



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

DÉBAT SUR LA DÉFINITION - SUITE

© **Decembre 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM**

david@risk-doctor.com



La plupart d'entre nous espérait que les débats sur la définition du risque étaient clos. Cette définition fut un sujet « brulant » vers la fin du siècle dernier, visant surtout à décider si le concept de risque devait inclure l'idée d'opportunité aussi bien que celle de la menace, ou si, au contraire, le risque pouvait seulement être négatif. Le consensus général semble maintenant que le risque est à double tranchant et inclut aussi bien le côté positif que le négatif.

La sortie de la norme ISO31000 "Risk management – Principles and guidelines" (publié en novembre 2009) semble prête à remettre le feu aux poudres, pour une autre raison mais une qui est aussi fondamentale. À première vue la définition du risque dans l'ISO31000 semble être claire et sans ambiguïté. Elle ne comporte que six mots :

Un risque est un « effet de l'incertitude sur des objectifs »

Cette définition comprend les trois mots que toute définition du risque doit impérativement utiliser :

1. Le risque concerne *l'incertitude* et pourrait donc ne jamais arriver
2. Le risque compte et doit être géré car il a un *effet*
3. L'effet du risque se mesure par rapport aux *objectifs*.

Jusque là, tout va bien. Mais si nous analysons un peu plus la définition ISO31000, un problème apparaît. La norme ISO dit clairement « ... risque est un effet ... ». Si nous appliquons cette définition, nous pourrions trouver les risques négatifs suivants : les retards, les dépassements de coûts, les accidents, l'atteinte à la réputation, la perte de parts du marché, des inefficacités, etc. Du côté positif, on trouverait comme risques positifs des gains de temps, des réductions de coût, une amélioration des performances ou une valeur accrue pour les actionnaires. Tous ces exemples sont des *effets sur les objectifs* qui pourraient résulter de l'incertitude.

Au contraire, toutes les normes précédentes ont défini le risque dans des termes qui ressemblent à :

Un risque est une « incertitude qui, si elle se concrétisait, aurait un effet sur des objectifs »

Cette définition est fondamentalement différente de celle de l'ISO31000 car elle souligne que le risque correspond à l'incertitude, et non pas à l'effet de cette incertitude. Les risques négatifs selon ces autres normes seraient par exemple des incertitudes qui pourraient engendrer des retards, des dépassements de coûts ou une perte de réputation. Également, un risque positif est une occurrence dont la concrétisation, incertaine, entraînerait des économies de temps ou de coûts, ou une amélioration de la réputation. Un risque peut être un événement incertain, ou une situation incertaine, ou une hypothèse incertaine, mais le point fondamental selon ces normes est que le risque est *l'incertitude* qui aurait un effet qui compte. Naturellement, comme il est incertain, le risque pourrait ne jamais arriver, mais, s'il arrivait, il aurait un effet sur des objectifs. Mais *le risque n'est pas cet effet : le risque est l'incertitude* qui aurait comme résultat cet effet.

Ceci est important car il conditionne l'objectif du management des risques. Dans le cas où le risque est *l'effet*, le management des risques vise à gérer ces effets et le processus du risque devra se focaliser sur les façons d'éviter ou réduire les impacts négatifs, et d'exploiter ou augmenter les impacts positifs. Par contre si le risque est *l'incertitude*, le processus risque s'adresse directement aux événements et conditions incertains. Ceci implique d'éviter si possible que les risques négatifs n'arrivent, ou au moins d'en réduire la probabilité ou l'impact éventuel. Il implique également de capturer des risques positifs ou d'en augmenter au maximum la probabilité ou l'impact. Le fait de traiter directement l'incertitude engendre des initiatives actives plutôt que des réactions par rapport à l'effet.

Il est également important d'avoir une définition unique du risque pour éviter confusion et désillusion parmi les équipes qui essaient de gérer les risques. Bien que la plupart des spécialistes des risques pourra s'adapter à l'ambiguïté due à l'ISO31000, d'autres pourraient la trouver gênante.

Il se peut que, cherchant une définition simple et élégante du risque, les auteurs de l'ISO31000 aient trop simplifié et ainsi créé cette modification contradictoire. Il semble improbable que l'univers existant de la pratique du management des risques changerait de direction pour s'adapter à cette nouvelle définition : « le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs » plutôt que « le risque est une incertitude, qui, si elle se concrétise, aurait un effet sur des objectifs ». Au contraire, il faut espérer que le bon sens prenne le dessus et que la définition de l'ISO31000 soit révisée.

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).