réalisation de l'activité proprement dite ». Pour les distinguer, il est possible de considérer que les « organisations à projet » évoquent le projet lorsqu'il s'agit de penser leur « schéma directeur », tandis que les « activités à projet » sont nettement plus concentrées sur le second temps, c'est-à-dire sur la réalisation et le processus. Dans cette recommandation, ce sont ces « projets » relatifs aux organisations qui retiendront l'attention. Lorsque le projet concerne une activité au sein d'une organisation, on parlera de « gestion par projet ». Lorsqu'il s'agira de l'organisation dans son ensemble on préférera l'expression « projet d'institution ». (Berbesson & Rémy, p2).

Pour la définition de gestion/management de projet, nous pouvons retrouver ce qui suit :

La gestion de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris. (Gestion de projet FOAD, s.d., para 2)

Le PMI définit le management de projet de la façon suivante: « Application de connaissances, compétences, outils et techniques dans des activités de projet en vue d'atteindre ou de dépasser les attentes des parties impliquées dans le projet. » (Cité dans Laurent, s.d., slide 8)

Nous pourrions encore trouver un nombre infini de définitions sur la notion de projet et gestion de projet, mais cela serait une perte de temps et n'apporterait pas plus d'informations qu'on a déjà.

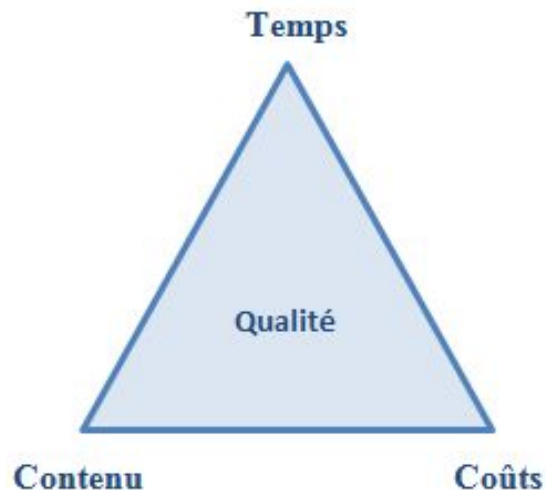
Pour clore avec les définitions, nous résumerions le projet et gestion de projet comme suit : la notion de projet est donc multidimensionnelle : elle se projette dans l'avenir en tenant compte du passé, vise tant la réalisation d'une stratégie ou d'une vision que d'un objectif opérationnel concret, s'inscrit dans tous les niveaux de la société publique ou privée, s'applique à une méga organisation ou à une PME, et la manière pour arriver à réaliser ce projet est aussi importante que le résultat final. Cette thématique de projet peut donc se décliner sous différents vocables, selon le sens que nous souhaitons lui donner. Pour gérer ce projet nous avons besoin de méthode et de pratique qui permettent coordonner et maîtriser l'avancement de celui-ci.

Le triangle d'or, le triangle Magique : Cout-Délais-Qualité

Après cette mise en bouche sur la notion de projet, nous pouvons rentrer dans le vif du sujet et se préparer à comprendre comment agencer au mieux un projet, quels sont les éléments à prendre en compte, comprendre ce qui constitue la base du projet.

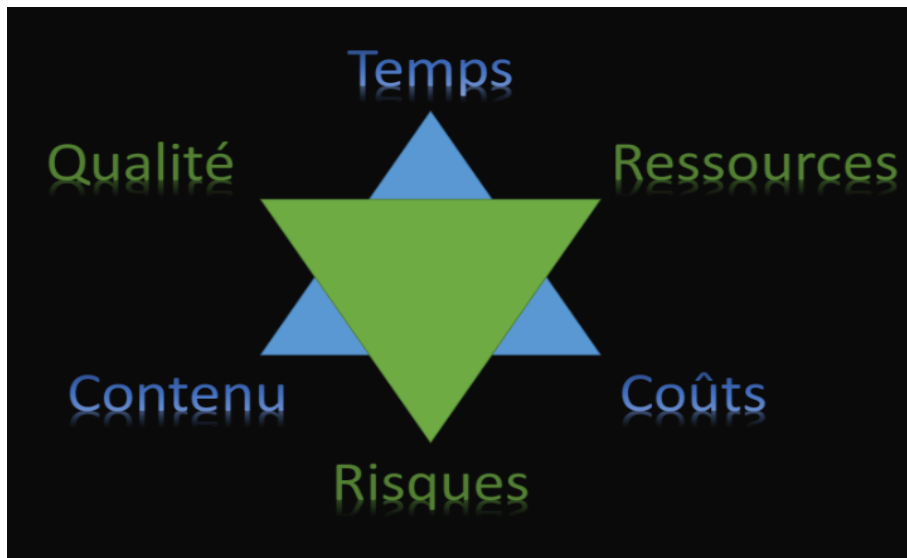
Pour se faire nous devons nous baser sur ce qu'on appelle le triangle O-C-D (objectif, coût, délais), le triangle des triples contraintes, le triangle magique, le triangle d'or du projet,... Il s'appelle de plein de différentes manières, mais présente la même chose. C'est-à-dire que lorsque l'on se lance sur un projet, quel qu'il soit nous devons respecter trois contraintes. Cette triple contrainte peut se résumer de la manière suivante: Contrainte de coût, contrainte de temps (délais) et la contrainte de la performance (objectif/contenu). Ce triangle se trouve au centre de la gestion de projet, car il n'est pas possible de modifier un de ces trois paramètres sans qu'un autre soit impacté. Par

exemple si nous voulons réduire le temps d'un projet, cela va directement impacter le coût de celui-ci (besoin de plus de personnel, ce personnel devra prester plus longtemps,...), mais aussi impacter la performance, la bonne exécution de celui-ci. Tout cela impactera la qualité du projet. Bien entendu, un changement dans ce triangle n'est pas nécessairement négatif et peut avoir un impact positif sur la qualité. (Question d'entretien de Chef de projet, 2015)



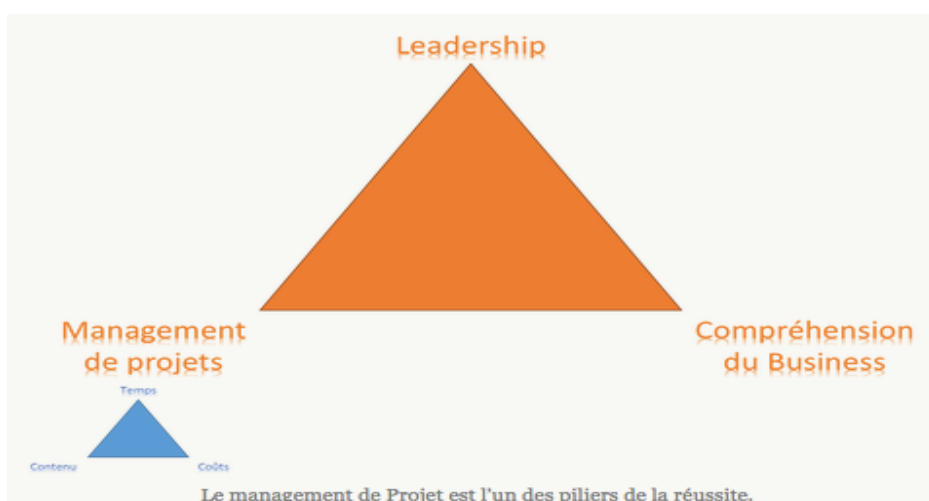
(Question d'entretien de Chef de projet, 2015)

Si nous voulons aller encore plus loin dans ce triangle d'or, celui-ci peut se transformer en étoile pour apporter plus de contraintes quant à la bonne réalisation d'un projet. La composante ressource sera le premier ajout, suivi de la composante risque, qui est omni présente. La dernière composante de cette étoile sera la qualité, élément qui était déjà présent dans le triangle OCD, mais qui résultait de la combinaison temps-contenu-coûts. Ces 6 éléments forment donc l'étoile de la gestion de projet. Chaque branche sera détaillée par la suite. (Question d'entretien de Chef de projet, 2015)



(Question d'entretien de Chef de projet, 2015)

Lorsque nous prenons du recul, nous nous rendons compte que cette étoile, ce triangle de projet, fait partie en réalité d'une branche d'un triangle encore plus large, à savoir la branche du management de projet. Les deux autres branches de ce triangle plus large sont le leadership et la compréhension du business. Ces trois piliers forment ensemble ce que l'on peut appeler le triangle de la réussite. Ce triangle ne sera pas détaillé, car nous nous concentrons dans ce mémoire sur la gestion de projets, malgré le fait que ces deux autres branches soient des sujets des plus intéressants. (Question d'entretien de Chef de projet, 2015)



(Question d'entretien de Chef de projet, 2015)

Détaillons un peu les différentes branches de cette étoile qui permet la bonne réalisation d'un projet. Il faut savoir que dans la plupart des projets, au moins un côté du triangle d'or ne peut être modifié. Cela peut être le budget qui n'est pas négociable, ou bien que la date de livraison et de mise en vente ne peut être retardée,... Dans cette gestion, ce n'est pas toujours le chef de projet qui est maître de ces éléments immuables. Mais nous en reparlerons plus loin lors des différents acteurs. (Triangle du projet, 2018)

Le planning et plan de projet

Parlons de ce sujet qui est selon nous l'un des points les plus fondamentaux du management de projet. Comment bien planifier son projet, créer un bon plan général du projet, comment respecter les deadlines et ne pas avoir un projet qui ne finit jamais, comment créer un bon planning ? De plus, lorsqu'un bon plan de projet est réalisé, que les procédures à suivre sont bien claires et que le projet a été mené à bien, un bon planning est très souvent réutilisé par les entreprises. Cela permet aux entreprises un gain de temps et de mettre déjà le projet en bonne voie grâce à une base de planning qui a déjà prouvé sa valeur dans le passé.

La planification de projet va permettre de décrire comment s'orchestrera la gestion des changements des éléments tels que le contenu du projet, le coût, les délais, les risques,... (Question d'entretien de Chef de projet, 2015 ; Peterseen, 2014)

Le planning du projet doit pouvoir montrer le travail qui doit être exécuté, le coût de chaque tâche et les ressources nécessaires, et par qui celles-ci seront réalisées, quand le projet commencera et se finira. C'est une étape fondamentale pour la maîtrise des délais. Au plus le planning est bien articulé, au plus les chances de finir dans les délais augmenteront. Les réunions régulières entre les parties prenantes du projet sont obligatoires, si l'on veut augmenter les chances de succès. Elles permettront de parler de l'agenda, du Work Break Structure (WBS), du diagramme de Réseau, définir le Diagramme de Gantt, de parler de la gestion des risques,... Sans un planning complet il deviendra impossible pour le « project manager » de communiquer, en terme de coûts et de ressources, les besoins afin de rendre le projet à temps. Un planning bien réussi permet au gestionnaire du projet et à tous les acteurs participant à celui-ci de pouvoir

bien suivre le calendrier au fur et à mesure de l'avancement du travail. Afin de construire un bon planning de projet, il est important d'utiliser les bons outils. (Project scheduling, s.d.)

Voici 5 étapes qu'il est intéressant de suivre lors de la réalisation d'un planning de projet :

Tout d'abord, le découpage. C'est-à-dire distinguer chaque étape de manière chronologique et déterminer la liste des tâches à accomplir, leurs coûts et les ressources nécessaires pour les réaliser. Les résultats attendus et les livrables sont également expliqués. (Boyer, 2018)

On entend par livrables dans une gestion de projet : le SDP (Structure de Découpage du Projet ou WBS), le budget, datés prévues de début et de fin, organigramme des responsabilités, les ressources, le plan de gestion du risque, les décisions en attente,... Bien entendu parmi tous ces livrables, il faut faire la sélection de ceux qui ont un intérêt dans votre projet. Il faut décider lesquels sont applicables ou non. Il est évident que lors d'un début de projet, nous n'aurons qu'un grand aperçu de ces différents livrables sans pouvoir donner de détail. C'est durant l'avancement de celui-ci que chacun de ces livrables deviendra de plus en plus clair. (Peterseen, 2014)

Ensuite la seconde étape consistera à établir une hiérarchisation des tâches. On entend par là déterminer les tâches prioritaires tout en pensant au prérequis de ces tâches qui seront encore plus prioritaires. Les livrables principaux devront avoir une description détaillée. Chaque livrable et tâche peuvent être découpé en sous-livrables et sous-tâches. Au plus celles-ci sont découpées, au plus la réalisation des étapes suivantes sera précise. (Boyer, 2018)

L'étape suivante sera de faire l'ordonnancement des tâches et donc de déterminer leur ordre dans le process. Ce sera également à cette étape que l'on identifiera les tâches qui devront être séquentiellement réalisées et celles qui pourront à l'inverse être parallélisées. Les bonnes questions à se poser sont : « Cette tâche dépend-elle d'une ou plusieurs autres tâches ? Si c'est le cas, ces prérequis peuvent-ils être traités parallèlement ou bien doivent-ils être traités les uns après les autres ? » (Boyer, 2018, para9.) où bien, « Existe-t-il une marge pour la réalisation de cette tâche ? Un débordement est-il acceptable, et si oui, à combien peut-il se monter sans mettre en

danger la suite du projet ? » (Boyer, 2018, para 9.) Élaborer plusieurs scénarios pour l'ordonnancement des tâches permettra de choisir le scénario le plus adéquat selon le déroulement du projet. (Boyer, 2018)

L'annexe 1, représente la liste de contrôle de planification d'un projet. Elle reprend les différentes étapes, la description, les données nécessaires pour lancer l'étape et les données nécessaires requises pour clôturer l'étape. Ce document est très important, car il permet de suivre déjà une certaine structure claire et précise qui donnera un planning fiable. Les entreprises qui ne commencent pas leur projet par une planification des tâches se retrouvent à devoir assumer des retards, des surcoûts, une croissance du risque d'échec,... (Peterseen, 2014)

Une fois l'ordonnancement des tâches terminé, l'objectif suivant sera de fixer les dates de réalisation de chacune de ces tâches. À la fin de cette étape, nous pourrons identifier les différents jalons qui permettront d'atteindre les objectifs attendus. « Les jalons constituent un outil essentiel pour communiquer l'état du projet aux acteurs internes et externes. En fait, définir et identifier les jalons du projet, est l'une des compétences les plus importantes qu'un gestionnaire de projet doit posséder. » (Boyer, 2018, para 2.)

Cette étape déterminera une date de fin du projet prévisionnelle. Après avoir déterminé les dates pour chaque tâche, nous pourrons établir le chemin critique de celui-ci. Cela signifie que chaque modification de la durée d'une tâche critique impactera tout le projet. (Boyer, 2018)

La dernière étape sera celle de l'identification des risques. Elle est également cruciale, mais sera expliquée plus loin dans ce mémoire. Il faut juste savoir que tout problème survenant aura un impact sur le projet et sur son déroulement. Identifier ceux-ci permettra de diminuer l'impact de ces risques.

Les outils de la planification de projet.

Le diagramme de Gantt est l'outil nécessaire pour planifier les ressources et leur ordonnancement dans le temps. Il permet de représenter virtuellement l'état d'avancement des différentes tâches du projet. Sur ce diagramme les différentes tâches se trouvent sur la colonne de gauche, chacune de celle-ci est représentée par une barre

horizontale qui représente la durée de cette tâche, sa date de début et de fin (planifiée). (Gantt, 2018 ; Planifier les tâches d'un projet avec Gantt, 2018) **Voir annexe 2.** En résumé voici ce que le diagramme de Gantt permet d'observer : « les différentes tâches à envisager, la date de début et de fin de chaque tâche, la durée escomptée de chaque tâche, le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement, la date de début et de fin du projet dans son ensemble. » (Gantt, 2018, para 2)

Un autre outil utile pour faire une bonne planification est le WBS (Work Break Structure) qui est une réflexion hiérarchique de tous les travaux du projet en terme de livrables. (Project scheduling, s.d.)

Le WBS propose « une méthode opérationnelle pour organiser un projet en le subdivisant en unités gérables. » (Granger, 2018, para1)

En français, le WBS est traduit par « structure de découpage de projet » (SDP), Organigramme des tâches (OT) ou encore organigramme technique de projet (OTP). Dans tous les cas, le but principal est de simplifier les projets, leurs tâches en les divisant en tâches plus simple pour les acteurs du projet. Cela permet d'attribuer un budget, des responsabilités et des rôles de manière plus simple pour chaque partie du projet. Cela permet une meilleure planification, une maîtrise du suivi, car cela facilite le management du projet, une meilleure communication entre les acteurs du projet qui ont une vision plus claire des différentes phases du projet, une meilleure gestion des risques et des coûts. (Granger, 2018)

L'annexe 3 montre un exemple de WBS.

Nous finirons ce point par cette citation de Peterseen dans son livre sur un facteur clé de succès de projet : « Si vous ne savez pas où vous allez et comment vous y rendre, vous n'allez probablement pas arriver là où vous voulez – ou y arriver à temps... » (Peterseen, 2014, pp26)

L'objectif, la performance

La deuxième contrainte de ce triangle ou de cette étoile se situe au niveau du contenu et de la performance. Un bon objectif est un objectif dit S-M-A-R-T.

Il doit être Spécifique/Simple, S : il faut qu'il se rapporte à un élément précis, qu'il soit délimité au niveau géographique et qu'il dispose d'un financement spécifique (Définir des objectifs SMART, 2018). Par simple, on sous-entend qu'il ne doit pas être ambigu. Si cet objectif est trop complexe, il est vivement recommandé de le décomposer en plusieurs objectifs. (Vincent, 2013).

M pour Mesurable : On doit savoir contrôler les résultats de cet objectif, il doit savoir être quantifié ou qualifié. Par mesurable, on sous-entend aussi le fait que cet objectif doit avoir un seuil qui permet de dire quand cet objectif est atteint. (Définir des objectifs SMART, 2018 ; Vincent, 2013).

Le A pour acceptable/attirant : Il faut que le défi que nous allons affronter soit réalisable, mais inversement qu'il ne soit pas trop « faible ». Il faut que celui-ci soit un challenge et que les personnes qui y prennent part soient attirées par cet objectif. Il doit être assignable, on entend par là que l'on va définir clairement qui seront les personnes responsables de la réalisation de l'objectif. (Vincent, 2013; Définir des objectifs SMART, 2018)

Le R pour réaliste, réalisable : « Il faut pouvoir différencier une situation idéale et une situation concrète qui puisse être atteinte au sein d'une organisation » (Définir des objectifs SMART, 2018, para.5), il faut que cet objectif soit suffisamment réalisable pour que les personnes qui tentent de le réaliser soient motivées pour arriver à la fin de ce challenge. Si l'objectif est inatteignable ou semble comme tel, nous trouverons une démotivation grandissante chez le personnel. Il faut qu'il soit bien évalué avant de le commencer. (Vincent, 2013 ; Définir des objectifs SMART, 2018)

Enfin il doit être limité dans le temps, T. Pour voir l'avancement d'un objectif, il faut que celui-ci ait une fin, pour motiver les personnes travaillant sur cet objectif, leur donner des deadlines les poussera à se donner à fond pour exécuter leurs tâches. Sans repères temporels, l'objectif perdrait son caractère concret. (Définir des objectifs SMART, 2018 ; Vincent, 2013)

Cette branche du triangle représente donc la réalisation d'ordre technique du projet, le périmètre de celui-ci. Elle dépend directement des deux autres branches du premier triangle qui forme l'étoile (Coût-Délais). Comment maintenir ce périmètre? Il ne faut surtout pas négliger toute la phase « préparatoire » relative à ce paramètre, la moindre défaillance, le moindre changement comme des ajouts de fonctionnalités ou autre,

entraînerait directement des surcoûts et des retards dans le projet. (Aïm, 2011) De plus parfois l'objectif du projet ne peut pas changer et dans ce cas-là nous devons mettre en place d'autres solutions comme ajouter des ressources (coût), supprimer ou ajouter des tâches voire allonger la durée de celles-ci (coût-temps) ou bien prolonger l'échéance pour attribuer du temps à toutes les tâches avec les ressources disponibles (temps). (Triangle du projet, 2018)

Les Coûts

La dernière branche de ce triangle d'or est le paramètre de coût. Comment respecter l'objectif économique du projet, ou comment bien calculer le coût total d'un projet afin d'essayer que celui-ci ne divague pas trop ? Faire une bonne estimation de coût est un atout, c'est une des étapes les plus importantes et délicate.

Ce paramètre sera respecté si : l'on estime avec précision le détail, poste par poste, des coûts du projet ; la bonne estimation repose sur une connaissance précise du développement projet, des achats à réaliser et des tâches à exécuter ; l'on maîtrise les dépassements de coûts internes qui peuvent survenir sur la durée du projet en les analysant et en les renégociant (contrôle des coûts) ; l'on négocie financièrement toutes les nouvelles demandes, exprimées par le client, qui interviennent en écart par rapport au contrat. (Aïm, 2011, p.8)

Les coûts principaux lors d'un projet se retrouvent dans le coût des ressources, c'est-à-dire les coûts fixes, les coûts du personnel, les coûts des équipements et du matériel. Mais également les coûts indirects comme les frais généraux, les frais de gestion,...Il va donc falloir prendre tout cela en compte pour prendre des décisions efficaces pour essayer de ne pas trop s'éloigner du budget de base. On entre alors dans un jeu d'optimisation du budget. Pour se faire, certaines décisions devront être prises, comme : limiter l'objectif du projet pour avoir moins de tâches qui nécessitent un apport en ressources et pour avoir un gain de temps. Il va parfois être obligatoire de supprimer

des ressources trop coûteuses et faire avec celles qui restent, faire des vérifications récurrentes quant aux taux, aux taxes et aux heures supplémentaires faites par le personnel, être certain que les ressources utilisées sont les plus performantes par rapport à la tâche demandée, voir remplacer les ressources coûteuses par des ressources plus « cheap »,... Bien entendu une modification du budget ou des coûts, entrainera une modification dans les deux autres branches du triangle d'Or. Une réduction des ressources pourra entrainer une augmentation de la durée, l'objectif principal ne sera pas atteint et nous pourrions avoir affaire à une réduction de la qualité du projet. (Triangle du projet, 2018 ; Galiana, 2017)

Cette phase d'estimation des coûts porte sur toute la durée du projet, c'est à dire du lancement jusqu'à la clôture finale de celui-ci. Mais l'évaluation du budget d'un projet se fait en amont du lancement de celui-ci. Il doit être validé par l'entreprise, soit celle pour qui vous travaillez, soit celle pour qui vous faites le projet, avant que celui-ci ne débute. Si les coûts sont trop élevés, il est plus que probable que celles-ci demandent une réévaluation de celui-ci pour trouver une solution moins coûteuse.

Toute cette phase préalable permet en réalité d'être certain que le projet sera rentable pour l'entreprise et qu'il mérite d'être réalisé et ensuite être bien certain que l'entreprise dispose d'assez de budgets pour mener le projet jusqu'au bout sans espérer avoir d'accros. (Galiana, 2017)

Il existe plusieurs méthodes pour estimer les coûts d'un projet selon Galiana, Zejjari, Mousaid,...: La méthode analogique ou par analogie, la méthode analytique ou bottom-up, la méthode de PERT à trois points, la méthode paramétrique.

La méthode bottom-up ou analytique :

Cette méthode permet d'évaluer le coût d'un produit ou d'un projet grâce à la décomposition en tâches élémentaires du travail à réaliser. On appelle cela un WBS, Work Breakdown Structure. C'est en fait faire une estimation des activités élémentaires du projet afin de voir le coût de chacune d'elles. Il est donc nécessaire de connaître la structure exacte du produit et descriptif détaillé des travaux. Cette méthode est longue,

demande une grande charge de travail et se révèle être coûteuse, mais est considérée comme l'une des plus fiables et des plus réalistes. (Zejjari, 2016 ; Mousaid, 2016)

La méthode analogique :

Cette méthode consiste à comparer l'estimation de coût du projet en cours, avec un projet fait auparavant qui serait similaire et de se baser sur cette estimation déjà existante grâce au retour d'expérience. Cette méthode est beaucoup plus rapide et demande un coût bien moindre que la méthode Bottom-up. (Zejjari, 2016)

Cette méthode se déroule en 4 étapes : l'analyse du projet ou du produit, la recherche de projets similaires, la comparaison et le chiffrage et enfin l'évaluation de la nouvelle situation et apprentissage. (La méthode analogique, s.d.)

La méthode paramétrique :

Cette méthode est également fondée sur les retours d'expériences de projets précédents. (Zejjari, 2016) « Elle permet d'établir le lien entre des caractéristiques techniques ou physiques d'un produit (masse, volume...) et le coût par l'intermédiaire de relations mathématiques et logiques. » (La méthode paramétrique, s.d, para 1) Cette méthode possède des avantages comme sa rapidité d'exécution, elle permet de mettre en avant certains paramètres sur la valeur économique du produit et donc permet une optimisation à ce niveau là. En résumé, cette méthode répond aux besoins du gestionnaire, car elle est rapide et fournit de l'information sur les tendances globales. Cependant, cette méthode fonctionne comme une boîte noire, elle permet de savoir les différents coûts, mais pas leurs origines. (La méthode paramétrique, s.d.)

La méthode de PERT à trois points :

Trois étapes à suivre pour exécuter cette méthode. Tout d'abord, l'estimateur sélectionne des personnes ayant de l'expérience dans le projet en question (projets similaires,...). Suite à cela il demande à chacun de faire une estimation des coûts pour le

projet en question. Enfin, il reprend les réponses et détermine l'estimation la plus pessimiste (PP), la plus optimiste (PO) et la plus probable (PB) qui est celle la plus fournie par les participant. Ensuite le calcul suivant est fait :

$$Estimation = \frac{PO + 4PB + PP}{6}$$

Si le résultat est trop écarté de la valeur la plus probable, cette méthode n'est pas appropriée. (Zejjari, 2016)

Ressources :

Après avoir analysé le triangle d'or, il nous semble opportun de continuer à analyser cette étoile de projet reprenant un autre triangle ayant les branches qualité, ressources et risques. C'est trois points font partie indéniable de la gestion de projet et il est impossible de ne pas en parler.

Pour chaque projet que l'on entreprend, il est obligatoire d'identifier toutes les ressources dont nous allons avoir besoin pour le mener à bien. On distingue trois types principaux de ressources : les ressources humaines, matérielles et financières. Pour gérer au mieux ces ressources il est indispensable d'établir un planning de celles-ci, savoir quand elles seront requises, en quelle quantité,... Les outils d'aide à la planification permettent d'aider à connaître quelles ressources nous aurons besoin lors du projet. Le WBS permet d'identifier cela et un chef de projet se doit de répartir le plus correctement possible les différentes ressources dont il dispose. (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durant, 2016)

Les Ressources Financières :

C'est le budget que l'entreprise offre pour l'accomplissement du projet. Il englobe tous les coûts et dépenses engendrés par celui-ci comme les salaires des personnes participantes à la réalisation du projet, l'achat et la location des ressources matérielles, les frais de fonctionnement, les frais de déplacements,...

Il est important de pouvoir les déterminer avant le lancement du projet et qu'elles soient validées par l'entreprise via le cahier de charge.

Ces ressources financières permettent de financer les ressources humaines et matérielles nécessaires au projet. Il est impératif de prévoir un budget prévisionnel qui soit assez large pour pouvoir gérer de potentiels problèmes qui surviendraient. (Galiana, 2017)

Les Ressources Matérielles :

Elles reprennent tous les avoirs matériels de l'entreprise qui « lance » le projet sommé de tout ce qui sera nécessaire à la réalisation de celui-ci comme les salles, bâtiments, terrains, les équipements et matériels comme les ordinateurs, téléphones, les logiciels informatiques, les machines, les outils, etc.

Les ressources matérielles n'appartiennent donc pas toujours à l'entreprise, celle-ci peut les louer ou devra acheter le bien requis pour le projet. Elles seront déterminées en fonction des tâches que requiert le projet et en fonction du budget, des délais et de la qualité demandée. Un bon gestionnaire fera des choix judicieux en choisissant par exemple de sous-traiter, de louer, d'acquérir, de prendre du matériel d'occasion ou du neuf etc. (Galiana, 2017)

Les ressources Humaines.

Lorsque l'on parle de ressources humaines, on sous-entend tous les acteurs qui participent d'une manière ou d'une autre au projet. Celles-ci sont fondamentales, car ce sont elles qui exécutent toutes les tâches associées au projet.

Un chef de projet doit s'entourer des bonnes personnes qui permettront la réussite du projet. Il est toujours très utile de s'entourer de personne ayant des qualités différentes, cela permet d'élargir les horizons, les propositions, les idées afin de trouver la meilleure solution pour rendre un projet de qualité, respectant un budget et qu'il soit fini dans le délai prévu. (Galiana, 2017)

Il faut savoir que ces ressources humaines peuvent être des personnes de l'entreprise de département différent, mais également des acteurs externes à celle-ci. Certains acteurs ne participeront pas du début jusqu'à la fin, mais seront réquisitionnés aux moments ou

leur aide est requise. Être plusieurs à exécuter une tâche permet de la faire plus rapidement, cependant il faut que la communication entre les partenaires soit optimale si l'on ne veut pas que l'inverse se produise, c'est à dire une perte de temps pour cause de divergence d'avis,... (Galiana, 2017)

Pour déterminer les ressources humaines qui sont les ressources les plus importantes lors d'un projet, il est normal d'y passer beaucoup de temps. Il y a quatre étapes que l'on peut suivre pour mener à bien ce processus :

Tout d'abord, lister toutes les tâches qui sont à faire. Ensuite, identifier les compétences et qualifications nécessaires pour ces tâches. L'étape suivante sera de s'aider d'outils adaptés, par exemple consulter dans les archives pour voir si des projets similaires ont été faits pour pouvoir choisir le même style d'équipe pour un succès du projet. La dernière étape qui a déjà été évoquée précédemment et qui peut paraître logique, mais que beaucoup oublient est de s'entourer des bonnes personnes pour la réalisation du projet. C'est-à-dire qu'il faut, suite aux compétences et savoir-faire demandé pour le projet, s'entourer des personnes qui les détiennent. La motivation et la volonté de s'impliquer dans le projet doivent également être deux caractéristiques qui ont leur poids sur la balance du recrutement. (Galiana, 2017)

Les parties prenantes d'un projet

Identifier les parties prenantes d'un projet est un processus très important, car l'oubli de certainement celles-ci peut vous causer des problèmes lors de la réalisation du projet. Lorsque nous parlons des parties prenantes, nous entendons toutes personnes étant affectées par les activités ou résultat d'un projet, personne ne pouvant influencer le projet en le supportant ou en s'y opposant et enfin cela peut également être quiconque qui a un intérêt personnel, financier ou professionnel dans le succès du projet. (Peterseen, 2014)

Toutes ces personnes affectées par le projet peuvent être aussi bien en interne de l'entreprise qui génère le projet qu'en externe. Cette liste de personnes étant en relation directe ou non avec le projet est très large, mais en voici quelques-uns : En interne nous retrouvons le commanditaire qui est le premier concerné par le projet, les

utilisateurs/les services impactés qui sont concernés par les livrables, la direction qui à le contrôle, l'équipe de projet, les services supports impliqués comme la comptabilité, logistiques, ressources humaines,... les autres experts apportant leurs conseils. (Granger, 2018)

En externe nous retrouvons les clients qui sont également les premiers concernés et impactés par le projet que ce soit de manière directe ou indirecte. Ensuite nous avons les fournisseurs externes de matière, prestation ou de main d'œuvre et pour finir les organismes publics si le projet s'inscrit dans un cadre juridique spécifique. (Granger, 2018)

L'annexe 4 est un bon outil permettant d'identifier quelles sont les parties prenantes.

L'annexe 5 est une grille d'évaluation qui permet à l'équipe de projet d'identifier les parties prenantes par rapport à leur influence et leur niveau d'intérêt proposé par le PMBOK.

La relation « client-fournisseur »

Lorsque le sujet des ressources humaines apparaît, il est important de spécifier qui en sont les acteurs que nous retrouvons le plus dans lors d'un projet. Celui-ci se réalise grâce à ses acteurs et ceux-ci doivent bien comprendre leurs rôles et ce que l'on attend d'eux, respecter les objectifs qui leur sont fixés. Ceux-ci peuvent être internes comme externes à l'entreprise et à tout niveau hiérarchique. (Granger, 2018)

Parmi les différents acteurs en interne nous retrouvons tout d'abord le commanditaire ou le client ou maître d'ouvrage/ la maîtrise d'ouvrage (MOA) qui est le premier concerné par le projet, c'est celui qui demande le lancement de celui-ci qu'il soit interne ou externe à l'entreprise. (Etude Gestion de Projet dans l'Ingénierie, 2013)

Selon la norme NF en ISO 9000 c'est :

Un organisme étatique ou industriel, client, qui, ayant passé le(s) marché(s) couvrant la globalité des travaux, sera le propriétaire de l'ouvrage ou agira pour le compte de l'acquéreur et en assumera les risques. Le maître d'ouvrage est l'acteur responsable dans le réseau d'acquisition, de la définition des besoins

(spécifiés en termes techniques et contractuels) et de la maîtrise de la réalisation confiée au maître d'œuvre afin de respecter les objectifs de performance, de coûts et de délais contractuels. (Cité dans Aïm, 2011, p16)

Il doit donc s'assurer qu'il existe un budget qui peut être alloué pour sa réalisation, il« centralise la connaissance métier nécessaire à la réalisation et fournit à la maîtrise d'œuvre les éléments prévus » (Lienart, 2010, para 6). Il est en relation avec les utilisateurs finaux, il valide et détermine les livrables, contrôle le système d'exploitation et l'évolution et avancement des opération...(Lienart, 2010 ; Différence entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, 2018)

Ensuite dans chaque projet nous avons affaire à la maîtrise d'œuvre (MOE). Monsieur Froman B et Gourdon C le définissent comme « une personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou par la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux (ou de les faire exécuter) dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue ». (Cité dans Aïm, 2011, P16)

C'est l'entité qui assure la coordination de l'équipe de réalisation et des intervenants. Elle« planifie la réalisation du projet, définit et lance les études et développements spécifiés dans le contrat, cahier de charges du projet, qualifie les réalisations, assure la livraison de lots cohérents, assiste la MOA ou le client dans la recette et la mise en service du projet. » (Lienart, 2010, para 9)

Le maître d'œuvre utilise les moyens fournis par le maître d'ouvrage pour réaliser les objectifs demandés en terme de coûts, délais, qualité. (Différence entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, 2018)

La maîtrise d'œuvre s'occupe de la sélection des prestataires, mais également la désignation du chef de projet, du choix des solutions techniques et s'occupe de toutes les décisions intermédiaires liées à la conduite du projet. Le rôle du maître d'œuvre et du chef de projet peuvent être accomplis par la même personne. (Différence entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, 2018)

Les acteurs d'un projet.

