



CE SONT LES OBJECTIFS QUI COMPTENT

© October 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

La définition la plus fondamentale du risque en tant que « **une incertitude qui compte** » fournit deux tests simples pour déterminer ce qui est vraiment un risque. La première caractéristique, et la plus évidente, d'un vrai risque est qu'il est **incertain**. Si quelque chose est un fait, une contrainte, un besoin, un problème ou une situation à traiter, ce n'est donc pas un risque. Également, il y a des incertitudes qui ne sont pas des risques, et ceci nous amène au deuxième test pour distinguer un vrai risque : *est-ce qu'il compte* ? La plupart des incertitudes dans l'univers ne sont pas des risques car elles ne sont pas pertinentes. La seule raison d'identifier, de comprendre et de gérer des risques est parce qu'ils comptent.

Alors, comment savoir si une incertitude compte. Encore une fois, il y a un test simple : si l'événement arrivait, *aurait-il un effet sur la réalisation d'un des objectifs* ? L'ensemble des objectifs définit et décrit ce qui compte. Pour les projets, ils nous expliquent les besoins par rapport aux résultats, aux livrables, aux délais, aux coûts et à la performance. Des objectifs personnels peuvent comporter la santé, la carrière, la famille et l'épanouissement. Parmi les objectifs des organisations on trouve : l'augmentation de la valeur pour ses actionnaires, l'amélioration de la satisfaction client, la protection de sa réputation et la viabilité opérationnelle.

Ce lien direct entre **risque** et **objectifs** explique pourquoi le management des risques est si important dans tous les aspects du comportement humain :

- Le processus risque demande des **objectifs bien définis**. En l'absence d'un contexte, il est impossible de définir les risques. Il faut d'abord savoir ce que veut dire « à risque », ce qui compte et où nous voulons arriver. Ensuite seulement, il nous sera possible de trouver des risques qui pourraient influencer sur ces objectifs. Là où les objectifs ne sont pas clairs, le processus risque nous contraint de nous arrêter pour les définir avant d'aller plus loin.
- La nature prévisionnelle du processus risque **procure un espace décisionnel** qui nous donne le temps de penser, de réfléchir et de décider comment agir au mieux. Le fait d'utiliser le processus risque comme radar frontal nous offre un avertissement anticipé de l'approche d'incertitudes qui pourraient avoir un effet par rapport à nos objectifs.
- Le processus risque **identifie des incertitudes spécifiques** sur lesquelles nous pouvons agir. Celles-ci comprennent aussi bien les menaces qui pourraient retarder notre progrès que les opportunités susceptibles de nous aider. En dévoilant ces facteurs à l'avance, le processus risque nous donne la possibilité d'agir avant qu'il ne soit trop tard. S'il est impossible de trouver des actions par anticipation, nous avons le temps de préparer un plan de contingence, ou de décider d'un changement radical de direction, ou même d'arrêter carrément.
- Le fait de classer les risques par rapport à leur effet sur les priorités (tout en tenant compte des chances de leur advenue) garantit que nous **focalisons notre attention sur les risques qui comptent le plus**.
- En ciblant les réponses nous **augmentons au maximum nos chances d'atteindre nos objectifs**, en enlevant ou en réduisant les principaux effets négatifs des menaces sur les objectifs, et en capturant les meilleures opportunités pour en faire des avantages concrets menant à un résultat optimal.

Le processus risque fournit quatre atouts pour atteindre nos objectifs : il insiste sur des objectifs clairs, il nous force à réfléchir sur ce qui pourrait avoir un effet sur nos chances de les atteindre, il demande à identifier les risques les plus importants et il nous aide à trouver les meilleures stratégies pour y répondre. C'est naturellement pour cette raison-là que le management efficace du risque est reconnu comme un facteur essentiel pour réussir dans les affaires, dans les projets et dans la vie de tous les jours.

Il y a encore un autre avantage à relier les risques aux objectifs. Dans la définition du risque comme « *une incertitude qui compte* », il est évident que ce qui compte dépend de la personne en question car nous avons tous des objectifs différents. Le risque a un sens différent pour un patron, pour un cadre moyen ou pour un ouvrier. Il est quand même facile – une fois qu'il existe une hiérarchie cohérente et alignée des objectifs – d'implanter une méthode intégrée de management des risques à travers une entreprise. Les risques peuvent alors être remontés ou délégués entre les niveaux de l'organisation en prenant compte des objectifs en cause. Quel que soit son niveau dans l'organisation, chacun peut comprendre la part des risques qui lui revient en se focalisant sur ceux qui impactent ses objectifs. Le « management des risques de l'entreprise (MRE) » demande un modèle cohérent des objectifs à travers toute l'entreprise.

Il n'y a aucun doute : dans le monde des risques, ce sont les objectifs qui comptent !