

# Atelier C5

**Intervention de l'ERM dans  
le cadre de grands projets  
industriels ou lancements  
de produits nouveaux**

# Atelier C5

## Intervenants

Marc DUCHEVET

Associé **D.**

Lionel SIRVEN

Directeur du risk management



Bruno TRAN-BA-LOC

Responsable Risques et Engagements



Oliver WILD

Directeur Risques Assurances et Conformité



## Modérateur

Loïc Roussin

Directeur en charge des risques



**Intervention de l'ERM dans le cadre  
de grands projets industriels ou  
lancements de produits nouveaux**

# Méthodologie du cahier technique



Une enquête sur la **gestion du risque projet** :

- 30 questions,
- Envoyée à 700 professionnels du Risk Management membres de l'AMRAE,
- Un taux de réponse de 10%.



Complétée par la **réalisation d'entretiens** avec des Risk Managers apportant un **éclairage sur des bonnes pratiques** et confirmant les tendances identifiées en amont par l'enquête :


- Risk managers issus de grands groupes (publics, privés, cotés...),
- 1h30 par entretien.



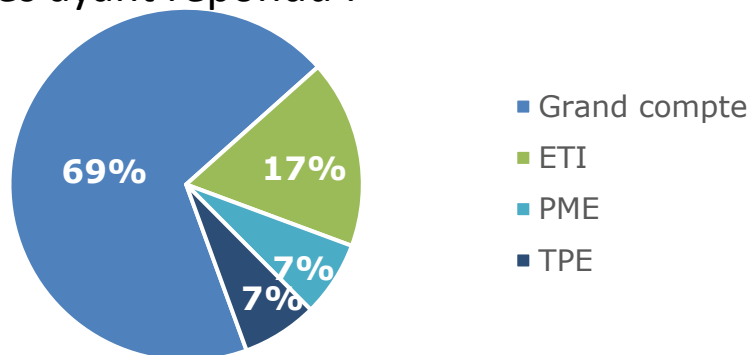
Un **objectif triple** :


1. Mettre en exergue certaines **bonnes pratiques**,
2. Comprendre les éléments nécessaires à la mise en place d'**une méthodologie efficace**,
3. Essayer d'appréhender les **perspectives futures**.

# Limites et premiers constats

-  Le faible taux de retour enregistré (<10%) :
- Une obligation de précaution dans l'analyse des réponses,
  - Questionne la pertinence du sujet pour l'ensemble des Risk Managers et donc plus globalement la maturité sur le sujet.

-  Classification des entreprises ayant répondu :



-  Deux tendances pour la gestion des risques projets peuvent donc être dégagées :
1. Il s'agit d'un véritable enjeu pour les grandes entreprises,
  2. Mais souffre d'un manque de notoriété auprès des autres segments d'entreprises.

# Principes de gouvernance pour une bonne gestion du risque projet



Le comité d'engagement / d'investissement :

- ✓ Une **présence en hausse** depuis ces cinq dernières années,
- ✓ En **lien étroit avec la direction générale**, assurant le respect des axes stratégiques,
- ✓ **Passant au crible les projets** avec des enjeux financiers significatifs / des risques très spécifiques,
- ✓ Une **présence encore limitée** du Risk Manager.



Le responsable du Risk Management en est parfois nommé secrétaire. Cette **situation vertueuse** permet d'assurer à la fois **la diffusion d'une culture risque** et l'apport d'une analyse homogène pour les différents projets présentés au management.

*« En tant que directeur des risques et secrétaire général des comités d'engagement, j'ai à la fois un rôle de coordinateur et la responsabilité de faire le lien entre les différents risques »*

*Directeur des risques d'un acteur français du transport*

# Des dispositifs à déployer pour une meilleure maîtrise



Mise en place **d'outils d'analyse et d'évaluation des risques projet** (grilles, cartographies...)

- ✓ **Systématiquement utilisés** et présentés lors des présentations en comité,
- ✓ Résultat d'un **investissement fort des Risk Managers**,
- ✓ Pour aller plus loin : **approche algorithmique** et **benchmark** contre d'autres projets.



Développer une **méthodologie de gestion de projet** pour former les opérationnels à la gestion du risque projet.

Quels sont les éléments que le comité d'engagement devrait posséder avant un engagement projet ?

Cartographie des risques du projet	20%
Analyse quantitative et chiffrée des risques projets	18%
Business Plan	18%
Note financière	15%
Note Juridique	14%
Note Marketing / stratégie	14%

# Des dispositifs à déployer pour une meilleure maîtrise



Les **REX** manquent aujourd'hui de formalisation et sont réalisés à des fréquences aléatoires ...

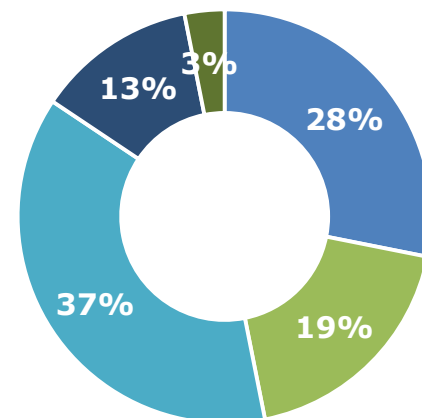
... mais restent néanmoins des leviers efficaces pour capitaliser sur les leçons tirées des réussites et des échecs ...

... et sont encore trop peu portés par le Risk Manager.