Le premier acteur est le directeur de projet, qui lui, dirige et coordonne la réalisation du projet, il suit l'avancement des travaux, participe aux revues de projet, assure le contrôle financier, vérifie la conformité des travaux et informe son client de toutes informations nécessaires. (Aïm, 2011)

Ensuite nous avons les chefs de projets ou responsables de lots du projet. Il est souvent vu comme le chef d'orchestre devant gérer le projet, le client et l'équipe de projet. Celui-ci est désigné par le maître d'œuvre. Il est en charge du respect du projet par rapport au coût-délais-qualité, de faire respecter les engagements contractuels, d'assurer une relation commerciale avec le client, s'occuper du suivi technique et contractuel des sous-traitants... De plus le chef de projet devra rendre des comptes de l'avancement du projet de manière périodique à la direction générale ce qui permet d'avoir un plus net aperçu sur les risques à venir, peut importe leur nature afin de prendre des mesures à temps pour les contrer ou se préparer correctement à leurs venues. Ce « reporting » sera très utile lors de prochains projets, car il permet de montrer les retours d'expérience. (Aïm, 2011)

Le devoir du chef de projet est aussi de promouvoir continuellement le projet pour que celui-ci ait l'attention qu'il mérite. Chaque projet a donc besoin d'un **Sponsor** c'est-à-dire « quelqu'un assez haut placé dans l'organisation et qui peut vous aider à résoudre les problèmes quand vous ne pourrez pas le faire tout seul. Quelqu'un qui a un poids politique dans la compagnie. » (Peterseen, 2014, p10)

L'annexe 5 montre la liste de contrôle du sponsor et du chef de Projet.

Chaque chef de projet est accompagné par un juriste, un commercial, un responsable qualité, une secrétaire et aura sous sa tutelle un responsable technique qui accomplira tout ce qui est en rapport au pôle technique et d'un contrôleur de projet qui sera chargé du pôle de gestion de projet (documentation, planning, coûts,...). (Aïm, 2011)

L'annexe 6 permet de visualiser cette équipe de projet réunie autour du chef de projet.

L'annexe 7 reprend un schéma résumant les acteurs de la gestion de projet avec leur niveau d'implication dans le projet et la hiérarchie.

L'annexe 8 est un autre schéma de la hiérarchie des acteurs de projet.

La gestion des risques ou ERM (Entreprise Risk Management):

Les risques sont la deuxième branche de ce second triangle et ne peuvent être omis par les gestionnaires de projet. Pour qu'un projet soit mené à bien, il faut que les risques soient évalués, calculés, anticipés.

Lors d'un projet, peu importe le domaine de celui-ci, si une gestion des risques n'est pas prévue, si nous n'envisageons pas des scénarios au cas où un risque, quel qu'il soit, survienne, alors le projet a de grandes chances d'être voué à l'échec. La gestion des risques est l'un des facteurs les plus critiques et « met l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner, l'évaluation de quels risques devraient être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. » (Gestion des risques, 2009, para 2) Gérer un risque permet à l'entreprise de sauver de l'argent, finir le projet à temps dans le budget prévu et montrer une fiabilité par rapport à vos clients. (Peterseen, 2014)

Trois définitions du risque, la première, selon le groupe AFNOR est « un événement aléatoire dont la survenance entraîne une perte pour l'entreprise. » (cité dans Zagré, 2016, p.16) La seconde est : « L'art de la gestion des risques dans l'entreprise consiste donc à mettre en œuvre des processus opérationnels robustes permettant à l'entreprise d'identifier les enjeux principaux à traiter ». (Darsa, 2010, p.142) La dernière définition du risque provenant d'un lexique de gestion qui permet une bonne compréhension de celui-ci est : « Phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités, par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible (échappement au calcul) et à la certitude qui permet une prédiction » (cité dans Aïm, 2010, p 37)

Le concept de risque est vaste et est présent dans tous les domaines possibles. Il n'est pas possible de faire un projet sans que le risque soit présent. Voici quelques types de risques face auxquels l'entreprise peut faire face, identifiés par Jean-David Darsa (Zagré, 2016):

- Les risques géopolitiques sont en rapport avec les risques du pays. Les clients, fournisseurs,... peuvent regarder par rapport au pays s'il y a une certaine fiabilité de faire affaire dans cette région ou si cela est risqué.

- Les risques économiques sont en rapport avec les performances économiques, les indicateurs financiers,... Ils surviennent lors d'une mauvaise gestion des ressources.
- Les risques stratégiques « sont liés à l'incapacité d'une organisation à appréhender l'environnement, à élaborer des stratégies suffisamment visionnaires pour assurer la pertinence continue et la longévité de l'organisation » (Rapport annuel : Gestion du risque stratégique, 2014, para 1) par exemple un nouveau concurrent entrant sur le marché.
- Les risques financiers qui apparaissent lors d'une mauvaise gestion du budget ou le retard d'un paiement du client,... Ils sont relatés aux transactions qu'effectue l'entreprise.
- Les risques opérationnels sont la cause d'une mauvaise gestion des événements humains ou non, qui peuvent ralentir, voir stopper les activités en cours. Comme par exemple la panne ou vol d'un équipement clé voire le retrait d'un fournisseur.
- Les risques industriels qui sont « tous les événements se produisant sur un site industriel entraînant des conséquences graves. » (Petite-entreprise, 2013, para1)
- Les risques juridiques surviennent lors de mauvaises relations d'affaires établies entre partenaires. Lorsque les clauses de contrats n'ont pas été émises correctement par exemple.
- Les risques informatiques sont dus à une mauvaise gestion de la sécurité des données, vulnérabilité des serveurs,...
- Les risques sociaux et psychosociaux sont dus à un problème interne ou externe à l'entreprise en rapport avec l'humain, la discrimination, l'humiliation,...

Bien entendu, tous les risques cités ci-dessus ne sont pas chaque fois présents lors de la réalisation d'un projet. Roger Aïm lui, divise le risque en deux natures, le risque organisationnel en rapport avec les coûts et délais et le risque technique par rapport à la sûreté de fonctionnement. (Aïm, 2010)

Afin de gérer les risques au mieux, il est important de suivre une « liste de course » pour la gestion des risques comme Christine Peterseen et comme le propose le site Info entrepreneurs. (Peterseen, 2014 ; Gestion des risques, 2009) C'est à dire :

- 1) Les identifier

- 2) Évaluer leur probabilité
- 3) Évaluer leur impact
- 4) Les documenter
- 5) Pour les risques moyens et élevés, définir un plan d'action
- 6) Pour les risques élevés, définir un plan de contingences
- 7) Gérer les Actions
- 8) Évaluer les résultats
- 9) Répéter cette liste au fur et à mesure des réunions entre parties prenantes du projet.

Identifier les risques est le point principal. Oublier d'en notifier un peut le rendre « incontrôlable » dans le futur si celui-ci prend de l'ampleur. L'identification des risques n'est pas la même pour tous les risques. Elle varie selon la nature des risques. Un risque financier s'identifiera différemment qu'un risque stratégique et vice versa. Plusieurs méthodes sont proposées pour les identifier : Réviser les projets passés similaires afin d'avoir une idée des « risques habituels » qui surviennent, rencontrer des experts qui auront une analyse plus poussée et pourront identifier les risques secondaires et principaux oubliés , analyser le diagramme de flux des processus existants ou futurs, faire des hypothèses et les analyser, faire un brainstorming négatif, faire l'analyse SWOT (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) voir **Annexe 9** et enfin faire un diagramme causes-effets (diagramme Fishbone ou Ishikawa), voir **Annexe 10**. (Peterseen, 2014)

Pour évaluer ceux-ci, il va falloir les classer dans différentes catégories. Tout d'abord, nous allons utiliser deux facteurs, la probabilité qu'ils surviennent et l'impact qu'ils auront sur le projet en cours. Remettre cela sous forme de tableau, voir **Annexe 11**, permet de directement avoir un visuel sur les risques qu'il faut absolument régler et manager. Si beaucoup de risques apparaissent, une troisième dimension à ajouter serait celle du temps, permettant de savoir à quelle étape du projet ceux-ci apparaîtront. (Peterseen, 2014 ; Gestion des risques, 2009)

En évaluant les risques, une bonne gestion serait d'envisager les conséquences si malgré tout le risque survenait. Ensuite, une bonne solution serait de comparer les risques par

rapport au plan d'affaires du projet pour tenter d'évaluer l'impact sur l'objectif, évaluer leurs coûts et leur impact quant aux acteurs externes tels que les investisseurs. (Gestion des risques, 2009)

Après ces analyses, les membres d'un projet prennent des décisions afin que ces risques ne deviennent pas réalité et causent des problèmes dans la gestion du projet. Cette gestion des risques permet donc une amélioration de prise de décision, de planification et de priorisation, de déboursier le capital nécessaire et les ressources pour contrer ces risques, d'anticiper les problèmes futurs et d'éliminer rapidement les menaces, installer des systèmes de contrôles pour faire face aux conséquences, mais surtout augmente la certitude de livrer le projet en temps, argent et heure. Cette gestion des risques se résume de quatre façons : l'éliminer, l'accepter, le transférer et le diminuer. Étant dans un univers incertain, donc non évaluable, mesurable, calculable, la présence de risque est élevée. (Bibard, 2012 ; Gestion des risques, 2009)

Bien entendu, tous les risques ne pourront pas être éliminés, car le coût pour une telle opération serait trop élevé, dans ce cas accepter le risque signifie que malgré avoir essayé que la probabilité qu'il survienne soit minime, où que le coût pour l'éliminer soit trop élevé, on accepte le fait qu'il risque de survenir. Par exemple, le risque dans les centrales nucléaires d'une explosion n'est pas nul, mais est minime. (Management & coaching, 2016 ; Gestion des risques, 2009)

Pour une diminution du risque, cela « relève du renforcement de la gouvernance, de la mise en place de contrôle interne et du pilotage de l'activité et des processus ». (La gestion des risques en entreprise, 2016, para 10)

Le transfert d'un risque signifie transférer ce risque à un tiers par exemple vers le fournisseur. (La gestion des risques en entreprise, 2016 ; Gestion des risques, 2009)

Éliminer signifie soit l'arrêt de l'activité ce qui arrête également le risque, soit réduire son objectif qui permet alors de diminuer l'exposition aux risques. (Gestion des risques, 2009 ; La gestion des risques en entreprise, 2016)

Dans tous les cas, nous recommandons vivement de lister les risques après réalisation d'un projet dans un registre ou autre pour des projets futurs. Cela permettra une

meilleure adaptation, un gain de temps,... Il est important que ce listing soit bien établi, on entend par là classer les risques selon leur probabilité d'arriver, leur impact comme précédemment. Utiliser des codes couleur pour que par exemple les risques « rouges » dits à haut risque, ne deviennent plus que des risques « jaunes » à moyen risque ou « vert » à risque bas. (Peterseen, 2014)

Un point qu'il est important de souligner est que la gestion de risque dans les entreprises publiques et les entreprises privées peut différer. Un petit rappel : une entreprise privée et une entreprise publique n'ont pas les mêmes intérêts et ne poursuivent pas des objectifs communs. Une entreprise qui sera privée, doit répondre aux attentes des actionnaires qui eux, ont un but de rentabiliser leurs investissements. L'entreprise privée aura dès lors un but d'optimisation de profit. De l'autre côté l'entreprise publique doit respecter les contribuables, et reçoit des subsides de la part de ceux-ci, l'objectif de celle-ci n'est pas une optimisation du profit. (Votron, 2010)

Les risques du secteur public ont leurs caractéristiques propres étant donné que les ressources de ce secteur sont présentes grâce à « l'argent » des citoyens et que les institutions ont des attributs légaux, financiers, sociaux et politiques qui ne sont pas les mêmes que dans le secteur privé. C'est pourquoi des risques stratégiques n'existent pas pour les entreprises publiques, car c'est le gouvernement qui prend la décision pour l'entreprise, les risques de liquidités sont vus de façon différente, car il est censé exister une garantie financière de la part du gouvernement. (Votron, 2010)

Le fait que l'entreprise soit détenue par une instance gouvernementale et « contrôlée » par celle-ci permet une certaine réduction des risques. Bien entendu en interne des risques que l'on peut trouver en société privée se retrouveront dans le secteur public également. Avoir une bonne gestion des risques qui est efficace est tout aussi important dans les deux secteurs. (Votron, 2010)

La qualité d'un projet.

Le dernier paramètre de cette étoile d'or, qui est également l'élément central du triangle d'or et que l'on ne peut pas omettre, est la qualité du projet. Lorsque l'on se lance dans un projet, quel qu'il soit, le client est en attente d'une certaine qualité, il veut que le projet soit mené à bien par des gens compétents qui puissent répondre aux attentes de celui-ci. « Le management de la qualité du projet comprend les processus et les activités de l'organisation réalisatrice qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, de façon à ce que le projet satisfasse aux besoins pour lequel il a été entrepris. » (Management de la qualité du projet, s.d., para 1)

Le management qualité porte à la fois sur le projet et sur les livrables et s'applique à tous les projets. (Management de la qualité du projet, s.d.)

Selon la norme ISO 9000 : « La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées ». (Attanasio & Roux, 1999)

La réussite dans le triptyque performance-coût-planning permet le succès du projet, mais permet également d'atteindre la qualité escomptée si ces trois facteurs ont été respectés. Le moindre changement dans ces facteurs affectera directement la qualité. Prenons par exemple une avance dans la planification, nous pourrions reprendre les tâches supprimées ou prévoir plus de temps pour les tâches existantes, mais cela impactera aussi le budget, mais le résultat pourra être d'avoir un meilleur produit. (Triangle du projet, 2018)

Un point important est que nous ne retrouvons pas de normes universelles pour la qualité. C'est-à-dire que chaque projet est unique et que la qualité de ce projet est définie pendant celui-ci. Cela varie donc entre les projets, mais également entre les entreprises, certaines entreprises préféreront rester dans le budget alloué, au risque de devoir rendre un projet de qualité inférieur, pour d'autres, le planning sera l'élément le plus important. Le chef de projet doit donc savoir ce que son entreprise attend de lui à ce niveau-là. Bien entendu, un chef de projet qui a pris en compte tous les facteurs coûts, délai, performance, ressources et risque rendra un projet respectant la qualité demandée. (Triangle du projet, 2018)

Cependant, il faut faire attention, car la qualité peut très vite devenir de la non-qualité ou bien de la sur-qualité.

L'opposé de la qualité est la non-qualité « qui représente un coût qui s'avère généralement plus coûteux que de « faire bien » du premier coup. » (Aïm, 2017, p49)

Le problème de la non-qualité est qu'elle est détectée tard dans le cycle d'un projet et mène à un coût élevé. Le juste équilibre qui permet d'éliminer au maximum la non-qualité est toujours très difficile à trouver, car on peut vite passer dans la sur-qualité qui coûte également cher. La qualité demandée se trouve entre ces deux extrêmes. Il y a donc un lien élevé entre le coût et la qualité. (Aïm, 2017)

Lorsque l'on regarde **l'annexe 12** provenant du livre de Roger Aïm qui est un schéma montrant la relation entre la qualité et les coûts nous nous rendons compte que :

La courbe des coûts de prévention correspond à l'effort d'investissement dans la qualité pouvant conduire à un niveau de qualité supérieure au niveau de qualité requise, c'est la « sur-qualité ». La courbe des coûts des défaillances correspond aux coûts de la « non-qualité » qui est la somme des coûts résultant des dysfonctionnements internes et externes. En combinant les deux courbes de coûts, on obtient une courbe en « U » correspondant au coût d'obtention de la qualité. (Aïm, 2017, p49)

L'annexe 13 présente une vue d'ensemble des processus de management de la qualité d'un projet qu'il est intéressant de suivre. On y retrouve la planification de la qualité qui permet d'identifier les normes et exigences de qualité pour le projet et ses livrables. (Management de la qualité du projet, s.d.)

Le second processus est la mise en œuvre de la qualité. Cela consiste à « auditer les exigences de qualité et les résultats des mesures de contrôle de la qualité, de façon à s'assurer que le projet utilise les normes de qualité et les définitions opérationnelles appropriées. » (Management de la qualité du projet, s.d., para 4)

Le dernier processus est la mise en œuvre du contrôle qualité. Il permet d'évaluer la performance et de recommander certaines modifications en surveillant et enregistrant les activités liées à la qualité. (Management de la qualité du projet, s.d.)

Les outils classiques de la qualité.

Dans cette analyse de la qualité, de nombreux outils méthodologiques existent pour nous aider dans cette tâche et rendre un projet de qualité. En voici 10 selon le livre de Roger Aïm qui poussent au questionnement, de diagnostic ou de résolution de problème. (Aïm, 2017) :

1. **La feuille de relevés** : Permet de recueillir des données chiffrées ou non et de les classer après que l'objectif ait été défini. C'est un préalable à toute analyse.
2. **Le diagramme de Pareto** : Permet, grâce à la détermination du poids de chaque cause d'un problème qui sera ensuite hiérarchisé, une prise de décision rapide et efficace.
3. **Le diagramme d'Ishikawa** : Déjà évoqué dans la partie des risques, il permet d'analyser et de visualiser l'ensemble des causes potentielles à un problème. On va classer par famille (Matières, Milieu, Méthode, Matériels et Main d'œuvre) les causes d'un problème suite à un brainstorming.
4. **La matrice MOFF ou SWOT** : C'est un outil de diagnostic et de stratégie qui permet d'analyser une situation dans son environnement et son potentiel en déterminant ses menaces (threats), opportunités (opportunity), forces (Strengths) et faiblesses (weaknesses).
5. **La méthode du vote pondéré** : Cet outil permet, suite à une question donnée, d'arriver à une décision lorsque les données sont qualitatives. Cette méthode sera utilisée lorsque le consensus n'est pas immédiat.
6. **Le logigramme** : Outil visuel aidant à la rédaction d'une procédure. Qui fait quoi et comment.
7. **La matrice de compatibilité** : C'est « un outil d'analyse et d'aide à la prise de décision qui permet de juger de la compatibilité de différentes solutions à partir

de critères de choix définis. » (Aïm, 2017, p118) Cet outil est proche du vote pondéré.

8. **La méthode QQQCCP** : Outils de questionnement systématique ou d'aide à la réflexion. Qui, quoi, où, comment, quand, combien, comment, pourquoi ? elle permet de faire émerger une idée.
9. **La méthode des cinq pourquoi** : Cet outil permet d'analyser les relations causes-effets et d'aller de plus en plus en profondeur dans le questionnement.
10. **Les réunions « brainstorming »** : Faire naître un maximum d'idée par rapport à un sujet en consultant les autres acteurs du projet. Permet de trouver des solutions, des réponses,...

(Aïm, 2017)

Toutes ces méthodes, même si certaines peuvent paraître futiles, permettent d'élargir d'une certaine manière les connaissances par rapport au projet, de trouver des solutions que l'on n'aurait pu trouver seul et donc d'aider à la réalisation d'un projet de qualité. Ce qui est intéressant de faire dans une gestion de projet, c'est d'élargir ces méthodes pour avoir d'autres horizons, bien entendu le faire trop peut nuire à la gestion de projet. Il y a un juste milieu à respecter.

Le cycle de vie d'un projet

Un projet est organisé en phases, il suit un cycle, ce qui permet au client de constater l'avancement et d'accepter ou non le début de la phase suivante. (Haughey, 2012)

Le cycle commence à la conception du projet et se termine à sa fin d'exploitation. Il est divisé en plusieurs phases qui ont chacune un objectif qui doit être réalisé avant de passer à la phase suivante. Cette approche est la plus utilisée dans les entreprises pour réaliser un projet. L'avantage de séparer ce cycle de vie est que cela permet également de diviser les risques, car chaque risque qu'il soit d'ordre technique, économique,... pourra être identifié et traité le plus tôt possible dans la phase le concernant. Le déroulement d'un projet est donc une suite de phases et de points clés intermédiaires que l'on appelle des jalons. Lorsqu'une phase est terminée, celle-ci est revue par le client pour voir si l'objectif a bien été atteint, ce qui permet, ensuite, le passage à la phase suivante. L'**annexe 14** est un schéma résumant ce passage de phase. (Aïm, 2017)

Selon Roger Aïm, nous avons affaire à 7 phases lors d'un projet : (Aïm, 2017, pp64-74)

- 1) **La phase 0 ou phase de présomption de faisabilité** : Cette phase permet de réaliser des pré-études sur les objectifs, sur les besoins du projet. Mais elle permet également de réaliser des scénarios sur les opportunités de démarrage de projet. C'est une phase de cadrage organisationnel.
- 2) **La phase A ou phase de faisabilité** : C'est une phase itérative dont le but est vérifier si les différents concepts techniques et solutions seront faisables et réalisables. C'est lors de cette phase que l'on va évaluer les risques potentiels qui risquent de survenir lors du projet et les points critiques par solution. Cette étape permettra également d'estimer les facteurs du triangle d'or : la performance, les coûts et les délais.
- 3) **La phase compétitive** : Cette phase n'existe pas toujours, mais lorsque c'est le cas, elle se retrouve dans la phase A. Elle permet à l'entreprise de répondre à un appel d'offres. Une équipe est désignée pour conduire cette phase, ils devront proposer une proposition technique et financière, la suite sera une analyse de la direction des solutions et celle-ci choisira ensuite l'offre contractuelle qui sera proposée au client. L'**annexe 15** montre le déroulement de cette phase.
- 4) **Le projet ou phase B** : C'est une phase de définition préliminaire, la phase itérative est passée. C'est à cette phase que l'on sélectionne pour de bon une des solutions proposées en phase A. Lors de cette phase on se déroulera, l'organigramme technique, le planning, la logique de développement du projet, le plan qualité, les spécifications techniques de besoin et il y aura une consultation avec les fournisseurs.
- 5) **Le développement ou phase C** : Lors de cette étape, nous sommes dans la phase industrielle de développement. Il faudra choisir les industriels, lancer les approvisionnements, réaliser des prototypes, faire des essais élémentaires de faisabilité et de mise au point, finaliser les clauses techniques et qualités, finaliser les dossiers de définition, de contrôle et de fabrication,... Nous définissons de manière aiguë la solution retenue.
- 6) **La série ou phase D** : Nous sommes ici dans la phase de réalisation, d'intégration et d'acceptation. Nous y traitons les anomalies, les procédures de gestion, de dérogations et la formation aux utilisateurs.

- 7) **L'exploitation ou phase E** : Nous sommes dans ce que nous appelons la phase utilisateur. Les produits livrés sont en phase opérationnelle. « L'industriel devra mettre en place une structure industrielle permettant : le transfert de responsabilité, la traçabilité des exemplaires livrés, le service après-vente, la maintenance, le retour d'expérience. »
- 8) **Le démantèlement ou phase E** : Dans certains cas, il sera nécessaire d'avoir cette phase. Elle n'est pas tout le temps présente. Elle permet d'établir « un plan de retrait de service qui correspond à l'organisation technique des tâches de déconstruction du système avec récupération et destruction de produits ».

(Aïm, 2017)

L'**annexe 16** est un tableau de synthèse de ces différentes phases.

L'accord de passer d'une phase à l'autre dépend de la revue qui rythme l'avancement du projet. C'est un outil de management et un rendez-vous majeur dans le cycle de vie d'un projet. Elle est menée par une entité indépendante de groupe de projet, une instance consultative. (Aïm, 2017)

« La norme NF en ISO9000 définit la revue du point de vue de la qualité comme un examen entrepris pour déterminer la pertinence de ce qui est examiné, son adéquation et son efficacité à atteindre des objectifs définis. » (Aïm, 2017, p68)

La revue est constituée de trois groupes, entités différentes : une instance exécutive qui est le groupe de projet, donc le groupe qui réalise le projet et prépare et présente donc le dossier de revue. Ensuite, nous avons l'instance consultative qui est le groupe de revue. Il est composé de spécialiste qui analyse et rend un rapport suite à la présentation du groupe projet. La dernière entité est le comité directeur ou l'instance décisionnelle qui est entouré du chef de projet client pour l'aider dans ses décisions. La revue comporte trois étapes : la phase préparatoire où l'on constitue les groupes et où les dossiers sont préparés et transmise aux participants. Ensuite, nous avons la revue proprement dite, c'est-à-dire l'analyse des dossiers et la proposition de recommandations. La dernière phase est la phase de décision. Après une décision du comité directeur, les décisions sont applicables et doivent être prise en compte par le groupe projet. (Aïm, 2017)

L'**annexe 17** est un schéma résumant cette revue.

Partie 2 : Analyse de cas : La gestion de projet et de risques de la STIB :

Introduction

La STIB-MIVB, est une entreprise semi-public belge fondée en 1954 et est la société des transports intercommunaux de Bruxelles et la première compagnie belge de transport public urbains. (STIB, 2018)

En quelques chiffres, la STIB avec ses 9.000 collaborateurs, compte une flotte de 1200 véhicules roulant non seulement dans les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale, mais aussi dans les 11 communes de la périphérie. 1.100 000 habitants profitent des solutions de transport de cette entreprise sans compter des milliers d'autres navetteurs. (STIB, 2017)

Le modèle organisationnel que la STIB a choisi garantit l'efficacité de ses services et permet de répondre aux mieux aux défis à venir. Cette gouvernance est basée sur une structure organisationnelle composée de cinq divisions placées sous la responsabilité des Seniors Vice-Président. La structuration de ces cinq divisions garantit le maximum d'efficacité à la STIB (STIB, 2017):

1. **Opérations** : Assure les missions d'opérateur et de conseiller au développement du réseau.
2. **Transport System** : reprend tous les métiers techniques et informatiques liés à l'exploitation du transport.
3. **Sales, Marketing et Network** : promeut et optimise l'offre de transport pour un meilleur service à la clientèle.
4. **Finance et Services** : gère la gestion des budgets, l'expertise juridique et le soutien logistique.
5. **Human Ressources** : Applique la stratégie de recrutement et promeut l'amélioration continue du travail des collaborateurs.

Ces cinq Seniors Vice-Présidents, réuni autour du General management composé d'un Chief Executive Officer et d'un Deputy Chief Executive Officer forment ce que l'on appelle l'Executive committee qui est, lui, l'organe compétent pour la prise de décision stratégique. L'**annexe 18** montre l'organigramme de la STIB afin de mieux comprendre le fonctionnement de cette entreprise. (STIB, 2017)

Si nous reprenons les chiffres forts de l'année 2017 par exemple, nous faisons face à une entreprise qui a réalisé 400,9 millions de voyages, avec 8773 collaborateurs, 7,1/10 de taux de satisfaction de la clientèle, 100% des services certifiés « qualité de service »,... (STIB, 2017)

La STIB ne compte pas s'arrêter là comme le dit son administrateur-directeur général, Brieuc de Meeûs : « Dans les prochaines années, les défis seront encore nombreux. Nous sommes prêts à les relever, ensemble, afin de construire la mobilité de demain, au profit d'une ville durable. » (STIB, 2017, para2)

Méthodologie

Lorsque nous sommes face à une telle entreprise qui doit gérer tant de projets en même temps comme la rénovation des tunnels, les travaux de maintenance des infrastructures et de la flotte de véhicules, des projets internes aux différents départements, ... nous nous attendons à ce que sa gestion de projet soit optimale et bien rodée. Mais est-ce vraiment le cas ? Rend-elle les projets à temps, respecte-t-elle le budget qui lui est accordé pour chaque projet ? Prend-elle note de ses expériences passées pour s'améliorer dans le futur ? Est-ce que les collaborateurs comprennent bien leur rôle dans cette gestion de projet et de risque, et surtout comprennent-ils bien ce qu'est la gestion de projet et de risque ? Est-elle bien définie ? ...

Afin d'avoir des réponses à toutes ces questions et plus encore, nous avons eu la chance d'interviewer des personnes travaillant en proche collaboration avec la gestion de projet et des risques de la STIB. L'une, Laurence Zagdoun, travaille en tant que Process, Project and Risk PMO (Project Manager Office). L'autre, Elena Van Aelst est Corporate PMO Coordinator dans le département Strategy & Innovation. L'interview complète se trouve en **Annexe 29** et les informations ci-dessous sont la synthèse des différents entretiens avec ces deux Cadres de Direction de la STIB.

De plus, nous avons eu la chance d'avoir accès à plusieurs documents permettant d'éclairer et mieux comprendre les informations reçues. Ces documents ont été fournis par la STIB et expliquent cette entreprise complexe gère ses projets. Parmi ces documents, celui sur le « demand management », se trouve intégralement en **Annexe 30**

et nous a permis de mieux comprendre les étapes suivies par la STIB pour mener un projet de sa proposition jusqu'à sa clôture.

Vue d'ensemble

La STIB distingue les processus (process) des projets. « Un processus est quelque chose qui se répète, que l'on fait tous les jours. C'est une série d'activités qui, au final, vont délivrer un produit ou un service pour un client déterminé. C'est du business as usual. » (Zagdoun & Van Aelst, 2018, para2)

À l'inverse du processus, la notion de projet a ce caractère d' « inconnu ».

La gestion des processus et des projets ne sera donc pas gérée de la même manière.

La plus grande différence est que, contrairement à un processus, le projet doit être « unique, car d'une part il regroupe un ensemble d'actions organisées ayant un début et une fin afin de créer un avantage ou une valeur ajoutée pour l'entreprise, soit sous forme de produit soit sous forme de service, et d'autre part, il doit être réalisé dans un délai fixé avec un niveau de qualité prédéfini et un budget précis. » (Zagdoun & Van Aelst, 2018, para5)

Cette définition de projet est valable pour toute l'entreprise, ce qui permet d'avoir une base commune. Ce qui peut être perçu comme un problème ou non, est que chaque département va retravailler et réarranger sa notion de projet en partant de cette définition.

Cependant, il est à noter que certains process vont être gérés en mode projet, car la méthodologie « process » permet de faire aboutir efficacement certains projets.

Par exemple, le renouvellement des rails de tram, qui est une opération de maintenance, que la STIB maîtrise, sera géré en mode projet et non en tant que process. En effet, cette « simple » opération de maintenance a un impact transversal sur toutes les opérations de la STIB et est extrêmement visible à l'extérieur (navetteurs, usagers, autres pouvoirs publics,...). En effet, il va falloir prévoir des bus pour remplacer les trams qui seront immobilisés, les arrêts seront modifiés, les parcours seront adaptés, les usagers devront être au tenu courant,...

La gestion de projet étant mieux adaptée, mieux formalisée à ce genre d'évènement, la STIB fera donc passer ce process en mode projet. Une réalité de la STIB est qu'ils appelleront cela des « projets de maintenance » bien qu'en tant que telle, ce soit un process. À l'inverse, certains projets qui sont gérés en mode process devraient être gérés en mode projet. Avoir trop de projets peut nuire à la bonne gestion de ceux-ci : chaque process/projet doit être pensé transversalement et gérer trop de projets simultanément peut nuire à la bonne gestion de ceux-ci. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Prince 2

La gestion de projet de la STIB se base sur la méthodologie de Project Management PRINCE2 qui a été imaginée en Angleterre. Comme expliqué dans l'interview, toutes les personnes impliquées directement dans du project management sont formées à cette méthodologie. Cela permet une simplification du langage entre les acteurs d'un projet. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Pour mieux comprendre ce qu'est Prince2, voici un petit aperçu : cette méthodologie se décompose en « 7 principes présentant les lignes directrices à suivre, 7 thèmes présentant les aspects de management de projets à aborder et 7 processus décrivant les activités de management de projet à effectuer. » (Battandier, 2011, para 7)

Les principes que Prince2 propose sont les suivants (Battandier, 2011):

- 1) Une méthode de justification continue pour l'entreprise pour le côté maître d'ouvrage.
- 2) Des leçons tirées de l'expérience passée que ce soit de projet ou même de phases antérieures.
- 3) Avoir des rôles et des responsabilités bien définis.
- 4) Le principe de management par séquence. C'est-à-dire que le projet sera décomposé en phases avec revue systématique et accord pour passage à la phase suivante.
- 5) Le principe du management par exception avec 3 niveaux de décisions : le comité de pilotage, le chef de projet et le chef d'équipe.
- 6) La focalisation produit : à l'inverse de la méthodologie PMP qui utilise WBS, Prince2 définit le périmètre du projet via le projet à réaliser.

7) L'adaptation à l'environnement de projet.

Ensuite les 7 thèmes qui sont prônés et qui doivent être abordés sont les suivants (Battandier, 2011) :

- 1) Le cas d'affaires : c'est-à-dire une justification continue du projet pour l'entreprise du pourquoi du projet.
- 2) Le Plan : définition du plan à mettre en œuvre pour piloter un projet.
- 3) L'organisation : rôles et responsabilités de chacun.
- 4) Qualité : Afin de vérifier que les produits nécessaires sont adaptés aux besoins.
- 5) Les risques : Faire une bonne gestion des risques.
- 6) Les changements : Bien établir cette gestion du changement
- 7) La progression : Mettre en place des mécanismes de contrôle de l'avancement du projet.

Enfin, voici les 7 processus qui sont répartis sur les trois niveaux de décisions (comité de pilotage, chef de projet et chef d'équipe.) Le graphe présent à l'**annexe 19** permet de mieux comprendre comment tout cela fonctionne. (Battandier, 2011) :

- 1) Élaborer le projet : l'objectif est de présenter le projet, sa mission, l'équipe, l'approche utilisée, les attentes du client en terme de qualité, les risques identifiés et les dates clés.
- 2) Diriger le projet, l'objectif est que le comité de pilotage puisse avoir un œil sur le projet à travers des rapports.
- 3) Initialiser le projet : l'objectif est de définir le périmètre du projet.
- 4) Contrôler une séquence. Cela permet de bien authentifier la bonne exécution d'une phase.
- 5) Gérer la limite de séquence, c'est-à-dire valider pour le comité de pilotage la fin d'une phase.
- 6) Gérer la livraison du produit, on entend par là gérer la relation entre les équipes projet et le chef de projet et s'assurer que les attentes des parties coïncident et sont respectées.
- 7) Clore le projet avec un établissement du bilan de fin de projet.

En **Annexe 20**, on trouve le graphe représentant la proposition de pilotage d'une organisation par Prince2.

Chez certaines organisations, Prince2 peut se substituer à une forme de management, c'est-à-dire que certaines entreprises comme les banques dont BNPparibas Fortis, respectent de A à Z cette méthodologie.

De manière très différente, la STIB a repris les fondamentaux de Prince2 et l'a adapté pour répondre au mieux à ses objectifs très spécifiques de transport public, et à tous les projets que l'Executive Committee lui demande de réaliser. En effet, la spécificité du métier de la STIB a révélé que Prince2 ne répondait pas entièrement à ses besoins. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Demand management de la STIB

Ce processus parallèle utilisé aujourd'hui par la STIB se retrouve en intégralité en **Annexe 30** et permet donc une bien meilleure compréhension de la façon spécifique dont la STIB appréhende ses projets d'envergure.

Le DEMAND MANAGEMENT gère toutes les demandes de fond de projet, les trie et accepte ou non le lancement d'un projet. Ce n'est donc pas du Prince2 pur.

Ce processus est apparu en 2014 suite à l'augmentation incontrôlée et désordonnée du nombre d'initiative et de projets, aboutissant à une véritable cacophonie organisationnelle. En effet, la STIB s'est aperçue qu'elle se lançait dans un projet sans savoir si celui-ci apportait un plus à l'entreprise. La direction a donc choisi de changer cela en 2014. (Demand management, n.d.)

Le but de ce processus est double : s'assurer que les demandes formulées par les services répondent aux objectifs de développement de l'entreprise et qu'il y a suffisamment de ressources (financière, humaines, temporelles) et que celles-ci sont bien maîtrisées pour que leurs réalisations soient optimales et s'assurer que toutes ces demandes soient traitées par le même procédé. (Demand management, n.d.)

De manière un peu plus synthétique, voici les étapes (phase) que suit le traitement d'une demande.

