



## **COMMUNICATION CIBLÉE DES RISQUES**

© **February 2008, Dr David Hillson PMP FAPM**

*david@risk-doctor.com*

Le problème majeur de la communication, selon Einstein serait « l'illusion qu'il y a eu communication ». La communication est un échange bidirectionnel qui nécessite envoi et réception. Je pourrais croire que je vous envoie un message clair dans cet article, mais si vous ne le recevez pas ou si vous ne comprenez pas ce que je veux dire, ma communication avec vous aurait été un échec. Dans le contexte des risques, il y a des problèmes de communication particuliers car chacun les perçoit différemment. La perception des risques est un sujet complexe, car elle dépend d'un nombre de facteurs qui forment une « tresse » d'influences interdépendantes. Un brin de cette tresse est composé de l'évaluation *rationnelle* de la situation ; un deuxième brin correspond aux facteurs *inconscients* composé des règles heuristiques et des tendances cognitives ; le troisième brin correspond aux réactions *épidermiques* et émotionnelles.

Il est par conséquent très important de porter une attention particulière à la façon de communiquer sur les risques, pour s'assurer que chaque personne reçoive les informations dont elle aurait besoin pour répondre correctement à la situation.

Un problème avec la communication sur les risques dans les projets est qu'il y a beaucoup de personnes qui ont besoin d'avoir des informations, mais elles n'ont pas toutes besoin de la même information. Il ne suffit pas de donner une copie du registre des risques à chacun en pensant qu'il en retirera l'information dont il a besoin. Communiquer sur les risques mérite que l'on y prête bien plus d'attention, en adaptant la communication au niveau d'information requis par chaque groupe de parties prenantes. Une *partie prenante* est une personne ou un groupe de personnes qui a un intérêt dans la réussite du projet. Parmi ceux-ci se trouvent toujours : le commanditaire du projet, le chef de projet, l'équipe projet, et l'acheteur ou le client. On peut y rajouter les fournisseurs, les sous-traitants, les utilisateurs, la direction, les partenaires financiers, le public, les organismes de régulation, les politiciens, les groupes de pression, sans oublier la concurrence. Comment décider de ce qu'il faut fournir à chacun de ces groupes ?

Il y a une façon simple de déterminer l'information sur les risques à fournir à chaque partie prenante. Il faut se baser sur la leur niveau d'intérêt, en d'autres mots, leur « enjeu » dans le projet. La communication doit être adaptée au niveau de cet enjeu. Ceci implique donc :

- l'équipe projet a besoin de connaître les détails des risques pouvant modifier le déroulement de leur partie du projet
- le chef de projet a besoin de comprendre tous les risques pouvant avoir un effet sur les objectifs du projet
- le commanditaire s'intéresse aux retombées commerciales et aux livrables, et donc aux risques qui y sont liés
- les utilisateurs ont besoin de connaître les risques afférents à la fonctionnalité
- la direction devra être informé des risques stratégiques
- et ainsi de suite ...

Chaque risque est défini par rapport à un objectif, et les objectifs existent à des niveaux différents de l'organisation. La partie prenante qui est responsable d'un objectif donné ou bien intéressée dans la façon d'y arriver a besoin de connaître tout risque associé. L'action de relier les risques et les objectifs et puis de raccorder les objectifs aux parties prenantes nous permet de cibler nos efforts de communication pour garantir que chacun recevra les informations dont il a besoin.