*« L'absence de retours d'expériences formalisés et de communication entre les équipes locales et le Groupe sont également un frein dans l'identification de nouveaux risques et dans le partage de bonnes pratiques. »*

*Directeur des risques d'un acteur français de l'énergie*

A quelle fréquence sont effectués les retours d'expérience ?



- Systématiques
- Fréquents (>50% des projets)
- Occasionnels (<50% des projets)
- Uniquement en cas d'échec du projet
- Jamais

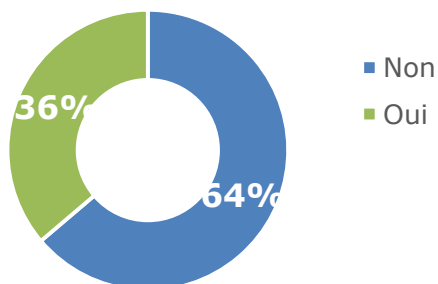


# Des dispositifs à déployer pour une meilleure maîtrise



Le **risk appetite**, une pratique encore assez peu utilisée :

Votre organisation a-t-elle défini un niveau d'appétit aux risques liés aux projets ?



« Actuellement, il n'existe pas de logique d'appétence au risque. Cette situation est principalement due à un niveau de maturité encore limité sur les questions d'arbitrage »

*Directeur des risques d'un acteur français de l'énergie*

- Un exercice qui requiert un **niveau de technicité important** ...
- ... mais un préliminaire nécessaire pour ensuite procéder à des **logiques d'arbitrage**, amener une **ouverture stratégique** au Conseil d'Administration et donc se **positionner véritablement comme « business partner »**

# 3 piliers déterminants dans l'implémentation de dispositifs spécifiques

## ADN et culture risque

En fonction du secteur, de l'équipe dirigeante et de l'ADN de l'entreprise, la gestion des risques projet est déployée à différents degrés.



## Sponsorship

*« Sans réelle coopération et sponsorship fort du management, il n'aurait pas été possible d'impliquer autant de personnes et de créer l'adhésion auprès des chefs de projets »*

*Responsable des risques - secteur de l'énergie*



## Formation et sensibilisation

*« Il faut arrêter de parler comme des livres, nous devons réussir à faire simple pour que les collaborateurs sachent faire et s'approprient nos méthodologies »*

*Directeur de l'audit interne et du Risk management*



# Synthèse des points majeurs

Ancrer la gestion du risque projet dans la culture de l'entreprise



Mettre en œuvre un processus et une méthodologie simples, faciles d'application et peu contraignants



Institutionnaliser le Risk Manager comme coordinateur des outils et de la méthodologie



Développer des moyens innovants tels que scoring cards, risk appetite, approche algorithmique

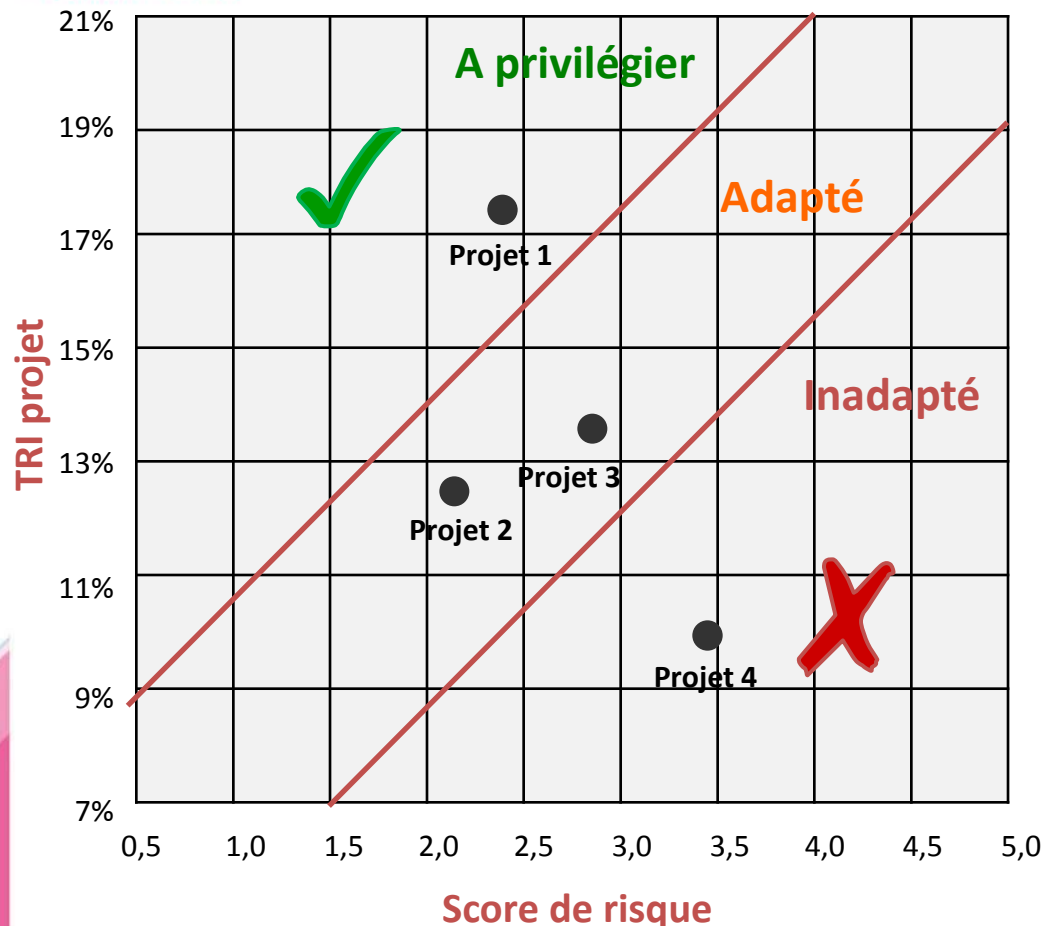


Transformer la fonction du Risk Manager pour qu'il puisse accompagner l'atteinte des objectifs de la société



