



Quand est-ce qu'un risque n'en est pas un? Première partie

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Une des premières étapes du management des risques est, naturellement, des les identifier. Une des erreurs les plus habituelles dans le processus d'identification des risques est d'y inclure des « choses » qui ne sont pas des risques. Il est évident que, si des erreurs se glissent tout au début dans le processus de management des risques, tout ce qui s'en suit sera voué à l'échec, et la gestion des vrais risques du projet deviendra alors impossible. Il est donc primordial de s'assurer que le processus d'identification des risques délivre une liste complète des véritables risques.

Une confusion arrive souvent lors de ce processus d'identification entre *risque* et *incertitude* (ou *aléa*). Mais si risque n'est pas la même chose qu'incertitude, quelle est la différence ? Le secret est de comprendre qu'une incertitude existe quel que soit le contexte, mais que le risque ne peut être défini que par rapport à des objectifs clairs. Une définition très simple du risque serait « *une incertitude qui a de l'importance* » - et cette incertitude a de l'importance si elle peut avoir un effet sur un ou plusieurs des objectifs. Le risque ne peut pas exister dans un vide; il nous faut définir ce qui est « à risque » – c'est-à-dire quels seraient les effets sur les objectifs si l'aléa se concrétisait.

Une définition plus complète serait donc « *une incertitude qui, si elle arrivait, pourrait avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs* ». Dans cette définition, nous reconnaissons qu'il y a peut-être bien d'autres incertitudes qui sont sans effet sur les objectifs et que nous ne devons donc pas prendre en compte dans le processus de management des risques. Il est par exemple probable, mais incertain, qu'il pleuve, à un moment donné à Londres; par rapport à un projet informatique aux Indes, cet évènement est sans intérêt, mais par rapport à un projet de Garden Party pour la reine Elizabeth II, il faudrait certainement le prendre en compte. L'incertitude est identique dans les deux cas, mais pour l'un des projets il est sans effet, et pour l'autre il présente un risque considérable.

Ce lien avec les objectifs démontre bien que toute activité comporte des risques car tout ce que nous tentons a des objectifs – que ce soit des objectifs personnels (par exemple d'être riche et en bonne santé), des objectifs projet (par rapport au budget, au temps, etc.), des objectifs de votre société (bénéfice, parts de marché) et ainsi de suite. Là où des objectifs sont définis, se cachent des risques liés à leur accomplissement – et aux chances de succès ou d'échec.

Ce lien nous permet également d'identifier des risques à plusieurs niveaux, en se basant sur la hiérarchie d'objectifs que existe dans l'organisation. Les risques stratégiques, par exemples, sont ceux liés aux objectifs stratégiques, les risques techniques sont liés aux objectifs techniques et, pour le personnel, des risques humains.

Une autre question est soulevée par la phrase « *une incertitude qui pourrait avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs* » : et quel est donc cet effet ? Il y a deux catégories d'effets : ceux qui vont rendre les objectifs plus difficiles à atteindre (connus sous le nom de *menaces*) et ceux qui vont faciliter cette tâche (les *opportunités*). Il est donc important dans l'identification des risques de considérer aussi bien les incertitudes avec un effet positif que celles qui pourraient s'avérer néfastes.

En conclusion, pour manager efficacement les risques d'un projet, il faut identifier les vrais risques – c'est-à-dire « *les incertitudes qui, si elles arrivaient, pourraient avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs de ce projet* ». Si vous gardez en mémoire ce lien entre les risques et les objectifs vous serez sûr de vous concentrer sur les incertitudes sérieuses, plutôt que de vous laisser distraire pas des incertitudes sans importance.

[La prochaine note va poursuivre ce thème d'identification des risques, pour analyser la confusion qui arrive souvent entre les risques, leurs causes, et leurs effets.]