



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



LES LOIS UNIVERSELLES DU MANAGEMENT DES RISQUES

© November 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

L'expression « management des risques » s'applique à de nombreux types de risques, tels que les risques stratégiques, les risques financiers, les risques à la réputation, les risques opérationnels, les risques dans les projets, les risques environnementaux, les risques légaux, les risques dans les contrats, et les risques techniques, ainsi que la gouvernance d'entreprise et la récupération après sinistre. Bien que chacune de ces catégories ait ses langages, processus et techniques propres, ils comportent des principes communs. Ceux-ci pourraient s'appeler des « **lois universelles du management des risques** ».

La première de ces lois est que **le risque est incertain**. Un risque est quelque chose qui, dans le futur, pourrait arriver ou ne pas arriver. L'événement en question n'existe pas encore et pourrait, en effet, ne jamais exister. Les risques sont des événements ou des jeux de circonstances ou des conditions futurs et potentiels. Ceci les différencie totalement des choses qui se sont déjà passées ou qui existent déjà dans le présent. Il est possible d'analyser et mesurer les événements passés ou actuels, mais les événements futurs doivent être imaginés et estimés. Un risque qui pourrait (ou pourrait ne pas) exister dans le futur ne peut être vécu que si et quand il se concrétise. Ceci différencie les risques des situations, des problèmes et des contraintes. Quel que soit la catégorie de management des risques, les risques se situent dans l'avenir – qui est forcément incertain.

La deuxième loi est que **le risque est important**. Chaque risque, s'il arrive, aura des conséquences qui ont un effet concret. Par définition, le risque sans conséquences n'existe pas. Bien que les catégories différentes de management des risques se concentrent sur leurs conséquences caractéristiques, elles s'accordent toutes sur le fait qu'un risque doit avoir un effet sur quelque chose qui les intéresse. Ceci vient du fait que les risques sont inextricablement liés aux objectifs. Quel que soit le domaine d'entreprise humaine, il est toujours possible d'identifier des incertitudes qui pourraient influencer sur les chances de succès. Que les objectifs soient de réussir une bonne gouvernance d'entreprise, de bien gérer les projets, ou d'arriver à maintenir la continuité de ses affaires, le management des risques vise à identifier les événements futurs potentiels qui auraient un effet par rapport à ces objectifs, et à trouver comment les comprendre et les gérer efficacement.

La troisième loi est que **le management des risques est un processus**. Des méthodes différentes peuvent comporter un nombre d'étapes différent, mais toutes les méthodes de management des risques fournissent un cadre qui vise à optimiser efficacité et rendement. Bien que les détails peuvent varier, toutes les méthodes de management des risques comportent deux volets principaux : l'analyse et l'action. Pour pouvoir correctement gérer un risque, en premier lieu il faut l'identifier, le décrire, le comprendre et l'évaluer. Bien que cette première étape soit nécessaire, elle est loin d'être suffisante : il faut impérativement la compléter avec des actions. Un processus risque qui ne débouche pas sur l'implémentation d'actions pour traiter les risques identifiés est incomplet et sans valeur. Le but final est de maîtriser les risques, et non simplement de les analyser.

Finalement, la quatrième loi est que **le management des risques dépend des personnes**. Les aspects humains du management des risques sont essentiels à son succès et son efficacité. Bien que nous ayons l'option d'utiliser des outils pour accomplir les calculs, enregistrer les résultats ou produire des rapports, l'application des processus dépend des gens. Ces sont les gens qui spécifient les seuils, qui identifient les risques, qui évaluent le degré d'incertitude et la taille de l'impact potentiel, qui proposent des réponses adaptées et qui implémentent les actions convenues. Ces opérations font appel au jugement, à l'estimation et à la prise de décision en présence d'incertitude. Ces jugements dépendent d'un nombre d'influences aussi bien exprimées que dissimilées, et celles-ci peuvent avoir un effet considérable sur le résultat. Le management des risques à tous les niveaux est exposé à des sources de distorsion venant d'influences visibles ou cachées agissant sur des individus ou des groupes qui essaient de prendre des décisions sur les risques, avec une information imparfaite ou incomplète.

Quel que soit le type de risque devant nous, nous devons respecter ces lois universelles du management des risques. Pour maîtriser efficacement le risque, nous devons affronter des **incertitudes** qui **comptent**, suivre un **processus structuré** et appréhender les **aspects humains**.

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), 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).