- *Retour d'expérience d'un projet de sensibilisation des porteurs de projets à l'analyse de risques*

# Matrice des risques des projets - Objectifs



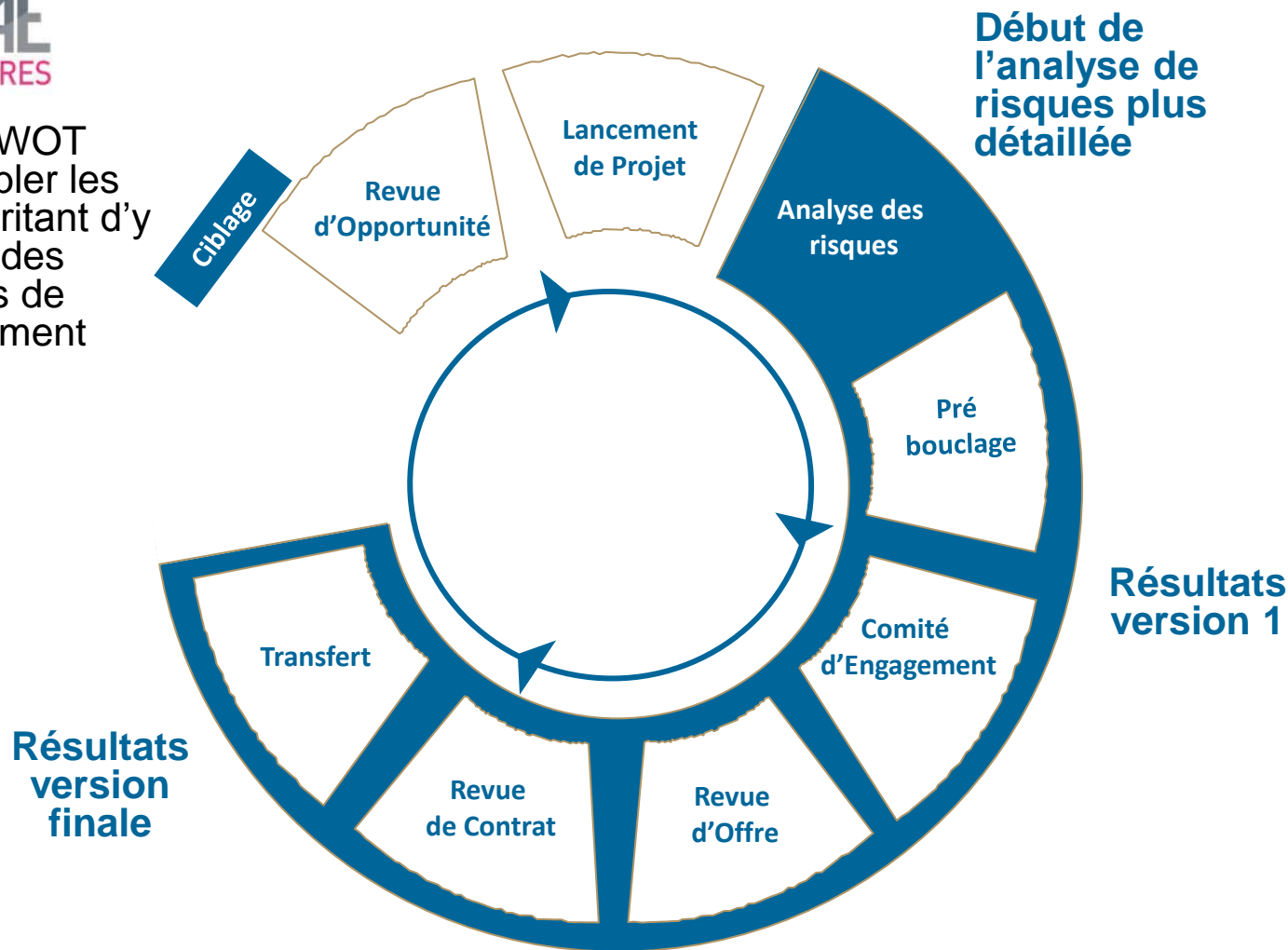
## Objectifs

- Se doter d'une méthode de sélection des projets d'engagement (commune à tous les acteurs et applicable à tous les projets)
- Adapter nos exigences de rentabilité/profitabilité en fonction des risques assumés

→ Outil d'aide à la décision pour l'allocation des ressources et les Comités d'Engagement

# Processus de gestion d'un projet

Analyse SWOT  
visant à cibler les  
projets méritant d'y  
consacrer des  
ressources de  
développement





# Matrice des risques des projets – Conception - Hypothèses

Utilisateurs visés : **chefs de projets**

- Questions/Réponses fermées et objectivées
- Usage simple (outil excel + macro)
- Vocation pédagogique nécessaire

Les opportunités sont examinées en amont,  
en phase de ciblage

- Risque : considéré dans sa **dimension négative** seulement



# Matrice des risques des projets – Conception - Hypothèses

Outil conçu pour les **projets commerciaux**  
types de 2 Domaines d'activité stratégique

- ne s'applique pas aux projets plus spécifiques (transformation d'entreprise, fusion / acquisition, ...)

