



UTILISER LE METALANGAGE POUR IDENTIFIER LES RISQUES

© Juin 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Décrire les risques de manière non-ambigüe est indispensable pour les gérer efficacement. Le métalangage est un des outils de description des risques, séparant le risque de sa cause et de ses effets grâce à une phrase en trois parties, de la forme suivante: « Parce que *<une ou plusieurs causes>*, *<un risque>* pourrait advenir, ce qui conduirait à *<un ou plusieurs effets>* ». Cette description structurée permet de nous focaliser sur le risque réel ; et peut être également utilisée comme principe grammatical générique afin d'identifier les risques.

Les causes sont des faits précis ou des conditions avérées ou certaines d'arriver dans le futur. Bien qu'elles ne soient pas des risques, car prévisibles, beaucoup d'entre elles conduisent aux risques. Nous pouvons commencer le processus par lister les faits pertinents de notre projet ou d'une situation à évaluer, ou par une structure de découpage des risques (RBS) afin de nous interroger sur toutes les causes possibles, incluant les causes techniques, de management, commerciales ou sources externes. Une question simple permet alors de passer de la cause au risque : « Et alors ? » ou « Pourquoi sommes-nous inquiets à ce sujet ? ». Les deux premiers éléments du métalangage nous aident: « Quels sont les risques incertains qui peuvent résulter de cette cause ? ». Par exemple, nous pouvons être inquiets du manque d'expertise dans notre organisation, pour un projet très innovant. La technique du métalangage nous aide à aller plus loin en disant « Parce que nous manquons d'une expertise précise (cause), nous pourrions mal interpréter les exigences (risque), ou nous pourrions établir des estimations erronées (risque), ou nous pourrions créer des erreurs de conception (risque), ou ... »

L'identification des risques peut également se faire par les effets potentiels, en partant de la dernière partie de notre structure grammaticale. Les effets sont les conséquences contingentes qui pourraient impacter un ou plusieurs objectifs si le risque devait arriver. Il est possible d'utiliser une structure de découpage d'impact (RIBS) afin de prendre en compte tous les types d'impacts couvrant délai, coût, qualité, performance, sécurité, environnement...etc. Les effets négatifs sont utilisés pour trouver les menaces et les effets positifs peuvent être examinés pour identifier des opportunités. Il s'agit simplement de se poser la question : « Comment et pourquoi ces effets pourraient-ils se produire ? ». Cette analyse correspond aux deux dernières parties du métalangage: « Quels sont les événements incertains qui peuvent provoquer ces effets ? ». Par exemple, les menaces seront identifiées en explorant les incertitudes qui peuvent survenir d'un dépassement de coûts (ex : « Un fournisseur clé peut augmenter ses tarifs » ou « Nous pouvons échouer dans l'atteinte de nouveaux gains de productivité »). Les opportunités seraient ce qui pourraient faire économiser (ex : « Le ralentissement des prix de l'immobilier pourrait réduire le coût locatif de notre établissement » ou « Les nouveaux diplômés recrutés pourraient introduire des techniques plus modernes et efficaces »).

Le métalangage du risque n'est pas seulement un outil utile dans la clarification des risques. Il peut également être utilisé pour leur identification, soit par l'approche *cause-risque* (question: « Et alors? ») ou *effet-risque* (question : « Comment cela peut-il arriver ? »). Ce triplet simple offre un réel intérêt pour trouver les incertitudes qui comptent et pour assurer que le processus de management des risques reste focalisé sur les risques réels.