



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



LES RISQUES AVEC UNE PROBABILITÉ DE 100%

© January 2014, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Une des premières choses que j'ai apprises sur le risque est que chaque risque a une probabilité de moins de 100% ainsi qu'un impact sur au moins un objectif. Certains de mes collègues dans le domaine du risque ont parlé de risques ayant une probabilité de 100%, mais je n'étais pas d'accord avec eux. Au fur et à mesure que j'ai plus appris sur le risque, je me suis rallié à eux ! Il y a bien des risques ayant une probabilité de concrétisation de 100%. Autrement dit, ou bien ils sont en cours ou bien il est certain qu'ils vont arriver dans l'avenir.

La réaction de la plupart des personnes à l'idée qu'un risque peut avoir une probabilité de 100% est de la refuser. Après tout, « l'incertitude » fait partie intégrante de la définition du risque, et une probabilité de 100% signifie « certain ». Ceci mène cependant à une conception très limitée des types de risques que nous devons comprendre et gérer.

Une note d'information précédente (numéro 73, juillet 2012) a présenté quatre types de risques qui pourraient avoir un effet sur nos affaires ou nos projets. Chaque type correspond à de « l'incertitude qui compte », mais un seul – le premier – a une probabilité inférieure à 100%.

1. Le premier type de risque est un **évènement futur possible**, ce que nous appelons une « incertitude stochastique ». Ceci est une circonstance qui n'est pas encore arrivée et qui pourrait ne pas se passer, mais si elle arrive, elle aura un effet sur un ou plusieurs de nos objectifs. La plupart des risques identifiés sont de ce type : un fournisseur clé pourrait faire faillite, un client pourrait modifier une exigence, ou des nouvelles contraintes réglementaires pourraient advenir. Nous pouvons faire une estimation de la probabilité de chacun de ces évènements ; elle sera inférieure à 100% car *la concrétisation future* est incertaine.
2. En deuxième lieu, nous avons les risques dus à la **variabilité** (aussi appelé « incertitude aléatoire »), pour lesquels *un aspect* d'une tâche ou d'une situation planifiée est incertaine. Par exemple, nous proposons peut-être de mener une étude de 15 jours, mais la durée pourrait tomber entre 10 et 20 jours. La probabilité de mener l'étude est 100% mais sa durée est incertaine. D'autres paramètres sont également variables – le coût, les besoins en ressources, la productivité, le taux d'erreurs, la performance, etc.
3. En troisième lieu, se trouvent les risques qui proviennent de **l'ambiguïté** (connue comme « incertitude épistémique ») qui décrit les incertitudes qui découlent de notre *manque de connaissance*. Ceci pourrait inclure des éléments des exigences ou de la solution technique, ou des conditions du marché ou des compétences des concurrents (le fait que nous ne connaissons pas complètement les exigences est certain), mais *le niveau d'importance* de ceci est incertain.
4. En dernier lieu, nous trouvons les **angles morts** (appelé « incertitude ontologique »), également appelés des cygnes noirs ou des risques émergents. Ce sont les risques que nous sommes incapables de voir parce qu'ils sont *étrangers à notre expérience* ou de notre façon de penser. Nous pouvons être sûrs que de tels risques existent bien que nous ne puissions pas les décrire ; leur probabilité est donc de 100%. L'incertitude relève de *l'effet* que ces risques pourraient avoir s'ils arrivaient.

Chacune de ces quatre catégories d'incertitude pourrait avoir un effet sur notre capacité à atteindre nos objectifs et comprend des « incertitudes qui comptent » - donc des risques, et ceux-ci ont besoin d'être gérés. Il n'y a que les évènements futurs possibles qui ont une probabilité de moins de 100% (type 1 ci-dessus), et s'ils arrivent, leur impact est certain. Les risques qui ne sont pas liés à des évènements (catégories 2, 3 et 4) ont une probabilité de 100%, et l'incertitude se trouve du côté de l'impact.

Il est important de ne pas confondre les risques avec une probabilité de 100% avec les problèmes bien que ceux-ci ont également une probabilité de 100%. La différence est qu'un problème a toujours un impact certain sur nos objectifs alors que le risque comprend toujours un aspect d'incertitude.

Il est donc possible d'avoir un risque pour lequel la probabilité est de 100%. Ceci a naturellement des effets sur le processus de management des risques, qui doit pouvoir traiter tous les types de risques. Des techniques telles que la matrice probabilité-impact n'est pas utilisable pour ces risques ; il nous faudra peut-être également des nouvelles stratégies de réponses aux risques pour y répondre.

Il nous reste du travail à faire si nous voulons un management des risques qui répond à tous les types de risque.

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).