Une seule note de 0 à 5 (le plus risqué) est évaluée pour chaque risque :

- Soit par évaluation directe
- Soit par un questionnement multiple (fréquence / impact par ex.)



# Matrice des risques des projets - Utilisation

- Outil d'aide à la décision
  - Nécessité de transparence des hypothèses, des choix effectués par le chef de projet (commentaires possibles),
  - **Aucun score de risque n'est éliminatoire**
  
- Rôle du risk manager
  - Aide à la conception de l'outil
  - Animation du processus

# Avantages / Inconvénients

## Avantages

- Outil simple à utiliser
- Vertu pédagogique pour le chef de projet
- S'intègre dans le processus de décision d'investissement
- Questions pertinentes pour les domaines stratégiques concernés

## Inconvénients

- Polyvalence ne rime pas avec pertinence  
plusieurs déclinaisons nécessaires (réseaux de chaleurs, utilités industrielles)
- Complexité d'élaboration des questions/réponses
- Trop long d'élaborer des outils adaptés à tous les types de projets

# Exemple de formulaire de risque



Risques Construction 1/32

## Coût des travaux

Risque de dépassement du budget travaux

*Part du budget travaux (hors frais de structure) validée fournisseur (retour de consultation)*

*% d'aléa considéré dans le budget travaux (hors Frais de Structure)*

*Prix des consultations fournisseur clairement définis en € de l'année des travaux, ou prix actuel avec indexation définie jusqu'à date des travaux*

*Justification de la note et commentaires*

A renseigner

<input type="radio"/>	> 75%	<input type="radio"/>	> 7%	<input type="radio"/>	Oui	
<input checked="" type="radio"/>	60 à 75%	<input type="radio"/>	4 à 7 %	<input type="radio"/>	Non	
<input type="radio"/>	40 à 60%	<input type="radio"/>	< 4%			
<input type="radio"/>	20 à 40%					
<input type="radio"/>	< 20%					

<< Précédent

Suivant >>



- *Transdev : process Comité d'Engagement (CdE)*

**Actionnaires** : CDC + Veolia Environnement

**Transport voyageurs** (opérateur de Transport)

**6,6 milliards d'Euros de CA**

**Multimodes** (Bus, Trains, Ferry, TAD, Tram, AV's,,,) )

**Présence internationale**

- 19 Pays
- 5 Continents
- 83 000 conducteurs



# Cibles

## Quels projets sont concernés ?

Tous types de « décisions majeures » :

- Appels d'offres
- Operations M&A
- Partenariats stratégiques
- Projets IT
- Changements structurels
- Activité/Pays,,,

## Quels risques / opportunités ?

Objectifs en matière de

- Coûts / Consommation de ressources
- Délais
- Qualité /



Sélection des projets éligibles

- Logique par « Critère »
- Logique par « Seuils »
- Documentation normative applicable

# Pipeline

En amont :

- Identifier les projets à venir
- Avoir une idée des délais, contenus, enjeux et taille
- Anticiper sur les étapes de validation



# Gate 1 – Go ?

Objectif : accepter ou pas de dépenser des ressources pour préparer

- Cohérence stratégique
- Enjeux et objectifs
- Quoi (Contenu, ébauche de cahier des charges) ?
- Comment (Moyens / ressources € et RH nécessaires) ?
- Quand (Calendrier prévisionnel -projet et validation) ?
- Risques

Approche

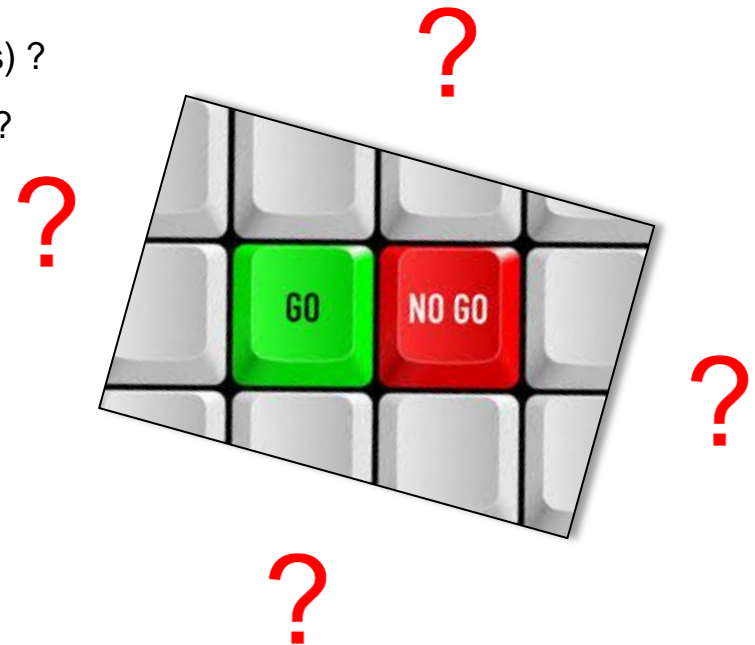
- Présentation synthétique

Documentation

- Standard

Décision

- Modalités / Restitution





## Gate 2 – Comités (et étapes intermédiaires)

### Objectifs:

- Validation préalable de l'engagement à prendre

### Approche

- Proposition
- Double regard
- Optimisation
- Risques majeurs du projet
- Standardisation
- Conditions/indicateurs de réussite

