



## **LE « LABEL-A » DES RÉPONSES AUX RISQUES**

© 2003 Dr David Hillson PMP FAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Il est facile à comprendre pourquoi bon nombre de personnes se disent que la phase de développement des réponses aux risques est la partie la plus importante du processus de management des risques, car c'est là où l'on a la possibilité d'avoir un effet positif sur le degré de risque du projet. Si nous concevons et exécutons correctement des réponses efficaces aux risques que nous avons identifiés et analysés, nous serons à même de réduire les menaces et augmenter les opportunités, et ainsi d'améliorer nos chances d'atteindre les objectifs du projet. Par contre, si nos réponses sont mal conçues (ou ne sont pas exécutées), le niveau de risque reste au mieux inchangé – et peut même se trouver dégradé.

Comment donc savoir si nos réponses seront assez bonnes ? Nous est-il possible d'évaluer leur potentiel avant que nous les mettions en action ? Je vous présente ci-dessous sept critères « Label-A » pour tester si les réponses proposées sont bien conçues. Pour être efficace, chaque réponse devra répondre aux exigences qui suivent :

1. *Approprié* – Le niveau adéquat de réponse devra être déterminé, basé sur l'importance du risque. Ceci peut aller du niveau « crise », quand le projet ne pourra plus avancer avant qu'une réponse n'ait été exécutée, jusqu'au niveau « sans importance » pour les risques mineurs. C'est à dire que nous devons nous garder de dépenser des efforts considérables en temps ou en ressources pour remédier à des risques mineurs et veiller à concentrer nos efforts sur les risques les plus importants.
2. *Au juste prix* – La rentabilité des réponses aux risques doit être évaluée, pour que le temps, l'effort et l'argent dépensés à répondre au risque ne dépasse pas le budget prévu en tenant compte du coût résiduel du risque. Chaque risque doit donc donner lieu à son propre budget approuvé qui sera intégré dans le budget du projet.
3. *« Agissable »* – Une fenêtre d'action doit être définie pour circonscrire la période pendant laquelle les réponses devront être exécutées si l'on veut agir sur le risque en question. Pour certains risques, il faudra prendre une action immédiate, mais pour d'autres, il est plus sage d'attendre – sans pour autant attendre jusqu'à ce qu'il soit trop tard – car le risque pourrait ne jamais se concrétiser pendant la période à risque !
4. *« Accomplissable »* – Il serait tout à fait inutile de définir des réponses qui ne peuvent pas être exécutées, ou bien pour des raisons techniques, ou bien car en dehors de la capacité d'action de l'équipe projet. Si votre réponse ressemble à « attendre qu'un miracle arrive » ou « inventer une solution inconnue jusqu'à présent », vous avez de bonnes chances de ne pas réussir !
5. *Analysé* – Toutes les réponses proposées doivent avoir un effet prévisible. L'efficacité d'une réponse peut être évaluée selon une « analyse après-réponse ». Cette analyse détermine le niveau de risque résiduel sous l'hypothèse de l'exécution efficace de la réponse proposée – en prenant également en compte tous les risques secondaires liés à cette réponse. Il faut au moins que la situation, après avoir répondu au risque, soit meilleure que celle auparavant !
6. *Accepté* – Vous devez obtenir le consensus et accord des parties prenantes avant de finaliser les réponses, surtout si une réponse pourrait modifier le domaine du projet dans lequel ils ont un intérêt particulier.
7. *Attribué* – Chaque réponse doit devenir la responsabilité d'une personne nommée, et cette personne devra en accepter cette responsabilité. Ceci garantit qu'il y ait un seul point de contact pour implémenter et suivre l'exécution de cette réponse. L'attribution des réponses requiert une attention particulière à la délégation de responsabilité, et à l'allocation des ressources nécessaires pour rendre possible les actions correspondantes.

En conclusion, chaque réponse doit répondre à ces sept critères pour obtenir le « Label-A » des meilleures réponses. Les réponses « Label-A » seront les mieux adaptés – par rapport aux réponses moins bien conçues ou évaluées - à fournir les effets prévus et donc à garantir la réussite du projet face aux aléas de l'environnement.