Chaque phase se termine par une « gate » qui permet de passer à l'étape suivante, ou non. Ce sont des jalons décisifs où les réunions sont très importantes et c'est à ces moments que les clients et les fournisseurs, internes ou externes à l'entreprise, accordent ou non l'avancement de la demande. Ce comité est appelé le Demand Review Committee. (Demand management, n.d.)

- Préparation de la gate 0, l'expression d'un besoin.
- La gate 0 : transmission de ce besoin du client au fournisseur.
- Entre la gate 0 et la gate 1, analyse (High Level) fouillée et circonstanciée de la demande.
- La gate 1 accorde ou non l'étude détaillée, c'est-à-dire que le service fournisseur propose plusieurs options et une de celles-ci est retenue pour être évaluée.
- Entre la gate 1 et la Gate 2 c'est l'étude détaillée de l'option retenue.
- La gate 2 définit le positionnement pour réalisation et le lancement du projet. Le client donne à ce moment l'accord pour lancer le projet.
- La gate 3 clôture la demande. Les attentes du client sont alors bien présentes dans la solution.

(Demand management, n.d.)

Acteurs présents dans le Demand Management :

Chaque entité de la STIB définit son organisation interne selon les demandes de projet.

Pour une meilleure compréhension entre les acteurs, des rôles distincts et communs à toute entité sont définis. (Demand management, n.d.)

Un Project Management Officer (PMO) local est désigné, lequel a un rôle de coordinateur.

Ensuite, le Demand Coordinator Business (DCB) est nommé, lequel a pour rôle de centraliser l'ensemble des demandes fournies par une entité. C'est lui qui est garant de la cohérence, de la qualité de rédaction et de la validation des demandes par le management de son entité.

Suite à cela il transmet les demandes au Demand Coordinator Supplier (DCS).

Le DCS, lui, réceptionne donc les demandes du DCB. Il est le garant de la qualité de ces demandes et de leur bon traitement par son entité.

Le DCS va ensuite transmettre cette demande à un expert appelé le Supplier Analyst (SA). (Demand management, n.d.)

Le prochain acteur important est le Business Owner (BO), il représente l'entité client et formule ses besoins. C'est donc lui qui prépare le Business Request (BR) en relation avec le DCB. Il travaille également en proche relation avec le SA. (Demand management, n.d.)

Le Supplier Analyst, lui, assure l'étude High-Level de la demande. Donc le passage de la gate 0 à la gate 1.

Le dernier acteur de taille est un groupe appelé le Demand Review Committee (DRC). Ce comité réunit les clients et les fournisseurs pour travailler en collaboration sur la validation et l'avancement du traitement des demandes aux différentes gates. (Demand management, n.d.)

« Les DRC interviennent également... dans le cadre des demandes traitées en mode Projet pour autoriser (ou non) des déviations dépassant le mandat donné aux responsables du projet (Project Board) en terme de planning, budget, qualité, scope ... » (Demand management, n.d. p16)

La gestion de projet de la STIB

La STIB reçoit des demandes de projets de deux types : soit venant d'une demande interne suite à un besoin dans l'entreprise, soit venant d'une demande externe.

Attention, la STIB, en tant qu'entreprise semi-publique (parastatale), ne reçoit pas de projets de la part de clients privés. Ce point est important, car une gestion de projet dans une entreprise publique ou dans une entreprise privée diffère totalement. Pour une entreprise privée (à part les sociétés coopératives), son but sera de dégager une marge financière pour compenser et faire fructifier l'investissement de départ. Le secteur public, à l'inverse, et la STIB en particulier, n'a pas du tout le même objectif, les projets qu'elle entreprend sont toujours à solde négatif. Le business case de ces projets ne sera pas positif niveau « argent », mais aura d'autres avantages ailleurs. Le bénéfice n'est donc pas financier, mais se retrouve plus dans une contribution au bien-être de la ville : diminuer les émissions de CO2, mieux desservir une zone, sécuriser les transports et

stations... C'est pour cela que la STIB est subventionnée par le gouvernement à raison de 700.000.000€ et chaque dépense doit être dûment justifiée.

Les demandes externes de projets proviennent toujours du gouvernement, de la région, des communes, de Bruxelles mobilité,... c'est à dire toujours du secteur public. De plus, vu que la STIB est subventionnée, elle ne peut plus refuser un projet du gouvernement, car ces projets sont négociés au préalable dans un contrat de gestion à 5 ans. Ce contrat de gestion détermine la stratégie et les objectifs de la STIB en matière de transport public. Il détermine le montant des allocations qui lui seront allouées et la manière dont la STIB devra les utiliser.

Bien entendu, si les Project Manager des différentes divisions arrivent avec un business case qui s'avère être un gouffre financier, il ne sera pas accepté, chaque division ayant un budget limité. Les allocations budgétaires ne peuvent donc pas être utilisées pour faire n'importe quoi. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Les 3 familles de projet de la STIB

La STIB divise ses projets en 3 groupes différents qui seront traités avec une même base, mais où les instances qui les gèrent ne sont pas les mêmes.

Tout d'abord nous avons les projets « TOP EXCOM ».

Un projet TOP EXCOM a deux origines :

Soit il a un impact stratégique élevé, ce qui signifie qu'il contribue de manière significative à la réalisation des objectifs stratégiques de la STIB.

Soit le budget pour sa réalisation est supérieur à 10.000.000 € - s'il provient des départements Rolling Stock ou Infrastructure, soit il est supérieur à 2.400.000 € pour les projets provenant d'autres départements.

Il sera également candidat TOP EXCOM si c'est un projet qui comporte un ou plusieurs risques critiques, c'est-à-dire un risque de niveau 5 avec une probabilité de 4 ou 5 de survenir et un impact de 4 ou 5 également. (L'échelle de gravité se situant de 1 à 5 pour la criticité, la probabilité et l'impact). (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Il y a environ une cinquantaine de projets qui sont suivis par l'EXCOM mensuellement.

Ces projets TOP EXCOM sont revus tous les mois. Un Corporate Strategic planning and Reporting Officer sera nommé et fera un reporting mensuel à l'EXCOM et présentera le

statut de chaque projet, vert = OK, orange = risque de dérapage, rouge = dérapage en cours et pour quelles raisons les différentes couleurs ont été octroyées. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Ensuite, nous avons les projets Corporate, plus petits.

Ce sont les projets de plus d'un million d'euros ou de plus de 1.000 jours hommes.

Ce sont des projets stratégiques et la transversalité de ceux-ci est élevée. La STIB a affaire à plus ou moins 80 projets de ce type. L'EXCOM ne peut pas gérer ses 50 projets et les 80 projets Corporate, c'est pourquoi ces derniers ne passeront par l'EXCOM que lors du passage des gates. Bien entendu si ces projets dévient de leur planning et/ou de leur budget et entrent dans les conditions d'un projet Top EXCOM cité plus haut, ils vont bien entendu remonter et être traités comme des projets TOP EXCOM. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Puis viennent les projets locaux, départementaux.

Ce sont les projets présents dans chaque division et qui sont inférieurs aux deux autres groupes de projets. Comme pour les projets Corporate, lorsque des imprévus surviennent et que leur impact rejoint les conditions pour passer projet corporate, alors ils seront gérés comme tel. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Cependant, comme la STIB définit au préalable de façon précise l'impact de chaque projet, le passage d'une classe à l'autre est assez rare, mais peut survenir lors de circonstances extraordinaires, comme les événements du 22 mars 2016. Actuellement environ 700 projets départementaux sont gérés. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Les Project Board

Généralement, chaque projet a son project board qui est une instance décisionnelle dédiée. Il est donc impossible pour la STIB d'avoir plus de 700 projects board avec chaque fois des personnes différentes qui sont compétentes en gestion de projet. Ils n'ont pas les ressources nécessaires, car ce sont souvent les mêmes décideurs. Afin de régler ce problème, certains départements ont décidé d'allouer un project board spécifique qui analyse régulièrement la pertinence de tous les projets en cours.

C'est le cas du département Tram par exemple où le project board gère tout ce qui est en accord avec les trams. Agir de la sorte n'est pas standard et ne respecte pas la méthodologie Prince2.

À l'inverse, d'autres départements comme le département RH n'agissent pas de la sorte. Ils ont décidé d'avoir un project board par projet, mais ont créé un Management Committee HR qui a toujours son mot à dire sur les décisions.

Chaque département peut donc agir différemment. Mais chaque projet provenant de département aura un project board présent dès qu'il y a un besoin de décision. C'est du « management by exception » ce qui est préconisé par Prince2. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Dans un Project Board il faut donc que les personnes y participant aient un impact décisionnel et qu'elles puissent engager l'entreprise. Lorsque l'on agit sur un projet avec un grand impact stratégique, c'est-à-dire un projet TOP EXCOM, nous y retrouverons donc des directeurs, des vice-présidents (VP), seniors vice-président (SVP) qui ont un plus grand impact décisionnel.

Pour les projets à petite échelle, donc les projets corporate et les projets locaux, nous y retrouverons au minimum des managers cadres ou cadres de direction, car il faut toujours que ces personnes aient cet impact décisionnel. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Les acteurs du projet et la communication

Un projet est caractérisé par un groupe de travail dans lequel nous retrouverons donc des personnes issues des cadres et des cadres de direction, et même des employés ou des ouvriers s'ils sont considérés comme expert. Ce groupe de travail sera supervisé par un Project Board qui constituera son organe décisionnel. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Pour que tout cela se passe au mieux, il faut un chef d'orchestre, un coordinateur qui va mettre en lien les acteurs du projet et qui va gérer le reporting entre l'équipe de travail et le project board. C'est le Chef de Projet.

Le Chef de Projet effectue le reporting, mais peut ne pas décider. À la STIB cela varie encore une fois d'un département à l'autre, de sa taille et du Chef de Projet lui-même.

En effet un Chef de Projet qui exerce à la STIB un rôle très opérationnel s'impliquera dans un projet de façon différente d'un Chef de Projet qui exerce une fonction plus

stratégique. Par exemple un développeur informatique à la STIB peut être en même temps chef de projet, quality manager et travailler sur le projet comme simple acteur. Mais il ne pourra jamais prendre les décisions.

Le Chef de Projet doit également penser globalement à tout ce qui est gestion des risques. Il doit pouvoir analyser les différents risques qui vont survenir lors de la réalisation du projet et de quelle façon ces risques pourront être mitigés. Encore une fois, selon la taille du projet, les ressources humaines disponibles, il devra faire son analyse seul ou bien il aura droit à l'aide d'experts métier. Même s'il est assigné seul à l'analyse, il est de la responsabilité du Chef de Projet de contacter les experts pour avoir leurs avis. Le Chef de Projet à la STIB est choisi par le manager « owner du projet » qui est directement concerné par le projet. Ce manager soumet un project brief bien détaillé expliquant qui il a choisi comme chef de projet et pourquoi, qui sera dans son board, qui sera dans l'équipe projet, ce que cela va coûter, quels sont les risques qu'il a déjà imaginé,... (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Comme dit précédemment certains projets sont transversaux ce qui signifie que plusieurs départements voire même des acteurs externes à la STIB sont impliqués dans ce projet. D'autres projets restent, eux, au sein d'un seul et même département, tout en ayant, ou pas, un impact sur un ou plusieurs départements.

C'est en fonction des impacts du projet que l'on va déterminer sa transversalité et du coup les acteurs qui devront y participer.

Ceci me permet de mettre en avant un point clé dans la réussite ou l'échec d'un projet transversal ou impliquant un ou plusieurs départements : la qualité de la communication liée à ce projet.

Mais comment se passe cette communication entre ces acteurs ?

Lorsqu'un projet est bien agencé, toutes ces réunions entre acteurs sont prévues à l'avance et ceux-ci savent quand, pourquoi et comment nous avons besoin d'eux. Plus le projet est complexe et plus nous avons besoin de personnes importantes autour de la table et plus cette communication est délicate et donc plus le Chef de projet (Project Manager (PM)) doit s'arranger pour que la communication soit fluide, comprise et maîtrisée par tous. En effet, lorsqu'un problème survient dans le projet et qu'il faut le débloquer, il devient très difficile de rassembler rapidement tous les acteurs autour

d'une table. La solution pour remédier à cela est d'avoir nommé au préalable des personnes en back-up des principaux intervenants (N+1 , N-1, pairs, expert ayant des compétences techniques similaires,...) afin que les décisions ne restent pas bloquées par un départ, des vacances, une maladie ... et pouvant communiquer leur avis via e-mail, téléphone ou Skype.

Plus tard, lors de la phase d'implémentation du projet, un autre niveau de communication sera déterminant, c'est la communication précisant le pourquoi et le comment du changement qui surviendra inéluctablement pour tous les utilisateurs, bénéficiaires, responsables liés directement ou indirectement au projet et qui pourront de par leur attitude positive ou négative, influencer directement la faisabilité du projet. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

La gestion des contraintes délais-coût-qualité-ressource-risque-performance

Afin de respecter au mieux les contraintes d'un projet, les Project manager font un suivi continu du respect du timing, de la qualité et du budget. Si une déviation se produit, ce dernier doit en informer son project board afin d'obtenir des délais ou une variation de tolérance pour le niveau de qualité attendu. Si ce process n'est pas respecté, les Project Manager Office (PMO) sont là en backup pour analyser l'avancement d'un projet et peuvent donc intervenir lorsqu'ils voient que le projet dévie d'une manière ou d'une autre. Un reporting au project board sera alors organisé le plus rapidement possible pour que ce dernier prenne des décisions en conséquence.

Un autre outil aide les Chefs de Projets et leur permet d'avoir des indicateurs de la bonne gestion d'un projet et de savoir si le projet est dans le vert, l'orange ou le rouge. Cela leur permet d'avoir une bonne visibilité. Cet outil s'appelle les « Root Cause ».

Le petit bémol est que cet outil n'est pas assez codifié et se base plus sur une interprétation humaine que sur des faits chiffrés, l'information en découlant peut alors ne pas correspondre exactement à la réalité et il faut donc la traiter en connaissance de cause.

Les **annexes 21 à 23** montrent un exemple de root cause. Cela reprend le nom du projet, son sponsor, son responsable, la date de lancement du projet, celle de fin, les coûts réels,... Ensuite, ces données sont subdivisées en différentes catégories et la personne

qui complète marque par un point vert, jaune ou rouge suivant que pour elle le résultat est bon, moyen ou mauvais (nécessite un recadrage). Cela permet de savoir où se situent les problèmes potentiels et donc de pouvoir agir efficacement et rapidement. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Une partie des projets souffre malgré tout régulièrement de retard et de dépassement de budget. Mais à l'inverse, d'autres projets d'investissement par exemple il y a un certain rôle de vase communicant, c'est-à-dire que certains projets d'investissement par exemple, prennent moins de temps et de budget. Les uns compensant parfois les autres. Ce qui n'a pas été dépensé à la fin d'un projet sera utilisé dans un autre projet qui en a besoin. D'un point de vue budgétaire, la STIB travaille avec « une enveloppe fermée » qui s'étale sur une ou plusieurs années. Le montant X qui s'y trouve doit être dépensé, aucune variation ne peut avoir lieu. Si un projet se voit octroyer plus d'argent qu'un autre, d'autres projets verront leur scope ou leur qualité se réduire. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

End of Project Report de la STIB

Un End of Project Report est un document rendu en fin de projet qui comprend des informations comme : Le projet a-t-il été rendu à temps, si non, pourquoi ? Les coûts et le budget ont-ils été respectés, si non, qu'elles en sont les causes ? Le client est-il satisfait de la qualité ? Quels sont les risques qui se sont produits ?,... En fait, c'est un résumé du projet qui explique son déroulement en y mentionnant les points positifs et les points négatifs. L'**annexe 24** est un exemple de End of Project Report. Normalement ces documents permettent aux futurs chefs de projet de pouvoir s'en inspirer si leur projet est similaire et de voir quels sont les points où il doit faire attention. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

La gestion des risques des projets à la STIB

La définition du risque de la STIB est basée sur la méthodologie ISO 31000 : « le risque c'est l'effet de l'incertitude sur les objectifs et en quelque sorte c'est une combinaison de

probabilité d'un évènement et de la conséquence de cet évènement. » (Zagdoun & Van Aelst, 2018, para 8)

La STIB suit une gestion des risques standard c'est-à-dire que le risk management se divise en risque opérationnel (par exemple une panne), les day-to-day, d'une part et en risque projet d'autre part (par exemple déviation dans le projet lui-même impliquant des impacts opérationnels non négligeables). (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Pour analyser ces risques et les étudier, la STIB se base sur l'analyse SWOT (Strenghts, weaknesses, opportunities and threats). Pour rappel, c'est en fait le chef de projet qui est censé faire l'analyse de risque. Pour se faire il va travailler avec des experts métiers qui participeront au day-to-day à la réalisation du projet, ce qui lui permettra d'affiner son analyse. Les experts métiers permettent au chef de projet de penser à tous les risques probables, et surtout ceux auxquels le chef de projet n'aurait pas pensé, ne maîtrisant pas tous les domaines. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Pour aider ces Chefs de Projet, des templates sont proposés : Le Macro Risk Assessment (MRA) qui permet au chef de projet de se poser les bonnes questions par rapport au risque dans les domaines respectifs suivants : « Safety, Health & Safety, Security, HR, Information Security, Project Management, Operating Environment, Privacy, Political, Culture & Management, Market Position, Business Environnement, Privacy, Legal, Financial and Environmental. » (Zagdoun, 2018, para3) Ce template est un grand tableau Excel avec plusieurs onglets qui traitent les domaines cités ci-dessus. Grâce à ce template et les experts métier de son équipe, le chef de projet sera censé pouvoir répondre aux risques auxquels il va faire face. Lorsque ces risques sont identifiés avec l'expert, ils seront placés dans un deuxième template qui est le risk register qui résume les risques les plus significatifs. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Malheureusement, malgré mes demandes, pour des raisons de confidentialité, il m'a été interdit de mettre ces templates en annexe, **Annexe 25**.

Risk Mitigation

Lorsque les risques sont très élevés c'est-à-dire que leur probabilité de survenir est élevée et que leur impact est important, et donc surtout lorsque nous sommes face à un projet géré par l'EXCOM, il faut essayer de les mitiger. Il n'est pas toujours possible de supprimer ces risques, car cela coûte trop cher ou cela demande trop de temps. Mitiger un risque signifie qu'il faut mettre un plan d'action pour tenter de réduire les effets. Introduire des mesures de mitigation signifie mettre des mesures préventives pour réduire ce risque. Des mesures de contingence (autrement dit de limite de risque) sont des mesures prises dans le but de diminuer l'impact.

Le chef de projet ne va pas prendre les décisions pour diminuer ce risque ou pour diminuer son impact. Il va le détecter et ensuite le remonter au project board qui lui prendra les décisions. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Afin de gérer tous ces risques, chaque département se dote temporairement d'un Local Risk Manager dont le rôle est d'évaluer les risques et la manière de les diminuer, voire de les supprimer.

Cependant dans certains départements nous retrouvons des Risk Managers dédiés dont c'est le rôle toute l'année. Ce Risk Manager va analyser l'évolution des risques et en informer le Project Manager mensuellement.

Des réunions sont mises en place périodiquement et permettent aux Project managers de mieux comprendre les risques.

Avant l'élaboration de chaque phase de projet, les Risk Managers prennent le temps d'expliquer via des exposés, comment utiliser les templates, comment se poser les bonnes questions, comment fonctionne la gestion des risques au sein de la STIB. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Les limites de la gestion de projet et des risques de la STIB.

Le fait que la réelle mise en place de la gestion de projet de la STIB a été implémentée assez tard, en 2014, a parfois pour conséquence un manque de maturité dans la gestion de ses projets. Des améliorations doivent donc encore être trouvées, il y a encore trop de flous sur certains aspects,... L'amélioration viendra au fur et à mesure des années. Voici

les différentes limites de la gestion de projet de la STIB selon Laurence Zagdoun et Elena Van Aelst :

Premier élément, comme cela a été expliqué ci-dessus, la STIB n'a pas une gestion de projet et des processus clairs et uniformes partout. Les départements gèrent leurs projets de manière différente, selon l'input de leur direction respective et en fonction d'intérêts qui ne sont pas toujours convergents. En fait c'est le résultat d'une organisation parfois trop en « silo ». De plus, tous ne sont pas au même niveau d'avancement dans le processus de gestion de projet ce qui pose problème au niveau de la communication entre les différents départements. Cependant, un point commun est que tous les gros projets sont gérés de la même manière. Ce sont surtout les petits projets qui sont gérés ad hoc. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Ensuite, la distinction entre la gestion en mode « process » ou en mode « projet » n'est pas clairement définie. Certains projets qui devraient être gérés en mode « process » sont gérés en mode « projet ». Ceci est dû en partie au fait la gestion de process est mal documentée, moins claire. Les conséquences sont une perte de rigueur, un trop grand flou dans les données et parfois un manque de contrôle ayant pour conséquence qu'une erreur sera détectée beaucoup plus tard, provoquant un délai et donc un coût supplémentaire. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Au niveau gestion de projet, il y a également du développement à faire au niveau de la formalisation (par exemple, type d'indicateurs utilisés), de la communication (planning pas assez serrés, manque d'outils de reporting précis,...), des suivis (établissement clair des responsabilités de chacun),... (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

À propos des suivis de projets, des reports de fin de projet, la STIB n'est pas encore mature. Nous n'avons pas retrouvé de bibliothèque reprenant les rapports d'anciens projets expliquant ce qui s'est bien passé ou non.

La STIB est cependant en train de créer cette bibliothèque, mais elle ne sait pas qui va gérer cette mise en place et encore moins qui va pouvoir superviser cette bibliothèque, qui ralentit fortement le processus.

Et donc, un chef de Projet n'a pas accès facilement aux anciens projets pour s'en inspirer. Il n'a pas le réflexe d'aller consulter les « end of project reports » précédent. Le Chef de

Projet n'a pas non plus le bon réflexe d'avertir le Project Board lorsqu'il constate un retard ou une augmentation de budget. Il n'anticipe pas assez vite les dysfonctionnements qui peuvent rapidement se traduire par des problèmes plus graves. Un projet peut alors être mis en attente parfois pendant un mois avant qu'une réunion avec le board ne se fasse, ce qui entraîne un retard dans la planification du projet. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Un retard dans les projets arrive encore trop souvent, de même qu'un accroissement pas toujours contrôlé des budgets alloués. En général ces deux points vont de pair et sont malheureusement trop souvent une réalité à laquelle on s'habitue.

Ces écarts de délai et de budget sont souvent la résultante d'un manque de connaissance ou de temps dans la gestion d'un projet par le Chef de Projet ou par le Project Board. Cette gestion imprécise pose problème alors qu'ils peuvent utiliser une multitude d'outils qui les aideront dans leur travail, mais souvent ils ne savent pas comment utiliser ces outils de gestion, car l'information ne leur est pas correctement transmise et parfois même ils ne savent pas que ces outils existent (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Comme mentionné plus avant, la communication joue un rôle clé dans la réussite ou l'échec d'un projet. Et à ce niveau-là, j'ai remarqué une grosse lacune.

En effet, le niveau des réunions est directement lié au niveau et à l'efficacité et l'efficacité de la communication qui y est faite. Si le niveau est trop faible, les réunions seront inefficaces. De même, si le niveau de détail et les fréquences des réunions sont trop élevés, des retards et des erreurs apparaîtront, et donc les projets prendront du retard. Trop d'information et de réunions pénalisent donc un projet.

La cadence de diffusion de l'information a également un impact : je veux dire par là que si certaines personnes ont accès à l'information avant d'autres, il faudra attendre que tout le monde ait reçu ces informations avant de continuer à avancer. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Une autre lacune relevée est que les Chefs de Projets ne suivent pas leurs projets après implémentation, alors que cette partie impliquant adhésion et accompagnement est une phase clé de la gestion de projet.

Les PMO essaient vraiment de motiver les Chefs de Projet à gérer au maximum cette phase de la gestion.

Cependant, le problème est souvent dû à un manque de ressource, je veux dire que les chefs de projet, n'étant souvent pas chef de projet attitré, sauf dans le département et donc ayant leur day-to-day à effectuer, minimise, volontairement ou pas, l'importance de cette phase de suivi de projet. Le fait que dans le business de l'entreprise ces Chefs de Projet ne sont pas dédiés à cette tâche toute l'année a pour conséquence qu'ils ne maîtrisent pas assez cette nouvelle fonction et donc négligent certaines phases importantes indispensables à la réussite. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Autre souci, la STIB ne fait pas spontanément évoluer son modèle, celui-ci reste figé pendant une durée minimum de deux ans, ce qui risque de rendre le modèle rapidement obsolète. (Zagdoun & Van Aelst, 2018)

Nous constatons donc que beaucoup de points peuvent et doivent être relativement facilement améliorés dans l'entreprise afin que cette gestion de projet soit plus efficace, plus efficiente et mieux comprise de toute la STIB.

Comparaison chez EDFenergy, Blue Lab.

BlueLab est un incubateur de projet d'EDF energy, drivée par l'innovation et se basant sur une gestion de projet bien établie. Les projets dont BlueLab s'occupe sont totalement différents de ceux de la STIB. Ils analysent des idées de produits, que ce soit proposé par des entreprises externes ou en interne, afin de voir si le business est viable et donc si le projet peut être lancé. Cette entreprise se base sur des processus et méthodes illustrés par des templates disponibles pour tous et expliqués dans les détails. C'est le BlueKit. L'avantage est que tout le monde parle ce même langage, raisonne sur les mêmes bases, interprète et analyse dans le même objectif, ce qui améliore et facilite grandement la communication. Et donc professionnalise et rends les projets très efficaces. (Bluekit, n.d.)

Ce BlueKit fournit une série d'outils et de techniques qui seront adaptés aux besoins d'un chef de projet.

Ces outils sont organisés en fonction des résultats attendus du projet et en 4 étapes : Découvrir, Concevoir, Développer et Déployer. (EDF Energy Project Way, n.d.) Voir **annexe 26**, qui est la page 16 à 18 de ce BlueKit. (Bluekit, n.d.)

Ce Kit reçoit est bien entendu constamment remis à jour en fonction des circonstances et des nouveautés, car le business évolue,... mais il gardera toujours sa même base.

En plus de ce BlueKit, d'autres templates, similaires à celui des passages des gates, voire le premier slide à l'**Annexe 27**, sont mis à la disposition des acteurs de projet. Ceux-ci sont donc constamment aidés par différents templates clairs, évolutifs et facilement disponibles, leur permettant d'affiner la gestion de leur projet.

Il en est de même pour la gestion des risques. Des documents spécifiques, issus des dernières expériences en matière de gestion des risques, sont également disponibles, ces documents facilement accessibles, complets et précis, permettent aux Chefs de Projet de bien comprendre ce qu'est un risque, comment les gérer,... En **Annexe 28** vous trouverez un document qui explique partiellement la gestion des risques. Malheureusement, comme pour la STIB le document complet est confidentiel et nous n'avons pas pu le consulter en entier.

BlueLab et la STIB, deux entreprises très différentes, ne se basent donc pas sur un même modèle. Cela peut être dû à des réglementations qui diffèrent selon les pays, à des finalités différentes et des environnements différents, mais ceci est surtout dû à la différence fondamentale des objectifs de BlueLab par rapport à l'objectif de la STIB. Leurs attentes ne sont pas les mêmes et donc leur manière de gérer les projets ne le sont pas également. De plus, il serait trop facile et dangereux de copier un modèle qui fonctionne parfaitement dans une entreprise pour l'implémenter dans une autre entreprise.

Une attitude intelligente serait de s'inspirer d'autres modèles encore pour pouvoir définir son propre modèle de gestion de projet.

Scénarios possibles pour une amélioration de la gestion de projet de la STIB

Après avoir mis en avant les limites de la gestion de projet de la STIB, nous voudrions proposer des pistes d'améliorations possibles de la gestion de projet et des risques suite aux documents que nous avons analysés tout au long de ce mémoire.

Tout d'abord pour qu'une entreprise fonctionne efficacement en terme d'utilisations de ressources et de biens ou service proposés à la collectivité, il faut que la culture de cette entreprise soit bien communiquée, comprise et interprétée par l'ensemble des travailleurs, peu importe leur niveau de hiérarchie.

Cette culture d'entreprise sera plus propice à une bonne gestion de projet si la STIB arrive à y instaurer, étant une entreprise publique, une flexibilité culturelle au changement tout en s'adaptant continuellement en faisant preuve de la résilience que l'on retrouve plus dans les entreprises privées performantes.

Le fait d'améliorer cette gestion de projets et de risque peut être considéré comme un cercle vertueux : ce fait entraînera automatiquement une envie plus grande de se lancer dans des changements dans l'entreprise et donc d'oser améliorer de façon continue sa gestion de projets et des risques.

Cependant, cela ne peut se faire sans motivation, il y a donc un rôle important de la part des dirigeants, chefs de départements,... de motiver le personnel à accepter et à s'adapter, et ce entre autres, au travers d'une gestion bien établie.

Les dirigeants doivent également motiver tous les acteurs en relation avec les projets, à travailler de la meilleure manière possible, c'est-à-dire en suivant des méthodes revues régulièrement, en anticipant les changements organisationnels et en communiquant efficacement tout au long de la durée de vie d'un projet.

À ce propos, il est important de tenir compte que les motivations internes (cadre de vie innovant, formations, hiérarchie inspirante par l'exemple) ont plus d'impact que les motivations externes (augmentation de salaire, promesse de carrière,...).

Ensuite, la STIB devrait arrêter de changer régulièrement diamétralement de processus de gestion de projet. Elle devrait se baser sur une méthodologie qui lui conviendrait (comme Prince2 qu'elle utilise en ce moment) et l'uniformiser et l'adapter à son modèle de service de transport public de manière à ce que chaque département gère ses projets similairement dans un but de cohérence et d'efficience.

Ce qu'il faut en amont, ce sont des formations qui permettent la bonne compréhension de la gestion de projet actuelle et que chacun ait le même niveau de compréhension. Pour cela, organiser des formations obligatoires à un moment précis serait, selon nous, une piste intéressante. Le temps et l'argent que prendront les formations seront récupérés dans le futur de manière exponentielle grâce à une meilleure optimisation de

la gestion de projet. Si tous les acteurs impliqués dans la gestion de projet de la STIB se comprennent et parlent le même langage de gestion, cela accélèrera et facilitera les choses et ce sera un grand pas en avant. Si ces formations sont directement conseillées et supportées par la direction générale, leur impact sera encore plus profond. La hiérarchie présente à la STIB permettrait d'utiliser ce moyen comme levier supplémentaire, peu de collaborateurs étant, en effet, prêt à remettre en question une décision de la direction.

Un autre point d'amélioration serait d'établir des méthodologies distinctes entre la gestion des process et celle des projets. Il faut que lorsqu'un membre de la STIB s'attaque à un projet ou à un process, il comprenne rapidement les impacts spécifiques de l'un et l'autre et sache exactement quels templates, documents et méthodologies utiliser. Au sein de la STIB, une plus nette distinction doit donc être faite entre process et projet et pour cela, les fondamentaux des deux méthodologies doivent mieux être compris puis être communiqués. Selon nous, la méthodologie des process reste la plus imprécise et la plus sujette à interprétation, pouvant alors, provoquer des erreurs. La compléter et la définir plus en détail nous paraît donc essentiel.

Puis vient la communication qui sert un peu de clé de voûte, sans elle tout l'édifice (le projet) risque de s'écrouler. Une bonne gestion de projet ne peut être réussie si la communication entre les différents acteurs n'est pas optimale. Pour ce faire, il faut, comme dit précédemment, que tous les acteurs parlent un même langage de gestion de projet et le comprennent, mais surtout que tous ces acteurs puissent se rencontrer suffisamment entre eux pour avancer ensemble sur le projet, l'analyse des risques, la réflexion sur les solutions possibles,... pour éviter que le projet ne soit suspendu, soit suite à des incompréhensions, mésententes, mauvaise interprétation d'une situation lors d'une réunion, soit si le Board n'est pas informé ou mal informé.

Une solution générique serait, à notre avis, de privilégier les phases en amont (Analyse plus poussée du projet (SWOT,...), planification, mise en relation des acteurs,...), ce qui résoudrait certainement une partie des problèmes qui risquent inévitablement d'apparaître. Si l'on planifie dès le début les réunions avec les acteurs, les rôles et responsabilités de chacun, les étapes-clés, les enjeux et les objectifs, cette situation de mise en suspend du projet, aura beaucoup plus de chance de ne pas voir le jour.

La phase en aval des projets est aussi très importante et semble négligée par la STIB. Celle-ci ne peut être omise afin de garantir une gestion de projet complète. Créer une bibliothèque reprenant tous les projets qui ont été déjà réalisés, comment ils ont été réalisés, quels sont les risques qui ont fait surface, comment peut-on les contrer,...

En d'autres termes, se documenter selon le principe du « Lessons learned » est crucial. En effet, chaque expérience antérieure pourra potentiellement servir de base à un nouveau projet. Cependant, se baser sur un projet dont les bases ne sont pas assurées est souvent voué à l'échec.

Pour ce faire, une nouvelle fonction pérennisée devrait être ouverte afin que des membres du personnel soient dédiés à la création et la mise à jour d'une bibliothèque de projets. Il y aurait alors un gain de temps et d'efficacité non négligeable dans les projets.

Autre proposition, la STIB devrait également obliger les chefs de projet à faire ce « End Report Project » jusqu'au bout, et à continuer à suivre leur projet même après livraison. Ceci implique donc que la notion de chef de projet, ainsi que ses responsabilités, soit encore mieux définies, pour que les acteurs responsables de projet sachent à quoi s'attendre et puisse mieux appréhender les difficultés inhérentes à la fonction de chef de projet. Cela permettra d'éviter le flou au maximum.

Ce que la STIB devrait également implémenter pour améliorer sa gestion de projet, c'est un outil de visualisation informatique permettant de savoir quels sont les projets qui sont en phase de demande, quels projets sont en cours, quels projets sont terminés,...

Mais également de référencer le personnel qui est impliqué dans chaque projet afin de mettre en place une communication claire et précise entre les acteurs. En parallèle, nous y retrouverons aussi la mise en place de personne de référence, expertes dans leur domaine de compétences prêtes à aider les chefs de projet.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire fut d'éclaircir la notion de gestion de projet et de gestion des risques. Tout d'abord en découvrant ses fondements, son but, ses concepts et ses bénéfices. L'objectif était également de comprendre les définitions que l'on donne au projet, à la gestion de projets et des risques afin que nous puissions fournir par la suite une définition complète basée sur les écrits de différents auteurs.

Nous avons tout d'abord analysé de manière théorique puis pratique, en faisant une étude de cas de la STIB, la gestion de projet et des risques.

La gestion de projet et des risques est un sujet qui s'étend sur de nombreux horizons et les risques et les projets sont liés entre eux. Les entreprises ne peuvent pas l'omettre, car peu importe l'entreprise, elles devront toujours réaliser des projets, qu'ils soient internes ou externes, de grandes envergures ou locaux. Mais elle fera également face aux risques dans sa quête d'atteinte de ses objectifs et celle de réalisation de ses projets. Une entreprise qui n'a pas un modèle clair de gestion de projets et qui n'évalue pas les risques de façon adéquate aura de fortes chances de se retrouver dans une situation plus périlleuse.