### Décision

- Modalités / Restitution



## Gate 3 – Réception / Livraison

### Objectifs:

- Fin du projet
- Réussite ou échec – effet d'expérience

### Approche

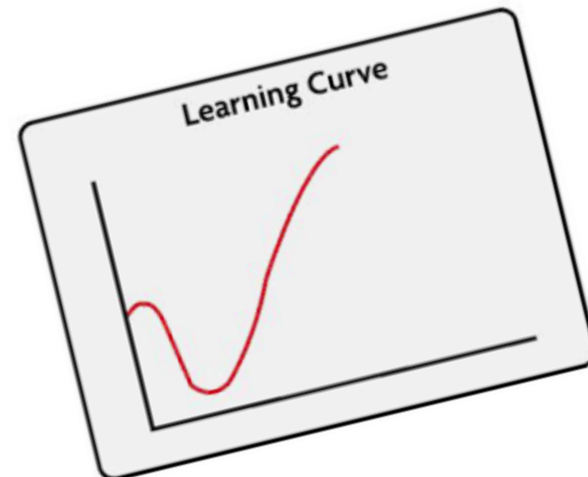
- Pluridisciplinaire
- Analyse du processus
- Analyse des résultats

### Documentation

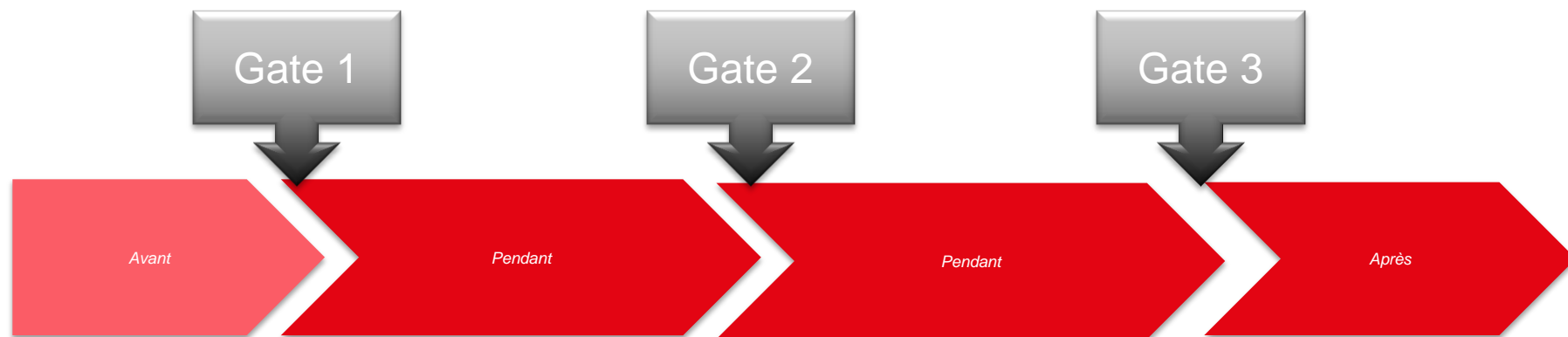
- Standard

### Décision

- Modalités / Restitution



# Synthèse



- *La gestion des risques au service du développement de l'entreprise :*

*De la définition du profil de risque d'un projet... à la gestion de portefeuille d'activités*

# L'iceberg des risques

Visible,  
Évaluation possible

Peu visible,  
Difficile à évaluer.  
Impact 50x à 200x  
plus important  
que la partie visible!



# Comment compenser l'écart?

## Hypothèses:

- Le ROI sera maximisé si l'ERM est:
  - Lié à la stratégie de l'entreprise
  - Intégré à la culture d'entreprise
  - Déployé à tous les niveaux de l'entreprise  
(Enterprise wide Risk management)
  - Encadré par une politique, une organisation, des outils et une méthode

## Le points d'attention sont :

- Culture versus Méthode?
- Réalisation versus attentes?
- Perception versus mesures?
- Du "sur mesure" à l'industrialisation?

# Le profil de risque d'un projet

*Risk items*

*Risk indicators*

Stress test (sensibilité)

- Risque économique maximum (business model)

