



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

APRÈS LA CRISE – QUE FAIRE ?

© March 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com



Beaucoup de gens considèrent que la crise actuelle est due à une déficience du management des risques. Ils disent que les professionnels du risque auraient dû être bien placés pour prévoir ce qui allait arriver et pour nous en avertir. Si le radar frontal du management des risques a été incapable de détecter les signes du danger, il ne servira pas à grand chose à l'avenir. Il nous faut peut-être compter sur quelque chose d'autre pour nous éviter de répéter les mêmes erreurs.

Les spécialistes du risque ne le voient pas ainsi. Ils affirment qu'ils ont bien reconnu les signes annonciateurs d'un excès de risque dans les marchés financiers et qu'ils ont communiqué leurs inquiétudes à leur direction, mais que ces messages ont été rejetés pour des raisons commerciales. Il semblerait que les professionnels du risque ont informé leurs collègues des dangers mais que la décision de prendre ces risques a quand-même été prise.

Il n'est pas facile de décider à présent la part du vrai entre ces deux versions de l'histoire, et la vérité se trouve probablement entre les deux extrêmes. Notre attention devrait pas contre se tourner vers ce que nous devons faire une fois que cette crise sera résolue. Les suggestions suivantes pourront peut-être servir pour construire la solution :

- *Éviter une réglementation excessive.* Il y a des personnes qui demandent une réglementation plus stricte dans les secteurs qui seraient à la base des problèmes dont nous souffrons aujourd'hui. Il y a deux raisons pour croire que ceci pourrait être une erreur. D'abord, les règles sont d'habitude développées pour répondre à un concours donné de circonstances. En particulier, elles sont conçues pour éviter que les difficultés actuelles ne se répètent. Mais, comme pour les généraux qui utilisent les stratégies et tactiques d'une dernière guerre pour espérer gagner la prochaine, ces actions rétrospectives ont toutes les chances de se trouver inefficaces. Les défis de l'avenir seront différents des précédents et demanderont des nouvelles réponses. En deuxième lieu, un excès de règles peut étouffer la créativité et l'innovation et nous interdire de développer des nouvelles façons de penser et de mener les affaires, adaptées aux besoins futurs. Il nous faut un niveau de réglementation qui est approprié : pas si restrictif qu'il nous interdise le niveau requis de prise de risque, mais pas si souple qu'il permette de répéter les erreurs du passé.
- *Reconnaître la valeur du management des risques.* La direction doit accepter que la contribution de leurs spécialistes du risque est essentielle pour les décisions aussi bien stratégiques que tactiques. Il ne faudra pas percevoir la fonction de management des risques comme un « département d'interdiction de faire des affaires » qui soulève toujours des objections et empêche aux gens de progresser ou de faire de bénéfiques. Au contraire, les idées et recommandations qui sortent du processus de management des risques devraient être les bienvenues car elles donnent un avertissement précoce des incertitudes qui comptent, et permettent d'anticiper les réponses nécessaires. Pour ce faire, il faudra peut-être augmenter l'autorité du management des risques dans l'entreprise et le placer au même niveau hiérarchique que la direction des affaires, avec une responsabilité active et nominative dans le conseil d'administration.
- *Parler la même langue.* Il arrive trop souvent que les experts du risque utilisent un langage spécialisé et ne réussissent pas à faire passer clairement leur message. Les spécialistes du risque doivent exprimer leurs résultats et leurs conseils en des termes qui seront compris par ceux qui ont besoin de les entendre. Ceci implique par exemple d'éviter de parler de registres des risques, de simulation Monte-Carlo ou de matrices de probabilité et d'impact. Il faut présenter les résultats des analyses par rapport à ce qui compte pour les gens qui reçoivent l'information. La direction s'intéresse à des résultats stratégiques, à la valeur de l'entreprise et aux avantages commerciaux. Pour les experts techniques, c'est plutôt la fonctionnalité et la performance qui les intéresse. Les communications sur les risques ne devraient pas être rajoutées comme une arrière pensée ; elle doivent être conçues et planifiées avec attention.
- *Souligner que le risque comprend également les opportunités.* Le risque n'est pas uniquement néfaste, et des efforts musclés de réduire excessivement le risque peuvent nous interdire d'exploiter le côté positif et de capturer les bienfaits offerts pas une prise de risque appropriée. La prospection des opportunités par l'intermédiaire du processus de management des risques peut apporter un avantage commercial, augmenter la valeur et fournir des solutions novatrices. Au fur et à mesure que nous sortirons de la crise et avancerons vers l'inconnu, il faudra prendre correctement en compte le côté positif de l'équation du risque pour saisir des bienfaits importants.

Nous affrontons un avenir incertain et personne ne peut dire ce à quoi le monde après-crise ressemblera. Ce qui est certain, par contre, est que la réussite exigera un méthode pour traiter l'incertitude et que le management des risques aura une part importante à jouer dans cette réussite.

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, [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 PgMP (kik@project-benefits.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).