



GÉRER L'AVENIR

© February 2008, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Le management des risques s'occupe entièrement de l'avenir. Naturellement, le passé nous intéresse également, pour apprendre ce qui s'est déjà passé, pour éviter de refaire les mêmes erreurs et pour profiter des opportunités qui nous auraient échappées. Mais le point d'intérêt principal du management des risques est bien le futur, pour voir ce qui pourrait advenir et pour s'y préparer autant que faire se peut. Le management des risques ressemble à un radar frontal, qui scrute l'avenir incertain devant nous en essayant de discerner les traits caractéristiques, les bons et les mauvais. Notre objectif est de nous donner tout le temps nécessaire non seulement pour décider d'une action appropriée mais également de l'accomplir. Nous serons alors capable d'éviter ce qui pourrait nous faire du mal (les menaces) et nous diriger vers ce qui pourrait nous aider (les opportunités).

Lorsque nous examinons notre écran radar en essayant de discerner les futurs éventuels, nous pouvons les classer dans une des trois catégories suivantes :

1. *Les futurs possibles.* Notre première tâche est de décider si un certain scénario pourrait vraiment arriver. Il nous est naturellement possible d'imaginer des futurs qui ne seraient pas possibles d'un point de vue théorique ou physique. Il faut les rejeter rapidement sans y accorder le temps de les analyser. Une fois ces futurs impossibles enlevés, il reste des nombreux futurs possibles.
2. *Les futurs probables.* Ceux-ci sont un sous-ensemble des futurs possibles, étant non seulement possibles mais ayant une bonne chance d'arriver. Bien que nous ne puissions pas savoir précisément la probabilité d'un futur donné, nous pouvons en faire une estimation, en utilisant des techniques aussi bien subjectives qu'objectives. Il nous faut ensuite nous concentrer sur les futurs que nous croyons être les plus probables.
3. *Les futurs préférables.* Les futurs les plus importants seraient ceux que nous jugeons être les plus désirables, ceux que nous voulons voir arriver. Ils doivent naturellement faire partie des futurs possibles, mais, initialement, ils n'ont pas besoin de faire partie de futurs probables.

Comment faire le lien entre cette « analyse des futurs » et le management des risques ? Le rôle du management des risques est de faire en sorte que les futurs préférables soient possibles, et puis de les faire migrer vers la zone des probables. Ceci se fait en quatre étapes comme suit :

1. *Comprendre la portée des futurs possibles.* Les techniques de la planification stratégique peuvent servir, tel que le modelage des situations, l'étude des scénarios prospectifs, les variantes de la méthode d'analyse morphologique telles que la Field Anomaly Relaxation, la visualisation, l'étude des tendances, ou des explorations environnementales. Cette étape demande de la créativité et de l'innovation pour imaginer une large gamme de possibilités.
2. *Évaluer le sous-ensemble des futurs possibles.* Ceci correspond au domaine traditionnel du management des risques : il s'agit de passer en revue les futurs possibles pour évaluer la probabilité de chaque événement et le résultat éventuel.
3. *Déterminer notre meilleur futur préférable.* Pour cette étape il faut définir clairement nos objectifs. Ils décrivent ce que nous voudrions vraiment voir arriver et ce que nous voulons transformer en réalité. Il n'y a souvent qu'un seul futur le plus préférable, bien qu'il y ait plusieurs options qui seraient bonnes.
4. *Gérer le futur.* La dernière étape demande que l'on prenne des décisions en anticipation et des initiatives immédiates pour avoir un effet sur l'avenir. En identifiant les agents de chaque situation, nous visons à augmenter au maximum la probabilité que notre futur préférable arrive vraiment, et à réduire au minimum la probabilité des autres futurs possibles qui seraient indésirables.

Les gens croient souvent qu'ils ne peuvent pas avoir d'effet sur le futur et que seul peut être modifié le présent. Le management des risques voit les choses autrement. Nos décisions et actions dans le présent peuvent influencer sur l'avenir. Nous pouvons changer des futurs possibles en impossibilités ; nous pouvons réduire la probabilité de futurs probables et nous pouvons métamorphoser en réalité notre futur préférable. Maîtrisons les risques et changeons l'avenir !