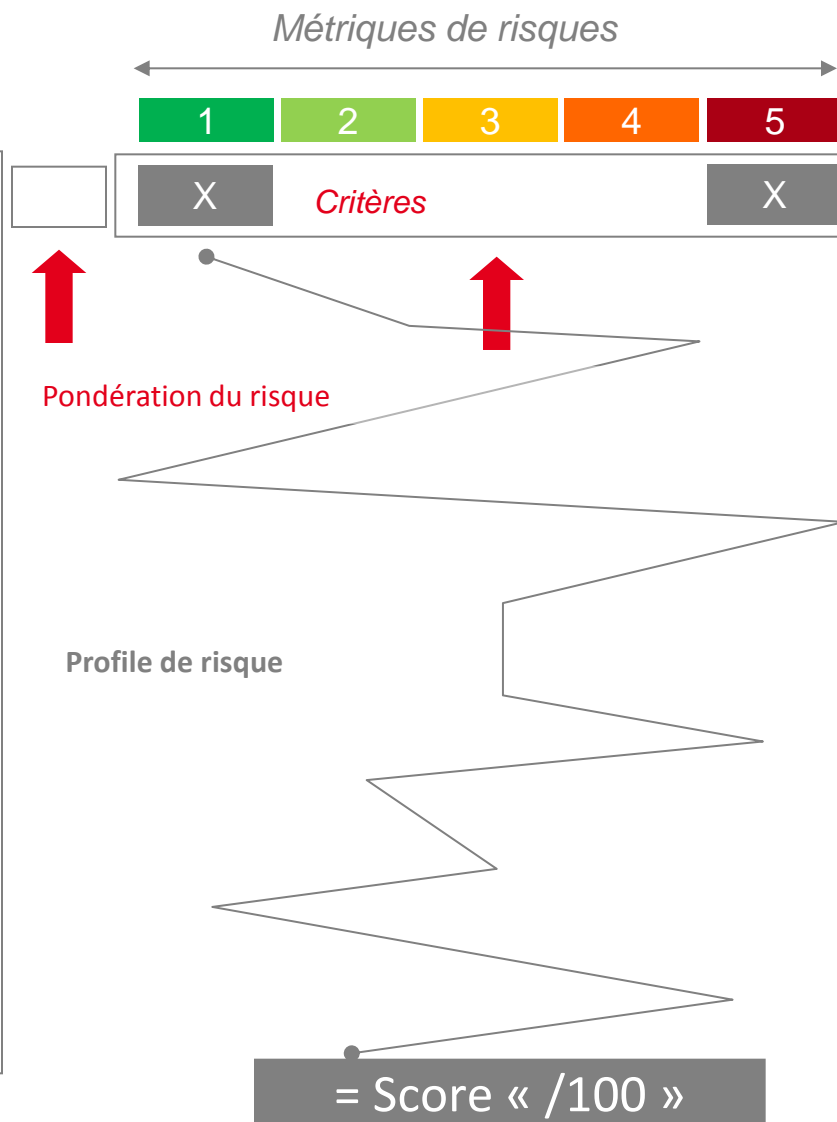
- Politique
- Social
- Economique

- Compétition
- Fournisseurs
- Clients
- Innovation
- ...

- Technologique
- Continuité d'activité
- Santé/Sécurité/Sûreté
- Evénements naturels
- Environnement...

- Social
- Competition
- ...

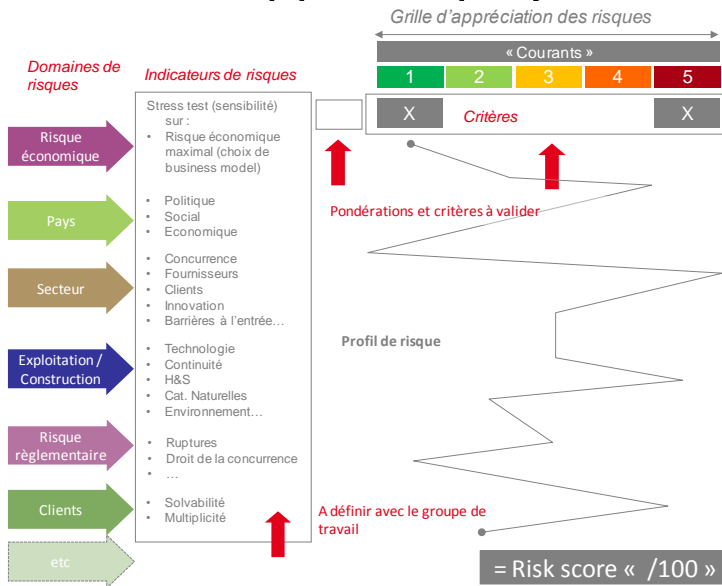
- Solvabilité
- Portofeuille



# De la revue de projet ou d'activité...

Etape 2

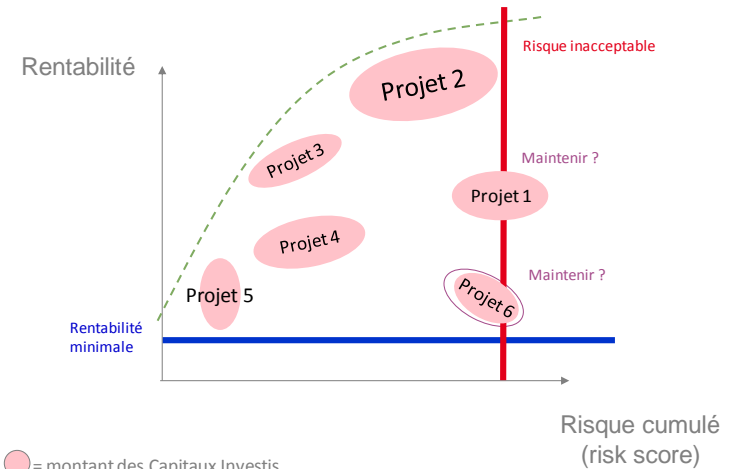
## • Rappel du projet



- Identification des risques majeurs du projet
- Evaluation des risques à différentes phases du projet

## • Risques et rentabilité

Equilibre risque / rentabilité de l'activité



- Evaluation de la rentabilité (i.e: ROCE, VAN, TRI, EBITDA, etc.)
- Comparaison risque versus rentabilité par projet
- Mesure de l'efficacité/efficacé

