



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



REMONTER LES RISQUES — UNE STRATÉGIE COMPLÉMENTAIRE

© *September 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow*

david@risk-doctor.com

Les stratégies de réponse aux risques nous aident à focaliser nos efforts pour répondre aux risques. La possibilité de choisir parmi un nombre restreint d'options nous permet de concentrer nos efforts pour développer des actions ciblées et mettre en œuvre la stratégie pour gérer le risque de la façon choisie.

Au début, lorsque le management des risques se limitait à répondre aux menaces, nous avions un choix entre quatre stratégies : **éviter** (éliminer la menace), **transférer** (trouver une tierce partie qui pourrait gérer la menace à notre place), **réduire** (faire en sorte de réduire la probabilité ou l'impact, ou les deux) et **accepter** (ne pas prendre de mesures proactives, mais préparer un plan de secours pour le cas où la menace se concrétiserait).

Plus tard, lorsque nous avons compris que le risque inclut aussi bien les opportunités que les menaces, quatre stratégies complémentaires ont été définies : **exploiter** (s'assurer que l'opportunité se concrétise), **partager** (impliquer une tierce partie dans la gestion de l'opportunité), **améliorer** (augmenter la probabilité ou l'impact, ou les deux), **accepter** (aucune mesure proactive, mais un plan pour le cas où l'opportunité surviendrait).

Une stratégie supplémentaire de réponse a été définie récemment. Elle s'applique dans le cas où nous identifions un risque qui n'a pas d'effet sur nos objectifs mais qui pourrait avoir un effet sur une autre partie de l'organisation. Dans ce cas, il est important que le risque soit transmis au bon interlocuteur qui s'assurera que ce risque sera compris et géré correctement. La nouvelle stratégie qui satisfait à ce besoin est de **remonter** le risque.

Pour que la remontée des risques fonctionne, nous avons besoin de seuils bien définis entre les différents niveaux de l'organisation, pour que chacun puisse savoir où chaque risque devrait être géré sans confusion ni ambiguïté. Indépendamment de l'endroit où le risque a été identifié, il devrait être géré au bon niveau, et ce niveau est défini par des seuils quantifiables par rapport aux objectifs qui seraient touchés si le risque survenait. Ces seuils peuvent être exprimés en termes d'impact financier, d'impact sur la sécurité, contraintes réglementaires, etc., le risque étant alors remonté à un niveau supérieur si son impact dépasse une valeur seuil.

Des risques peuvent être remontés de n'importe quel niveau de l'organisation vers un niveau supérieur, mais cette stratégie a probablement plus de valeur quand il s'agit des risques identifiés dans des projets. Dans le contexte du risque projet, la remontée des risques sera utilisée par une équipe projet lorsqu'elle identifie un risque qui tombe en dehors du périmètre du projet car n'ayant aucun effet sur les objectifs du projet, mais qui pourrait avoir un effet sur quelqu'un d'autre. Ceci signifie que ce n'est pas un risque du projet ; l'équipe pourrait donc tout simplement l'omettre de leur liste et compter sur le fait que la personne concernée le trouvera elle-même. Il est évident que ceci n'est pas une bonne idée, car la personne impactée pourrait ne jamais prendre conscience de ce risque. Par contre, la remontée de ce risque permettra de réaffecter le risque à la personne ou au groupe qui serait impacté si l'évènement se concrétisait. Ceci s'applique aussi bien aux menaces qu'aux opportunités.

Voici des exemples de la mise en pratique de la remontée de risques:

- Au cours d'une revue de conception, l'équipe projet découvre que l'entreprise de conception pourrait être reprise par un concurrent. Cela arriverait trop tard pour que ceci ait un effet sur le projet en question, mais pourrait avoir un effet sur des projets qui utiliseraient cette entreprise à l'avenir. La menace est remontée au département des achats pour qu'ils puissent décider comment le prendre en compte pour des projets futurs.
- Des discussions informelles avec des membres de l'équipe dévoilent un mécontentement généralisé à travers l'entreprise sur les salaires, les termes et les conditions de travail. Ce risque devrait être remonté au département des ressources humaines.
- Le client informe le chef de projet qu'ils auraient l'intention d'adapter le produit pour un nouveau marché et demande si nous serions intéressés à faire une offre pour ce travail. Cette opportunité devrait être remontée vers le sponsor du projet.
- Un membre de l'équipe identifie une opportunité de créer une nouvelle chaîne de valeur pour l'entreprise. Cette opportunité serait remontée pour être prise en compte par la direction.

Une fois qu'il a identifié le niveau vers lequel le risque devra être remonté, le chef de projet devra communiquer le risque et faire en sorte qu'une personne prenne le rôle de responsable pour la gestion active de ce risque. Le risque peut alors être supprimé du registre des risques actifs du projet, pour être documenté dans le registre des risques au niveau qui convient.

La **remontée des risques** représente une extension importante pour notre gamme de stratégies de réponse aux risques, car elle garantit de que chaque risque sera géré au niveau qui lui convient, et deviendra la responsabilité des personnes qui seraient impactées s'il se concrétisait.

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).