



Le Coût du Management du Risque

© Décembre 2004, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Avec l'approche de Noël, bon nombre d'entre nous se posent des questions sur le coût de cette fête. Dans les pays occidentaux surtout, Noël se caractérise (trop) souvent comme une fête commerciale et matérielle qui impose une charge considérable, surtout sur les familles. On peut se demander si le coût est justifié. De la même façon lorsque nous essayons de gérer efficacement les risques, les questions de coût se posent – car le management du risque n'est certainement pas gratuit. Il n'y a pas d' « option gratuite » pour la gestion du risque, et les coûts à payer se répartissent entre trois catégories : les coûts uniques, les coûts continus et les coûts occasionnels.

Commençons avec les **coûts d'entrée** – couvrant la mise en place du processus de management du risque. Le coût ici est celui des « TOF » : techniques, outils et formation. Toute organisation qui voudrait manager le risque devra se doter de l'infrastructure nécessaire pour supporter le processus complet. Les techniques et procédures appropriées devront être développées et disséminées. Il faudra acheter ou développer les outils dont les processus ont besoin. Ensuite le personnel devra être formé sur l'utilisation efficace des techniques et outils. Si ce coût d'entrée est refusé, la gestion du risque du projet reste un vœu pieu, vide de toute chance de succès.

La deuxième catégorie de coûts concerne la **maintenance** continue, qui aide à préserver l'efficacité du processus de gestion du risque dans l'organisation. Il est important que ce processus demeure actuel et à jour. Sans un développement continu du processus du risque, celui-ci pourrait s'avérer de moins en moins efficace. Le management du risque est une discipline en plein développement et des nouvelles techniques apparaissent régulièrement. La base théorique elle-même du sujet évolue au fur et à mesure que des idées novatrices sont intégrées dans le corpus accepté de connaissances. Pour rester efficace, le management du risque requiert des formations de mise à niveau pour maintenir et étendre les compétences du personnel, ainsi que des mises à jour des processus pour intégrer les développements et approches récentes. En moyenne, une organisation doit compter mettre à jour son système de management du risque tous les 2 à 3 ans, pour rester à jour.

Comme dernière catégorie, on trouve les coûts directement liés au **traitement des risques dans les projets**. Chaque projet comprend un ensemble unique de risques, et le management de ces risques implique des coûts d'évaluation et de traitement.

- *L'évaluation du risque* : il s'agit des coûts de l'application du processus général de management des risques au projet en question, comprenant le coût du temps et de l'effort des réunions de travail ou entretiens pour identifier les risques, le coût de l'évaluation et de l'analyse des risques identifiés, ainsi que celui de la participation aux réunions de revue des risques et de la création des documents correspondants.
- *Le traitement des risques* : ceci comprend le coût d'exécution des plans de réponse aux risques – c'est-à-dire les actions qui ne figuraient pas sur le plan de projet initial mais qui sont considérées comme nécessaires pour traiter efficacement les risques identifiés. Des initiatives dynamiques sont nécessaires pour éviter ou réduire les menaces et pour capturer ou renforcer les opportunités. Des plans de secours ou de repli doivent être mis en place pour le cas où des risques spécifiques se concrétiseraient. Ces coûts n'auraient pas été encourus si les risques n'avaient pas été identifiés, mais ils sont indispensables pour optimiser les chances du projet d'atteindre ses objectifs.

Si une organisation prend le management du risque au sérieux elle doit en assumer le coût. Ceci est d'autant plus vrai dans le cadre des projets car, leurs budgets sont généralement fixés d'avance. Le management du risque ne peut jamais réussir en temps qu'option à coût zéro. Les coûts de l'évaluation des risques doivent faire partie du budget global du projet, et une provision suffisante doit être mise en place dans ce budget pour assurer le traitement des risques.

Il y a naturellement un rapport coût-bénéfice à calculer pour l'investissement dans le management du risque. Le management du risque fournit une large gamme de bénéfices à l'organisation et à ses projets, ses clients et son personnel. Bien qu'il soit difficile de chiffrer le retour sur cet investissement, il est certain que le bénéfice attendu du projet ne peut pas se réaliser sans l'investissement préalable décrit ci-dessus. De surplus, la décision de ne pas consentir le coût pour implémenter un management efficace des risques met l'organisation devant un coût bien plus grand – celui du **risque incontrôlé** ! Cette catégorie de risque comprend les menaces qui deviennent des problèmes qui auraient pu être évités, ainsi que des opportunités manquées qui auraient fourni des avantages supplémentaires au projet.

À Noël, nul ne peut regretter les dépenses lorsqu'il voit la joie briller sur le visage des enfants. Dans ce cas, la réponse à la question : « Le coût est-il justifié ? » est toujours « Sans aucun doute ». De la même façon, la joie dans le succès du projet justifie amplement le coût du management du risque car, en contrepartie, nous en tirons les avantages.