



LES DEUX FACES DU MANAGEMENT DES RISQUES

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com



Bienvenu en 2004 ! Dans de nombreuses langues, le mois de janvier prend son nom du dieu Janus, le dieu des portes, avec ses deux visages. La tradition veut également en début d'année que nous regardions dans les deux directions – aussi bien vers l'année passée que vers celle à venir. Ajoutons encore la tradition de prendre des bonnes résolutions pour l'année à venir – des bonnes résolutions qui, souvent, ne durent au mieux que quelques semaines avant que les vieilles habitudes ne reviennent au gallop !

Le management des risques suppose regarder vers l'avant pour scruter un avenir incertain dans l'espoir de déterminer ce qui nous y attend : il fournit au business, ainsi qu'aux particuliers et aux projets un « radar d'approche » pour identifier les menaces à éviter et les opportunités à poursuivre. Bien que l'image est toujours un peu floue, ce « radar d'approche » peut nous rendre conscient de la position, la taille et la nature des aléas futurs, et peut donc nous aider à déterminer à l'avance des plans d'action.

Et *quid* de l'autre direction – le « rétroviseur » ? Devrait-il également servir pour le management des risques ?

D'un point de vue formel, le passé ne comporte pas de risques, car tout est révolu – bien que nous pourrions ne pas être certain de ces événements ni de leur importance. Par contre, comme l'a dit George Santaya « Ceux qui ne gardent pas une mémoire du passé sont condamnés à le revivre. ». Il nous faut donc analyser le passé pour en tirer des leçons pour l'avenir. Ceci suggère les questions suivantes pour le management des risques :

- Quelles sont les catégories de risques dans mon projet ou domaine d'activité ? Peut-on définir des risques génériques qui pourraient influencer sur des projets semblables ?
- Quels aléas sont vraiment advenus – et pourquoi ? Cette analyse doit inclure toutes les catégories, aussi bien les menaces que les opportunités éventuelles.
- Quelles actions préventives auraient pu être prises pour mitiger ou éviter les menaces ? Quelles initiatives auraient pu être prises pour maximiser ou capturer des opportunités ?
- Quels risques prévus ne se sont pas concrétisés, et pourquoi ?
- Quelles réponses ont été efficaces, lesquelles n'ont pas eu le résultat escompté ?
- Combien d'effort le management des risques nous a-t-il coûté, en termes d'administration et d'action ?
- Quels retours positifs est-ce que nous pouvons identifier sur l'effort de management de ces risques, par exemple en termes de durée, de coût, d'avantages commerciaux, de satisfaction client, etc. ?

Les réponses à ces questions servent à développer des « retours sur expérience » pour l'avenir. Il convient ensuite de mettre à jour les outils d'identification, tels que listes des risques et d'inclure les actions efficaces dans les stratégies potentielles, afin d'améliorer le management des projets à venir. L'estimation d'effort peut servir pour calculer un retour sur investissement des actions entreprises en management de risques, par rapport aux retours positifs gagnés et aux effets négatifs évités.

Si nous n'appliquons pas les leçons du passé nous allons le revivre. On entend trop souvent dire « ce risque a un effet sur tous nos projets et nous en souffrons chaque fois ! ». Lorsqu'un risque arrive pour la première fois, on peut *comprendre* qu'il n'a pas été prévu ; lorsqu'il arrive une seconde fois, on peut *compatir*, car une deuxième advenue était peut-être très improbable. Mais quand ce même événement arrive une troisième fois « à l'imprévu » il ne reste plus qu'à *condamner* le chef de projet pour avoir manqué à son devoir d'apprendre des leçons du passé !

Nous voici donc prêts à franchir le seuil d'une nouvelle année. Nous devons regarder derrière et devant nous. Il nous incombe, naturellement, d'affronter les défis à venir et d'utiliser les outils de management des risques pour atteindre nos objectifs sans mauvaises surprises – mais n'oublions pas en route le passé et les leçons que nous aurions dû apprendre dans le voyage jusqu'ici, pour ne pas retomber dans des erreurs que nous aurions pu éviter. Avec nos meilleurs vœux pour le Nouvel An.

Si vous voulez commenter sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur les procédés de mise en œuvre des réponses aux risques, [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 (kik@PROject-beneFITS.com).