Une fois le cadre placé, nous nous sommes lancés dans le vif du sujet pour comprendre le cœur de la gestion de projet et des risques, car, comme précisé à plusieurs reprises dans ce mémoire, ils ne peuvent exister l'un sans l'autre. Ce cœur de la gestion du projet se base sur la gestion des coûts (respecter un budget prédéfini), des délais (planifier son projet afin de le rendre dans les temps) et de la performance (avoir un Objectif SMART). Ces trois facteurs réunis permettent de définir la qualité de ce projet. Une modification dans l'un de ces trois facteurs aura directement un impact sur les autres et sur la qualité. Ce concept est appelé le triangle d'or. Cependant nous avons démontré en allant en profondeur qu'il existait également une étoile de gestion qui ajoute à ce triangle les contraintes de ressources (financières, matérielles et humaines), risques (économiques, stratégiques, juridiques,...) et de qualité.

La gestion des risques fonctionnant de pair avec la gestion de projet, il est essentiel que cette double gestion soit complète et comprise par tous. Utiliser à bon escient les outils permettant d'analyser les risques entraînera une réelle identification de ceux-ci, de leur probabilité à survenir ainsi que de leurs impacts.

Un projet ne peut fonctionner sans les personnes qui y sont impliquées et la relation client-fournisseur doit être bien établie. Une bonne communication entre les acteurs permettra de respecter les contraintes prédéfinies. Avoir une équipe de projet performante et identifier chacune des parties prenantes est également essentiel. Il y a plus d'acteurs que nous croyons, chacun ayant un rôle distinct qui se doit d'être clairement défini.

Tous ces facteurs vont donc avoir un impact sur la qualité finale du projet. Si chaque facteur est bien géré et bien compris par les acteurs, alors la qualité demandée par le client atteindra le niveau attendu. En outre, des outils d'analyse de qualité existent pour aider l'équipe projet dans cette tâche.

Ensuite, un projet suit un cycle de vie précis qui passe par différentes phases. À chaque fin de phase (les gates), celui-ci doit respecter des critères pour passer à l'étape suivante. Le suivi de ces étapes (de la phase de présomption de faisabilité jusqu'à la phase de clôture) est de la responsabilité du chef de projet.

Lors de notre partie sur l'analyse de la gestion de projet de la STIB, nous nous sommes rendu compte que les entreprises n'ont pas toutes la même gestion de projet et des risques. Elles l'adaptent selon leurs objectifs. EDFenergy et la STIB n'ont donc pas la même méthodologie pour la gestion de projet. La STIB, ayant une gestion de projet récente, n'est pas encore mature dans l'application de celle-ci. Trop de flous, de changements et d'incompréhension subsistent, causant des dépassements de délais, de budget, de réduction de la qualité, de suivis parfois déficients de la part des chefs de projet,... Les acteurs de gestion de projet ne sont pas encore assez formés et donc pas encore assez impliqués dans leur travail. Nous avons donc tenté, en nous basant sur leur document de gestion, de fournir des pistes de solutions, des scénarios permettant à la STIB d'améliorer leur gestion de projet et des risques. Toutefois, leur gestion de projet étant récente, elle ne peut que s'améliorer. La volonté d'y travailler en interne ne peut que contribuer à une optimisation progressive de leur gestion.

Limites :

La difficulté de ce mémoire fut de ne pas s'écarter trop du sujet principal et de sélectionner les informations pertinentes. La gestion de projet et des risques est un sujet très vaste et complexe. Il était donc difficile de délimiter le périmètre pour ne pas déborder dans toutes les dimensions de la gestion d'entreprise.

Ensuite, lors de la partie analyse, nous avons rencontré des difficultés à recevoir tous les documents nécessaires à l'analyse de la gestion de la STIB, car ces derniers étaient, pour la plupart, trop confidentiels. La gestion de projet étant récente à la STIB, nous n'avons pu contacter assez de personnes ayant une bonne expérience dans le sujet.

Enfin nous n'avons pas réussi à faire, pour la partie comparaison avec EDFenergy, une interview avec des membres de cette entreprise malgré nos tentatives de contact. Cela aurait pu appuyer nos explications. Ce fut également compliqué d'accéder à tous les documents clé d'EDFenergy sur ce sujet. Seuls certains documents nous ont été fournis.

L'observation de cette double gestion de risque et de projet dans deux univers aussi différent que la STIB et EDF, a été enrichissante mais nous a limité pour une analyse réellement comparative.

Perspectives futures

Il serait très intéressant de refaire une analyse de la gestion de projet et des risques de la STIB d'ici 5-6 ans pour constater si l'entreprise a pris conscience des pistes d'amélioration et les a suivies.

Nous remarquerions directement si les acteurs de projet ont désormais des rôles définis qu'ils comprennent bien, si des outils d'aide à la gestion de projet ont été créés, comme des templates, des dossiers, la bibliothèque reprenant les end project report,...

Il serait intéressant d'observer également sur quelle méthodologie de gestion la STIB se base et voir si celle-ci arrive à la maintenir à long terme.

En fait, à moyen terme, il sera intéressant de voir si l'entreprise est devenue mature au niveau de cette gestion de projet et des risques. Si elle a opéré un tournant afin d'optimiser sa gestion.

Bibliographie :

AFNOR. (s.d.). *Gestion de projet FOAD-Introduction*. En ligne : https://ics.utc.fr/portail.linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/intro_6.html consulté le 10 avril 2018.

Aïm, R. (2011) *Les fondamentaux de la gestion de projet*. En ligne: <http://groupe.afnor.org/pdf/fondamentaux-gestion-projet.pdf>, consulté le 6 avril 2018.

Aïm, R. (2017-2018). *L'essentiel de la gestion de projet*. (11^e édition). Issy-les-Moulineaux, France.

Attanasio, C. & Roux, C. (1999). *Normes qualité et génie logiciel : Norme ISO 9000*. En ligne : <http://users.polytech.unice.fr/~hugues/GL/Norme/norme.html>, consulté le 5 août 2018.

Barron, M. & Barron, A.R. (2011). *Historique du management projet*. En ligne <https://dantotsupm.com/2011/09/19/historique-du-management-de-projet/>, consulté le 6 avril 2018.

Battandier, A. (2011). *Prince2- principes*. En ligne : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article4>, consulté le 30 juillet 2018.

Berbesson, M. & Rémy, J. (s.d.). *Repères concernant la notion de projet*. En ligne : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reperes_reco_projet_etablissement_anesm.pdf, consulté le 9 avril 2018.

Bibard, L. (2012). Accepter le risque et l'incertitude. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XVII/45, 101-119. DOI : 10.3917/rips1.045.0101.

BlueLab. (n.d.) *BlueKit, Innovation Kit*. En ligne : <http://online.anyflip.com/wpah/qhri/mobile/index.html#p=1>, consulté le 4 août 2018.

Boyer, B. (2018). *Jalon de projet : qu'est ce c'est et comment l'utiliser ?* En ligne : <https://www.nutcache.com/fr/blog/jalon-projet/>, consulté le 4 juin 2018.

Boyer, B. (2018). *Planification de projet : 5 étapes cruciales pour bien planifier un projet.* En ligne : <https://www.nutcache.com/fr/blog/la-planification-de-projet/>, consulté le 4 juin 2018.

CRF Wallonie. (2018). *Définir des objectifs SMART.* En ligne : <http://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=14&rub-id=54.html>, consulté le 22 mai 2018.

Dantotsupm. (2015). *Question d'entretien de Chef de projet : qu'est-ce que la triple contrainte dans les projets ?* En ligne : <https://dantotsupm.com/2015/04/30/question-dentretien-de-chef-de-projet-quest-ce-que-la-triple-contrainte-des-projets/>, consulté le 18 avril 2018.

Darsa, J-D. (2010). *La gestion de crise en entreprise.* Le Mans, France : Gereso.

Darsa, J-D. (2010). *Les aventures de monsieur riskalo.* Le Mans, France : Gereso.

Demand management @ STIB. (n.d.). Document non publié. STIB-MIVB, Bruxelles.

DigiSchool. (n.d.). *Swot : définition, exemple et ressources.* En ligne : <https://www.marketing-etudiant.fr/swot-definition.html>, consulté le 6 août 2018.

EDC. (2014). *Rapport annuel, Gestion du risque stratégique.* En ligne : <http://www1.edc.ca/publications/2015/2014ar/fr/13-1-4-3-3.shtml>, consulté le 16 juillet 2018.

EDFenergy. (n.d.). *BlueKit, Innovation kit.* En ligne : <http://online.anyflip.com/wpah/qhri/mobile/index.html#p=1>, consulté le 13 juillet 2018.

EDFenergy. (n.d.). *EDF Energy Project Way*. Document non publié. EDFenergy, Brighton.

EDFenergy. (n.d.). *Risk management Quick guide*. Document non publié. EDFenergy, Brighton.

Galiana, D. (2017). *Comment estimer le coût d'un projet ?* En ligne : <https://www.planzone.fr/blog/comment-estimer-cout-projet>, consulté le 22 mai 2018.

Galiana, D. (2017). *Comment déterminer les ressources nécessaires pour un projet ?* En ligne : <https://www.planzone.fr/blog/determiner-ressources-necessaires-projet>, consulté le 7 juin 2018.

Gantt. (2018). *Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt ?* En ligne : <http://www.gantt.com/fr/>, consulté le 7 juin 2018-05-13.

Granger, L. (2018). *Manager les parties prenantes d'un projet*. En ligne : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/parties-prenantes-projet.htm>, consulté le 13 juin 2018.

Granger, L. (2018). *Découpage de projet avec le Work Breakdown Structure*. En ligne : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/work-breakdown-structure.htm>, consulté le 7 juin 2018.

Haughey, D. (2012). *Une introduction au management de projet*. En ligne : <https://dantotsupm.com/2012/02/17/une-introduction-au-management-de-projet/>, consulté le 17 juillet 2018.

Info Entrepreneur, (2009). *Gestion des risques*. En ligne : <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---gestion-des-risques/>, consulté le 16 juillet 2018.

Innovaxion. (s.d.). *Estimation des coûts : la méthode paramétrique*. En ligne : https://sc85ad36a9fbb2a6d.jimcontent.com/download/.../Methode_parametrique.pdf, consulté le 23 mai 2018.

Innovaxion. (s.d.). *Estimation des coûts : la méthode analogique*. En ligne : https://sc85ad36a9fbb2a6d.jimcontent.com/download/version/0/.../Methode_analogique.pdf, consulté le 23 mai 2018.

Laborie, P. (s.d.). *Principes du management par et de projets*. En ligne : <http://www.in2p3.fr/actions/formation/OutilsProj13/LABORIE%20Principes%20management%20par%20et%20de%20projet.pdf>, consulté le 18 avril 2018.

Lascom, Eurostat & OPIIEC. (2013). *Etude Gestion de Projet dans l'Ingénierie – Rapport de synthèse*. En ligne : www.lascom.com consulté le 14 juin 2018.

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durant, R. (Eds.). (2016). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*. (7e éd), Paris : Dunod.

Lienart, X. (2010). *Les acteurs d'un projet*. En ligne : http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html, consulté le 22 juin 2018.

Maksay, G. & Jaccard, D. (s.d.). *Management de projets*. En ligne : <http://slideplayer.fr/slide/1311878/>, consulté le 18 avril 2018.

Management & Coaching. (2016). *La gestion des risques en entreprise*. En ligne : <http://emc2p.com/management-entreprise/la-gestion-des-risques-en-entreprise>, consulté le 16 juillet 2018.

Managergo. (2018). *Planifier les tâches d'un projet avec Gantt*. En ligne : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/diagramme-de-gantt.htm>, consulté le 7 juin 2018.

Managergo. (2018). *Quelle est la différence entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ?* En ligne : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/difference-entre-moa-et-moe.htm>, consulté le 14 juin 2018.

Microsoft. (2018). *Triangle du projet*. En ligne : <https://support.office.com/fr-fr/article/triangle-du-projet-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810>, consulté le 22 mai 2018.

Mousaid, I. (2016). *4 méthodes d'estimation de projet + bonus*. En ligne : <https://fr.linkedin.com/pulse/4-m%C3%A9thodes-estimation-de-projet-bonus-ilyass-mousaid-pmp>, consulté le 23 mai 2018.

Petersen, C. (2014). *Le guide Pratique à la Gestion de Projet*. (1^{ère} édition) : PMP & Bookboon.com.

Peterson, P. (1897). *Henry Laurence Gantt*. En ligne: <https://www.bl.uk/people/henry-laurence-gantt>, consulté le 6 avril 2018.

Petite entreprise. (2013). *Les risques industriels*. En ligne : <https://www.petite-entreprise.net/P-3747-87-G1-les-risques-industriels.html>, consulté le 16 juillet 2018.

Project insight. (s.d.). *Project scheduling*. En ligne : <https://www.projectinsight.net/project-management-basics/project-management-schedule>, consulté le 25 mai 2018.

Qualité management. (s.d.) *Diagramme en arêtes de poisson : Fishbone Diagram*. En ligne : <http://www.definition-qualite.com/diagramme-en-aretes-de-poisson.htm>, consulté le 6 août 2018.

Root causes : STIB. (n.d.). Document non publié. STIB-MIVB, Bruxelles.

STIB. (2017). *Rapport d'activités 2017*. En ligne : <http://2017.stib-activityreports.brussels/fr>, consulté le 24 juillet 2018.

STIB. (2017). *Structure & Gouvernance, pour tout savoir*. En ligne : http://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=c060933e-3783-3410-1a94-c32a9bb59f65, consulté le 24 juillet 2018.

Tenstep. (s.d). *Management de la qualité du projet*. En ligne : http://www.tenstep.fr/TSPB/01_Publique/Chapitre_8_Management_de_la_qualite_du_projet.htm, consulté le 20 juillet 2018.

Vincent, F. (2013). *Créer des objectifs S.M.A.R.T., une formule magique en marketing*. En ligne : <http://www.strategiemarketingpme.com/strategies/creer-objectifs-s-m-r-t-formule-magique-en-marketing/>, consulté le 22 mai 2018.

Votron, J. (2010). *La gestion des risques dans le secteur public : l'impact des pionniers* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Zagdoun, L. (2018). *Feedback Template STIB*. Document non publié. STIB-MIVB, Bruxelles.

Zagdoun, L. & Van Aelst, E. (2018). HR Compliance & Methods Manager, Corporate PMO Coordinator-Strategy & Innovation. [Entretien]. Bruxelles.

Zagré, T. (2016). *Gestion des risques et amélioration de la qualité décisionnelle pour une meilleure clôture des projets miniers* (Thèse de doctorat). Université du Québec, Montréal.

Zejjari, H. (2016). *Comment réaliser une estimation fiable et efficace ?* En ligne : <http://pm-org.com/comment-realiser-une-estimation-fiable-et-efficace/> consulté le 23 mai 2018.

Annexes

ANNEXE 1 : Liste de contrôle de planification du projet

4.1 Liste de contrôle Planification du Projet

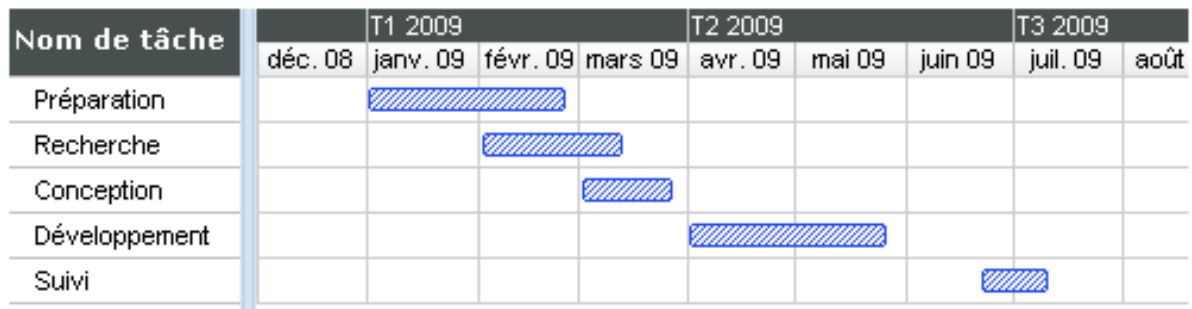
Étape	Description	Données d'entrée	Données de Sortie	Notes
Planification Contenu	Développer un Énoncé du Contenu – Détailler les objectifs du projet	Charte de Projet	Énoncé du Contenu	Pourquoi, Quoi, Quand, Qui, Combien, Où
Développement Équipe	Former l'Équipe			
Définition Contenu	Subdiviser le contenu en livrables	Énoncé du Contenu	SDP / WBS	
Définition Activité	Subdiviser les lots de travail en activités	SDP / WBS	Liste Activités	MS Project ?
Séquencement Activités	Identifier les interdépendances entre activités	Liste Activités	Diagramme de Réseau du Projet	Par Activités ou par Lots de Travail
Estimation Durée Activités	Estimation du temps que prend chaque activité/Lot de travail	Diagramme de Réseau du Projet		Prendre en considération les ressources disponibles, les durées et efforts requis
Développement Échéancier	Développer l'Échéancier du Projet	Diagramme Réseau Projet	Échéancier (Gantt)	
Embauche Personnel	Trouver les personnes adéquates	Échéancier (Gantt)	Personnel affecté du Projet	Trouver les meilleures personnes pour le travail; négocier avec les patrons
Estimation Coûts	Estimation du coût du projet	Échéancier (Gantt)	Budget Coût	Prendre en considération la durée, les efforts requis, et autres coûts
Gestion des Risques	Définir la procédure gestion des risques		Plan Gestion des Risques	Quel est le seuil de risque; comment gérer; quand faire des réunions, etc.

Étape	Description	Données d'entrée	Données de Sortie	Notes
Développement Plan du Projet	Définir le Plan Intégré du Projet	Tous les plans annexes	Plan du Projet	Faire d'abord tous les plans individuels, ensuite les intégrer dans le Plan Intégré du Projet
Planification Qualité	Définir la procédure pour la gestion de la qualité		Plan Gestion Qualité	
Planification Communications	Définir la procédure pour le management des communications		Plan Management Communications	Quoi; À qui; Quand; Comment; Où ; par QUI
Identification Risques	Brainstorming pour lister tous les risques possibles	SDP; Expérience; Catégories de Risques	Liste Risques	Utiliser le brainstorming négatif
Analyse Risques	Classer les risques par importance (Impact x Probabilité)	Liste Risques	Liste Classée des Risques	(fichier Excel)
Planification Réponses aux Risques	Établir des actions à prendre pour minimiser l'impact ou la probabilité	Liste Classée des Risques	Plan Action Risques	(le même fichier Excel; ne pas oublier personne responsable et date de fin)
Planification Approvisionnement	Définir quoi acheter et comment	SDP / WBS	Plan de Gestion Approvisionnement	Rôles PM dans approvisionnement; Rôle du département des Achats
Approvisionnement	Achat des services et matériaux requis pour le projet	Plan de Management Approvisionnement		

Figure 8 : Liste de contrôle Planification du Projet

(Peterseen,2014)

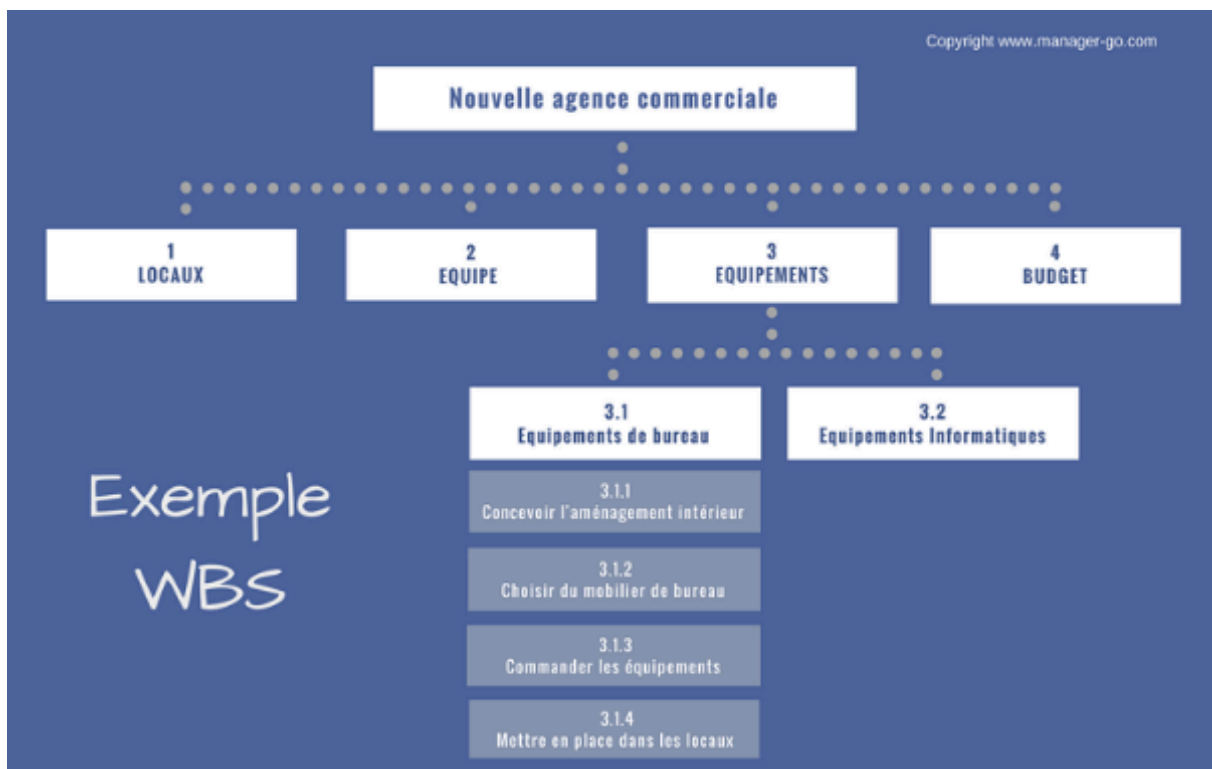
Annexe2 : Exemple de diagramme de Gantt



Un exemple de diagramme de Gantt simple

(qu'est ce qu'un diagramme de Gantt, 2018)

Annexe 3 : Exemple de Work Break Structure



(Granger,2018)

Annexe 4 : Plan de gestion des parties prenantes

Interne ou externe	Nom	fonction	Description	Impact ou attentes	Action à mettre en place

(Granger, 2018)

Annexe 5 : Liste de contrôle du sponsor et du chef de projet

Liste de Contrôle du Sponsor et du Chef de Projet

Phase Initiation

- ☐ Il y a un Sponsor clairement identifié
- ☐ Le Chef de Projet comprend les attentes du Sponsor
- ☐ Le problème ou la raison du projet ont été clairement documentés
- ☐ Le Contenu du Projet, ce qui est INCLUS ou EXCLU ont été clairement documentés
- ☐ Les spécifications ont été clairement identifiées et documentées (en terme de chiffres, délais, etc.)
- ☐ Le Budget et l'Échéancier ont été documentés
- ☐ Le Sponsor a signé la Charte du Projet (incluant l'information ci-haut)

Phase Planification

- ☐ Les risques du projet ont été clairement documentés
- ☐ Les contraintes et les hypothèses ont été clairement documentées
- ☐ Les Parties Prenantes ont été identifiées, analysées et documentées
- ☐ La liste des fournisseurs a été documentée
- ☐ La Matrice des Rôles et Responsabilités a été documentée
- ☐ Les jalons ont été identifiés et documentés
- ☐ Le niveau d'autorité du Chef du Projet a été documenté
- ☐ Le Sponsor a signé le Plan du Projet (incluant l'information ci-haut)

Phase Exécution

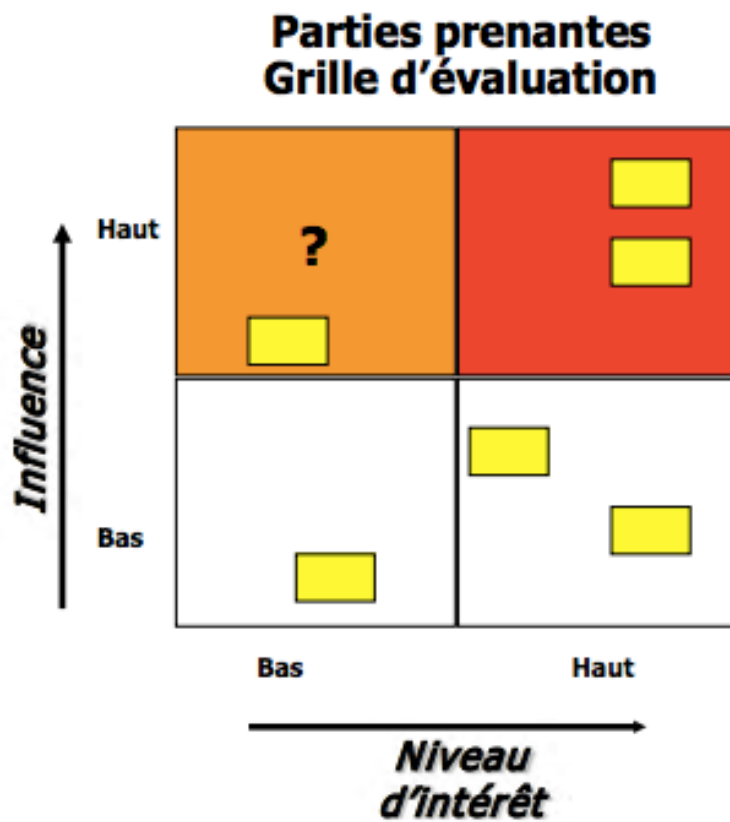
- ☐ Convenir avec le Sponsor sur la fréquence et le format des informations attendues
- ☐ Communiquer avec le Sponsor de façon adéquate
- ☐ Informer immédiatement le Sponsor des changements sur les demandes concurrentes : Délais, Coût, Contenu, Qualité, Ressources
- ☐ Obtenir la Signature du Sponsor sur tout changement qui affecte les demandes concurrentes.

Phase de Clôture

- ☐ Obtenir la signature du Sponsor après la fin de chaque phase
- ☐ Obtenir la signature du Sponsor à la fin du Projet
- ☐ Archiver tous les documents relatifs au Projet à la fin du Projet.

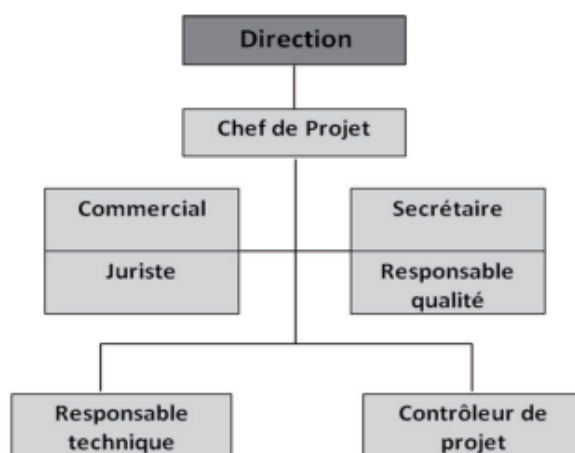
(Peterseen, 2014)

Annexe 6 : Grille d'évaluation des parties prenantes



(Peterseen,2014)

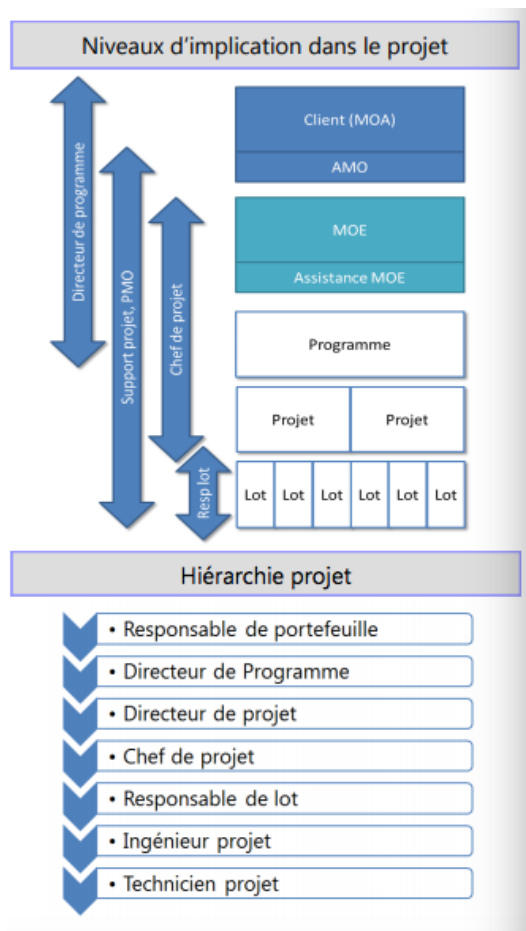
Annexe 7 : Organisation de l'équipe du Projet



Organisation de l'équipe du projet

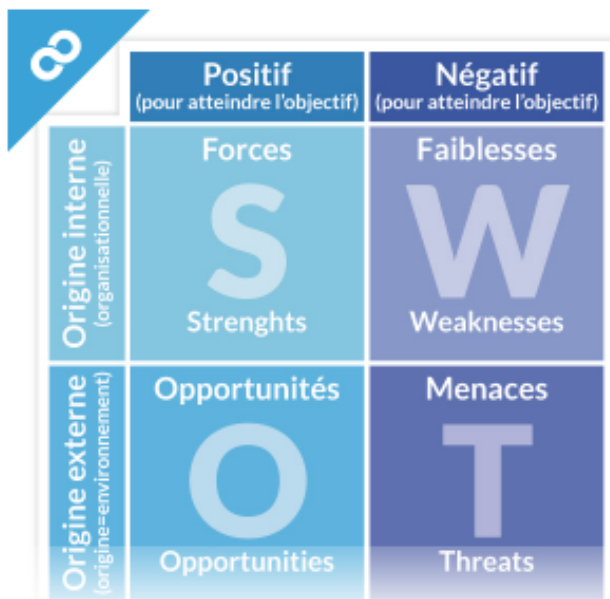
(Aïm,2011)

Annexe 8 : Schéma hiérarchique des acteurs d'un projet et le niveau d'implication



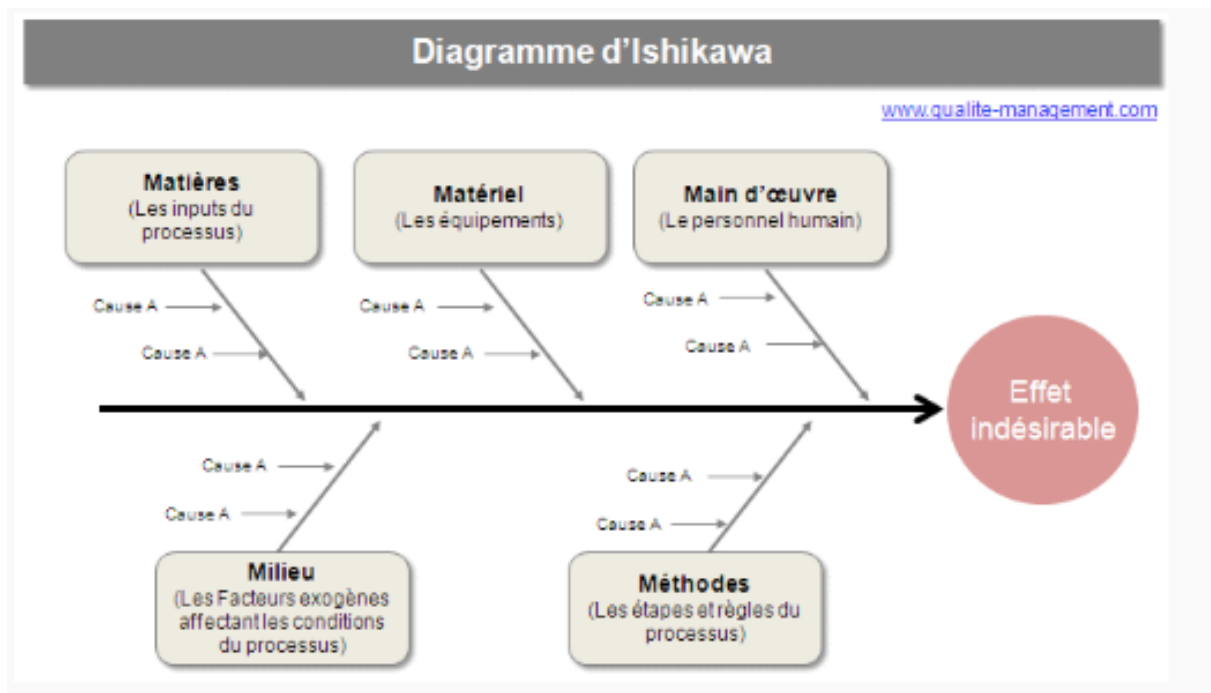
(Etude Gestion de Projet dans l'Ingénierie, 2013)

Annexe 9 : Analyse SWOT



(SWOT, s.d)

Annexe 10 : Diagramme D'Ishikawa/ Fishbone



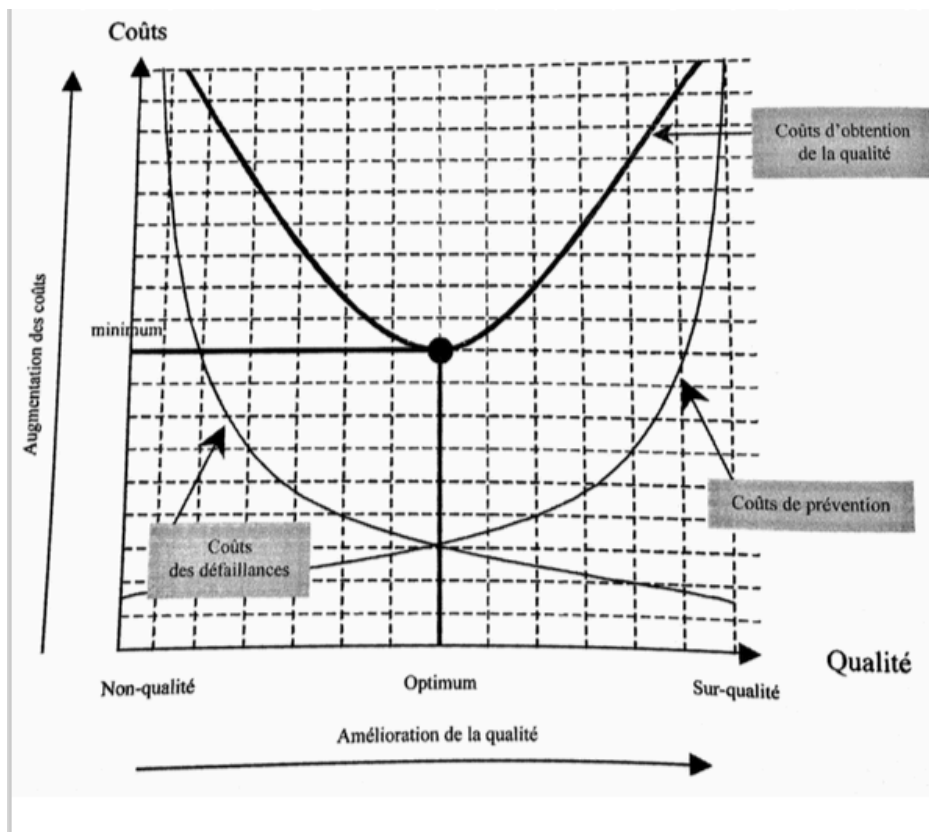
(Fischbone, s.d.)

