



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

PROBLÈMES TYPIQUES DU PROCESSUS RISQUES



© **Septembre 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM**

david@risk-doctor.com

Une note d'information récente du Risk Doctor a répertorié les huit étapes essentielles du processus risque de base. Elles sont : (1) débiter (l'établissement du contexte), (2) trouver les risques (l'identification des risques), (3) prioriser (l'appréciation du risque) (4) décider quoi faire (la planification des réponses aux risques) (5) entreprendre des actions (le traitement du risque) (6) informer les autres (les rapports sur les risques), (7) rester à jour (les revues des risques), (8) capturer les leçons (les leçons apprises sur les risques).

Bien que cette séquence d'étapes tienne du bon sens, il y a beaucoup d'organisations qui omettent certaines des huit étapes de leur processus. On peut identifier trois domaines majeurs de lacunes.

Le problème le plus significatif vient du fait de ne pas traduire l'analyse en action. En dépit d'un accord sur le traitement des risques et sur la désignation d'un propriétaire pour chaque action, il arrive fréquemment que rien ne soit fait. Une raison pour ce manque d'action est que de la plupart des processus n'ont pas d'étape formelle d'exécution des actions (étape 5 dans la liste ci-dessus) et ils s'attendent simplement que les propriétaires des risques feront ce qui leur a été demandé et s'assureront que les actions convenues soient complétées. Une façon d'encourager l'action est d'établir un lien direct entre le plan du travail et les réponses aux risques. Les réponses aux risques doivent être traitées de la même façon que toute autre tâche, avec un propriétaire désigné, un budget et un échéancier. Ces actions doivent ensuite être incluses dans le plan, être suivies, et faire l'objet de rapports et de revues. Si, au contraire, les réponses aux risques sont vues comme des options supplémentaires, il est improbable qu'elles reçoivent le degré d'attention requis. Sans l'étape « exécution des actions », il est probable que de nombreuses actions ne soient pas entreprises et que l'exposition aux risques reste inchangée.

Deuxièmement, l'étape de rapports sur les risques n'a souvent pas droit à une attention particulière (étape 6), bien que tous s'accordent sur l'importance de la communication. À la place, les données de sortie du processus risque, d'habitude le registre des risques et un ou plusieurs rapports sur les risques, sont censées fournir à toute personne intéressée ce dont elle a besoin. Il serait bien mieux d'avoir une approche structurée pour la communication des risques. Celle-ci devra fournir des données de sortie adaptées spécifiquement aux différentes parties prenantes, en leur offrant ce dont elles ont besoin. Ceci encouragera également chaque partie prenante à utiliser les résultats du processus risque pour mieux faire son travail, et étayer des décisions et des actions basées sur les risques. Une étape spécifique de « rapports sur les risques » garantira l'existence de ce travail de communication.

Une troisième lacune de même importance est l'absence d'une revue « leçons apprises sur les risques » (étape 8). Ceci est lié à la faiblesse plus générale dans l'identification des retours d'expérience aux points clé tels que la fin d'un projet ou après une décision commerciale importante. Si ces leçons ne sont pas capturées, l'organisation s'interdit toute chance d'apprendre par l'expérience et d'améliorer ses performances dans l'avenir. Il y a de nombreuses leçons à découvrir dans chaque situation incertaine, et l'inclusion d'une revue formelle des « leçons apprises » aidera à les recueillir, que ce soit pendant une réunion généralisée ou lors d'un événement séparé. Les leçons de ce type devraient identifier les menaces et opportunités qui arrivent souvent, trouver quelles réponses sont efficaces et lesquelles sont inefficaces, et comprendre le niveau d'effort nécessaire en moyenne pour manager efficacement le risque.

Il y a donc probablement encore du nouveau à dire au sujet du processus de management du risque. En dépit d'une longue histoire d'essayer de prévoir l'avenir et de gérer activement le risque, nous ferions encore mieux en nous penchant sur les points faibles du processus risque. Si les étapes 5, 6 et 8 manquent dans votre processus risque vous voudrez peut-être les inclure. Ceci donnera la garantie que les actions soient bien accomplies, que chaque partie prenante reçoive des informations utiles du processus risque et que l'organisation apprenne les leçons par rapport aux risques pour améliorer sa performance future. Ces actions simples et pratiques vont rehausser l'efficacité de votre processus risque, et vous aider à réussir plus souvent.

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).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP (kik@PROJECT-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).