



Le Management des Risques : Comment le faire Marcher

© *March 2005, Dr David Hillson PMP FAPM*

david@risk-doctor.com

Étant donné que le processus de management des risques est tout simplement une approche structurée pour prendre en compte des événements incertains qui pourraient avoir un effet sur le projet, il n'est pas complexe en lui-même. Il suffit de déterminer les objectifs à risque puis d'identifier ce qui pourrait les impacter, de mettre ces risques par ordre de priorité, de décider sur les réponses et puis d'agir en conséquence. Par contre, bien que cette séquence soit facile à décrire, dans la réalité il s'avère difficile de la réussir de bout en bout. L'étape la plus difficile est la dernière – l'exécution.

Pour une raison inconnue, bien que nous n'ayons que peu de problèmes à identifier et évaluer des risques, et même à déterminer des réponses appropriées, nous avons des difficultés à mettre ces plans en action, et à accomplir le travail proposé. D'où vient ce problème ?

On donne souvent comme raison le manque de temps ou de ressources pour implémenter les réponses aux risques : nous sommes si pris par nos tâches habituelles que nous ne voyons pas comment faire le travail supplémentaire associé à ces réponses. Il faut comprendre que si nous sommes « trop occupés pour s'occuper des risques », nous sommes également « trop occupés pour s'occuper correctement du projet ». Comme un risque est *un événement incertain qui, s'il arrivait, aurait un effet sur la réalisation de nos objectifs*, il est en effet impératif de s'en occuper. Si nous voulons atteindre nos objectifs nous ne pouvons donc pas considérer les réponses aux risques comme du travail facultatif. Les actions pour contrecarrer les menaces et capturer les opportunités devraient faire partie de notre travail de tous les jours qui vise à améliorer au maximum nos chances de succès. Dans la réalité, nous semblons croire que les réponses aux risques sont des tâches supplémentaires que nous pourrions faire si et quand nous trouvons le temps après avoir accompli notre « vrai travail ». Il n'est pas rare qu'une équipe projet fasse le travail d'identifier et d'évaluer les risques, de proposer des actions et de tout bien décrire dans un document – qui sera alors classé sans suite. Si les actions ne sont pas exécutées, le niveau de risque ne change strictement pas. Que faire pour faire évoluer les mentalités ?

Une stratégie est de considérer les réponses aux risques comme faisant partie intégrante du travail et leur accorder la même priorité que les tâches déjà définies. La liste d'actions qui suit explique comment s'y prendre :

- S'assurer que la définition de chaque réponse est bien spécifiée (avec une durée, un coût, des ressources, un responsable, des critères de succès ...)
- Rajouter dans le planning du projet les tâches relatives à chaque réponse - en prenant également en compte les modifications que ceci entraîne sur les autres parties du planning (coûts, délais, ressources, etc.)
- Insister sur le suivi de ces tâches de réponse aux risques de la même façon que pour toutes les autres tâches, avec des rapports d'avancement de la part des personnes responsables, et leur revue lors des réunions de projet.

Lorsque l'on accorde aux réponses la même priorité qu'aux autres tâches du projet, tout le monde comprend qu'il faut les implémenter. Lorsque les gens responsables de chaque risque constatent que ces actions sont importantes pour la réussite du projet et que les réponses aux risques auront autant de visibilité que les autres tâches, alors ils leur accordent autant d'attention et d'effort que pour ces autres tâches. Si, par contre, on considère que les réponses aux risques sont du travail optionnel ou différent, on leur accorde une priorité moindre que « le vrai travail ». Si vous leur accordez le statut de tâches valables, même essentielles, qui font une contribution importante à la réussite des objectifs, vous pouvez compter sur le fait qu'elles seront prises au sérieux et implémentées correctement. Après tout, si vous identifiez des risques sans les implémenter, vous perdez entièrement votre temps. Ce n'est que lorsque nous transformons les réponses approuvées en action que nous pouvons modifier notre exposition aux risques et augmenter nos chances d'atteindre nos objectifs