



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

LE MANAGEMENT DU RISQUE DANS LES PROJETS COMPLEXES



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

david@risk-doctor.com

Certains prétendent que les projets complexes sont différents des projets « ordinaires » et qu'ils ont donc besoin d'être gérés différemment. Du point de vue du risque, ceci soulève trois questions :

1. **Est-ce que les projets complexes sont essentiellement différents des autres projets ?** La complexité se mesure sur une échelle continue et il pourrait donc être difficile de savoir si un projet donné est complexe ou s'il ne l'est pas. La complexité n'est pas simplement une question de dimension : un projet peut être grand mais simple, ou petit et complexe. En effet, la complexité provient de la structure du projet et de la façon dont ses éléments interagissent. Elle implique **l'imprévisible**, où il est difficile de deviner l'effet qu'une modification d'une partie du projet aurait sur d'autres parties. Il est fondamentalement difficile de prévoir l'effet de variations dans les données d'entrée sur le résultat global d'un projet complexe ; ceci provient des interconnexions et des interdépendances entre les éléments du projet. Le comportement des projets complexes est souvent ambigu, ce qui signifie que les projets complexes sont toujours à haut risque.
2. **Est-ce que les projets complexes sont exposés à des types de risques différents ?** Les projets complexes sont exposés aux mêmes types de risques que ceux que l'on trouve dans d'autres projets. Par contre la nature imprévisible des projets complexes donne lieu également à des types spéciaux de risques imprévisibles. Ils portent plusieurs noms tels que les **inconnus inconnus**, les **cygnes noirs**, les **risques ontologiques** ou les **risques émergents**. Ces risques sont difficiles à identifier à l'avance et leur évaluation est également imprécise ; les stratégies habituelles de réponse ne sont souvent pas efficaces face à ces risques.
3. **Est-ce qu'il faut gérer différemment ces types de risques ?** Le fait que certains risques soient imprévisibles implique que nous ne pouvons pas utiliser le processus proactif habituel pour nous préparer, car nous ne pouvons pas les voir venir. Il faut donc développer une méthode qui sera efficace pour le traitement des risques émergents dans les projets complexes. Deux caractéristiques aideront lorsque des risques imprévus émergeront :
 - a. **La souplesse** – la capacité à se plier sans casser, et à s'adapter facilement ;
 - b. **La résilience** – la capacité à maintenir ses objectifs de base et à poursuivre d'une façon fiable.

Chacune de ces caractéristiques peut être appliquée à plusieurs niveaux pour répondre aux défis de la complexité, que ce soit au niveau de l'organisation toute entière, au niveau projet, programme ou portefeuille, aux domaines des contrats ou de la technologie, ou bien dans les attitudes des membres clés du personnel. À chacun de ces niveaux, des actions spécifiques peuvent être entreprises pour développer la souplesse et la résilience pour traiter les risques émergents qui pourraient apparaître. Par exemple, un projet complexe donné devra avoir un **budget risque** pour les risques connus, ainsi que le niveau approprié de **provision** dans son budget et dans son calendrier pour les risques émergents. Les **processus** du projet devront être assez souples pour s'adapter aux changements tout en poursuivant les objectifs du projet. L'équipe de projet, enfin, devra être **habilitée** à faire le travail nécessaire, dans des limites convenues, sans avoir à demander un accord préalable pour chaque petite déviation par rapport au plan de base.

En conclusion, nos réponses à ces trois questions sont : oui, oui et oui. Certains projets peuvent certainement être décrits comme complexes, si leur structure mène à un comportement fondamentalement imprévisible. Cette imprévisibilité provoque un type particulier de risque émergent qui ne peut pas être traité en utilisant le processus traditionnel de management des risques. Il faut donc développer la souplesse et la résilience à tous les niveaux pour pouvoir affronter les défis spéciaux associés à ces risques dus à la complexité. Alors seulement serons-nous en mesure d'entreprendre des projets qui sont véritablement complexes et d'avoir confiance dans nos chances de succès.

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).