



TROIS ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU RISQUE

© April 2014, Crispin ("Kik") Piney, B.Sc., PgMP

kik@project-benefits.com



Toutes les normes de management des risques s'accordent que l'objectif du management des risques est d'augmenter les chances de succès de l'action en question. Par contre chacune donne sa propre définition du risque : pour l'ISO31000:2009, il est « l'effet de l'incertitude sur les objectifs », le *Guide PMBOK*[®] du PMI spécifie « un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet », et le « Risk Doctor » le définit comme « une incertitude qui compte ». Chaque description est vraie, mais chacune est incomplète. Ceci est important parce que, tant que nous ne comprendrons pas le sujet en question, nous ne pourrons pas le gérer de la meilleure façon possible.

- Si nous utilisons la définition de l'ISO, notre idée initiale sera de se concentrer sur *l'effet* ;
- Si nous suivons le PMI[®], nous partirons de la *concrétisation* potentielle ;
- Avec le « Risk Doctor » nous commencerons avec *l'incertitude*.

Chacun de ces éléments, l'effet, l'évènement et l'incertitude, est un composant du risque, mais, à lui seul, n'est pas un risque. Même pris deux par deux, ils ne donnent pas l'image complète :

- un évènement plus un effet correspond à *un problème* ;
- un évènement plus une incertitude est *une prévision* ;
- une incertitude plus un effet est *une inquiétude*.

Il faut donc utiliser les trois éléments ensemble pour comprendre les composants d'un risque et se servir de cette information pour décider de l'action à prendre –si nécessaire. Ceci demande bien sûr une définition plus complète du risque que celles données ci-dessus, mais l'objectif d'augmenter les chances de succès en vaut bien la peine. Pour commencer, que signifie ce mot « succès » ? Il implique bien plus que « satisfaire aux objectifs » ; il doit également inclure « respecter les contraintes du projet » pour que le résultat final reste dans le périmètre défini. Étant donné ces précisions, une définition plus complète du risque serait : « *le risque est composé de trois éléments : une **situation incertaine**, une **possibilité de concrétisation** de la situation, et **l'effet (positif ou négatif)** que cette situation aurait sur le succès du projet.* »

Cette définition en trois parties supporte trois des étapes importantes du processus de management des risques :

- Dans l'identification des risques, elle forme la base de la *description structurée* d'un risque (le « métalangage du risque ») de la forme suivante : « À cause de <une ou plusieurs causes>, <la situation incertaine> pourrait advenir, avec comme conséquence < un ou plusieurs effets > » ;
- dans l'évaluation des risques, l'information sur les *causes* vous permet d'évaluer la *vraisemblance*, et l'identification des *effets* fournit une base pour quantifier *l'impact* ;
- dans la planification des réponses, chaque partie de la définition suggère des *catégories de réponse* différentes :
 - pour *l'évitement des risques*, les détails de la *situation* peuvent vous montrer comment en empêcher l'advenue, ou vous protéger contre ses résultats ;
 - les détails de *la situation* peuvent également nous aider à *exploiter* des opportunités ;
 - pour *transférer* ou *partager* des risques, nous serons mieux préparés à prendre en compte *l'effet* ;
 - pour *réduire une menace* ou *renforcer une opportunité*, il faudra se concentrer sur *l'effet* ou sur la *vraisemblance*, ou sur les deux ;
 - finalement, dans *l'acceptation* du risque, un plan de secours devra répondre à *l'effet*.

Le fait de spécifier ces trois composants lorsque vous décrivez un risque (l'incertitude, la situation et l'effet) aidera toutes les parties prenantes du management des risques à prendre en compte ces trois aspects importants du risque et à les traiter pour augmenter vos 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).