



# TRAITER LE RISQUE GRÂCE AU VUCA-PRIME

© February 2017, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Beaucoup de praticiens du risque ont entendu parler du VUCA (acronyme anglais – VICA en français) pour décrire un environnement qui donne naissance au risque. Le VUCA comporte la Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté. Il a été développé initialement dans les années 1990 par le US Army War College (collège de guerre de l'armée américaine), mais il s'est étendu largement dans le monde des affaires pour caractériser les environnements à risque dans lesquels ces organisations travaillent.

- **La Volatilité** découle de l'imprévisibilité de la nature, de la vitesse ou de la taille du changement.
- **L'Incertitude** provient d'un manque de connaissance ou d'une incapacité à anticiper le déroulement des événements.
- **La Complexité** est présente lorsque le résultat d'une action ne peut pas être prévue avec une analyse directe.
- **L'Ambiguïté** implique que les caractéristiques de base d'une situation ne sont pas évidentes ou que celles-ci peuvent être interprétées de plusieurs façons.

Chacun des éléments du VUCA se reflète dans la manière de comprendre et de gérer le risque. Il est en effet possible de structurer l'identification des risques autour de ces quatre dimensions. Par contre bien que le VUCA soit utile dans l'identification des risques, il ne nous aide pas à décider comment y répondre.

Heureusement, un cadre supplémentaire a récemment été développé et nous pourrions l'utiliser pour modéliser nos réponses aux risques identifiés grâce au VUCA. Ce cadre a été proposé par Bob Johansen en 2007 (\*) et connu sous le nom de **VUCA-Prime** (en traduction : VICA-Prime). Il comprend quatre éléments et chacun décrit un style de direction qui répond à une des dimensions du VUCA. Les praticiens peuvent donc utiliser le VUCA pour identifier les risques et ensuite s'aider du VUCA-Prime pour y répondre efficacement.

- **La Vision canalise la Volatilité.** Lorsque les choses changent d'une façon imprévisible, il est primordial de fixer son attention sur la vision globale. Le fait de savoir où nous devrions arriver garantira que nous garderons le cap lorsque les circonstances extérieures sont turbulentes. Le praticien du risque doit maintenir une attention constante sur les objectifs pour s'assurer que les réponses aux risques maintiennent le projet ou l'affaire sur le droit chemin. *Lorsque les choses changent de façon imprévisible autour de vous, fixez vos yeux sur l'objectif.*
- **L'Interprétation réduit l'Incertitude.** Le praticien du risque aidera ses collègues à interpréter les situations incertaines, et les guidera vers un sens plus complet de ce qui se passe. Au fur et à mesure que nous comprenons mieux notre environnement, l'incertitude diminue et nous pouvons progresser en toute confiance. *Lorsque vous rencontrez l'incertitude, explorez et expérimentez pour augmenter votre compréhension.*
- **La Conceptualisation réduit la Complexité,** Elle permet au praticien du risque de passer outre les détails qui génèrent la confusion pour se concentrer sur les éléments de base de la situation et demander : quel est le risque et comment y répondre ? *Lorsque vous êtes face à la complexité, cherchez à simplifier là où vous le pourrez.*
- **L'Agilité surmonte l'Ambiguïté,** permettant de garder la liberté et la souplesse pour répondre rapidement aux changements de circonstances. Le praticien agile maintient ses options et prépare une gamme de réponses possibles. Au fur et à mesure que la situation se déroule et l'ambiguïté se transforme en certitude le choix de réponse devient clair. *Lorsque l'avenir présente de nombreuses options, soyez prêt à adapter votre plan au résultat final.*

Lorsque les praticiens du risque se trouvent **confrontés à une situation VUCA** caractérisée par la **Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté**, ils devraient adopter les **comportements VUCA-Prime de Vision, Interprétation, Conceptualisation et Agilité**. De cette façon, ils pourront aider leurs collègues à se concentrer sur les choses qui comptent pour garantir que le risque est non seulement identifié mais également géré efficacement.

(\*) Johansen, R. 2007. "Get There Early: Sensing the future to compete in the present." Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler