



AIDEZ LES PIES À QUITTER LE NID

© 2003 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Il y a six pies dans un nid; une d'entre elles décide de partir.

Combien reste-t-il de pies dans le nid ?

Quelle est l'étape la plus difficile dans le processus de management des risques d'un projet ? Pourquoi est-ce que la majorité des entreprises et des projets ne voient aucun avantage à gérer activement les risques ? Si votre organisation est dans ce cas, c'est à cause d'une étape-clé où tout l'effort antérieur peut être réduit à néant et le processus de management des risques devient une tâche vide et onéreuse.

Serait-ce donc la première étape, celle de la planification du déroulement des processus – là où les objectifs et le contexte sont définis ? Bien que cette étape soit souvent bâclée pour se lancer immédiatement dans l'identification des risques, le problème majeur ne vient pas de là.

Il existe ensuite un grand nombre d'outils et de techniques pour identifier les risques, et la plupart des projets semble bien capable de créer une belle liste des aléas qui pourraient leur arriver. Il est, bien sûr, important de bien formuler ces aléas pour séparer cause, effets, symptômes, etc., mais en général, cette étape n'est pas trop mal faite.

La prochaine étape d'analyse qualitative, à laquelle on établit une liste par ordre d'importance des risques, est relativement aisée, pour autant qu'une définition claire ait été établie au préalable, avec des seuils pour définir des catégories d'importance. L'analyse quantitative en utilisant des outils spécifiques de simulation tels que « Monte Carlo » peut sembler complexe pour le néophyte, mais on peut souvent s'en passer ou utiliser des outils développés exprès pour être simples à aborder.

Que dire de l'étape de planification des réponses aux risques, dans laquelle des stratégies sont développées pour traiter les aléas en tenant compte des objectifs du projet, des coûts et de la faisabilité de actions ? Encore une fois, pour autant que l'on utilise une approche bien structurée, cette étape ne devrait pas poser de grands problèmes dans la plupart des groupes, une fois que les risques sont bien compris.

Et qu'est-ce qui vient ensuite ? Est-ce que le travail est terminé une fois que nous avons établi notre stratégie ? Nous sommes arrivés au point où toutes ces étapes d'analyse doivent mener à des actions aptes à réduire les effets pervers des incertitudes du projet. Jusque là, tout le travail que nous avons fait d'identification, d'analyse, de planification, etc. n'a eu aucun effet sur les risques eux-mêmes ! C'est seulement en lançant les actions qu'on pourra agir !

Nous sommes maintenant au point précis où la plupart des organisations voient leur processus de management des risques trébucher, car les *plans* ne sont pas traduits en *actions*. Si les réponses restent lettre morte, sans mener à des actions efficaces, tout les processus qui ont précédé auront été une perte de temps et d'effort, car rien ne va changer.

Mais que font les pies dans tout ceci, pardi ? D'abord : la réponse à la question du début est **SIX**. Il y a toujours six pies, car elles ont seulement décidé, mais elles n'ont rien fait !

De même, si le traitement des risques s'arrête une fois que nous avons décidé comment répondre aux risques, sans que les actions correspondantes ne soient entreprises, le projet n'aura pas plus bougé que ces pies bien casanières. Comment donc nous assurer que nos pies quittent le nid ?

Quelques règles simples peuvent vous aider à vous assurer que vos stratégies de réponse vont plus loin que des bonnes intentions et deviennent réalité :

1. Assurez-vous de désigner pour chaque réponse, une personne directement responsable de l'action et des résultats de ces actions
2. Rajoutez au projet le temps, le budget et les ressources suffisantes pour accomplir le travail planifié
3. Mettez le plan du projet à jour en y rajoutant toutes les nouvelles activités liées au traitement des risques
4. Faites le suivi des actions planifiées pour répondre aux risques de la même façon que pour les autres activités du projet – rapports d'avancement, estimation du progrès, etc.

Il est bien sûr primordial de bien accomplir les premières étapes du processus pour définir comment s'y prendre, puis identifier les aléas, les évaluer quant à leur importance, décider des réponses et planifier les actions. Mais il faut être bien conscient que le risque n'est bien géré que si ces décisions deviennent actions. La prochaine fois, donc, que vous avez établi les plans relatifs aux risques du projet, pensez que tout dépend de la dernière étape : il ne suffit pas de décider ; il faut agir – n'abandonnez pas les pies au fond du nid ... **et que ça saute** !