Annexe 11 : Matrice de gestion des risques

		Impact		
		1	2	3
Probabilité	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3

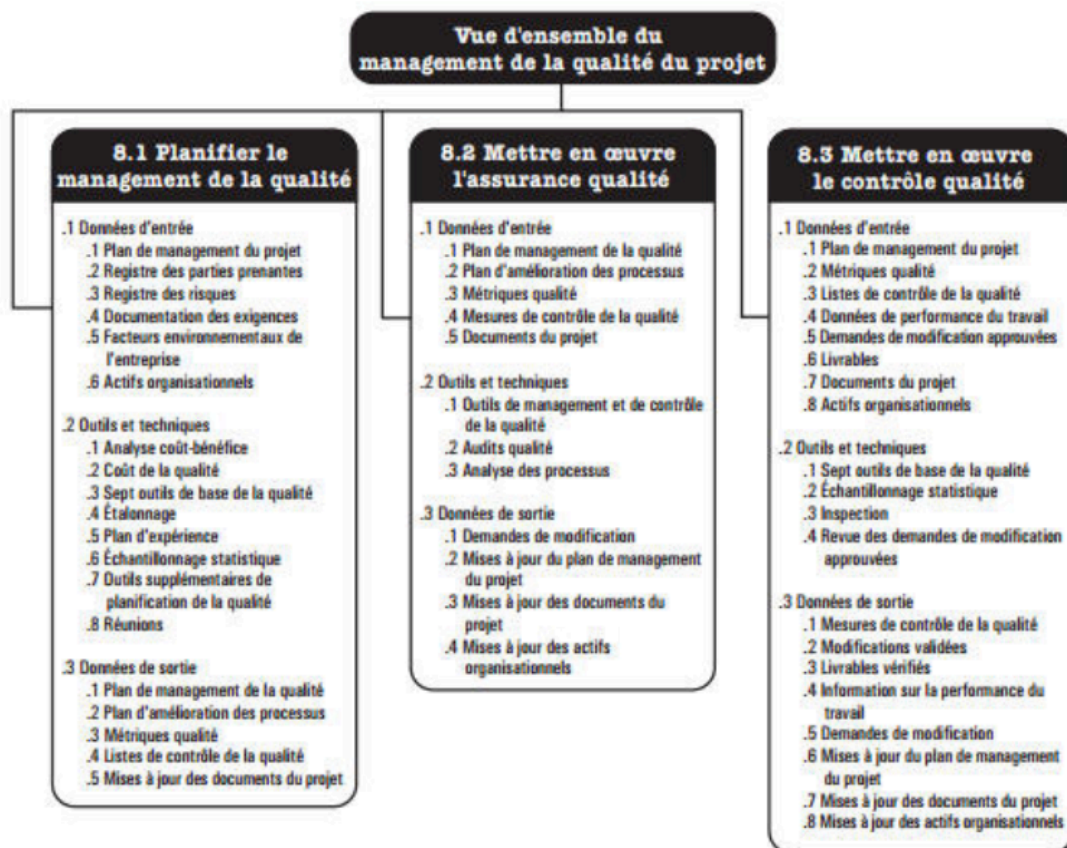
(Peterseen, 2014)

Annexe 12 : Relation du Coût d'obtention de qualité



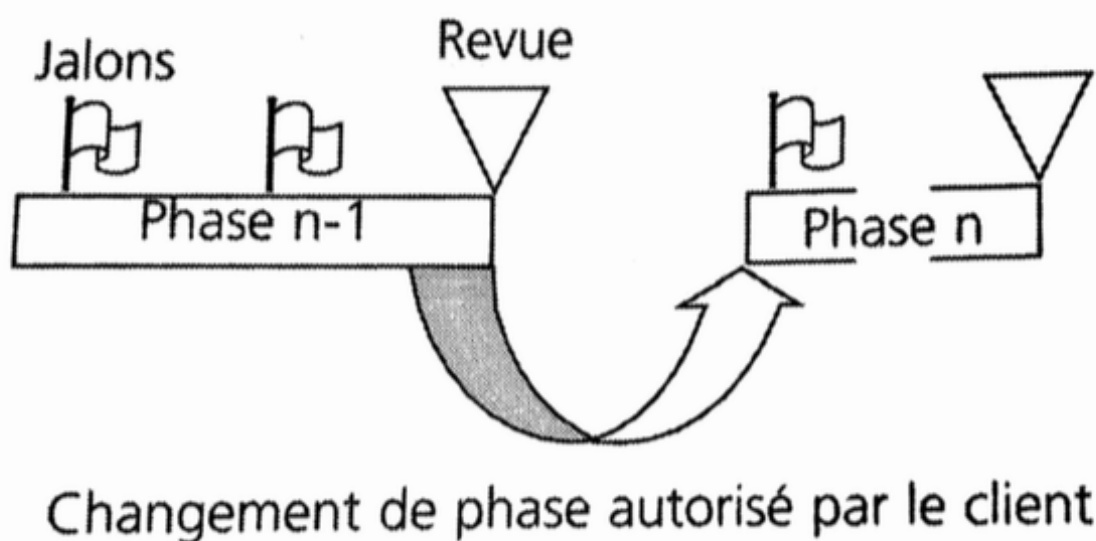
(Aïm, 2017, p50)

Annexe 13 : Vue d'ensemble du management de qualité de projet.



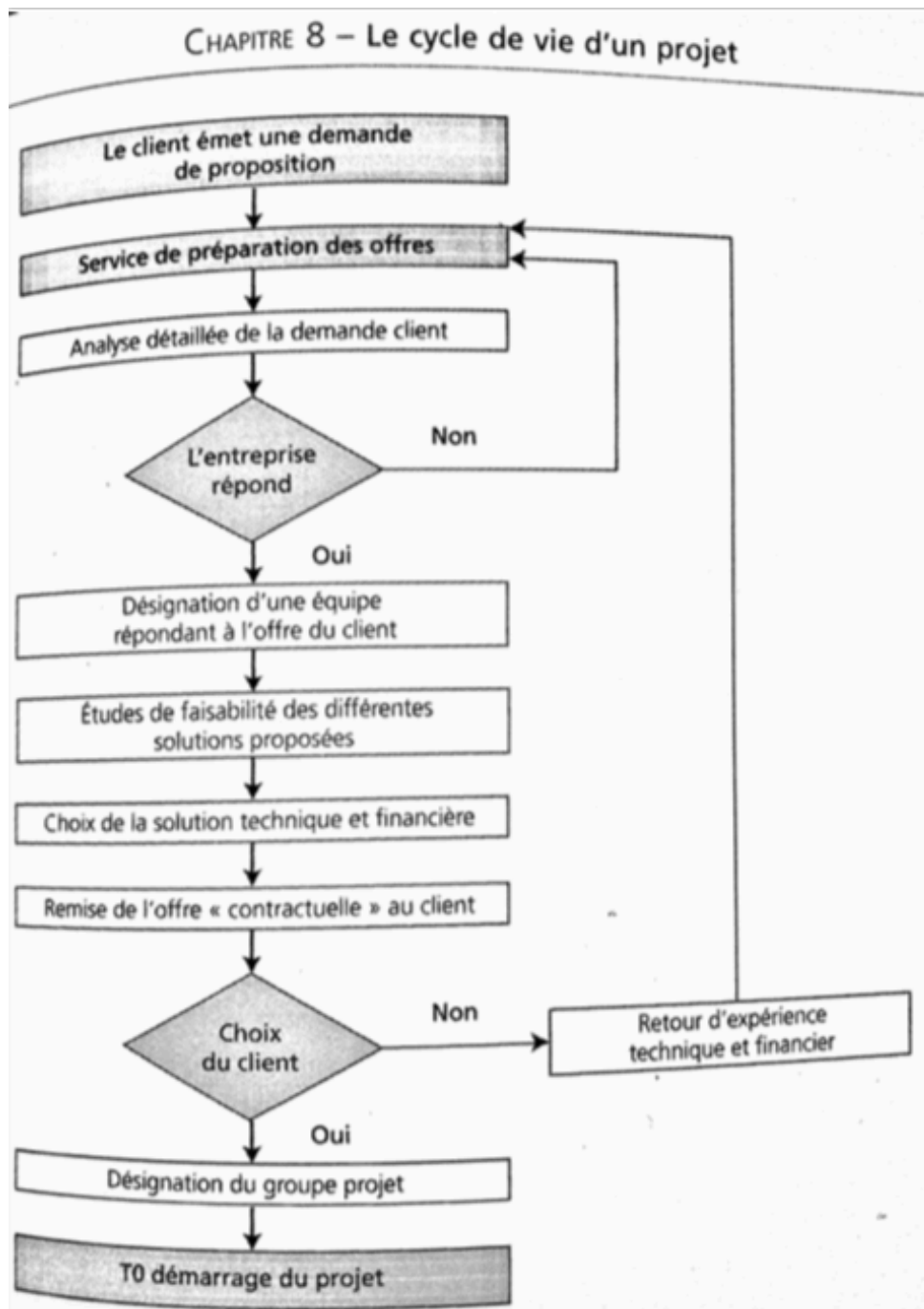
(Management de la qualité du projet, s.d)

Annexe 14 : Schéma de succession de phases.



(Aïm, 2017, p64)

Annexe 15 : Schéma de l'amont du démarrage d'un projet.



(Aïm, 2017, p 65)

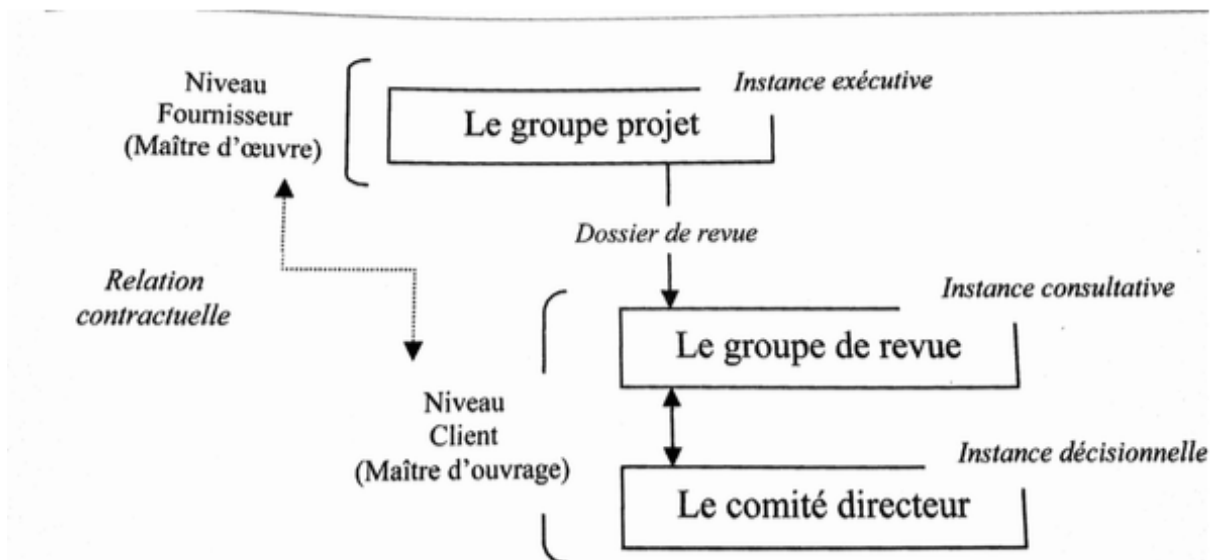
Annexe 16 : Tableau de synthèse d'enchaînement des phases d'un projet

■ *Tableau de synthèse d'enchaînement des phases d'un projet*

Phases	Désignation	Objectif	État du projet
Phase 0	Présomption de faisabilité	Cadrage du projet	Origine
Phase A	Faisabilité	Itération des concepts	Fonctionnel
Phase B	Projet	Choix de la solution	Spécifié
Phase C	Développement	Études détaillées	Défini
Phase D	Série	Réalisation	Réalisé
Phase E	Exploitation	Après-vente	Vivant
Phase F	Démantèlement	Retrait de service	Déconstruit

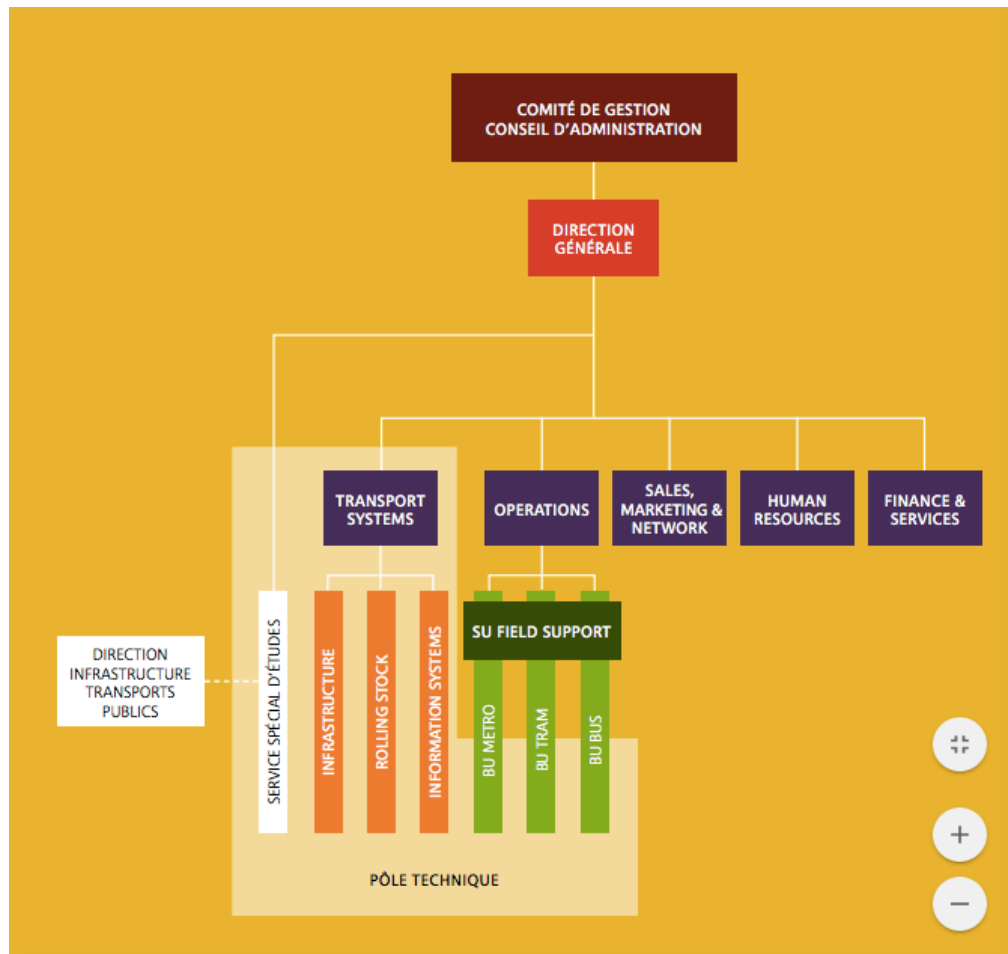
(Aïm, 2017, p67)

Annexe 17 : Relation entre les différentes instances



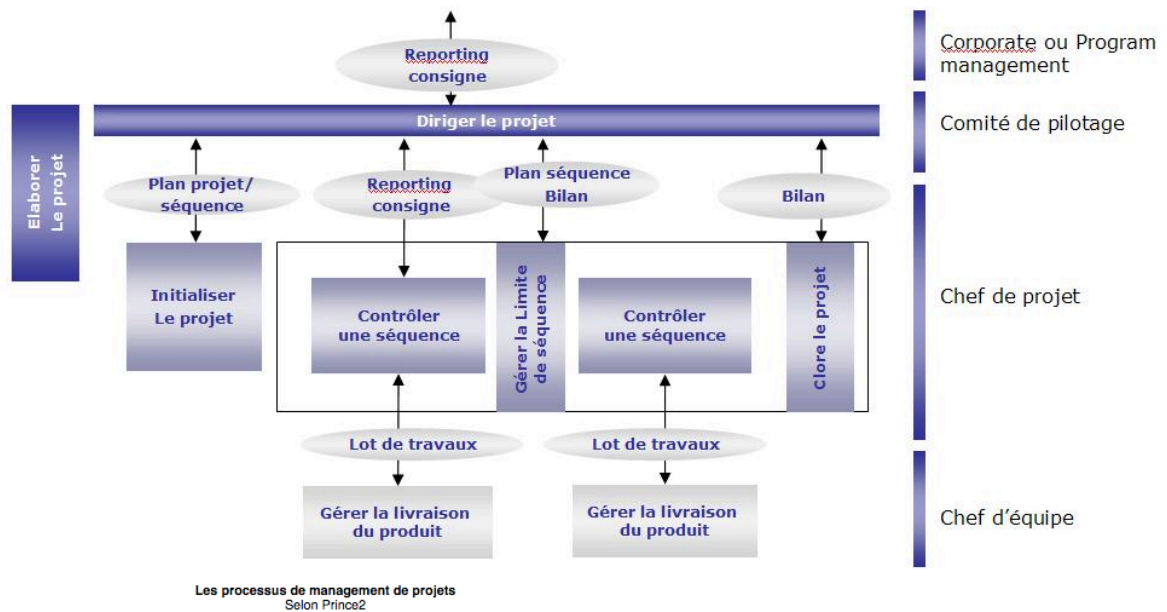
(Aïm, 2017, p69)

Annexe 18 : Organigramme de la structure de la STIB



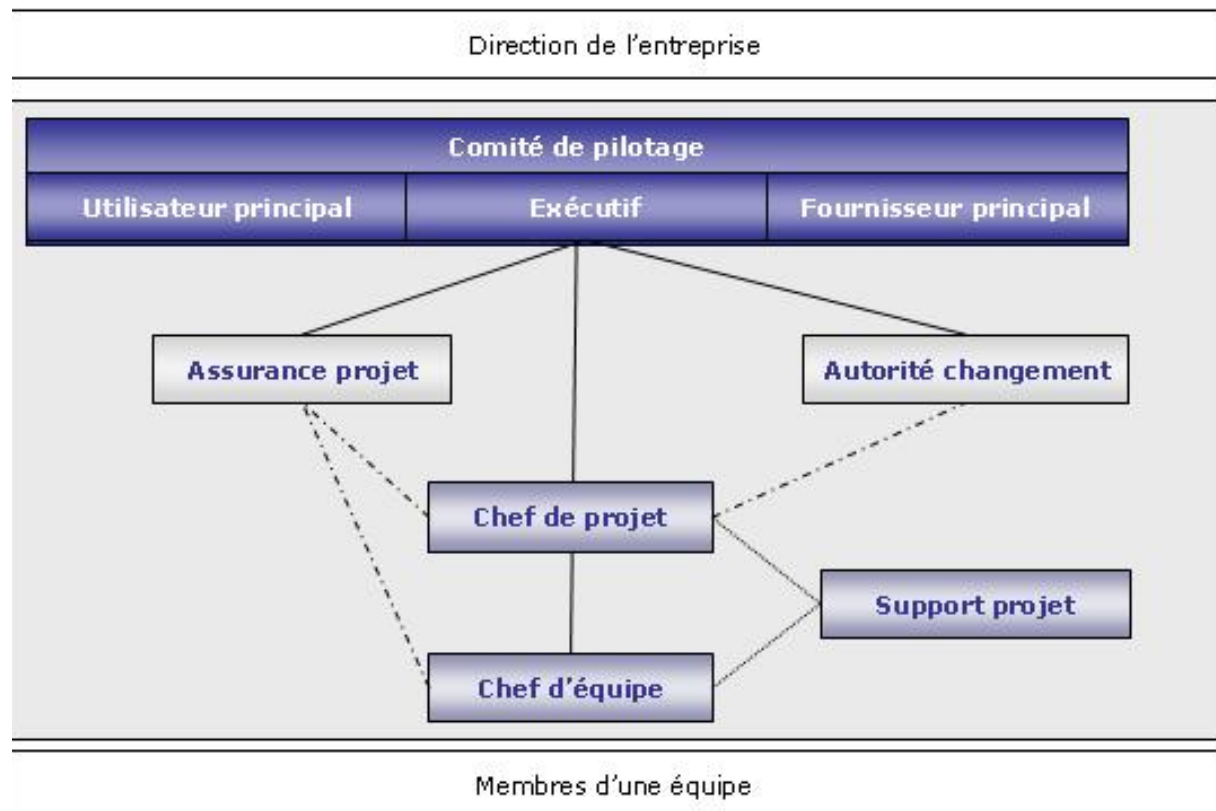
(Structure et gouvernance : pour tout savoir, 2017)

Annexe 19 : Processus de management de projet selon Prince2



(Battandier, 2011)

Annexe 20 : L'organisation de pilotage de projet selon Prince2



(Battandier, 2011)

Annexe 21 : Root cause de la STIB

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	ID	Nom	Sponsor	Responsable/PM	Début planifié	Initial Commitment Date	Status date	Fin planifiée	Statut	Coûts réels	Nom du point de décision	Statut point de décision	Programme
2	21	Etude et construction - dépôt Marconi	Laurent Delbrouc	Pascal Dinant	1/01/12	31/12/12	27/10/17	30/06/16	Active	73 061 242,19	Execution	Approved	
3	71	Programme de Modernisation du Métro - PMM	Luc Bioul	Marleen Telemans	1/03/11		7/09/17	30/06/21	Active	22 744 491,04	Execution	To be validated	P71
4	72	Métro Bordet-Nord		Christophe Corman	15/03/11	30/01/25	22/09/17	30/01/25	Active	11 230 410,67	Initiation	To be validated	
5	75	PMM - Matériel roulant M7	Luc Bioul	Filip Mekebeke	1/03/11	1/10/16	23/10/17	21/02/26	Active	53 866 767,39	Execution	To be validated	P71
6	78	PMM - Facades de quai	Luc Bioul	Jean-Philippe Polak	1/03/11	31/12/19	8/09/16	31/12/16	Active	3 739 037,96	Execution	To be validated	P71
7	80	PMM - Dépôt Erasme	Luc Bioul	Pascal Telemans	1/03/11	24/07/16	19/10/17	25/07/20	Active	12 473 590,40	Execution	Approved	P71
8	90	SIG CBTC L1-5	Renaud de Saint Moulin	Cesare Benanti	4/10/16		25/10/17	4/10/22	Active	3 123 362,12	Execution	Approved	P71
9	98	RAILBOW - renouvellement SIG prémetro	Tom Van de Weghe	Jérôme Decamp	16/04/10	1/09/13	22/03/17	30/06/18	Active	152 284,00	Execution	Approved	
10	101	CoVo- Comptage automatique des voyageurs	Valérie Haemers	Mohamed Khouldal	1/01/11	31/12/12	25/10/17	31/12/16	Active	1 051 655,71	Execution	To be validated	
11	124	MCH - Infrastructure	François Vanderpelen	Pieter Vandeur	1/10/10	31/12/16	29/09/17	31/12/16	Active	46 492 416,10	Execution	Approved	
12	125	MCH - LeanS5	François Vanderpelen	Dimtri Van Grimbergen	1/01/09	31/12/16	26/09/17	28/06/19	Active	4 670 308,26	Execution	Approved	
13	130	MOBIB* Nouveaux Valdeurs	Olivier Eggerickx	Eddie Geboers	1/02/12	29/12/17	25/10/17	29/12/17	Active	3 525 431,68	Execution	Approved	P184
14	131	Programme COUBRI (GMAO)	Renaud de Saint Moulin	Benoit Timant	8/03/11	30/12/15	28/09/17	31/12/16	Active	5 236 671,15	Execution	To be validated	P131
15	138	VICOM II	Laurent Delbrouc	Raf Van Genechten	2/01/12	31/12/15	3/05/17	31/12/16	Active	0,00	Execution	To be validated	
16	139	Sesame Lot 1	Serge de Fabricebeckers de Cortils de Grac	Kurt Van Ruyskensvelde	14/03/09	10/06/15	26/10/17	31/12/16	Active	28 639 371,24	Execution	To be validated	
17	140	Sesame Lot 2	Serge de Fabricebeckers de Cortils de Grac	Kurt Van Ruyskensvelde	1/02/11	1/11/12	26/10/17	31/12/16	Active	8 455 309,88	Execution	To be validated	
18	145	SPIDER	David Favest	Edwin Verbruggen	2/04/12	1/07/14	24/10/17	31/12/19	Active	1 469 232,31	Execution	To be validated	P945
19	147	AB2012 - Achat Bus Diesel	Alain Catanese	Sergio Nuti	1/12/11	1/01/14	26/09/17	31/12/18	Active	50 812 467,67	Execution	To be validated	
20	152	AMSTER - Safenet	Cesare Benanti	Olivier RUIZ LOZANO	21/12/11	31/12/14	23/10/17	31/08/16	Active	280 116,70	Execution	Approved	P945
21	176	Tram-extension L9 Phase1	Laurent Delbrouc	Jean-Louis Gason	1/01/12	30/06/18	30/05/17	31/12/21	Active	16 080 002,42	Execution	Approved	
22	177	Tram - Extension : Woluwe - Roodebeek	Laurent Delbrouc	Meddy Saint-Pol	1/01/10	31/12/15	21/09/17	12/10/18	Active	3 280 614,61	Execution	Approved	
23	184	MOBIB* Program	Renaud de Saint Moulin	Jean-Luc Van Ginder Deuren	31/03/12	31/12/14	29/08/17	31/12/16	Active	14 620 755,93	Execution	To be validated	P184
24	190	Achat Bus Hybride Standard	Paul Debacker	Sergio Nuti	1/02/14	1/03/16	26/09/17	31/12/21	Active	416 597,56	Execution	To be validated	
25	194	Classification fonctions ouvriers CFOu	Fridéric Demans	Christophe Boelaert	2/01/12	2/07/18	26/10/17	31/12/18	Active	2 144 369,19	Execution	To be validated	
26	203	MOBIB2 - Ticketing/Back Office	Henri Devereux	Jim Van De Rijse	6/07/12	30/06/15	26/09/17	31/12/16	Active	4 238 703,13	Execution	To be validated	P184
27	226	Tetra STIB-Infrastructure Surface	Laurent Delbrouc	Youssef Taoui	1/10/12	30/06/15	5/07/17	30/03/18	Active	1 559 359,03	Initiation	To be validated	P480
28	252	IVEC (IV Economique)	David Favest	Mohamed Khouldal	1/08/13		25/10/17	31/12/16	Active	1 844 643,42	Execution	To be validated	
29	268	Tram Next Generation (TNG)	Laurent Delbrouc	Luc Peeters	5/11/14	28/12/18	24/10/17	31/12/25	Active	619 029,09	Execution	To be validated	
30	273	PMM - Dépôt Delta	Luc Bioul	Raymond Tshibamba	1/01/14		29/09/17	31/12/29	Active	185 087,13	Execution	To be validated	P71
31	300	PMM : Process & Tools	Marie-Hélène Noël	Benjamin Roelands	1/12/14	1/01/16	26/05/16	31/12/16	Active	111 533,91	Execution	To be validated	
32	480	TETRA PROGRAM	Laurent Delbrouc	Olivier Van Der Brempt	1/01/16	31/12/18	24/10/17	31/12/18	Active	472 146,70	Initiation	To be validated	P945
33	558	Nord-Albert : Albert	Vincent Rosar	Nicolas Léonard	6/01/14		10/05/17	26/12/25	Active	371 060,00	Initiation	Approved	P562
34	559	Nord-Albert : Constitution	Vincent Rosar	Laurent Borsellini	18/02/16		21/08/17	28/02/25	Active	3 037 620,89	Execution	Approved	P562
35	560	Nord-Albert : Gare du Nord	Vincent Rosar	Denis Cavenale	1/02/16		8/09/17	26/12/25	Active	0,00	Initiation	To be validated	P562
36	561	Nord-Albert : Stations et tunnels	Vincent Rosar	Thierry Duquenne	1/02/16	25/01/16	8/09/17	26/12/25	Active	0,00	Initiation	Approved	P562
37	627	Uniforms	David Favest	Karl Van de Gaer	1/02/16	1/05/18	21/09/17	1/05/18	Active	0,00	Execution	To be validated	
38	639	Cimetière de Jette	Laurent Delbrouc	Sébastien Byl	4/01/16		21/09/17	31/12/20	Active	93 815,56	Initiation	To be validated	
39	671	Tram-extension L9 Phase2 - Roi Baudouin	Laurent Delbrouc	Jean-Louis Gason	4/04/16	22/09/19	25/09/17	22/09/19	Active	4 778,70	Execution	To be validated	
40	672	Heyse - desserte Tram	Laurent Delbrouc	Jean-Louis Gason	4/04/16		25/09/17	30/04/21	Active	175 331,12	Initiation	To be validated	
41	673	Heyse - dépôt Palais 12		Nicolas Maas	4/04/16		22/09/17	30/12/24	Active	0,00	Initiation	To be validated	
42	675	Nord-Albert : Métro CBTC	Renaud de Saint Moulin	Cesare Benanti	1/01/14			20/12/24	Active	0,00	Initiation	To be validated	
43	676	Nord-Albert : Matériel roulant	Renaud de Saint Moulin	Tom Michels	6/01/14			20/12/24	Active	0,00	Initiation	To be validated	
44	780	AB2016 - Acquisition bus hybrides art.	Paul Debacker	Véronique Deuse	4/07/16	16/04/19	26/09/17	5/12/22	Active	263 059,74	Execution	Approved	
45	812	Programme Bus Electriques	Paul Debacker	Benjamin Roelands	2/05/16	14/09/18	26/09/17	22/12/23	Active	1 428 958,76	Execution	To be validated	
46	835	Marly - dépôt Bus	Paul Debacker	Nicolas Maas	20/01/17		27/10/17	27/10/23	Active	142 460,60	Initiation	Approved	
47	891	Lutte contre la Fraude	Serge de Fabricebeckers de Cortils de Grac	Louise Larosse	1/01/15	1/01/18	4/09/17	31/01/18	Active	0,00	Initiation	To be validated	
48	895	FOCUS - Attention conduite	Bart Van der Herten	Iise Verstraete	1/10/16		21/01/17	31/12/18	Active	0,00	Initiation	To be validated	
49	897	Marly - dépôt bus - Phase 1	Paul Debacker	Nicolas Maas	18/01/17	28/06/19	27/10/17	28/06/19	Active	0,00	Execution	To be validated	
50													

(Root cause STIB, n.d)

Annexe 22 : Root cause de la STIB

[illegible]

(Root cause STIB, n.d)

Annexe 23 : Root cause de la STIB

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
Next Project Board	Overall	Governance	Project Board defined&Running	Roles&Responsibilities clear	Others (please specify in comment)	Scope	Scope clear and agreed (Project Charter validated)	Out of scope well defined	Others (please specify in comment)	Quality	Busine
15/02/17											
15/12/16											
11/10/16											
10/05/16											
31/03/16											
31/03/16											
2/10/15											
2/10/15											
2/10/15											
25/09/15											
25/09/15											
25/09/15											
25/09/15											
20/3/15											
20/3/15											
20/3/15											
20/3/15											
20/3/15											
17/12/14											
20/12/14											
21/10/14											
21/10/14											
23/09/14											
23/09/14											
24/06/14											
24/06/14											
24/06/14											
9/12/13											
3/10/13											
3/10/13											
3/10/13											
21/08/13											
26/06/13											
14/05/13											

(Root cause STIB, n.d)

Annexe 24 : Exemple de End of Project report STIB

Néo

Sommaire

1. Executive Summary
2. Proposition de Décision
3. Exposé de la matière
 - 3.1. Néo 1.0 :
 - 3.1.1. Présentation de la solution
 - 3.1.2. Aspects budgétaires
 - 3.2. Néo 2.0
 - 3.2.1. Aspect métro : Prolongement de la ligne 6 + nouvelle station métro sur le parking C
 - 3.2.2. Aspect métro : Remisage de 20 trains M6 en arrière gare de la station parking C
 - 3.2.3. Aspect tram : Emplacement proposé : parking VIP du palais 12
4. Lien avec la stratégie / Plan d'entreprise
5. Coût / Budget / return attendu
6. Appréciation des risques (en ce compris image)
7. Solutions alternatives
8. Impacts HR
9. Impact CSR / valeurs entreprise
10. Plan d'action précis
11. Auteur(s) de la note et personnes impliquées
12. Confidentialité et diffusion de la note

Executive Summary

Dans le cadre du projet NEO de réaménagement du plateau du Heysel, il était prévu :

- la création d'un bâtiment enterré, comprenant :
 - dépôt METROS -> 25 M6 en remisage
 - dépôt TRAMS -> 49 T4000 en remisage ainsi qu'un Tram Wash
 - dépôt BUS -> 20.000 m2
 - Parking véhicules -> 2 niveaux
- Ainsi que 2 tunnels métro entre de part et d'autre de la station HEYSEL et le nouveau dépôt METRO.

- Le déplacement du terminus trams HEYSEL préalablement à la création d'un centre de convention.
- La modification des accès de la station Heysel dû fait de l'intégration de ceux-ci au centre de conférence. (Convention Center).
- La prise en compte de la desserte du site du plateau du Heysel (palais des expositions, centre de convention, Parking, Palais 12).

Etant donné la configuration du site et la profondeur du dépôt, les coûts de constructions ont été jugé rédhibitoires.

Des alternatives pour des dépôts métro et/ou tram ont été étudiés au niveau du parking C, mais aucun accord quant au financement ou à la mise à disposition d'espace (emphytéose Ghelamco) de cette variante n'a pu être trouvé.