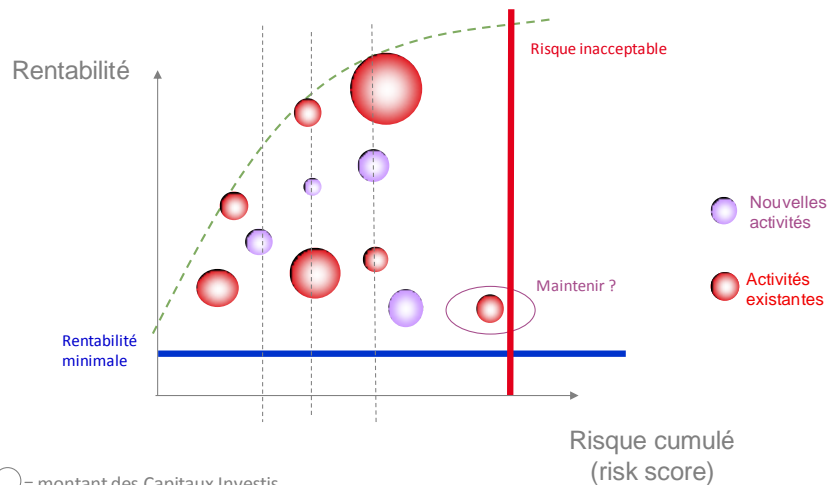


# ...à la gestion de portefeuille

Etape 3

## Revue de portefeuille

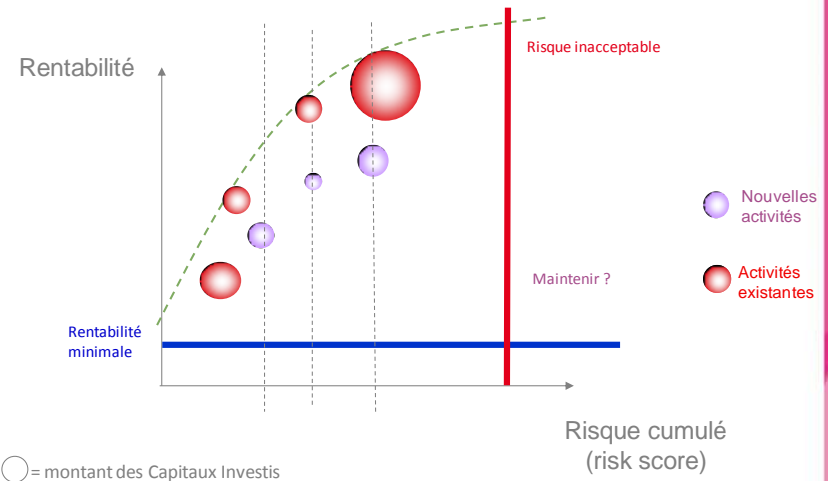
Equilibre risque / rentabilité



- Etablir une comparaison entre différent type d'activité.
- Identifier les activités rentables et non rentables.

## Risques et rentabilité

Equilibre risque / rentabilité



- Prendre les bonnes décisions
- Croissance rentable
- Eliminer les activités non rentables

# L'inversion de l'iceberg

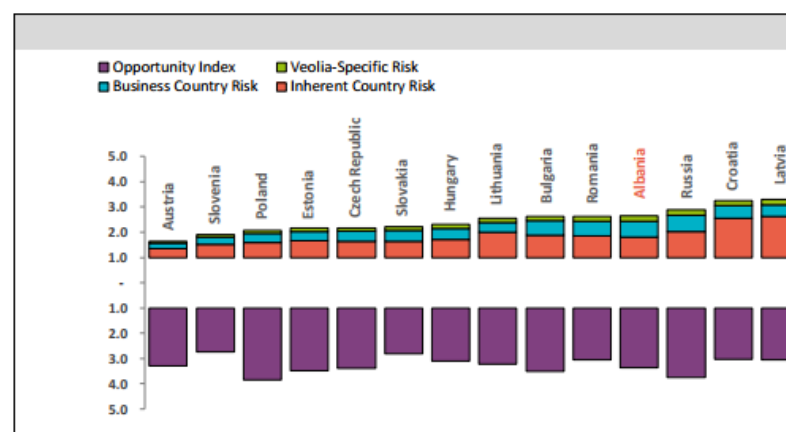
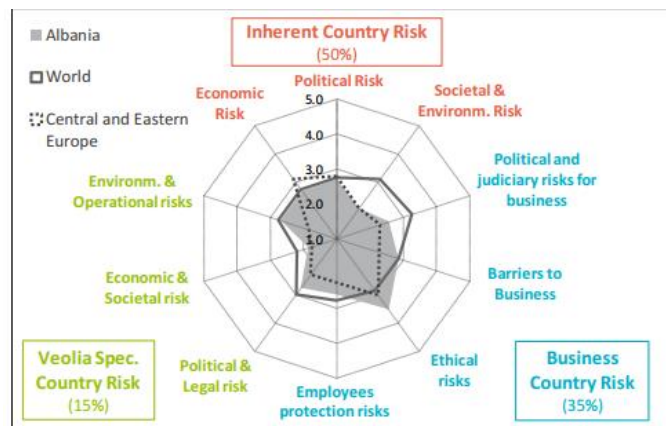
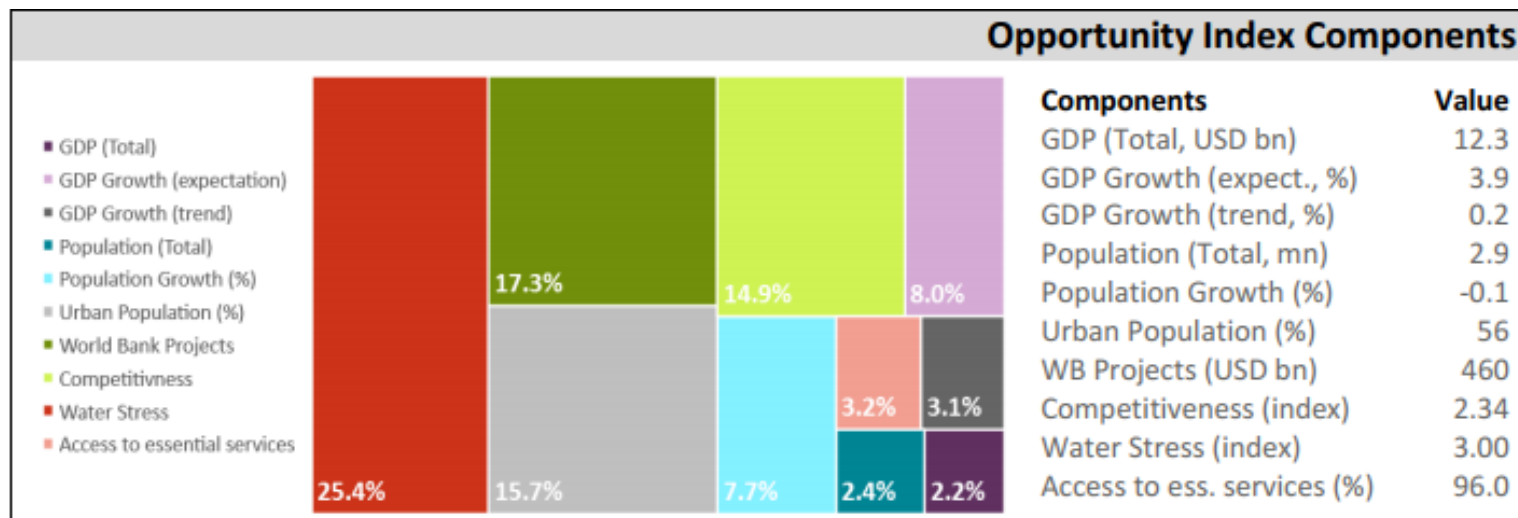
Mesuré par des  
indicateurs de risques  
liés au indicateurs de  
performance

