



COMMENT EXCLURE LES RISQUES « HABITUELS » DU REGISTRE DES RISQUES DU PROJET

© 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Les utilisateurs se plaignent souvent que leurs registres des risques sont remplis de « risques » qui seront automatiquement traités lors du déroulement normal du projet. Prenons comme exemple une compagnie d'informatique qui lance un projet pour créer un nouveau système, avec une phase d'intégration en fin du projet. Faudrait-il rajouter au registre, un risque tel que : « des erreurs pourraient apparaître lors des tests d'intégration », ou est-ce tout simplement un des défis techniques auxquels tous les projets de ce type-là doivent faire face ?

Bien qu'il soit vrai que les projets sont des initiatives incertaines et qu'il faut identifier les risques et les traiter par anticipation, il n'est peut-être pas nécessaire d'inclure tout événement incertain dans le registre des risques. S'il fallait les inclure, nous devrions noter des risques pour chaque activité du projet : « l'activité A pourrait déraiper » ou « nous pourrions rencontrer des problèmes avec l'activité B » ou encore « quelque chose d'inattendu pourrait survenir au cours de l'activité C ». Comment s'y prendre avec ces risques « habituels » ?

Les risques présentent trois caractéristiques essentielles :

1. Ils sont dans le futur car ils ne sont pas encore arrivés
2. Ils sont incertains et ne vont peut-être pas arriver
3. Ils auraient un effet significatif s'ils arrivaient.

Toutefois, certaines des actions déjà planifiées ont ces même caractéristiques ! Ces actions sont comprises dans le plan parce qu'elles sont nécessaires, et nous savons donc les traiter : nos procédures standard sont conçues pour cela. Si nous rajoutions ces événements dans notre liste de risques, cela équivaldrait à demander à quelqu'un de faire normalement son travail et de suivre le processus standard pour ce genre d'activité.

Si nous inscrivons ces risques « habituels » au registre des risques, cela revient à dire qu'il y a un risque que quelqu'un ne fasse pas correctement son travail. Est-ce le genre de risque qu'il faut noter ? Un projet bien géré aura les procédures de gestion pour garantir que les membres de l'équipe sont à la hauteur, avec les compétences, l'expérience, la formation et les outils requis. Le suivi et la revue du plan font partie des tâches standard de gestion pour s'assurer de son bon déroulement. Des audits fournissent la certitude que les procédures et normes professionnelles sont implémentées. Nous pouvons donc compter, en général, sur les gens pour faire le travail correctement.

Plutôt que de remplir le registre des risques avec des « risques » qui sont très généraux et qui ne demandent pas de réponses spéciales autre que de travailler correctement, nous devrions nous efforcer de trouver de vrais risques qui pourraient nous surprendre en bien ou en mal. Ce sont ces risques-là qui ont besoin d'une attention particulière et d'un plan pour les traiter, car ils ne sont pas couverts par les procédures opérationnelles. Nous devrions exclure les risques « habituels » du registre des risques, et l'utiliser pour noter les menaces et opportunités spécifiques, ainsi que les plans pour les traiter.

Ayant donc conclu que les risques « habituels » n'ont pas leur place dans le registre des risques, que faire pour les en bannir ? La responsabilité revient à la personne chargée du processus du risque - le champion ou le manager des risques. Cette personne doit agir en gardien du registre des risques et décider, pour chaque proposition de risque, si elle est valable et doit être retenue. Cette méthode garantira que les soi-disant « risques » génériques soient exclus (ainsi que les non-risques, tels que des faits, des problèmes, des cause certaines, des effets, des soucis, etc.) et de réserver le registre des risques pour les risques spécifiques : les vraies incertitudes qui comptent.