Proposition de Décision

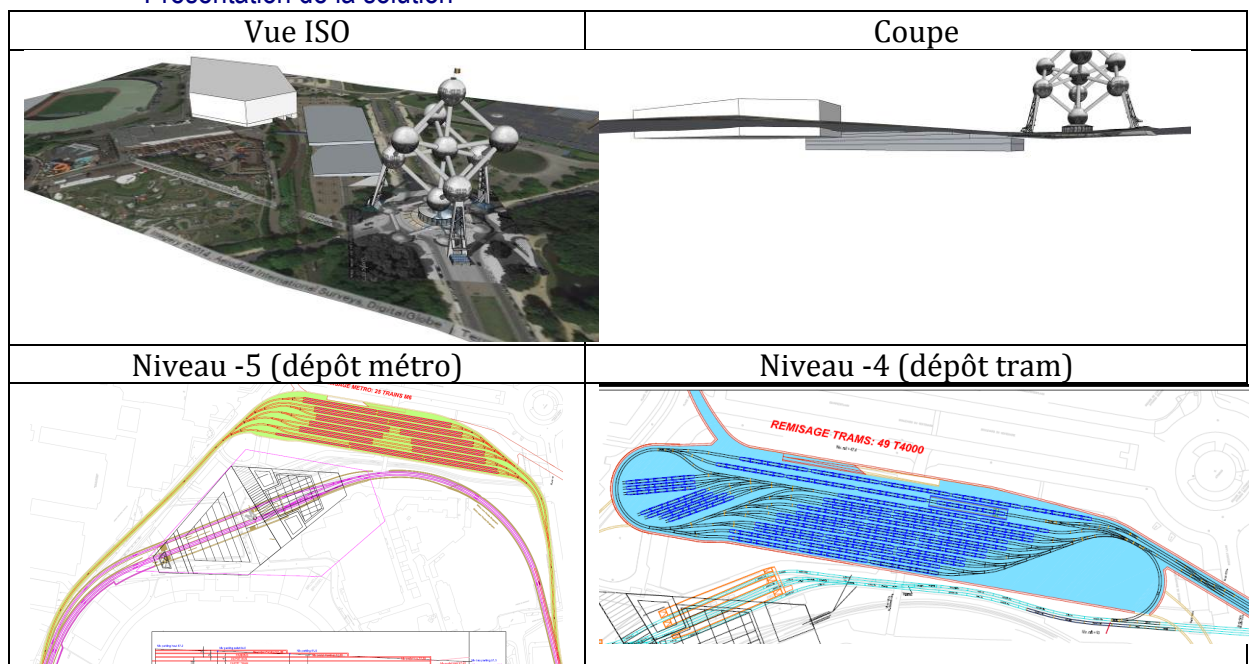
Etant donné la non disponibilité des terrains (parking kinépolis & parking C) pour établir un dépôt multimodal, Nous recommandons à l'Excom l'abandon du projet 188 Néo, au profit de 2 projets :

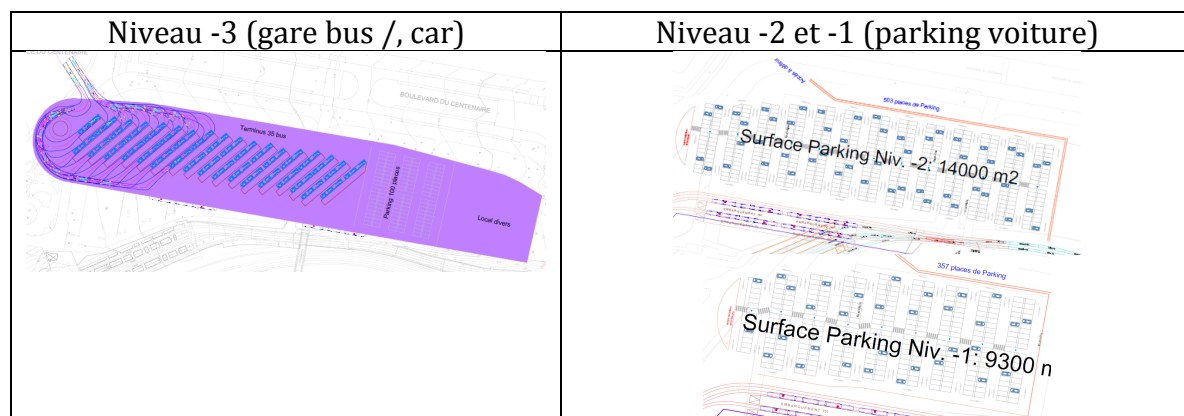
- Dépôt tram Palais 12
- Desserte tram Heysel

Exposé de la matière

Néo 1.0 :

Présentation de la solution





La solution de base consiste en la création d'un dépôt multimodal sous l'actuel parking (T).

Les contraintes de raccordement au réseau imposent la présence du dépôt métro au niveau -5 (capacité : 25 trains type M6) et du dépôt tram au niveau -4 (capacité 49 trains type T4000).

Les niveaux -3 à -1 étant affectés à des fonctions de parking (bus et voiture suivant les niveaux).

Les terminus Tram sont quant à eux implantés le long du futur centre de conférence (Néo phase 2), en débordement au-dessus du dépôt (moyennant dérogation au PRAS) voir sous le futur bâtiment à côté de la station métro (moyennant l'accord de Néo SCRL).

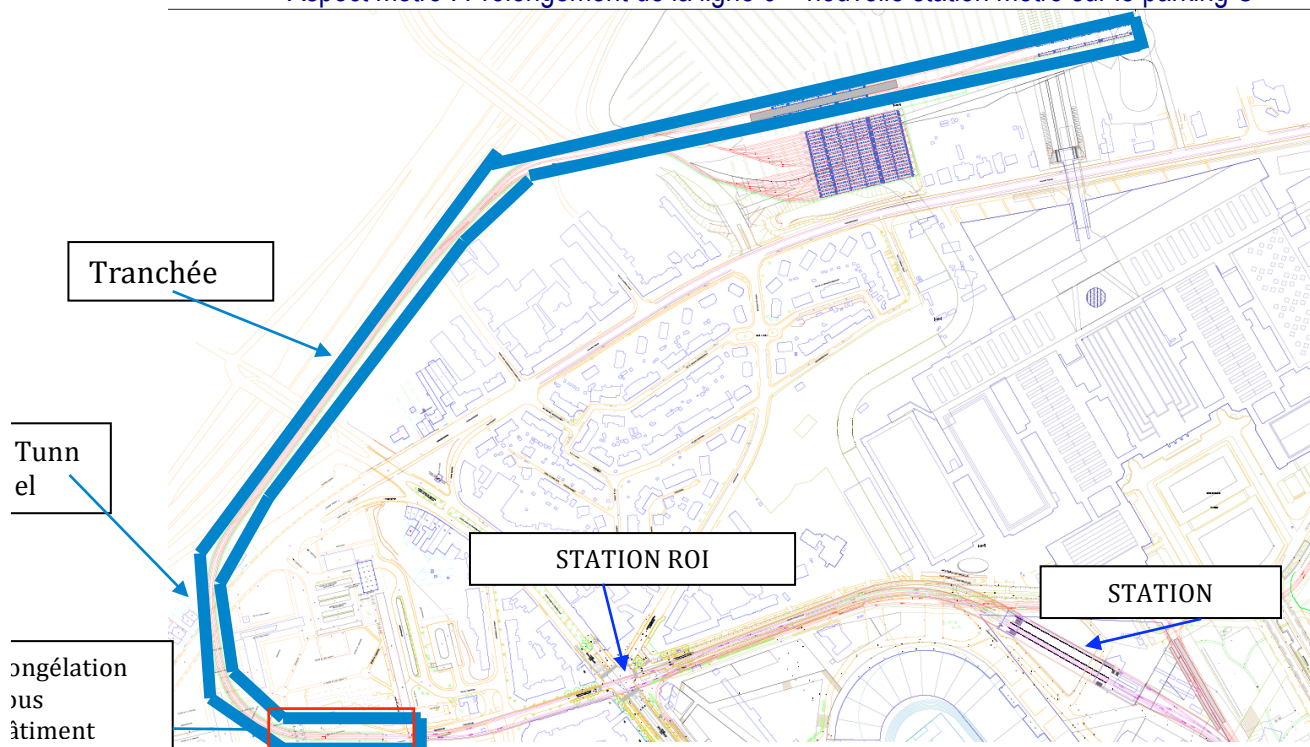
Aspects budgétaires

L'estimation budgétaire tel que présenté ci-dessus est estimé à **253 M€**.

	GC	Equipements	TOTAL
P-1	16.273.647	3.060.000	19.333.647
P-2	24.497.963	4.500.000	28.997.963
P-3	34.997.090	6.300.000	41.297.090
Tram	36.746.945	26.435.000	63.181.945
Metro	41.996.508	22.025.000	64.021.508
Totaux	154.512.153	62.320.000	216.832.153
	Déplacement Terminus Tram		6.065.950
	<i>Etudes</i>		12.833.529
	<i>Installation chantier</i>		11.764.068
	<i>Assurance + HSE</i>		5.026.466
	GRAND TOTAL :		252.522.166

Une variante ne reprenant que les niveaux -4 (tram) et -5 (métro) reviendrait à **185 M€**.

Aspect métro : Prolongement de la ligne 6 + nouvelle station métro sur le parking C



Le projet consiste en la réalisation d'une extension de la ligne de métro n°6 à partir de la station « Roi Baudouin » jusqu'au parking C.

Ce projet comprend la création de 750 m de tranchée ouverte, de 400 m de tunnels en « cut and cover », de 150 m de tunnel en congélation sous des infrastructures existantes, d'une nouvelle station de métro sous le parking C ainsi que de 3 positions de stockages en arrière gare pour gérer l'approvisionnement en matériel roulant lors d'événements.

La station projetée n'est pas configurée pour répondre au flux généré par des événements dans le stade, et sera donc fermée lors des matchs football (particulièrement lors du retour des supporters). La faisabilité d'une station répondant à ces flux est possible, mais l'impact budgétaire serait alors plus important. Ce projet n'intègre pas de nouvelle capacité de remisage métro. Ce point est évalué au projet 1 bis repris ci-dessous.

Le tracé retenu tend à minimiser les impacts sur les ouvrages existants ainsi que sur les riverains.

L'implantation de la nouvelle station sur le parking C est conforme aux demandes des cabinets du Ministre Président et du Ministre de la Mobilité et tend à minimiser l'impact pour le chantier du futur stade ainsi que sur les nouveaux accès autoroutiers.

Budget estimé infra : 127 M€

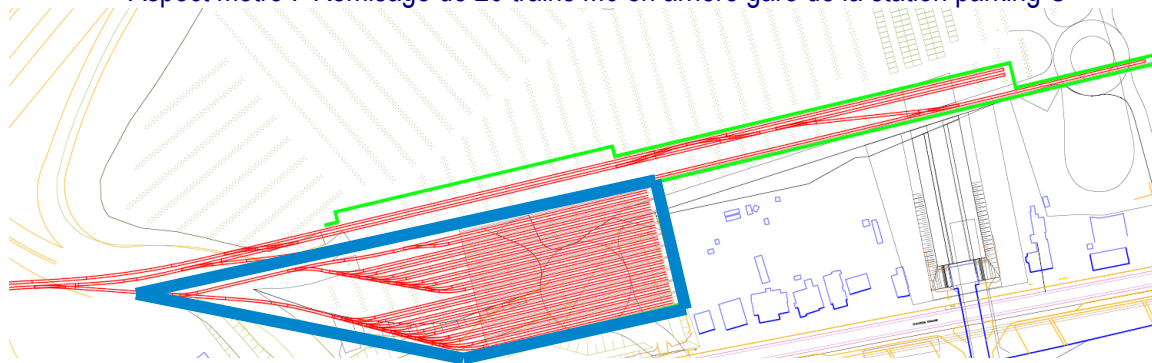
	GC	Equipements	Total
Cheminement sous	€ 27.840.000,00	€ 1.500.000,00	€ 29.340.000,00

bâtiment existant			
Cheminement en tranchée	€ 21.300.000,00	€ 7.500.000,00	€ 28.800.000,00
Cheminement en tunnel	€ 14.240.000,00	€ 4.000.000,00	€ 18.240.000,00
Station de métro	€ 31.000.000,00	€ 4.000.000,00	€ 35.000.000,00
TOTAL travaux			€ 111.380.000,00
Divers (étude, HSE, ..)			€ 15.481.820,00
Grand total			€ 126.861.820,00

Budget estimé matériel roulant : 18 M€ (2 M6 pour extension Baudoin-Stade, fréquence 2')

Durée estimée du projet : 7 ans (études et réalisation dont 2 ans pour les phases de permis)

Aspect métro : Remisage de 20 trains M6 en arrière gare de la station parking C



Le projet 1 bis est une extension indissociable en termes de génie civil du projet 1 qui permet de stocker 20 trains type M6 dans une zone de remisage enterrée connexe à la nouvelle station parking C. A l'instar de la solution proposée sous le parking T, ce projet représente une opportunité unique de répondre au besoin d'un remisage métro au Nord-Ouest de Bruxelles.

Budget estimé (en majoration au projet 1) : 53 M€

	GC	Equipements	Total
Remisage	€ 30.500.000,00	€ 16.000.000,00	€ 46.500.000,00
		Divers (étude, HSE, ..)	€ 6.463.500,00
		Grand total	€ 52.963.500,00

Impact planning sur phase 1 : + 1 an (études et réalisation)

Aspect tram : Emplacement proposé : parking VIP du palais 12

Les besoins en remisages supplémentaires en Tram sont principalement liés aux extensions planifiées des réseaux, ainsi qu'au renouvellement prochain d'anciennes motrices à faible capacité (trams PCC 7700 et 7900) par des trams de plus grande capacité

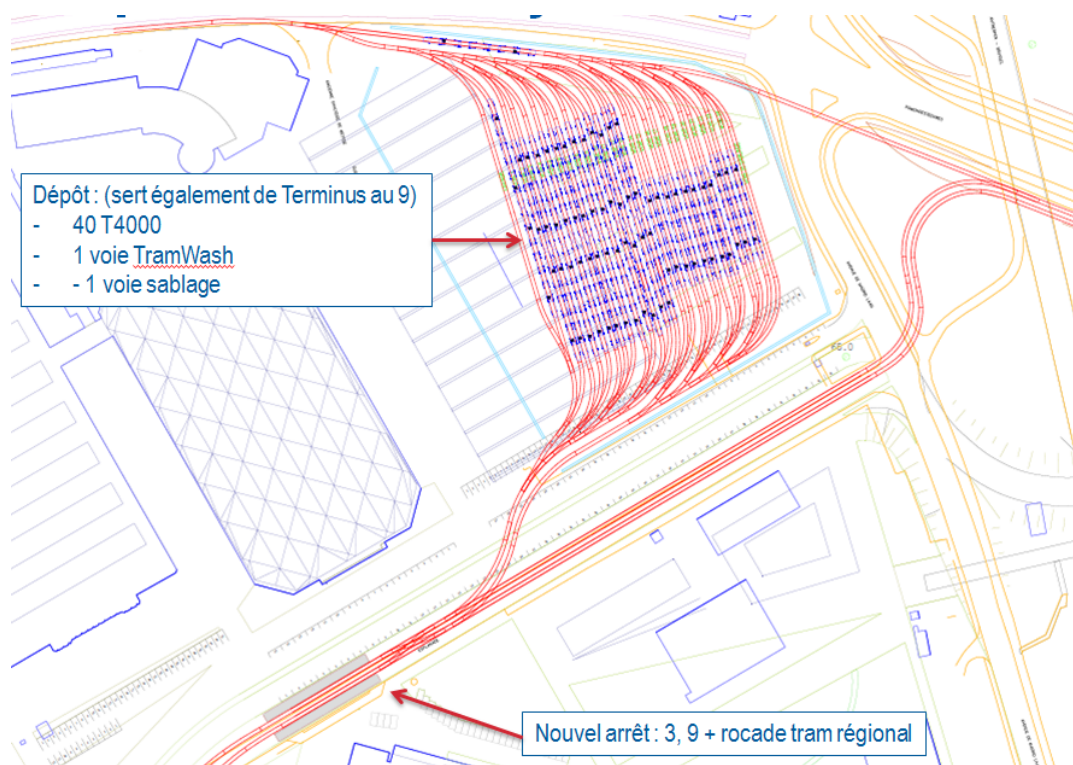
Les impacts prévisibles des évolutions du réseau dans le secteur du plateau du Heysel sont les suivants :

- Prolongement de la ligne 3 → ajout de deux T4000
- Prolongement de la ligne 9 → ajout de quatre T3000
- Prolongement de la ligne 7 → ajout de deux T4000
- Restructuration de la ligne 51, en lien avec la mise en service du Métro Nord → remisage de 16 T3000 au Heysel

L'éventuelle augmentation de fréquence sur ces lignes n'étant pas prise en compte dans les valeurs reprises ci-dessus.

En réunion du 10/02/2015, au cabinet du Ministre Président, il a été annoncé que le Palais des Expositions ne s'opposerait en aucun cas à la STIB pour implanter un dépôt tram sur l'actuel parking VIP du palais 12, moyennant la prise en compte dans le projet du maintien d'un nombre de places de parking au moins équivalent à ce qui est actuellement disponible (740 places).

La création d'un dépôt à cet emplacement induit le prolongement des lignes de trams 9 (déjà prévu dans la phase 2) et 3 pour relier ce dépôt au réseau (par ailleurs prévu dans le projet de PRDD ainsi que dans le plan IRIS), permettant une meilleure desserte du plateau du Heysel en Tram (création d'un nouvel arrêt « palais 12 ») et une augmentation de l'intermodalité du plateau du Heysel.



Ce Projet consiste en la création d'un nouveau dépôt tram sur l'actuel parking VIP situé à côté du palais 12 du Heysel.

Le projet comprend les fonctionnalités suivantes :

- Niveau 0 : dépôt Tram STIB d'une capacité de 40 équivalents T4000, d'un tram wash et d'une ligne de remplissage sable
- Niveau 1 : Création d'un parking couvert d'environ 700 places (en remplacement des places perdues)
- Niveau 2 : Création d'un parking couvert d'environ 700 places

Budget estimé : 87 M€ dont 60 M€ pour le dépôt tram et 27 M€ pour les 2 niveaux de parking

	TOTAL GC	Equipements	TOTAL
Tram	21.875.625	31.010.000	52.885.625
Parking +1	8.375.625	3.150.000	11.525.625
Parking +2	8.375.625	3.150.000	11.525.625
		Total travaux	75.936.875
	<i>Divers (étude,</i>	10.555.226	

HSE, ..)	
GRAND TOTAL :	86.492.101

Durée estimée du projet : 6 ans

Lien avec la stratégie / Plan d'entreprise

L'abandon de la partie remisage métro impact le passage à une fréquence de 2'30 des lignes de métro 2 et 6, par manque de capacité de remisage sur ces lignes.

Une solution temporaire est possible à hauteur des voies SNCB 3 & 4 de la gare de l'Ouest, en connexion avec le dépôt Brel.

Une solution plus long terme est également possible à Demets, mais cette réflexion soit s'insère dans le cadre des réflexions sur le master plan du site ainsi que dans la problématique de stabilité du mur emboué.

Coût / Budget / return attendu

Pas applicable

Appréciation des risques (en ce compris image)

Identified risk	Mitigation
Manque de capacité de stockage pour l'augmentation de fréquence de la ligne 2-6	Remisage à la gare de l'Ouest sur un terrain Infrabel Intégration d'un dépôt métro au master plan Demets
Alternative pour le dépôt bus à trouver	Proposition de 5e dépôt sur le site de l'hôpital militaire de Neder
Alternative pour le dépôt tram à trouver	Dépôt tram palais 12
Terminus tram toujours à déplacer	À inclure dans le nouveau projet « desserte tram Heysel »
Coordination avec Néo 2 (centre de conférence)	À inclure dans le nouveau projet « desserte tram Heysel » en coordination avec la DITP

Solutions alternatives

« L'aspect tram » de la solution Néo 2.0 a été validé par le gouvernement de la région de Bruxelles capitale et doit être repris dans un (des) nouveau(x) projets à créer.

L'étude de faisabilité d'un 5^e dépôt bus sur le site de l'hôpital militaire de Neder-over-Heernbeek a été validé au NC du 22/09/2016. Les négociations pour l'acquisition des terrains sont à poursuivre.

Le remisage métro pourra se faire à brève échéance et de manière précaire à la gare de l'ouest, une solution long terme sur le site de Demets est envisageable.

Impacts HR

Pas d'impacts

Impact CSR / valeurs entreprise

Pas d'impacts

Plan d'action précis

Cf projets référencés au § 7.

Auteur(s) de la note et personnes impliquées

Nom	Fonction
Mignon Loïc	PM
Luc Bioul	Sponsor
Excom	Projet suivi par l'Excom

Confidentialité et diffusion de la note

Niveau de confidentialité	Niveau requis pour la note	Commentaires éventuels
ExCom Confidential		
Company Confidential		
Unclassified	X	

(End of project report STIB, n.d.)

Annexe 25 : Mail Laurence Zagdoun pour les documents sur les risques

Laurence.Zagdoun@stib.brussels 

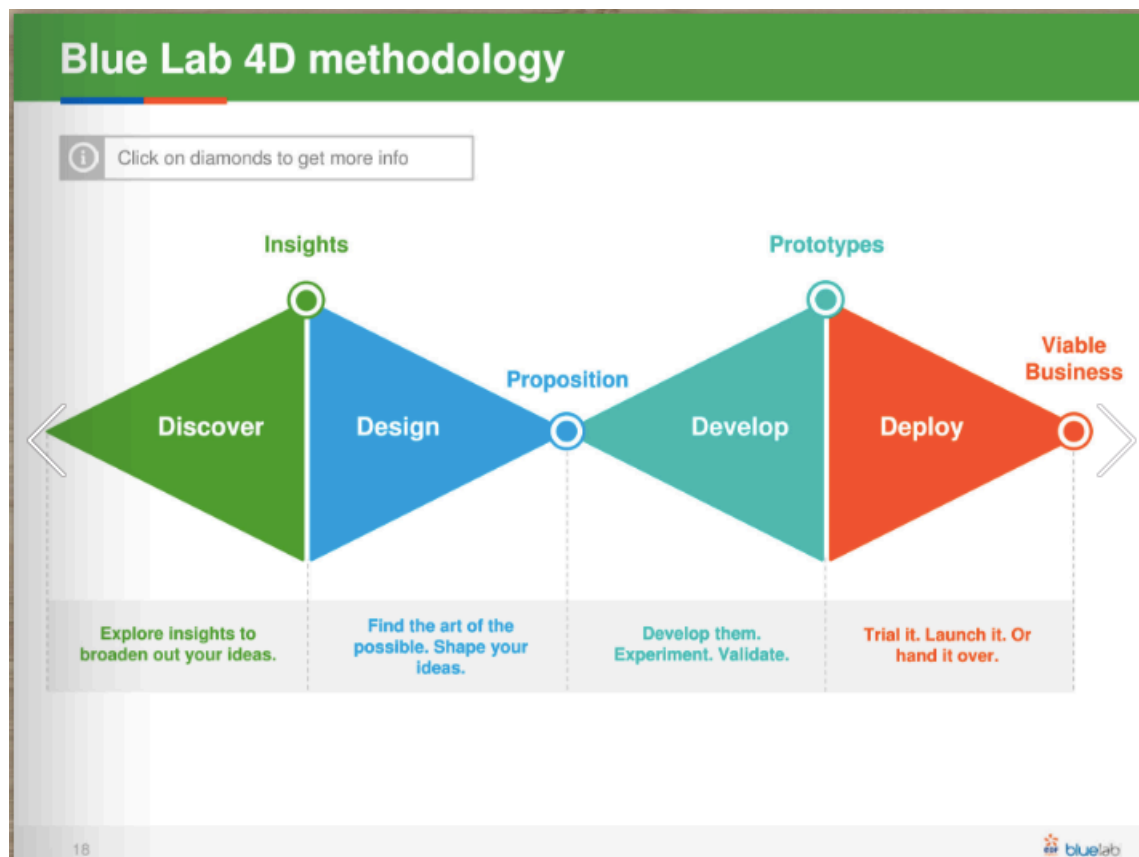
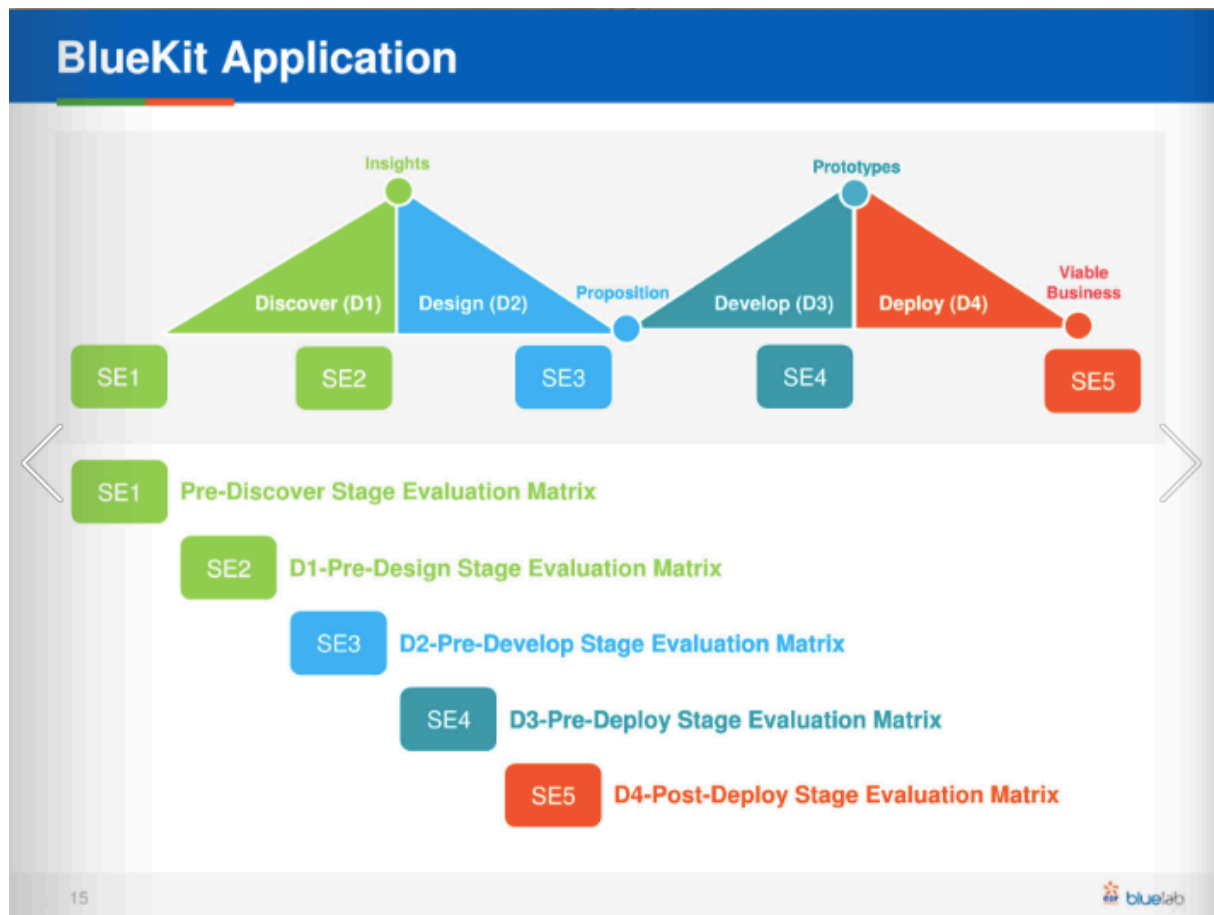
Feedback templates

À : Jonathan Massant, Cc : Massant Pierre

Bonjour Jonathan,

J'ai discuté avec notre Risk Manager Corporate et les templates restent confidentiels.

Annexe 26 : Schéma gestion de projet de EDFenergy, BlueLab



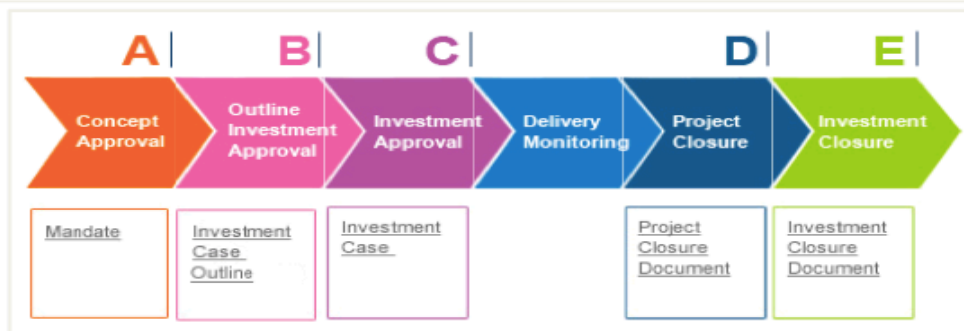
(BlueLab, n.d)

Annexe 27 : EDF Energy Project Way

EDF Energy Project Way

Gate Approval Process

The Project Approval Policy describes the five mandatory approval gates in the Investment Lifecycle. Approval at a Gate means that the project is permitted to proceed to the next Gate.



(Edfenergy project way, n.d)

Annexe 28 : Document gestion de risque de EDFenergy

Risk Management Quick Guide

version 1.0

About this guide



If you are a risk owner, activity owner, activity lead or just have an interest and need to know about risk, the differences between the types of risk, and the key steps in managing risk, this guide is to help you.



What is a risk?

Risks are future events yet to occur.

A risk is defined as a future event (or sequence of events) which, if it occurs, will impact positively or negatively on the achievement of objectives. However, the focus of Risk Management in the Customers business is on risks which adversely affect the achievement of objectives.



Why is risk management important?

It helps managers achieve their business objectives as they are aware of the risks which threaten the achievement of those objectives and can consciously take action to manage them.

It compliments incident management whereby we learn from incidents, both internal and external.



What makes good risk management?

- Clear objectives form the basis of effective risk identification.
- The next step is to analyse the risks and assess the impact of the risk and the probability of the risk materialising.
- We then need to determine our response taking into account our risk appetite. A control strategy should be formed identifying existing controls and actions to change controls if they are not appropriate.
- Finally, we monitor the risks for changes in the assessments and reporting changes and progress with risk response.
- Good quality and up-to-date information is important to ensure appropriate decisions are made. This includes ensuring alignment of risks to objectives; clear articulation of risk event, cause, impact; risk appetite; control strategy; SMART actions.



The different types of risk:

- **Customers Risks** – the defined 10 risks for the Customers business as a whole. Each is owned by members of the Customer Executive.
- **Business Risk** – a risk to the achievement of business division objectives. These usually relate to the overall operation, performance and the environment that the business operates in.
- **Process Risk** – a risk to the achievement of specific objectives of a process. These risks typically have a lower impact than business risks to the overall business.
- **Project Risk** – a risk to the achievement of project objectives. A project is usually a response to an identified business risk. These are captured within the project's RAID (Risks, Assumptions, Issues and Dependencies) Log and not within the GRCC Portal.

In the GRCC Portal, Customers Risks, Business Risks and Process Risks are separate and treated differently. See below and the flowchart on the next page.



Risk Scoring & Risk Classification

Risks are classified as either Critical, Significant or Local.*

Customers Risks and **Business Risks** are assessed using Impact and Probability scores only (in the context of current controls) – see Table 1.

Process Risks are assessed using a two-step approach. Firstly, Impact and Probability are scored using Table 1. The resulting classification is then plotted against the Control score in Table 2 to determine the final risk classification.

NB: Impact should not be thought of purely as financial. Also consider impact on health and safety, customers satisfaction, people, reputation, strategy, environmental.

* NB: Previously, there were four classifications: Critical, Significant, Registered and Local.

Table 1

Impact		Very High	High	Medium	Low	Very Low
		5	4	3	2	1
	Very High	S	S	C	C	C
	High	L	L	S	S	C
	Medium	L	L	L	L	S
	Low	L	L	L	L	L
	Very Low	L	L	L	L	L
		Very Unlikely	Unlikely	Possible	Likely	Very Likely
		1	2	3	4	5

Table 2

Control		Ineffective	Limited Effectiveness	Partially Effective	Effective	Optimised
		5	4	3	2	1
	Ineffective	S	C	C	C	C
	Limited Effectiveness	S	C	C	C	C
	Partially Effective	L	S	C	C	C
	Effective	L	S	C	C	C
	Optimised	L	L	S	S	S
		Local	Significant	Critical	Critical	Critical

Classification based on Table 1

Where: C = Critical risk, S = Significant risk, L = Local risk

(Risk management quick guide, n.d.)

Annexe 29 : Retranscription interview Laurence Zagdoun et Elena Van Aelst

Quelle est votre position au sein de la STIB et quel est votre rapport avec la gestion de projet de celle-ci ? Depuis combien de temps travaillez-vous en accord avec la gestion de projet ?

(L) Ma position au sein de la STIB c'est d'être Process, Project et Risk manager, j'ai les trois casquettes, à part que je ne suis pas vraiment Project Manager, mais PMO (Project manager Office) plus local, donc chez HR, je m'occupe de tout ce qui est gestion de portefeuille de tout ce qui est projet chez HR, mais moi-même je ne gère pas de projet. J'ai géré des projets dans le passé, mais pas ici à la STIB. Mon rôle est de faire le lien entre la stratégie HR, les priorités RH, les risques par rapport à cette stratégie et en fonction de ce que l'on a défini au niveau des risques, les priorités de risques, du plus élevé au plus bas en fonction de ceux-ci on détermine quels sont les processus à revoir. En fonction des risques qui sont identifiés on détermine quels sont les processus qu'il faut améliorer et en fonction de ça, quand on veut passer du As is vers un « to be », donc d'une situation actuelle vers une situation future, cela nécessite un développement, donc un outil, et donc on va faire cela en mode projet. Finalement cela veut dire que l'on part de la stratégie, on arrive vers les risques, on fait les process et des process on découle vers les projets. Cela c'est un peu la façon avec laquelle on travaille. D'office quand je fais le suivi des risques, je le fais pour les processus et pour les Projets.

Pouvez-vous éclaircir la différence entre un projet et un processus ?

Un processus c'est quelque chose qui se répète, que l'on fait tous les jours. C'est une série d'activités qui, au final, vont délivrer un produit ou un service pour un client déterminé. C'est du business as Usual. Un projet, c'est ponctuel, ça a un début et une fin et on va monter une équipe temporaire pour monter un projet et pour mener à bien l'objectif. Dans le projet il y a également la notion d'inconnu qu'il n'y a pas dans un process. Ce sont souvent des équipes différentes qui travaillent sur un process ou un projet. Mais souvent on va prendre les personnes dans les process pour mener des projets, car il y a clairement un manque de ressource et nous n'avons pas de project manager dédié qui ont le profil du project manager, donc c'est un peu le souci. On va prendre des gens qui sont pas project manager à la base et on va leur demander de gérer

un projet. C'est un peu mon défi à moi, en tant que PMO c'est de coacher les gens qui sont dans le business pour qu'ils deviennent des project manager le temps du projet. Ce n'est pas évident, car ils vont apprendre un nouveau métier et ils ne vont pas le refaire une deuxième fois. Bien sûr ils peuvent être une deuxième fois chef de projet, cela dépend des affinités, etc.

(E) Dans la société, on a des rôles très différents. Du côté TS (Transport Système), il y a beaucoup de chefs de projet qui sont alloués rien qu'à la gestion de projet. Ce sont des PM (project manager) full time. Dans le reste de la société, vu qu'on ne manie pas des projets tout le temps, il y a moins de développement, eux vont être côté business qui vont formuler un besoin, c'est pas eux qui vont répondre à ce besoin, en tout cas pas directement, donc eux vont fournir tous les requirements, les transmettre chez TS et chez TS ils vont nommer un PM qui va être full time dédié à ce projet-là. Quand on gère des projets du côté business, généralement ils ont leur day-to-day et de temps en temps ils ont un projet qu'ils doivent mener de bout en bout tout seul. Mais ce n'est pas quelque chose qu'ils font tous les jours à l'inverse de chez TS. Donc du côté business, ils ont moins l'habitude et n'ont pas le temps de s'habituer à la gestion de projet et à ce mode de développement, d'avoir les bons réflexes,...

Si vous pouviez me donner une définition de la gestion de projet et de risques, quelle serait-elle ?

(E) On va faire le parallèle avec Corporate. Du côté corporate, il y a aussi un PMO, il y a différents PMO locaux par divisions qui est un correspondant local qui a pour objectif d'implémenter la gestion de projet et la faire vivre en fonction des besoins du département. Au niveau corporate on essaie d'avoir une certaine cohérence high level, donc d'avoir un cadre commun qui doit être appliqué par chaque entité. Évidemment chaque entité quand ils vont gérer un projet, ils vont faire en fonction de leur besoin et de la ou ils voient une plus-value, mais nous (corporate) on essaie de garder un certain dénominateur pour faciliter la DG ou du reste de la STIB. Donc un projet qui est géré au département structure, n'est pas forcément la même chose qu'un projet géré en RH ou Sales. Ce sont des types de projet qui sont différents, mais malgré tout on essaie qu'il y ait une base commune, par exemple le passage des gates, une cohérence pour faciliter la lecture des différents acteurs.

