



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

TUEZ LE MANAGER DES RISQUES!



© February 2012, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Un article récent intitulé « Les dix meilleurs conseils pour un management efficace des risques » a présenté une idée intéressante. Le conseil numéro 4 était « tuez le manager des risques » ! L'auteur ne suggérerait quand même pas que nous nous mettions au meurtre. Il préconisait plutôt que le poste qui s'appelle « manager des risques » soit éliminé. Pourquoi ?

Qu'attendez-vous d'un manager des risques ? Un manager des risques s'occupe, naturellement, des risques. Mais cette définition est aussi incorrecte que stérile. Tout le monde doit prendre la responsabilité de gérer ses propres risques et ne doit pas compter sur une seule personne pour s'en occuper. Cette affirmation est basée sur la définition du risque.

Toutes les définitions du risque soulignent l'importance du lien entre risque et objectifs. Par exemple, la norme internationale du risque ISO31000:2009 « Management du risque — Principes et lignes directrices » spécifie que le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs », et la norme de pratique du PMI sur le management des risques dans les projets définit le risque comme « un événement ou une situation dont la concrétisation, incertaine, aurait un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ».

Là où des objectifs existent, l'on trouve également des risques qui pourraient les impacter. Ceci explique pourquoi le management des risques est si important, car il focalise l'attention sur les incertitudes qui comptent. Le fait d'établir le lien entre les risques et les objectifs nous aide à identifier les événements ou conditions incertaines de façon proactive et à prévenir ou à nous protéger d'avance contre les menaces, ainsi qu'à favoriser les bons effets et à nous positionner pour profiter des opportunités.

Un résultat de ce lien est que la bonne personne pour s'occuper d'un risque est la personne qui en serait la plus impactée. Étant donné qu'un risque est « une incertitude qui compte », un risque donné est seulement important pour la personne dont un objectif correspondant est à risque. Il est donc normal que cette personne prenne la responsabilité de s'occuper des risques qui correspondent à ses propres objectifs (avec, si nécessaire l'aide d'autres personnes). De ce fait, nous sommes tous des « managers des risques » pour l'ensemble des risques qui comptent pour nous, et donc par rapport aux objectifs qui nous appartiennent.

Est-ce que ceci implique que le projet ou l'organisation ne devrait plus comporter un rôle focalisé sur les risques ? Non, car nous aurons toujours besoin de quelqu'un chargé d'appliquer le processus risque et de s'assurer que tout se passe sans problème et de façon efficace, d'assurer la conformité aux normes, d'encourager les gens à s'impliquer et s'engager au management des risques, et de coordonner la gestion des données et les rapports sur les risques. Par contre, il serait incorrect d'appeler cette personne « le manager des risques » et il faudrait trouver un titre qui convienne mieux au poste. Les suggestions suivantes seraient bien meilleures : coordinateur des risques, facilitateur des risques, champion des risques ou manager du processus risque. Ces noms expliquent ce que le rôle demande. Ceci éviterait également que les gens ne croient que quelqu'un d'autre va gérer leurs risques à leur place.

Enfin, si votre organisation a un manager des risques, vous voudriez peut-être l'avertir que leur poste est en danger s'ils ne changent pas de titre. Suggérez qu'il choisisse un nom de poste bien en ligne avec ce qu'il est censé faire. Assurez-vous également que tout le monde comprend que nous sommes tous des managers des risques, que nous soyons des hauts dirigeants ou du personnel de première ligne. Si je dois atteindre un objectif, j'ai alors besoin de savoir quels sont les risques qui pourraient influencer sur ma capacité à y arriver, et je devrais prendre la responsabilité du management de ces risques. Personne ne pourra ni ne devra faire ceci à ma place. Vous êtes le seul « Manager des Risques » capable de gérer les risques qui comptent par rapport à vos objectifs et celui-ci, il ne faudra pas l'éliminer !