Faire le lien entre la  
performance et la  
gestion des risques

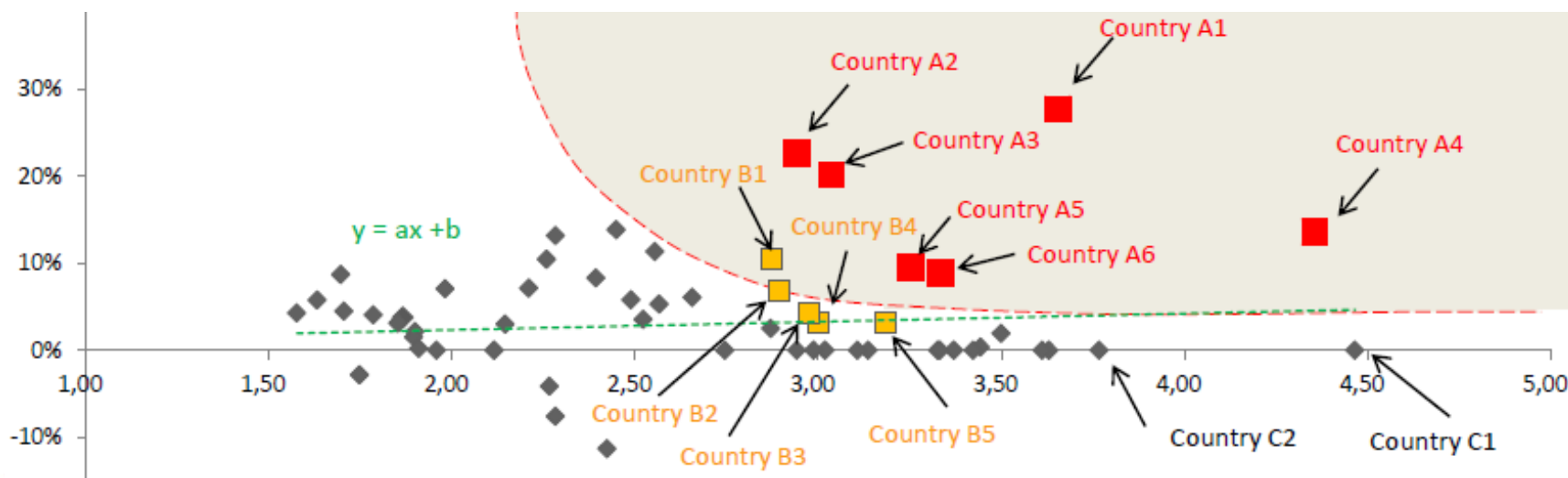
Elargir les  
contributions  
de l'ERM



# Le profil du risque « pays »



# Le profil du risque « pays »



Country Risk Assessment  
(from 1 to 5)

Country A1 to A6: High risk / High profitability

Country B1 to B5: Moderate risk / Moderate profitability

Country C1 to C2: High risk / Low profitability

# Livrables pour le développement et la croissance



Merci

Les slides seront en ligne dès  
la semaine prochaine sur  
[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)