(L) Il faut savoir que c'était une demande locale de PMO corporate de définir en interne chez nous au niveau local ce qu'était un projet. Donc quand et comment on décide qu'on va mettre une structure projet sur un projet, comment décide-t-on s'il y a un project board ou pas, ou si ce sera un groupe de travail,... Également si tous les projets doivent être suivis par le management committee RH. Car il y a beaucoup de projets d'initiative et donc nous avons mis des critères pour définir ce qu'était un projet.

Pour nous (RH) un projet c'est quand il y a 50 jours-hommes RH qui sont impactés, c'est à dire 50 jours minimum dans un projet de ressource RH, et/ou que cela coûte 50 000 €, et/ou que l'équipe projet est transversale à RH, c'est-à-dire qu'il y aura plusieurs départements RH qui seront impliqués dans le projet. Moi en tant que PMO je conseille toujours de mettre une structure projet pour gérer quelque soit l'initiative, car lorsqu'on est structuré on évite évidemment des problèmes plus tard, être structuré permet de réfléchir bien à tout avant de commencer son projet. Structuré veut dire que l'on va utiliser les documents de projet à notre disposition, les templates et on va les remplir et se poser des questions qu'on ne pourrait pas se poser si on y avait pas réfléchi. Même si on n'a pas la structure de project boards. Remplir un document de projet, formaliser, j'essaie de les coacher là dessus.

(E) Au niveau corporate, on a mieux travaillé que RH là-dessus, donc la qualité s'occupe de documenter tous les processus et le PMO s'occupe de tout ce qui est projet, de la mise en place de la méthodologie des projets. Au niveau des projets, la définition des projets est parfois floue. La définition d'un projet normalement est qu'il soit unique, qu'il regroupe un ensemble d'actions organisées ayant un début et une fin afin de créer un avantage ou une valeur ajoutée pour l'entreprise que ce soit sous forme de produit ou de service qui doit être réalisé dans un délai avec un niveau de qualité et de budget défini. C'est la même définition pour toute la STIB. Au sein de la STIB les projets en fonction de la STIB peuvent avoir des critères différents, par exemple un renouvellement de voies. Les rails de tram sont usés. Normalement, c'est de la maintenance, c'est du business as usual, c'est quelque chose qu'on a l'habitude de faire et on remplace de l'existant. Selon la définition de projet, ce n'est pas un projet. Mais du côté de l'infrastructure, ils vont gérer ça en mode projet, car il y a une interruption de service, le tram ne va plus pouvoir passer, ils vont devoir mettre en place un T-Bus. Comme il y a une haute visibilité vis-à-vis du monde extérieur, dans le sens où les personnes prenant ce tram doivent être prévenues qu'il y a un bus, il y a toute une communication autour. Donc ils préfèrent

gérer cela en mode projet. Ce qui coûte cher, on va vouloir avoir une plus grande visibilité là-dessus et on va vouloir donc gérer ça en mode projet. Une réalité au sein de la STIB, il y a des projets de maintenance et des projets qui apportent quelque chose de nouveau. Même si les « projets de maintenance » sont équivalents à des processus, car on a l'habitude de le faire. Pour ce renouvellement de voie, ils savent que tous les 5 ans il y aura ce projet de maintenance. Ils préfèrent gérer cela en mode projet, car cela permet de mieux formaliser certaines choses qui sont moins formalisées, mais c'est peut-être une lacune de notre côté, car nous avons moins documentées pour tout ce qui n'est pas projet. Déjà au niveau projet nous ne sommes pas au top du top, il y a encore beaucoup de choses à développer, mais alors au niveau de la maintenance ils ont des instructions de travail et tout ça, mais au niveau formalisation au niveau communication, suivi, entre le tram et monde extérieur... il nous manque des choses donc on utilise par défaut le mode projet plutôt qu'un autre processus qui pourrait mieux clarifier les choses.

L'objectif du projet ce n'est pas d'en avoir 1000 à gérer dans toute la société, en fait trop d'information tue l'information donc quand on en a trop à gérer on ne sait plus où mettre son focus, où mettre son énergie, donc il y a des choses qui ne devraient pas être en mode projets, mais en mode business as usual, et à l'inverse certaines choses qui ont trop d'incertitude, de nouveauté où il faudrait mettre la loupe pour « projet », la quantité détermine ce qui est en mode projet ou ne l'est pas.

La définition du risque : le risque c'est l'effet de l'incertitude sur les objectifs et en quelque sorte c'est une combinaison de probabilité d'un événement et de la conséquence de cet événement. C'est la définition ISO31000 effet de l'incertitude sur les objectifs, un effet peut être positif ou négatif. On va en fait analyser les risques, mais aussi les opportunités donc c'est faire une analyse SWOT.

Comment différenciez-vous les projets que vous recevez au sein de la STIB? (Top EXCOM projet corporate, Locaux / départementaux. et les autres ?) Qui vous demande ces projets ? (Proviennent-ils de la STIB ou bien d'une instance extérieure comme le gouvernement ?) Pouvez-vous en refuser ?

(L) Un projet sera promu candidat top EXCOM si son impact stratégique est élevé, cela signifie qu'il contribue de manière significative à la réalisation des objectifs stratégiques de la STIB énoncée dans le plan d'entreprise. Où son budget total est supérieur à 10.000.000 d'euros, projets rollingstock ou Infra, où supérieur à 2,4 millions pour les autres projets où s'il est corporate et comporte un risque critique, où si il est local, départemental et comporte plusieurs risques critiques, un risque critique est un risque de niveau 5, c'est-à-dire un risque rouge. C'est à dire probabilité à survenir de 4 ou 5 et impact de 4 ou 5.

(E) C'est quand la probabilité et l'impact sont énormes, ou on est certain que cela va arriver et que l'impact sera conséquent.

Dans ce cas là que faites-vous ?

(L) Il faut le mitiger, c'est-à-dire mettre un plan d'action pour réduire les effets de ce risque, faire un plan de mitigation/contingence : Je prends des mesures en interne pour réduire la probabilité ou l'impact. Si je veux réduire la probabilité, je vais mettre des mesures préventives, et si je veux réduire l'impact ce sont des mesures de contingence, réduire l'impact du risque.

(E) Le chef de projet son devoir c'est de détecter le risque et de remonter au board et/ou à l'EXCOM et de dire il y a un risque majeur, on propose ça comme mesure de mitigation ou de contingence, mais après ce n'est pas à lui de dire, je vais faire ça ou pas. C'est un organe supérieur qui va dire, oui on prend ce plan d'action ou non on ne fait rien. Mais quand les risques sont tellement élevés et qu'on sensibilise bien le management, c'est difficile de dire « on prend le risque on verra bien », il faut juste apporter les bons arguments.

(E)Le top EXCOM sont donc les projets les plus gros et il y en a environ une 50 aines suivies par l'EXCOM mensuellement, donc c'est-à-dire que tous les mois, sylvain va faire

un reporting auprès de l'EXCOM pour dire, voilà sur les 50 projets, tel et tel projets sont en rouge pour telles raisons, ceux-ci sont en orange pour telles raisons et ceux-ci sont en vert donc on les parcourt si vous voulez, si ce n'est pas nécessaire on le fait pas.

(E) Ensuite il y a des plus petits projets dits corporate.

(L) Plus qu'1 million d'euros, ou plus que 1000 jours hommes, ils sont stratégiques et la transversalité est élevée et il y en a 80.

(E) Évidemment l'EXCOM ne peut pas suivre tous les mois les 50 + les 80 donc les corporate ne passent à l'EXCOM que lors des passages de gates (gates 1-2-3). Mais s'ils dévient forts de leur planning et/ou de leur budget, ils vont malgré tout remonter auprès de EXCOM. C'est donc plus un suivi Ad Hoc en fonction des besoins donc vraiment quand il y a une exception ils sont revus à l'inverse des projets top EXCOM qui sont systématiquement revus pas l'EXCOM tous les mois.

(L) Ensuite il y a les projets locaux, départementaux c'est dans chaque division et c'est tout ce qui inférieur aux autres. Si ces projets ont des risques critiques, ils passent en projet corporate et s'ils répondent à la définition EXCOM, il se peut même si c'est très rare, qu'ils passent en top EXCOM. Mais normalement pas, cela a été bien défini au départ.

(E) Une petite spécificité : généralement un projet à un project board, c'est-à-dire une instance dédiée à ce projet-là pour prendre les décisions avec des responsables qui prennent ces décisions.

Il y a énormément de projets à la STIB malgré que l'on essaie de réduire le nombre de ceux-ci. Pour les projets départementaux, il y en a environ 700. On ne peut donc pas organiser 700 project board, nous n'avons pas l'effectif. De plus ce sont souvent les mêmes décideurs. Les boards sont donc organisés différemment, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas organisés projets par projets mais plutôt par métier.

Par exemple le project board Tram, est un project board qui passe en revue tous les projets qui sont en rapport avec le tram. Dans ce board là, il y a un représentant tram et un représentant Infrastructure.

C'est une bonne chose de procéder de cette façon ?

(E) Oui, mais ce n'est pas forcément ce qu'on voudrait appeler « les bonnes pratiques » ce n'est pas le standard, et ce n'est pas ce que PRINCE2 préconise. Mais d'un autre côté c'est efficace vu la quantité de projets que l'on a.

Est-ce que tous les projets sont gérés pendant ce board ou seulement ceux qui ont besoin d'être traités?

(E) C'est comme à l'Excom, en fait c'est dès qu'il y a un besoin de décision. C'est quand même « management by exception » ce que préconise Prince2.

(L) C'est à dire que tu ne vas pas mettre des meetings récurrents avec des projects board, tu vas organiser un project board que s'il y a un besoin de décision.

Pouvez-vous éclaircir la notion « Prince2 » ?

(L) C'est la méthodologie de gestion de projet ! C'est une méthodologie assez connue dans le monde qui vient d'Angleterre de la chambre de commerce anglaise et c'est la méthode que nous avons adoptée à la STIB. Toutes les personnes qui font du project management ont été certifiées Prince 2. Cela permet que tous ceux qui ont affaire avec la gestion de projet parlent le même langage. Bien entendu et comme partout, privée ou publique, cette méthodologie a été customisée au niveau des termes, adaptée à la STIB.

Ici il y a un processus parallèle qui est le « demand management » qui a été mise en place pour gérer toutes ces demandes de fond de projet, car il y en a tellement. Pour faire des bons projets et de la bonne manière il a fallu modifier un peu tout ce processus de demande pour arriver à « allons nous faire un projet, oui, non, est-ce que ça doit passer par des gates,... Ce n'est pas du Prince2 pur.

(E) En fait c'est pour répondre à des besoins ponctuels dans la boîte, et on a pas trouvé de réponse suffisamment adéquate qui répondait à nos besoins. Ici la petite particularité c'est que nous sommes client-fournisseurs. On a des clients et des fournisseurs dans la

même boîte et de temps en temps on fait appel au monde extérieur pour réaliser des choses que l'on ne peut pas réaliser en interne.

Pour reprendre votre exemple de project board Tram, sont-ils les seuls à procéder de la manière ?

(L) Pour parler de RH, nous ne procédons pas de la manière, nous avons un project board par projet, mais particularité de la STIB, le management committee HR a son mot à dire là-dessus. Le management committee HR mandate un project board pour gérer le projet, mais malgré tout veut avoir une vue sur ce qu'il se passe, ce qui est normal, sans s'immiscer dedans. Mais s'il y a vraiment une issue dans le projet, un PMO peut le remonter en HR MC et dans ce cas il y aura quand même une décision du HR MC. Donc moi par exemple je fais un reporting tous les mois au HR MC sur tous les projets qui sont du portefeuille RH. Ils ont donc une vue, et parcourir les projets pour voir si ils sont verts/jaunes/rouges. Mais ce n'est pas un project board, nous ne prenons pas de décisions. C'est un organe qui va être informé de l'état d'avancement des projets. Chaque projet à son board. Après dans les autres départements je ne sais pas comment cela fonctionne.

Nous avons donc affaire à quelque chose qui n'est pas commun à toute la STIB ?

(L) Non, non. Chaque département gère un peu sa gestion de projet.

(E) Évidemment les très gros projets, eux, ont toujours des organes dédiés et les plus petits projets c'est Ad Hoc, donc ce sont des besoins et de la quantité de projets à gérer.

Pouvez-vous refuser des projets si il y en plus que 80, 50 ? Ou bien il y a une marge de manœuvre ?

(E) Tu avais posé juste avant comme question, qui nous demande ces projets. Cela peut être autant des demandes internes que des demandes externes. Exemple, si on veut créer un nouveau cocoon, c'est une demande interne, si le gouvernement veut une extension de métro, c'est une demande externe.

Il y a-t-il des clients privés qui vous demande des projets ?

(E) Comme nous sommes une société semi-privée (parastatale). On est une société de droit public avec des contrats de travail privé.

On reçoit les subsides du gouvernement, donc on dépense 900 millions par ans et on est subsidié de 700 millions. Quand nous recevons cet argent-là, nous sommes obligés de le dépenser pour répondre aux besoins du gouvernement. Rien que pour l'opérationnel, donc faire rouler tram/bus/métro et la vente des tickets qui nous rapporte de l'argent, on ne couvre que 50% de nos frais de fonctionnement. Le fait de payer les employés/ouvriers, de faire rouler on arrive seulement qu'à remboursé cela à hauteur de 50% avec les ventes et publicité dans les abris bus. Donc on n'arrive pas à rembourser nos propres frais de fonctionnement et encore moins les développements qu'on veut faire. L'argent on le reçoit du gouvernement. Donc les demandes que l'on reçoit pour réalisation sont des demandes qui viennent du gouvernement. De la région/communes/Bruxelles mobilité /... toujours du secteur public.

Si le gouvernement nous demande un projet, nous n'avons pas le choix de l'exécuter. Mais cela est prévu dans le contrat de gestion, il y a un plan pluriannuel d'investissement, qui est de 5,2 milliards d'euros, c'est-à-dire que l'on va investir pour ce montant sur 10 ans et là-dessus on va recevoir des subsides pour pouvoir faire les extensions de métro, de tram, nouveaux dépôts et faire fonctionner la STIB. Comme on reçoit cet argent, il y a une espèce de contrat, qui est le contrat de gestion qui va déterminer pourquoi on reçoit cet argent et comment on doit l'utiliser. À quoi on doit répondre comme objectif. Ce contrat est sur 5 ans et est décliné après un plan d'entreprise qui va dire comment, pour le contrat de gestion, on va répondre année par année quelles sont nos planifications des différents projets pour répondre à ces projets.

Les acteurs d'un projet sont-ils différents selon la taille et l'importance de celui-ci ? Arrivez-vous à les motiver pour qu'ils s'impliquent à 100% ? Comment faites-vous et comment les choisissez-vous ?

(L) Dans un board il faut qu'il y ait des gens qui puisse décider et qui puisse engager l'entreprise, il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit assez haut niveau pour pouvoir impacter l'entreprise et plus tu montes dans le niveau des projets (top Excom) plus tu auras des directeurs, des VP, SVP, pour les prises de décisions, car ces projets impactent de manière significative l'entreprise. Pour les projets à petite échelle, ce n'est pas monsieur tout le monde, mais quelqu'un qui est au moins manager pour pouvoir décider. Ceux qui participe aux projets, cela peut-être n'importe qui dans le sens ou c'est un groupe de travail ou le board est l'organe décisionnel du projet, et l'équipe de travail qui va réaliser le projet et faire valider tout ce qu'il fait par le board. Et le coordinateur de tout cela c'est le chef de projet, c'est le chef d'orchestre. Il met en lien les acteurs du projet et fait le reporting entre l'équipe de travail et le board. Il ne prend pas de décision. Il reporte. En fait Cela dépend de la taille et des départements ou le chef de projet finalement s'applique dans le projet de manière opérationnelle.

(E) En fait ce chef d'orchestre, ce n'est pas lui qui joue un instrument, mais il arrive que dans les petits projets, il n'y ait pas assez d'acteurs pour pouvoir contribuer et jouer l'orchestre, et finalement c'est le chef d'orchestre qui va jouer de tous les instruments un à un. Par exemple, il arrive qu'un développeur, soit en même temps chef de projet, soit quality manager, et doive remonter. Mais il ne va jamais prendre la décision, ça ça reste le board, par contre il sera effectif dans le projet. Mais cela est un peu flou, si on estime qu'une personne peut porter les différentes casquettes alors on la laisse.

Un chef de projet doit également s'assurer qu'il y ait une gestion de risque dans son projet, parfois il doit faire tout seul son analyse de risque et parfois on lui octroie un risk manager local qui va l'aider. Normalement il est censé (le chef de projet) faire l'analyse de risque avec les experts métiers. Il (le chef de projet) n'est pas censé faire ça tout seul (en théorie) et doit contacter les experts de chaque domaine. Par type de risque on a défini un macro risque assessment qui est une espèce de tableau Excel géant avec plusieurs onglets qui traite de chaque sujet, donc un project manager va regarder ce tableau et va regarder s'il a des risques safety, humains, légaux, data privacy dans mon projet. Il y a donc toute une liste de risque qui a été énoncé et grâce à l'aide des experts

métiers dans son équipe, le chef de projet est censé pouvoir répondre aux risques auxquels il va faire face.

(E) Un chef de projet n'est pas expert en tout d'où le besoin d'aide. Exemple fontaine à eau dans un local, on ne pense pas à tous les risques. Chaque expert va penser aux risques qu'il connaît et que les autres ne penseront peut-être pas.

Pour choisir ce chef de projet, il y a un processus à suivre ?

(L) Nous chez RH on le choisit avec le management committee, donc quelqu'un qui a une idée chez HR, une idée de développement, un projet ou autre chose, il va présenter tout cela au management committee HR, il va venir avec un document bien rempli avec son idée de qui sera le chef de projet, qui sera dans son board, qui sera dans l'équipe projet, ce que ça va coûter, quels risques majeurs il voit déjà... C'est un project brief bien élaboré. On va la pour que le HR MC puisse décider en connaissance de cause et la le HR MC valide le projet, le project board et l'équipe projet.

(E) C'est assez similaire, c'est souvent les managers, à différents niveaux, qui vont choisir qui ils vont nommer en fonction des compétences, des ressources en long terme qu'ils ont et éventuellement le parcours d'évolution qu'ils veulent donner. Si il y a un junior, on va lui donner des petits projets au début, et quand les projets plus grands arrivent ils vont choisir qui mettre dessus en fonction du degré de compétence. Un projet complexe ne sera pas géré par un junior, mais à un senior. C'est vraiment en fonction de la disponibilité de tes ressources et de leurs compétences aussi.

Tous les départements sont-ils impliqués dans les projets ? Comment se passe la communication entre ceux-ci ?

**La communication entre les acteurs est-elle bonne et efficace ? Faites-vous souvent des réunions et est-ce que tous les acteurs y sont présents ?
Que conseilleriez-vous pour améliorer encore cette communication ?**

(L) Cela dépend des projets.

(E) Il y a des projets transversaux impliquant différents départements voire même des acteurs externes à la STIB. Il y a aussi des projets qui restent au sein d'un seul département et c'est en fonction des impacts du projet que sont déterminés les acteurs du projet.

(L) Chez RH il est rare qu'un projet reste au sein du département vu que nous sommes un service de support donc d'office on va créer des projets pour nos clients internes et donc souvent dans nos projets, project board, on a des membres du business. Évidemment si RH fait un projet sans consulter la STIB, il ne passera pas. On a besoin du business pour nous aider à le faire.

(E) Au niveau de la communication, c'est le PM qui doit assurer ce rôle en collaboration avec le business Donc il y a toujours client-fournisseur, c'est un binôme qui doit communiquer et fonctionner un maximum, mais tout cela peut être soutenu par un plan de communication, tout cela n'est pas encore très bien élaboré au sein de la STIB, mais parfois pour certains projets, il y a des personnes dédiées à la communication. Exemple : Sherpoint à l'époque, ils ont pris une consultante Ormit qui s'occupait de la communication, rendre le truc un peu plus sexy, ludique,... Il faut parfois quelqu'un qui a un peu plus d'expertise dans le change management ou dans la communication.

Est-ce que la communication dans les projets transversaux est bonne ?

(L) Si le projet est bien foutu, normalement tout cela a été prévu à l'avance, les acteurs sont prévenus qu'on a besoin d'eux à tel et tel moment, mais c'est comme dans toutes les entreprises, ce n'est pas huilé parfaitement.

(E) Quand il y a des projets de très grande ampleur, il essaie toujours de dégagé du temps pour être présent, mais quand il y a des VP et SVP autour de la table, leur agenda est toujours full donc à moins de prévoir le board 6 mois à l'avance, quand on a besoin de débloquer un problème sur le projet, et donc tu veux convoquer ton board, c'est souvent très difficile d'avoir une réunion avec tous les acteurs autour de la table donc parfois, ils essaient d'avoir un préaccord en envoyant un mail, appelant, en formalisant de manière à ce que malgré tout ils puissent avancer sur le projet. Sinon ils peuvent attendre 1 mois avant d'avoir un board et le projet est en suspend. Quand ils ont besoin de réponse rapide, parfois ils vont convoquer un board et même s'il y a une personne ou l'autre en moins, ils essaient d'avoir un accord au préalable avec ces personnes sur ce sujet.

Comment améliorer cette communication ?

(L) Personnellement quand j'ai géré sur un projet, j'allais moi-même dans les management committee présenter le projet. Donc c'est vrai qu'un investissement est nécessaire et aussi en accompagnement de ce changement, car un projet implique forcément un changement. Ce que moi j'ai fait dans toute ma carrière, c'est d'aller sur le terrain, rencontrer les gens, leur expliquer le changement et former éventuellement, s'il y a un nouvel outil, les former moi-même à ce nouvel outil en tant que chef de projet, même si ce n'est peut-être pas mon rôle, mais souvent je m'implique jusqu'au bout, et après qu'il soit livré. C'est clair que ce n'est pas partout comme ça, on s'arrête souvent une fois que c'est livré, alors que toute la partie adhésion, accompagnement est super importante et là il y a matière à s'améliorer et insister sur cette partie-là, ce volet change dans les projets. Je ne sais pas si niveau corporate il y a des choses qui sont prévues ?

(E) Alors pour l'instant on n'a toujours pas travaillé là-dessus. Ce sont des choses encore à développer. En fait la résistance au changement est plus difficile que l'on ne pense, les gens ne sont pas prêts à changer.

« La bonne information pour la bonne personne, éviter de polluer avec des informations qui ne sont peut-être pas pertinentes pour les gens, donc essayer de bien cibler les groupes cible et l'information qui doit leur être fournie et éviter les multiplications des réunions, parfois il y a des réunions pour tout et rien et, car cela surcharge les gens, à certain niveau c'est intéressant, car on est parfois en avance sur l'information, mais peut-être pas pour tout le monde et pas n'importe quelle entreprise.

Cette question concerne le triangle d'or, que j'ai appelé l'étoile d'or, qui est divisé en qualité et coût et temps et l'étoile d'or qui concerne tout ce qui est le besoin de ressource, risque. Comment faites-vous pour mieux gérer toutes ces contraintes ?

L : Personnellement, je fais un suivi mensuel de mes project managers. Le project manager doit s'occuper lui-même de vérifier qu'il respecte la qualité, le budget ainsi que le timing. S'il n'est pas dans les temps, il est censé avertir son board afin d'obtenir un délai, une rallonge financière, ou une acceptation de tolérance pour son niveau de qualité attendu. S'il ne fait pas ce process, car ils n'ont pas tous ce réflexe-là, en tant que

PMO je suis en back up pour voir l'état d'avancement du projet, si le projet du project manager commence à dévier, même s'il n'est pas facile de sentir si un projet va dans le mur ou non. Dans ces cas-là, je demande à faire un reporting qui informe déjà management committee HR, qui transmettra cela à son project board, pour éviter que cela dévie dans tous les sens.

Quels sont les outils, autres que l'outil humain ?

E : On a un outil qui nous permet d'avoir des indicateurs si un projet est dans le vert ou dans le rouge, ce qui nous donne déjà une bonne visibilité, mais quoi qu'il arrive c'est le facteur humain qui encode et fait remonter cette information, et peu importe l'outil il faut savoir quelle information on souhaite obtenir et comment on va la traiter. Souvent on a mis des outils en place sans savoir comment on allait exploiter toute cette information. Il reste pas mal de travail à ce niveau-là, on n'est pas encore mature au niveau de la gestion de projet à la STIB.

L : Il est tout à fait normal de ne pas être encore parfait là-dessous, mais cela évolue de manière très positive ! C'est une belle révolution culturelle pour la STIB, pour une société qui n'avait rien à ce sujet, qui gérait ses projets en bon père de famille. On commence à parler tous le même l'engage, on a un vocabulaire commun qui se développe. Ce n'est plus une contrainte, mais une aide aujourd'hui. Ce n'est pas encore parfait, mais cela évolue de manière très positive.

J : Arrivez-vous à rendre tous vos projets en respectant le temps, le coût et la qualité de ceux-ci, et que se passe-t-il si ce n'est pas le cas ?

E : On a encore une grande quantité de projets qui dépassent le temps et les coûts. Mais à l'heure actuelle, là où on a beaucoup de projets d'investissement, on dépasse souvent le délai et des projets qui consomment plus. Mais lorsque c'est le cas, c'est souvent parce que le projet avance plus vite ou qu'il y a des imprévus, et cela signifie que les projets qui sont en retard ne sont pas réalisés et donc permettent d'avoir les finances année par année pour pouvoir réaliser ce qui coûte un peu plus d'argent. C'est souvent le principe d'une vase communicante : l'argent qui n'est pas alloué à ce projet pourra être alloué à

un projet qui coûte plus. Au final on doit rester dans une enveloppe fermée, qui s'étale sur 1 an ou sur plusieurs années. Sur un an, on appelle ça le TRI (taux de réalisation sur investissement) dont le but est d'obtenir 100%. J'ai une enveloppe d'un montant X pour un an, à la fin de l'année je ne dois pas avoir plus, je ne dois pas avoir moins. Si on ne consomme pas, un autre projet pourrait profiter de cet argent. Si on octroie plus d'argent sur un projet plus qu'un autre, cela veut dire qu'on va réduire la qualité ou le scope pour d'autres projets, mais c'est un exercice qui va bien au-dessus de nous, comme au niveau stratégique de la STIB par exemple.

J : Est-ce que le suivi des projets se fait par des acteurs externes ?

E : Oui cela arrive quand on n'a pas les ressources au niveau interne, autant pour l'IT que pour l'infra.

J : Faites-vous des end of project reports ?

L : oui tout à fait, et on fait même des end of project reports devant le management committee. Cependant on n'a pas une sorte de bibliothèque qui reprend les rapports et qui est consultable par les collaborateurs. Mais elle est en construction, on complète des documents Word que l'on communique auprès de certains managers qui peuvent, lorsqu'ils affecteront un PM à un nouveau projet, dire attention on a entendu ça, ça et ça, va lire tel document, mais on n'a pas une base de données qui reprend réellement tout cela. On ne sait pas encore comment on va gérer cela, ni qui ne supervisera cela.

L : En revanche, le fait de le faire ce n'est déjà pas mal, car lorsque l'on va le présenter au RHMC, le chef de projet vient en personne, présente ses attentes, est-ce que cela a été rendu à heure et à temps, en respectant les coûts – oui/non- voilà ce que j'ai constaté, ce qui n'a pas fonctionné, en terme de méthodologie et de contenu (problème de ressources qui serait récurrent). Du coup on pourra prendre des actions après le projet, pour le futur.

La bibliothèque de end of projects reports n'est donc pas encore en place, mais devra l'être par après.

En interne, on a fait une plateforme RH qui permet de documenter toute la connaissance RH. Ce serait une piste d'ailleurs d'intégrer les end of projects reports dans cette plateforme, en tout cas les grandes leçons/ conclusions, peut-être pas trop le contenu.

E : Pour en revenir au triangle avec ressource, qualité, risque, comment est-ce qu'on l'on agence tout cela dans les projets ? Nous avons dans TPM différents indicateurs qui permettent de regarder au niveau des ressources, des risques, de la qualité, qui sont compilés dans un indicateur global

J : Comment faites-vous pour limiter les risques ?

E : on a un local risk manager par entité qui facilite l'exercice de la gestion des risques, et dans certaines entités ils ont fait des gros efforts sur la gestion des risques, avec local risk manager dédié, qui ne fait que ça full time. Il va aller regarder tous les projets chez running stock: il va faciliter l'exercice d'analyse de risque, de mitigation et tous les moments il va regarder l'évolution des risques, et fait une relance au niveau des PM. Au niveau du BUS, tous les mois on va également faire une relance, comment cela évolue,... C'est en constante évolution.

J : Votre gestion des risques est-elle standard ?

E : Je dirais que oui. L'entreprise risk management se divise en risque opérationnel (day-to-day) et en risque projet : comment peut-on éviter que le projet dévie ou même qu'il y ait un impact opérationnel par la suite pour ce qu'on a mis en place.

J : Mais cette gestion est-elle standardisée par rapport à d'autres entreprises ?

L : Ici nous suivons la méthodologie ISO 31000, qui est vraiment énorme, mais la déclinaison par entreprise est différente, ce n'est pas une obligation. Elle est adaptable.

E : ISO veut dire qu'on devra calculer la probabilité qu'un événement arrive, et l'impact de cet événement s'il se produit. Mais l'échelle sera différente entre quelque chose à la STIB ou dans une autre entreprise.

J : Utilisez-vous de la consultance extérieure, d'outils ou de méthodologies spécifiques ?

L : Oui, on peut même prendre un chef de projet externe, on l'a déjà fait. Cependant on fait attention à ne pas perdre la connaissance, on a toujours un back up pour chaque position, surtout si c'est quelqu'un d'externe.

J : Avoir un chef de projet avec une équipe externe est aussi possible ?

E : Au niveau de la GDPR (General Data Protection Regulation), nous travaillons là-dessous pour nous conformer à cette nouvelle norme européenne. L'équipe projet est accompagnée d'une équipe externe qui nous accompagne dans cette démarche. Ils ont une expertise que nous n'avons pas. C'est une équipe mixte, avec des gens de la STIB et des membres externes. Surtout du côté de l'IT, on n'arrive pas à répondre avec des ressources qu'il y a en interne, donc on fait appel à des ressources extérieures, tout en s'assurant qu'il y ait toujours un correspondant « Stibien » qui reprenne l'information, afin de ne pas perdre toute cette connaissance du projet en tant que tel et de sa réalisation.

J : Est-ce qu'il y a des équipes qui s'occupent de chaque contrainte ou le chef de projet doit-il orchestrer tout cela tout seul ?

E : Cela dépend de la taille du projet donc sur les gros projets il y a des quality managers, des safety managers, qui sont à part. On va diviser en plusieurs workpackage le projet, qui sera dirigé par un workpackage lead, qui sont coordonnés par le chef de projet. Lui a un point de contact, avec l'équipe de projet en dessous qui a, par exemple, un workpackage A, B, C, D, avec 4 workpackage lead, avec des gens en dessous qu'eux vont choisir. Ils vont réaliser un deliverable et vont le donner au chef de projet, qui lui va reporter à son project board.

J : Comment avez-vous fait votre propre gestion de projet, c'est-à-dire le processus que vous suiviez pour les mener à bien ? Trouvez-vous qu'il est complet ? Par rapport aux PPM et aux gates.

E : Notre méthodologie est basée sur la méthodologie Prince 2. On a eu une courbe d'apprentissage essai/ erreur, on tâtonne le terrain, on essaie un peu de se prouver quelque chose qui puisse répondre à la majorité de la société, tout en sachant qu'on ne peut pas aller trop dans les détails sinon on va perdre la genericité et tu vas dans le spécifique. Finalement il y a un cadre commun qui convient plus ou moins à tout le monde, et après il y a des déclinaisons par entité. Entre les gates, il peut y avoir des spécificités chez Infra par exemple, des spécificités RH, IT (qui travaille beaucoup en sprint avec des développements de 3 semaines pour avoir un livrable terminé. Ils vont regarder si le livrable convient oui ou non à ce que le client a demandé, pour ensuite mettre tout un package, ce qu'ils appellent une « relies », mettre un ensemble de fonctionnalités en production. Là ce sont des modes de fonctionnements totalement différents : ils ne vont pas couler du béton puis dire 3 semaines après est-ce qu'il convient et sinon tout casser après. Le mode de fonctionnement est parfois différent, mais en essayant d'avoir un cadre commun. Par contre, il n'est pas complet, pour moi il y a encore des choses à améliorer, mais comme je l'ai dit avant il y a une courbe d'apprentissage, on met quelque chose en place, maintenant on veut aller plus loin et approfondir le sujet donc il y a d'autres initiatives qui seront prises. C'est un progrès constant.

J : Quel conseil donneriez-vous pour améliorer la gestion de projet de la STIB ? Quels sont les facteurs qui pourraient être améliorés ? Quel est celui que vous voudriez voir changer ?

L : je pense que pour améliorer le process il faudrait davantage de stabilité dans la méthodologie, on a tendance à trop changer de façon de faire en fonction du nouveau manager qui arrive, ce qui est problématique. On n'a pas une pérennité des méthodes et donc on a le risque de perdre des gens, car ils apprennent quelque chose et après 2 ans il faut rechanger, puis 2 ans après de nouveaux changer. Il est important de stabiliser. Cela fait une dizaine d'années que ça a commencé et il est temps de se dire « ok, maintenant

on essaie avec cette méthode et on ne change plus ». Cela permettrait de prendre le plus de gens possible à bord, sinon on crée de la confusion, on doit revoir les templates constamment, il y a des démarches pour revoir ceci, des démarches pour revoir cela et on a l'impression de tourner en rond plutôt que d'avancer.

E : C'est un peu comme apprendre à conduire, en passant d'une voiture automatique à une manuelle. Quand ça devient une habitude et ce sont appropriés quelque chose, ça tourne tout seul et c'est plus facile à changer quand on a des certitudes. Si on change tout le temps, c'est plus compliqué à modifier par après, tant que les gens ne sont pas des experts. Ils n'ont même pas le temps de s'habituer à une méthode qu'on va déjà la changer. Ce n'est pas leur métier de changer de manière de fonctionner, ils n'ont pas un métier de project manager, mais bien de faire tourner la STIB et il ne faut pas que la méthodologie qu'on met en place leur demande trop de temps par rapport aux tâches qu'on leur demande de faire. Ça doit leur faciliter leur day-to-day, et pas le leur compliquer.

Ce que j'aimerais encore développer ce sont les end reports, la gestion des change requests, le end over vers la maintenance et l'opérationnel et la gestion des workpackage. Pour l'instant on a beaucoup travaillé sur les chefs de projet et on aimerait bien dire « voilà quand il y a différents workpackages, comment ils doivent s'accorder les uns avec les autres, comment ils doivent communiquer, comment coordonner le tout, quelle est la cohérence », donc mettre un cadre pour faciliter l'exercice.

J: Pensez-vous que la gestion de projets d'entreprises publiques et semi-publiques est similaire à celle des entreprises privées et quel sera la différence ?

