



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

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

La dernière chronique de Risk Doctor s'appliquait à distinguer "risque" et "incertitude". Il y a un nombre infini d'incertitudes, mais elles ne deviennent des risques que si elles affectent les objectifs du projet. Un risque est donc « une incertitude qui a de l'importance ».

Un autre défi courant dans le management des risques est la distinction entre « causes » de risque « *risque réel* » et « effets » d'un risque. Le PMI® PMBoK® Guide (3^{ème} édition Exposure Draft) écrit que "Un risque peut avoir une ou plusieurs causes et, s'il arrive, un ou plusieurs impacts". Dans le cas le plus simple, une cause engendre un seul risque qui à son tour génère une seule conséquence, bien que souvent la réalité soit beaucoup plus complexe. En quoi ces trois notions diffèrent-elles ?

- *Les causes* sont des événements ou ensembles de circonstances qui existent dans le projet ou l'environnement du projet, et qui créent une incertitude. On peut citer comme exemples : le besoin de mettre en place un projet dans un pays en voie de développement, le besoin d'utiliser une nouvelle technologie non stabilisée, le manque de personnel qualifié ou le fait qu'une organisation n'ait encore jamais réalisé un projet équivalent. Les causes elles-mêmes ne sont pas incertaines car elles sont des données ou des exigences connues. Elles ne doivent donc pas être gérées au travers d'un système de management des risques.
- *Les risques* sont des incertitudes qui, en se matérialisant, affecteront les objectifs du projet de manière négative (menaces) ou positive (opportunités). On peut citer comme exemples : la possibilité que les objectifs de productivité ne soit pas atteints, des taux d'intérêt ou d'inflation fluctuants, la possibilité que les attentes du client ne soient pas comprises, ou bien qu'un sous-traitant puisse livrer un résultat plus tôt que prévu. Ces incertitudes doivent être activement gérées au travers d'un système de management des risques.
- *Les effets* représentent des variations par rapport aux objectifs du projet. Elles sont imprévues, provoquées par les risques, positives ou négatives. On peut citer comme exemples : être en avance par rapport à un jalon, dépasser le budget autorisé ou encore ne pas honorer les performances contractuelles. Les effets sont des événements contingents, des variations futures non-planifiées qui n'arriveront que si les risques apparaissent. Comme les effets n'existent pas à l'avance, et peuvent même ne jamais exister, ils ne peuvent être gérés au travers d'un système de management des risques.

Intégrer les causes et les effets dans une liste de risques, tend à cacher les risques réels qui, de ce fait, peuvent être mal appréciés. Alors, comment distinguer clairement les risques des causes ou de leurs effets ? Une façon simple est d'utiliser un **métalangage de risque** (une description formelle composée d'éléments) afin de fournir un énoncé des risques en trois composantes, comme suit : "**Parce que <cause identifiée>, <un événement incertain> peut arriver, qui provoquera un <effet sur un ou plusieurs objectifs du projet>.**"

Les formulations suivantes, illustrent ce principe :

- "Parce qu'on utilise un nouvel équipement (une exigence précise), des erreurs imprévues d'intégration peuvent arriver (un risque incertain), qui généreront des dépenses supplémentaires sur le projet (effet sur un objectif de coût (budget))"
- "Parce que nous n'avons jamais fait un projet semblable auparavant (fait = cause), nous risquons de mal interpréter les attentes du client (incertitude = risque), et notre solution ne satisfera pas aux exigences de performance (événement contingent = effet sur un objectif)."
- "Nous devons externaliser la production (cause); nous pourrions sans doute tirer avantage des pratiques de nos nouveaux partenaires (risque), ce qui améliorera notre productivité et rentabilité (effet)."

L'utilisation d'un méta-langage permet d'identifier les risques, sans les confondre avec leur causes et effets. Sans cette rigueur, le mécanisme d'identification des risques peut générer une liste d'éléments où risques et non-risques sont confondus, entraînant une confusion des genres et une dispersion dans le processus de management des risques.

Si vous voulez commenter sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur les procédés pour mieux gérer vos risques, [contactez le Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor (www.risk-doctor.com).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PMP (kik@PROject-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).