



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

UNE CLASSIFICATION SIMPLE PAR ORDRE DE PRIORITÉ POUR LES RISQUES

© June 2009, Dr David Hillson FRSA FIRM HonFAPM

david@risk-doctor.com



On peut dépenser beaucoup d'effort à classer les risques par ordre de priorité dans l'objectif de pouvoir focaliser son attention sur les plus importants. Plusieurs paramètres peuvent servir dans l'évaluation de l'importance des risques, mais l'approche la plus fréquente et de se limiter à deux : la probabilité et l'impact. D'autres facteurs pertinents sont, par exemple, l'urgence, la difficulté ou le coût de la réponse, etc. Les gens passent beaucoup de temps à établir un ordre de priorité parce qu'ils reconnaissent l'importance de se focaliser sur les risques les plus importants et de ne pas dissiper ses efforts sur des risques moindres. Se pourrait-il que nous y mettions trop d'effort ? Peut-être qu'une approche plus simple pourrait servir aussi bien.

Dans les services de santé, les ressources sont souvent surchargées et le temps ou les fonds pour traiter tous les malades qui demandent de l'aide font défaut. Pour ces circonstances où les médecins ne peuvent pas traiter tout le monde, la méthode du **triage** est souvent appliquée : en premier lieu les patients sont examinés pour décider lesquels ont besoin de voir un médecin, et lesquels peuvent être traités par une infirmière. Les décisions peuvent dépendre de la sévérité des symptômes ou l'urgence d'une intervention. La décision dans le triage médical est souvent la responsabilité d'un professionnel médical junior qui suit des directives simples pour séparer les malades en deux ou trois groupes pour un suivi approprié.

Les organisations dans le secteur de l'énergie se servent d'une approche semblable pour classer les champs de pétrole : ils utilisent la **classification 3P** pour les séparer en trois groupes. Dans le premier groupe, les réserves sont *prouvées*, et les opérations commerciales peuvent être entreprises avec beaucoup de confiance. Ensuite, il y a les réserves *probables* pour lesquelles les chances d'exploiter le pétrole sont moins certaines mais encore prometteuses. Finalement, les sites *possibles*, où le pétrole pourrait exister mais pour lesquels il y a beaucoup d'incertitude quant aux chances de l'exploiter commercialement.

Ces stratégies simples de classification des risques diffèrent considérablement, par rapport au niveau de détail, de la plupart des processus de management des risques dans les projets : l'équipe projet ou la direction passent des heures à débattre sur la probabilité – est-elle 10%, ou 12%, ou 15% ? – et sur le niveau d'impact – €10M? €11M? Même dans le cas où des échelles génériques sont appliquées, les participants se disputent pour décider si le risque est faible, ou moyen ou élevé. Nous devrions peut-être prendre les leçons du triage dans le domaine médical ou des 3P du secteur énergie ?

Il faut garder en mémoire l'objectif de la classification des risques. Nous n'avons d'habitude pas besoin d'obtenir une estimation précise de la probabilité de chaque risque ou de déterminer tous les détails de l'impact par rapport aux objectifs. La plupart du temps nous devons passer en revue une liste de risques trop longue pour pouvoir investir un tel niveau d'attention à chacun. Il faut d'abord les séparer en deux ou trois groupes, pour se concentrer d'abord sur ceux qu'il faut traiter en urgence, ensuite les autres qui sont incontournables et puis simplement surveiller ceux qui sont les moins importants.

Le processus pour séparer les risques en deux ou trois groupes ne demande pas de méthodes de classification compliquées ou détaillées. Il faut simplement comparer les risques avec un seuil prédéfini et décider pour chaque risque de quel côté il se trouve. Dans certains cas, il suffit de comparer les risques les uns aux autres pour établir l'ordre de priorité sans jamais évaluer des valeurs absolues de probabilité ou d'impact. Il faut se garder de chercher plus de détail que nécessaire. Si un risque est membre de la liste rouge des « top ten », il demande une attention urgente, et son rang dans la liste n'a aucune importance. Tous les risques « rouges » doivent être traités en urgence et il n'y a pas qui soient plus rouges que d'autres.

Leonardo da Vinci a dit : « La simplicité est la sophistication ultime. » Pour la classification par ordre d'importance des risques cette phrase est bien la sagesse ultime.

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).