



RISK DOCTOR BRIEFING



QUAND APPRENDRONS-NOUS VRAIMENT?

© Juillet 2009, Dr David Hillson FRSA FIRM HonFAPM

david@risk-doctor.com

Le satiriste espagnol Jorge Santayana écrit en 1905 *“Ceux qui ne peuvent se souvenir du passé sont condamnés à le répéter”*. Ses sentiments firent écho à ceux du philosophe allemand du 18^{ème}-siècle, Friedrich Hegel qui nous rappela que *“La seule chose que nous apprend l’histoire est que nous n’apprenons rien de l’histoire”*!

Ces commentaires sur l’histoire s’appliquent pareillement au monde du management des risques. Il est très courant d’entendre un manager senior ou une équipe de projet se plaindre que *“Le même risque survient chaque fois.”* La première fois que j’ai entendu quelqu’un dire cela, j’ai réagi instinctivement en lui disant que ce n’était pas très professionnel de permettre à un risque de se répéter. Mon point de vue est résumé dans le proverbe de Risk Doctor:

*“Si un risque survient une première fois, c’est **compréhensible**;
Si le même risque survient une seconde fois, ce n’est **pas de chance**,
S’il survient une troisième fois, c’est **inacceptable.**”*

Le risque est par nature incertain et parfois les risques arrivent aux meilleurs responsables de risques. Nous pouvons donc comprendre qu’un risque survienne occasionnellement malgré la mise en place du management des risques. Et si le même risque survient une seconde fois, dans les mêmes circonstances, cela peut être de la malchance plus que du mauvais management. Mais si le même risque survient une troisième fois, alors quelque chose ne va pas. Il y a peut-être une faiblesse systémique qui expose l’organisation ou le projet au même risque de manière répétée. Ou bien les individus et l’équipe ont un angle mort qui les empêche de voir ce risque en particulier. Enfin, une routine ou une procédure peut être erronée et produire le même risque chaque fois qu’elle s’exécute.

Ceci arrive particulièrement avec les risques négatifs (aussi appelés menaces), et c’est plutôt mauvais lorsque cela arrive. Cependant, cela peut également se produire pour les risques positifs ou opportunités où on peut comprendre qu’une opportunité spécifique puisse être perdue, mais nous devons éviter que cela ne se reproduise. Dans ce cas, la phrase *« Si un risque survient »* doit être remplacée par *“Si une opportunité est perdue”* dans le proverbe ci-dessus.

Il faut combattre la tendance des personnes, projets et organisations à répéter leurs erreurs, soit en laissant la même menace survenir ou en perdant régulièrement les mêmes opportunités. Nous devons devenir des organisations et des individus apprenants, en éveil de ce qui se passe autour de nous, et recherchant sans cesse à progresser afin de nous améliorer. Ceci est particulièrement vrai pour la notion de risques, événements futurs non encore survenus et qui peuvent ne jamais arriver. Nous avons donc une chance de les gérer de manière proactive. La composante *« futur »* des risques crée un espace de management dans lequel nous pouvons agir pour changer ce futur.

Un dernier point important sur ce sujet : nous devons défier tout ceux qui disent *“Ce risque là arrive tout le temps”*. Si nous identifions un événement ou un ensemble de circonstances qui arrive sur chaque projet ou à chaque situation semblable, nous devons alors nous demander si c’est réellement un risque. Tous les risques sont incertains ce qui signifie qu’ils peuvent ou non survenir. Des événements ou conditions qui arrivent toujours doivent être traités comme des faits et les procédures opérationnelles standard peuvent alors les prendre en compte. Nous ne devons pas être surpris par quelque chose qui *« arrive tout le temps »* et nous devons être prêts à la gérer, construisant une réponse dans notre plan de référence, apprenant des expériences passées, étant prêts à s’attaquer aux menaces répétées ou à capturer les opportunités récurrentes.

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).