



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

GESTION IMPLICITE ET EXPLICITE DU RISQUE



© May 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Vous a-t-on déjà posé la question « *quel est le niveau de risque de votre projet ?* » La plupart des chefs de projet ont des difficultés à répondre à cette question. Votre registre des risques contient tous les risques que vous avez identifiés, avec leur priorisation par rapport au traitement et à l'action, avec les réponses et les propriétaires associés. Mais comment est-ce qu'une liste de risques peut-elle répondre à la question « ... *le niveau de risque ?* ». Nous avons besoin d'un concept différent pour décrire l'exposition globale du projet au risque, ce qui est bien loin de la liste des risques individuels à gérer.

Le Project Management Institute (PMI®) a abordé cette question dans le *Practice Standard for Project Risk Management*, qui définit deux catégories distinctes de risque. La première est le **risque individuel**, défini comme « *un évènement ou une condition incertain, dont la concrétisation, aurait un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet.* » La deuxième catégorie est le **risque global** du projet, défini comme : « *l'effet de l'incertitude sur le projet en sa totalité.* » Le UK Association for Project Management (APM) a également inclus deux définitions semblables dans leur corpus de connaissances (*Body of Knowledge*).

Ce double concept est important et utile pour comprendre comment aborder le risque dans les projets. À un niveau, le chef de projet est responsable d'identifier, d'évaluer et de gérer les *risques individuels*. À un niveau plus élevé, le chef de projet a également besoin de rapporter au commanditaire du projet, au propriétaire du projet et à d'autres parties prenantes le *risque global* du projet. Ces deux niveaux représentent l'un, **les risques dans le projet**, et l'autre, **le risque du projet**.

La gestion du risque demande des actions à chacun de ces niveaux, mais le processus habituel de gestion des risques s'adresse seulement au niveau inférieur – celui des risques individuels dans le projet, ceux qui se trouvent dans le registre des risques. Il est bien moins courant de prendre en compte l'exposition globale au risque du projet dans son ensemble, ou d'avoir une méthode structurée pour gérer le risque à ce niveau supérieur. Il semble clair que quelque chose d'important nous échappe dans tout ceci.

Mais comment le risque global peut-il être identifié, évalué et géré ? La première prise en compte du risque global d'un projet se fait au démarrage du projet ou pendant la phase de conception – lorsque le contenu et les objectifs du projet sont explicités et approuvés. C'est ici que le commanditaire ou le propriétaire du projet définit les résultats que le projet est sensé livrer, ainsi que le niveau maximum tolérable du risque global dans le projet. Chaque décision quant au compromis entre le risque et l'avantage attendu demande une évaluation du risque global du projet, prenant en compte, d'un côté le risque inhérent à un contenu donné, de l'autre, l'espérance du retour attendu de la prise de risque. À ce niveau, le risque global est géré *implicitement* en parallèle avec les décisions sur le périmètre, la structure, le contenu et le contexte du projet.

Une fois que ces décisions ont été prises et que le projet a été lancé, le processus classique de management du risque peut être utilisé pour prendre en compte les risques individuels dans le projet. À des points clés dans le projet, il sera nécessaire de revisiter l'évaluation du risque global pour s'assurer que les seuils de risque définis n'ont pas été dépassés, avant de reprendre le travail continu de gestion des risques individuels du projet.

Ainsi, deux niveaux de risque sont importants :

- La **gestion implicite du risque**, qui concerne le **risque global du projet**, liée aux décisions sur le périmètre, la structure, le contexte et le contenu du projet
- La **gestion explicite du risque**, qui s'occupe des **risques individuels du projet**, à travers le processus standard du risque pour identifier, évaluer, traiter et passer en revue les risques.

Nous devons comprendre et gérer chacun de ces deux niveaux de risque si nous voulons répondre à la question « *quel est le niveau de risque de votre projet ?* ».

Cette technique à deux niveaux ne se limite pas aux projets. Elle peut aider les dirigeants à comprendre l'exposition globale au risque de leurs affaires, ainsi que les risques spécifiques qu'ils devront traiter. Ceci est également vrai pour les risques associés à un portefeuille opérationnel ou à un département fonctionnel. En effet, le management organisationnel du risque (« *enterprise risk management (ERM)* ») peut seulement fonctionner correctement si nous traitons le risque à la fois **implicitement à l'aide de nos prises de décisions et explicitement à travers nos processus**.