E : Pour moi ce serait le retour sur investissement. Dans une entreprise privée, le but sera de récupérer de l'argent par rapport à ce qu'ils ont mis sur la table au départ. Ils ne font pas du bénévolat, ce ne sont pas des ASBL. Le secteur public n'a pas du tout les mêmes objectifs, on ne rentre même pas dans nos propres frais de fonctionnements. On n'arrive pas à payer tout le monde et faire rouler les véhicules avec les revenus que l'on a. Tous les projets que l'on fait sont à perte. Si tu fais un business case, tu vas voir ce que tu vas mettre sur la table et ce que tu vas en retirer. Si tu parles argent, tu seras toujours

négatif. Si tu construis un dépôt, ça coûte toujours plus d'argent que ça ne va rapporter, mais par contre ça va améliorer la mobilité à Bruxelles. Le bénéfice n'est pas financier, mais plutôt « je vais contribuer au fait qu'une zone soit mieux desservie, que le transport en commun se porte mieux, de diminuer les effets du CO2 ». C'est pour cela que le gouvernement finance autant le secteur public, car il n'a pas pour objectif que de faire de l'argent, mais de contribuer au bien-être de la population ou de la ville tout simplement.

L : Quoique, attention, on a des budgets limités dans chaque département donc nous on fait attention aussi au business case, s'il est négatif il ne sera peut-être pas mené. On ne peut pas faire n'importe quoi du fait de ces budgets limités. On doit choisir les bons projets, ceux qui ne rapportent rien à l'entreprise ou qui n'ont pas d'intérêt sauf pour nous, vont évidemment tomber à l'eau. Si un projet permet d'améliorer notre productivité alors ce sera différent. In fine cela pourra rapporter de l'argent, mais on fait vraiment attention aux business cases. Quelqu'un qui a une idée et qui vient le proposer au HR MC doit venir avec un business case, sinon il n'aura pas son projet. On devrait d'ailleurs le faire dans tous les cas, et c'est déjà de plus en plus, car on se rend compte qu'on a de moins en moins de revenus et de subsides, on doit donc faire encore plus attention. On travaille à perte, mais on doit malgré tout toujours en retirer quelque chose, financier ou non. Il faut que cela contribue à un objectif stratégique ou à quelque chose qui est dans le contrat de gestion ou dans le plan de l'entreprise pour une amélioration quelconque. C'est l'image du secteur public et cela rapporte de l'argent in fine.

1. Le « Demand Management » à la STIB

Le présent document permet de prendre connaissance du processus de Demand Management dans le cadre de la gestion de projets.

1.1. Introduction générale

Soucieuse d'améliorer sa performance en termes d'offre de Transport Public à Bruxelles, la STIB est en recherche continue d'amélioration de ses services auprès de sa clientèle. Dans ce cadre, les différents services lancent de nombreuses demandes d'amélioration qui se traduisent en interne par des initiatives et projets.

En 2014, la STIB a fait le constat que ce nombre croissant d'initiatives et de projets n'était pas toujours sous contrôle. En effet, initiatives et projets pouvaient être lancés sans qu'à aucun moment on ne se soit posé formellement la question de savoir si ce sont de bons projets ou initiatives à lancer. C'est pourquoi la Direction a décidé en septembre 2014 de lancer un projet afin de mettre en place un processus de gestion des demandes ¹, avec pour objectif de s'assurer que la STIB « réalise les bons projets ».

Ainsi, toutes ces Demandes, sont gérées au travers du processus transversal du Demand Management.

Le Demand Management vise à s'assurer que :

- les Demandes formulées par les Services répondent aux objectifs de développement de l'Entreprise ;
- les ressources nécessaires à la réalisation de ces demandes sont disponibles en suffisance pour permettre leur réalisation de manière optimale.



Il permet également de garantir que:

- les Demandes à réaliser sont objectivées et priorisées, et, toutes traitées par la même voie procédurale ;

¹ Le processus Demand Management est le résultat du Fast Track1 lancé fin 2014

- leur traitement soit bien initié avec un cadre et des ressources maîtrisés (financières, temporelles et humaines).

Au cours de ce processus, toute Demande initiée peut suivre plusieurs voies distinctes :

- Être rejetée au stade de Demande ;
- Être traitée par le biais d'un processus opérationnel (maintenance). A la STIB, une grande partie du volume des Demandes est traitée par ce biais.
- Être traitée sous la forme d'un changement ;
- Être traitée sous la forme d'un projet dans le respect du Processus de Gestion de projet défini. Dans ce cadre, le Demand Management permet en amont du processus de Gestion de projet de sélectionner les projets les plus pertinents à réaliser.

1.2. Mais qu'est-ce qu'une Demande ?

Une Demande est l'expression d'un besoin pour la mise à disposition d'un service ou d'un produit spécifique.

Comment l'exprimer ?

Une Demande est formulée par un client interne et adressée à un fournisseur interne.

Une Demande implique un changement de l'existant, et requiert une phase d'analyse permettant de répondre au besoin.

Un besoin peut être traité :

- soit en appliquant un **processus opérationnel**² ne nécessitant pas, dès lors, la création d'une Demande via un Business Request.
- soit au travers du Demand Management et donc sera formalisé via un document appelé Business Request (BR). Une demande émise via un Business Request peut être traitée :
 - comme un changement mineur et sera traité en mode « Change »
 - comme une évolution de plus grande ampleur et sera alors traité en mode « projet ».

² À distinguer des processus de pilotage et de support (Demand Management, Project Management, Processus d'Achat, Marchés publics...).



Exemples :

Demandes donnant lieu à un Business Request (BR) :

- *Ajouter une prise électrique dans un bureau, peut sembler un besoin anodin mais nécessitera la rédaction d'une Demande car avant son placement les équipes techniques devront s'assurer que l'installation électrique en place peut absorber un nouvel équipement en toute sécurité ;*
- *Changer un mode de calcul dans une application informatique fera l'objet d'une Demande spécifique car un informaticien devra s'assurer de sa faisabilité technique avant sa mise en œuvre ;*
- *Ajouter de nouvelles fonctionnalités dans une application ou du développement de nouveaux outils informatiques;*
- *Acquérir des bus électriques pour renouveler une partie de la flotte de bus;*
- *Adapter des dépôts de bus pour accueillir ces nouveaux bus électriques.*

Demandes ne donnant pas lieu à un Business Request (BR) :

- *Une application informatique qui ne fonctionne pas normalement fera l'objet d'un incident via le 2288 ;*
- *Changer une vitre cassée dans un local implique une action de maintenance sans phase d'étude particulière;*
- *...*



Toute demande ne débouche pas nécessairement sur un projet. D'une manière générale, ce qui est lié à l'opérationnalité de la STIB (incident ou une détérioration de l'existant) fait l'objet de maintenance au sens large du terme.

1.3. Le Demand Management en un coup d'👁️

D'une manière générale, que la Demande soit traitée en changement de l'existant ou en mode projet, les différentes étapes de son traitement restent identiques. Cependant, dans ce document, nous nous concentrerons sur son traitement en mode projet.

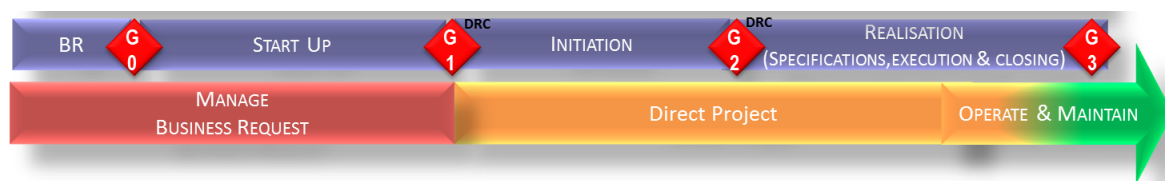


Figure 1 – Les étapes du Demand Management

Voici, d'une manière synthétique, les différentes étapes que suit le traitement d'une Demande³ :

Préparation de la Gate 0 : expression d'un besoin

Un besoin fonctionnel émerge au niveau d'une entité. Ce besoin est formalisé, arbitré et priorisé au sein de cette entité.

Gate 0 : transmission du besoin Client au Fournisseur

La Demande formalisant ce besoin fonctionnel est validée au sein de l'entité client et transmise à un Service Fournisseur.

Gate 0 → Gate 1 : analyse High-Level de la Demande (phase Start-up)

Le Service Fournisseur réalise avec le Client une analyse rapide et High Level de la Demande afin de définir la faisabilité des différentes options possibles.

Gate 1 : accord pour l'étude détaillée

Les différentes options proposées par le Service Fournisseur pour répondre à la Demande sont présentées et évaluées par le Client. Une de ces options est retenue pour être analysée dans le détail.

Gate 1 → Gate 2 : étude détaillée (phase Initiation)

Une étude détaillée de la solution choisie par le Client et le Fournisseur est étudiée dans le détail.

Gate 2 : Positionnement pour réalisation et le lancement du projet

L'analyse détaillée produite est concluante en termes de faisabilité. Le Client donne son accord pour le développement de la solution retenue.

Gate 3 : clôture de la Demande

Lorsque la solution rencontre les attentes exprimées par le Client en Gate 0, la Demande est clôturée.

³ Il s'agit d'un cas idéal, car à tout instant la Demande peut être clôturée suite à une évolution du contexte de l'entreprise ou simplement par la non faisabilité des solutions envisagées.

Vous avez dit *Gate* ?

La Gate ① matérialise l'introduction d'une Demande dans le processus Demand Management. Les Gates ①, ② et ③ sont des jalons décisifs dans le processus de Demand Management. Le passage d'un de ces jalons est appelé Gating. Lors de ces réunions importantes, le(s) Client(s) et Fournisseur(s) décident de l'avancement accordé au traitement de la Demande, ce comité est appelé le Demand Review Committee (DRC).



A la STIB le principal Service Fournisseur est Transport Systems (TS) dont les 3 départements TS/INFRA, TS/RS et TS/IS reçoivent la majeure partie des Demandes.

2. Organisation du Demand Management à la STIB

Toutes les entités de la STIB peuvent exprimer des besoins formulés sous forme de Business Request (BR) et/ou traiter des Demandes provenant d'autres entités/divisions.

Une entité peut donc être à la fois Client et Fournisseur.

Ainsi, avant d'être transmises à un ou des fournisseurs, les Demandes d'une entité doivent être coordonnées (par exemple pour éviter les doublons), priorisées et validées par son Management. Cette même Entité doit également s'organiser pour gérer les Demandes qu'elle reçoit des autres entités.

Exemple



TS/INFRA reçoit une demande de construction d'un bâtiment. TS/INFRA devra aussi émettre une demande vers TS/IS pour y mettre tout ce qui est connectique (Réseau, WIFI, LAN, Caméra, ...). TS/INFRA sera donc fournisseur du bâtiment mais aussi client de TS/IS pour le réseau informatique.

Pour assurer une gestion cohérente de l'ensemble des Demandes, des rôles de Coordinateurs ont été identifiés dans les différentes entités.

2.1. Qui fait quoi ?

Chaque Entité définit son organisation interne en fonction du volume de Demandes traité. A défaut d'une personne dédiée à ce rôle de Coordinateur, c'est le **PMO Local** qui assure ce rôle de coordinateur.

Afin d'assurer une compréhension commune pour tous les acteurs du processus, des rôles génériques ont été définis.

2.1.1. Le Demand Coordinator Business (DCB)

Le **Demand Coordinator Business (DCB)** est la personne qui centralise l'ensemble des Demandes émises par une Entité. Il a ainsi une vue transversale sur l'ensemble des Demandes de son Entité. Il est le garant de la cohérence des Demandes, de leur qualité de rédaction et de la validation de celles-ci par le Management de son Entité. Le DCB transmet les Demandes sous le format d'un Business Request (BR) au **Demand Coordinator Supplier (DCS)** de l'Entité fournisseur⁴.

Principales responsabilités du DCB :

- Préparation d'un Business Request (BR) de bonne qualité en collaboration avec le Business Owner

⁴ Ou au Demand Coordinator Portfolio pour des domaines d'activités spécifiques, voir paragraphe 4.2.

- Consolidation des Demandes sortantes de son Entité
- Suivi de la validation en Gate ①
- S'assurer de la priorisation entre les Demandes de son service.
- Transmission du Business Request au Demand Coordinator Supplier (DCS)⁴ concerné par le type de Demande.

2.1.2. Le Demand Coordinator Supplier (DCS)

Le **Demand Coordinator Supplier (DCS)** est la personne de contact dans une Entité fournisseur qui réceptionne l'ensemble des Demandes transmises par les **Demand Coordinator Business (DCB)** des Entités clientes. Il est le garant de la qualité des Demandes réceptionnées et de leur traitement par son Entité dans le respect du processus Demand Management.

Le DCS transmet la Demande à un ou des expert(s) qu'on appelle **Supplier Analyst (SA)** qui va étudier avec le client la ou les solutions pouvant être apportées pour répondre à la Demande.

Principales responsabilités du DCS :

- Vérifier si la Demande est correctement validée en Gate ① et si son Entité sera effectivement le fournisseur de la Demande
- Contrôler l'exhaustivité et la qualité des Business Request (BR)
- Grouper et objectiver les Demandes entrantes
- Informer le Demand Coordinator Business (DCB) dans un délai de 10 jours de l'assignation d'un Supplier Analyst qui traitera sa demande
- Assurer le suivi approprié des Demandes en vue de leur passage en DRC
- Organiser et préparer les réunions du DRC avec les participants appropriés :
 - Vérification des documents en préparation du DRC
 - Transmission des documents et informations aux participants et au team Strategic Planning & Reporting suivant le planning imparti
 - Rédiger le PV du DRC et notifier les décisions dans le Demand Register.

2.1.3. Business Owner (BO)

Le Business Owner (BO) représente l'Entité Client lors du traitement de la Demande et en formule le(s) besoin(s). Il prépare donc le Business Request (BR) avec le support du DCB. Ses responsabilités, en collaboration avec le Supplier Analyst :

- Établir une première analyse High Level en concertation avec tous les intervenants
- Compléter les documents à fournir
- Préparer la validation en Gate ①
- Transmettre aux Demand Coordinator Business (DCB) et Supplier (DCS) les informations nécessaires pour la préparation du DRC.

2.1.4. Le Supplier Analyst (SA)

Le **Supplier Analyst (SA)** est l'expert qui assure l'étude High-Level de la Demande (phase Gate 0 → Gate 1).

2.2. Les étapes du Demand Management Gate par Gate

Comme nous l'avons vu en paragraphe 1.3 la gestion d'une Demande s'effectue en plusieurs étapes.

2.2.1. Préparation de la Gate 0 : Expression d'un besoin

Lorsqu'une Entité a identifié un besoin fonctionnel, elle va matérialiser ce besoin par le biais d'une Demande qui sera transmise à l'Entité Fournisseur.

Afin de décrire au mieux ce besoin fonctionnel, le **Business Owner** (la personne en charge de la Demande au sein d'une entité) organisera la concertation nécessaire avec les Clients impactés par celle-ci. A ce stade, le Business Owner peut prendre un contact informel avec l'Entité fournisseur pour cadrer sa démarche.

Le **Business Owner** décrira sa Demande avec le soutien du Demand Coordinator Business de son entité dans un **Business Request (BR)**.

Le DCB s'assurera que les nouvelles Demandes soient priorisées entre elles, de telle sorte, qu'en cas de besoin, le fournisseur puisse s'assurer aisément de réaliser le traitement des Demandes par ordre de priorité. Le niveau de priorité peut être : High, Medium et Low. Ce classement tiendra compte de critères de priorité (obligation légale, safety...) et des risques liés à la non-réalisation de cette Demande. En cas d'évolution des critères, le niveau de priorité des Demandes peut changer, mais il ne peut y avoir qu'un nombre maximum de Demandes de priorité High et de Demandes de priorité Medium (valeur par défaut : 5). Les autres Demandes seront alors de priorité Low.

2.2.2. Gate 0 : transmission du besoin Client au Fournisseur

Le DCB, une fois le BR complété, se chargera de le faire valider suivant le processus propre à son Entité (par exemple : validation par le Management Committee de son Entité).

Lorsque le BR est validé, le Demand Coordinator Business (DCB) le transmet directement au Demand Coordinator Supplier (DCS) du fournisseur.

La Demande a passé la Gate 0.

2.2.3. De la Gate ① à la Gate ② : analyse High-Level de la Demande (phase Start-Up)

Après réception et contrôle du Business Request (BR), le Demand Coordinator Supplier (DCS) affecte la Demande à un Supplier Analyst (SA) pour initier l'analyse High-Level des différentes solutions pouvant répondre au besoin fonctionnel du Business Owner (BO).

Durant cette étape, le Supplier Analyst (SA) et le Business Owner (BO) travaillent conjointement à l'analyse et la documentation de la ou des solutions envisageables. Le Supplier Analyst (SA) implique directement toutes les Entités fournisseurs dont les compétences techniques sont requises à l'élaboration des solutions envisagées afin de répondre à la Demande.

Chacune des solutions est analysée en termes de technicité, planning, ressources financières et humaines, de bénéfices, d'impact stratégique...

Cette étape, appelée Start-Up du projet, doit permettre à la STIB de se prononcer rapidement sur la suite donnée à une Demande, et ainsi, d'optimiser les ressources investies dans le traitement de celle-ci au cas où il n'y serait pas donné de suite favorable.

2.2.4. DRC Gate ① : accord pour l'étude détaillée

L'objectif est de sélectionner (ou non) à cette gate une des options retenues par le Supplier analyst et le Business Owner lors du Demand Review Committee (DRC) afin de lancer l'étude détaillée.

Dans le cas d'un GO pour le développement d'une des solutions envisagées pour répondre à la Demande, le DRC confirme l'autorisation de l'étape suivante et initie le projet, en :

- Validant la mise à disposition des ressources nécessaires à la réalisation de la Demande pour l'étape d'Initiation. Au cours cette étape, une étude détaillée de la solution retenue sera réalisée.
- Nommant un Project Manager ;
- Désignant un Project Board contenant au minimum le Sponsor et le Senior Supplier et en définissant son mandat pour la phase Initiation.



Si le traitement de la Demande nécessite plusieurs projets et initiatives, elle sera gérée comme un programme. Chaque élément du programme devra faire l'objet d'une validation en DRC Gate ① & ②.

Dans le cas d'un NO GO, il se peut que soit des informations complémentaires doivent être fournies afin de pouvoir donner un GO ou que la Demande soit clôturée (voir paragraphe 2.2.8)

2.2.5. De la Gate ② à la Gate ③ : étude détaillée (phase Initiation)

Cette étape est dédiée à l'étude détaillée de la solution retenue à la Gate 1 par le DRC.

Le Project Manager (PM) nommé lors de la Gate ❶ prend en charge le pilotage de la phase Initiation avec le support du Project Board. La réalisation est menée dans le respect du **processus Project Management** en vigueur à la STIB.

L'objectif de cette phase est, au travers de l'étude détaillée, de confirmer l'analyse High Level effectuée à l'étape précédente afin de lancer l'exécution du projet.

En cas de déviation, une décision du DRC sera actée.

2.2.6. DRC Gate ❷ : positionnement pour réalisation et le lancement du projet

Au regard de l'analyse détaillée les membres du DRC Gate ❷ vont devoir se prononcer sur un **GO** / **NO GO** pour l'exécution du projet, c'est-à-dire pour ou contre la réalisation de la solution.

Dans le cas d'un **GO**, le DRC confirme l'autorisation de l'étape « Realization » du projet en :



- Validant les ressources nécessaires à la réalisation de l'étape « Realization ».
- Validant la Project Initiation Documentation (PID) qui dimensionne le projet sur ses différents axes (Quality, Cost, Delay...) ainsi que sur les bénéfices qu'il doit apporter à l'organisation (via un Business Case) ;
- Confirmant le PM, la constitution du Project Board et en définissant de son mandat pour la réalisation du projet.

Dans le cas d'un **NO GO**, il se peut soit que des informations complémentaires doivent être fournies afin de pouvoir donner un **GO** ou soit que la Demande soit clôturée (voir paragraphe 2.2.8)

2.2.7. De la Gate ❷ à Gate ❸ : réalisation (phase Realization)

Le DRC Gate ❷ a donné son feu vert et alloué les ressources nécessaires pour réaliser le produit ou service répondant à la Demande. La Demande est traitée suivant le processus Project Management (ou le processus de changement de l'Entité fournisseur).

Le DRC laisse place au Project Board pour piloter l'exécution du projet et les déviations éventuelles en matière de planning, budget, qualité et scope dans les limites du mandat accordé. Comme mentionné en paragraphe 2.1.3, le Project Board reviendra vers le DRC si une déviation au-delà-de ce mandat est constatée.

2.2.8. Gate ❸ : clôture de la demande

La clôture d'une Demande peut être réalisée à plusieurs moments :

- En DRC Gate ❶ :

- Il n'y pas eu de solution acceptable pour répondre à la Demande (par exemple la réalisation de la solution prendra trop de temps pour le client)
- Le DRC Gate ❶ a donné un **NO GO** pour la suite du traitement de la Demande car aucune des solutions proposées n'apporte un bénéfice substantiel pour l'Entreprise (aucune plus-value, le Business Case démontre qu'il n'y a pas ou pas assez de bénéfices par rapport à l'investissement)
- La Demande n'a plus lieu d'être suite à l'évolution du contexte de l'entreprise (le contexte a changé et le besoin n'existe plus). Dans ce cas, c'est le DRC Gate ❶ qui acte officiellement la clôture de celle-ci.
- En DRC Gate ❷ :
 - Le DRC Gate ❷ a donné un **NO GO** pour la suite du traitement de la Demande car il juge que l'étude détaillée de la solution validée en Gate ❶ n'apporte pas un bénéfice substantiel pour l'Entreprise.
 - Un changement contextuel à l'entreprise ne justifie plus le besoin fonctionnel traduit par la Demande. Dans ce cas, c'est le DRC Gate ❷ qui acte officiellement la clôture de celle-ci.
- Si la Demande est en cours de réalisation (entre Gate ❶ et Gate ❷ ou Gate ❷ et Gate ❸) elle peut être stoppée à tout moment par décision des organes décisionnels pilotant la mise en œuvre de la solution.
- En DRC Gate ❸ : après acceptation de la solution réalisée par le Client, la Demande est clôturée.

Le Project Board notifie au DRC la clôture du projet ou du programme répondant à la Demande. Si le traitement de la Demande a nécessité la mise en place d'un **programme**, la Demande ne peut être considérée comme clôturée que lorsque tous les projets et initiatives du programme sont clos.



2.3. Les Demand Review Committee (DRC)

Les DRC sont des Comités qui réunissent Clients et Fournisseurs pour valider l'avancement du traitement des Demandes aux Gates.

Les DRC interviennent également -en plus de tous les points mentionnés tout au long de ce document- dans le cadre des Demandes traitées en mode Projet pour autoriser (ou non) des déviations dépassant le mandat du Project Board du projet (planning, budget, qualité, scope) constatées et lors d'une phase de traitement de la Demande (Gate ❶ → Gate ❷, ou, Gate ❷ → Gate ❸). Voir également le paragraphe 2.2.7.



Au cas où il n'y aurait pas d'accord entre le Client et le Fournisseur la Demande est escalée via le management et ensuite au niveau de DRC supérieur (voir paragraphe 2.3.2) pour arbitrage et décision.

2.3.1. Les types de DRC

Les décisions relatives à la poursuite (ou non) du traitement d'une Demande sont prises au regard d'une Demande traitée dans sa globalité. Ainsi, Il existe 2 types de **Demand Review Committee** (DRC) :

- Un DRC préparatoire :
 - pour valider les propositions faites par son entité en tant que fournisseur dans le cadre d'une Demande multi-fournisseurs ;
 - Pour préparer une validation de la Demande par un DRC d'un niveau supérieur. Il s'agit de s'assurer de la cohérence globale de la Demande avant sa proposition pour validation au DRC de niveau supérieur ;
- Un DRC de validation : une Demande traitée dans sa globalité est présentée au DRC Gate ❶ ou Gate ❷ pour décision quant à son traitement.

2.3.1.1. Les DRC préparatoires

Dans la majorité des cas, les demandes nécessiteront l'intervention de plusieurs fournisseurs pour être réalisées. Chaque fournisseur impliqué dans le traitement de la Demande fera l'objet de « Demande partielle » qu'il fera valider par un DRC préparatoire. C'est la consolidation de l'ensemble de ces « Demandes partielles » qui fera l'objet d'un passage en DRC Gate ❶ ou ❷ pour validation.

Le nombre d'Entités fournisseurs peut influencer de façon pragmatique le niveau de DRC comme indiqué ci-dessous au paragraphe « Le niveau de DRC », page 18.

Lors de ces **DRC préparatoires** les fournisseurs s'accordent sur les ressources (humaines et financières) affectées au traitement d'une Demande : chacun des fournisseurs confirme ses possibilités de ressources qui sont ensuite consolidées pour donner une réponse globale au traitement de la Demande.

Si le fournisseur est dans l'incapacité de traiter toutes les Demandes par manque de ressources, il effectuera une proposition de planning de réalisation des Demandes basée sur la priorisation des Demandes, faites par le/les clients (voir le paragraphe « Préparation de la Gate ❶ : Expression d'un besoin » page 13) et des ressources liés au traitement de chacune des Demandes.

Tous les clients seront informés de ce planning. Client(s) et fournisseurs s'accordent alors avec pragmatisme sur le meilleur scénario envisageable.

Si aucun accord n'est concluant, la priorisation est remontée au DRC de niveau supérieur pour décision.



Par exemple : la division SMN transmet à TS/INFRA une Demande pour la construction d'une nouvelle BOOTIK.

Pour la réalisation de cette Demande, TS/INFRA sollicitera d'autres Services, comme par exemple :

- *TS/IS pour les aspects réseaux et matériels informatiques*
- *FS/FACILITIES pour le mobilier...*

TS/INFRA devient alors client de ces autres Services. Des DRC préparatoires avec ses fournisseurs permettront à TS/INFRA de consolider sa proposition pour son Client principal SMN.

2.3.1.2. Les DRC de validation

Dans les DRC de validation, les représentants des Clients et Fournisseurs s'accordent sur la suite donnée au traitement de la Demande, et, dans le cas d'une validation positive, l'Entité fournisseur confirme les ressources humaines et financières affectées au traitement de la Demande.

2.3.2. Le niveau de DRC

La composition des DRC est liée au poids des différents critères qui caractérisent une Demande. Plus la solution à mettre en œuvre sera couteuse, complexe, risquée, transversale à plusieurs entités,... et stratégiquement importante, plus les membres des DRC auront un poids hiérarchique élevé dans l'Entreprise :

- Son **coût** (ressources) : plus le coût de traitement d'une Demande est élevé, plus elle engage la responsabilité des Hiérarchies dans les choix qui sont faits ;
- Son **poids stratégique** : permet de connaître le niveau de contribution de la Demande aux objectifs stratégiques de la STIB ;
- Sa **transversalité** (nombre de services impactés par la solution) : plus le nombre de services à coordonner est importante, plus le caractère transversal de la Demande est important ;

- Son **niveau de risques** : si, dans le cadre d'une analyse de risques, la criticité d'une Demande est évaluée au niveau 5, celle-ci sera traitée par un DRC d'un niveau supérieur à celui qui aurait été choisi sur base des autres critères.

Le tableau ci-dessous regroupe les principaux critères de qualification du niveau d'un DRC.

En cas de doute, le **pragmatisme** s'impose et les Demand Coordinator Business et Supplier décident conjointement du niveau de DRC à mettre en œuvre.

Critères	Niveau de DRC			
	Local	Départemental	Direction	Corporate
Ressources (€)	Géré	< 1000 k€	< 1000 k€	> 1000 k€
Ressources (ManDay)	localement*	< 1000 MD	< 1000 MD	> 1000 MD
Transversalité (solution)	Service	Département	Division / BU	STIB
Impact stratégique	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
Criticité (risques)	Si un risque est considéré comme critique, c'est le DRC du niveau supérieur qui s'applique			
Membres du DRC	Ad hoc	VP, Directeur	SVP, Directeur	ExCom

Ci-dessous : critères de DRC local :

Critères	DRC Local
	TS/IS
Ressources (€)	< 100 k€
Ressources (MD)	< 100

2.3.3. Le DRC Corporate (ExCom)

Si la Demande répond aux critères d'un projet à valider en Gate ❶ ou ❷ par un DRC de niveau Corporate (voir paragraphe « Le niveau de DRC » ci-dessus) le Demand Coordinator Supplier (DCS) transmettra le dossier au Service « S&I/Strategic Planning & Reporting ».

L'équipe « S&I/Strategic Planning & Reporting » procèdera, en collaboration avec les PMO Corporate et Local au contrôle de l'exhaustivité des documents, de leur qualité et vérifiera l'adéquation du filtre stratégique.

Le Sponsor du projet [à ce niveau de DRC, les Demandes sont traitées en mode Projet], éventuellement secondé par le Project Manager, présentera la Demande pour validation.

Une Demande de niveau Corporate avec un filtre stratégique de niveau « Elevé » sera proposée comme candidat « Top ExCom ».

2.3.4. Constitution d'un DRC

Les membres d'un DRC sont à même d'engager leur Entité dans les décisions qui y sont prises.

Les membres du DRC de niveau Corporate sont les membres de l'ExCom.

Un DRC couvre la transversalité des Entités impliquées par la Demande tant du point de vue Fournisseur (SA, WPO) que Client (BO, PM, Sponsor).

Le DRC est présidé par le Senior Supplier.

2.3.5. Organisation d'un DRC

Chaque Entité fournisseur organise, au regard de ses spécificités opérationnelles, le traitement des Demandes qu'elle reçoit. La fréquence d'organisation des réunions de DRC est fonction du nombre de Demandes traitées par l'Entité : au coup par coup pour les Entités qui en reçoivent peu, et, de manière régulière pour celles qui en reçoivent beaucoup.

L'ordre du jour du DRC, ainsi que les documents relatifs à la Demande, doivent stipuler clairement si les Demandes sont présentées dans le cadre d'un DRC préparatoire ou de validation.

Les participants à chaque DRC évaluent et challengent les propositions relatives aux Demandes traitées. Sur base de la discussion en séance, une décision motivée sera prise et d'éventuels risques ou limitations pourront être déterminés.

Dans le cadre d'une Demande devant être validée par un DRC de niveau Corporate : après accord du DRC préparatoire, la Demande est transmise au Service « S&I/Strategic Planning et Reporting » pour validation de la qualité des documents et inscription à l'Agenda de l'ExCom pour passage en DRC Corporate où la Demande sera présentée par l'Entité demandeur (à ce niveau de DRC : le Sponsor du projet assisté éventuellement du Project Manager). Le PV de la réunion de l'ExCom actera les remarques et la décision prise par ce DRC Corporate.

3. Les outils

3.1. Le Site de publication du Corporate PMO

Toutes les informations et outils relatifs au Demand Management sont disponibles à cette adresse : www.pmo.stib-mivb.be.

3.2. Le Demand Register

Le **Demand Register (DR)** est l'outil informatique qui permet de suivre l'état d'avancement du traitement des Demandes tout au long du processus de Demand Management depuis leur introduction par jusqu'à leur clôture.

Le Demand Register est accessible à toute la Communauté Demand Management : DCB et DCS qui peuvent ainsi suivre l'état d'avancement du traitement des Demandes qui sont dans leur giron.

Le lien vers le Demand Register et son manuel utilisateur se trouve sur le site de publication du Corporate PMO.

3.3. Les Templates

Template	Objet	Pour
Business Request	Ce document traduit le besoin fonctionnel du Business. Après validation par le Business (Gate 0) il est envoyé par le DCB ou le DCP au DCS.	Gate 0
Project Brief	Ce document présente la synthèse High Level des solutions envisagées pour répondre à la Demande.	Gate 1
MacroRisk Assesment		Gate 1
Business Case	Ce document justifie le choix de réaliser la Demande.	Gate 1 : contenu High Level Gate 2 : contenu détaillé
Présentation G1	Modèle de présentation à utiliser pour le passage en DRC Gate 1	Gate 1
PID		Gate 2
Risk Register		Gate 2
Présentation G2	Modèle de présentation à utiliser pour le passage en DRC Gate 2	Gate 2
PV de DRC		Chaque DRC
Planning		Gate 1 : contenu High Level Gate 2 : contenu détaillé

Vous pouvez aussi retrouver tous ces documents sur www.pmo.stib-mivb.be.

4. Annexes

4.1. Portfolio Business Committee (PBC) & Demand Coordinator Portfolio (DCP)

Certaines Demandes concernent un domaine d'activité commun à plusieurs Entités (par exemple un processus, ou, un outil métier). Dans ce cas, celles-ci sont envoyées par le Demand Coordinator Business (DCB) à un **Portfolio Business Committee (PBC)** dont l'animation est assurée par un **Demand Coordinator Portfolio (DCP)**.



Un exemple: la Business Unit OP/BUT introduit une Demande pour modifier un traitement dans une application informatique de GMAO⁵ également utilisée par OP/BUB et OP/BUM. Le Demand Coordinator Business de OP/BUT va envoyer cette Demande au Demand Coordinator Portfolio « GMAO » qui va s'assurer que cette Demande est acceptable pour les autres Entités utilisatrices de cette application.

Les membres du Portfolio Business Committee (PBC) valideront cette Demande que le Demand Coordinator Portfolio (DCP) transmettra au Demand Coordinator Supplier (DCS) de l'Entité Fournisseur en charge du traitement de ce type de Demande en Gate ①.

4.1.1. Le Portfolio Business Committee (PBC)

Ce Comité est le garant de l'intégrité fonctionnelle des outils partagés par différentes Entités.

Les membres de ce Comité évaluent l'impact pour les entités utilisatrices de chacune des Demandes reçues. Chaque membre de ce Comité engage son Entité « Business » dans les décisions de mise en œuvre des Demandes. Pour d'autres demandes transversales à plusieurs demandeurs, qui ne relèvent pas d'un PCB existant, les Entités Business peuvent :

- Réunir un PCB ad hoc pour valider ensemble cette demande particulière.
- Si c'est jugé utile : créer un nouveau PCB.

Un Portfolio Business Committee existe pour le domaine du GMAO et Enterprise Content Management.

4.1.2. Le Demand Coordinator Portfolio (DCP)

Le **Demand Coordinator Portfolio (DCP)** assure la gestion et l'animation du Portfolio Business Committee (PBC). Dans ce cadre il centralise les Demandes relatives à un domaine d'activité qui est commun à plusieurs Entités. Il s'assure que les Demandes rédigées par une Entité sont cohérentes et alignées avec les autres Entités partageant ce domaine d'activité.

⁵ GMAO : Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur

Une fois validées, par les membres du **Portfolio Business Committee (PBC)**, elles sont transmises par le **Demand Coordinator Portfolio (DCP)** au **Demand Coordinator Supplier (DCS)** de l'Entité fournisseur pour traitement.

Le Demand Coordinator Portfolio assure avec les membres du Portfolio Business Committee :

- La rationalisation (recadrage, alignement entre plusieurs clients) des Demandes
- Le contrôle des interdépendances avec d'autres Demandes dans son domaine.
- L'établissement des priorités entre les Demandes
- Validation de la Gate 0 des Demandes du domaine concerné
- Transmission des Demandes validées au Demand Coordinator Supplier (DCS).

4.2. Demand Mangement Community

Le site sharepoint du PMO Corporate liste l'ensemble des personnes ayant un rôle dans l'organisation du Demand Management à la STIB.

4.3. Liens utiles

Toutes les informations se trouvent sur pmo.stib-mivb.be. Ce sont entre autres :

- Ce guide 'Demand management'.
- Les templates associés au demand management et au project management.
- Le Demand Register et son manuel d'utilisateur.

Historique du document

Historique des versions

Version	Date	Auteur	Commentaire
1.0			Document @ STIB

Révision du document

Version	Date	Auteur	Commentaire

Approbation

Version	Date	Auteur	Service

