



Management du Risque : Important ou Efficace (ou les deux)?

© Janvier 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Il y a deux ans, Peter Kulik menait une recherche sur la perception de la valeur du management du risque pour les organisations. L'enquête adressait différents aspects mais deux questions étaient particulièrement intéressantes. La première demandait « Le management du risque vous semble-t-il important pour assurer le succès du projet ? » avec les réponses graduées entre « extrêmement important, très important, important, moyennement, pas du tout ». La seconde question demandait « Quel est l'efficacité du management du risque dans vos projets ? » avec des réponses graduées entre « extrêmement efficace, très efficace, efficace, moyennement efficace, inefficace ». Bien sûr les données brutes furent intéressantes en elles-mêmes mais la corrélation entre les réponses l'était encore plus. Si l'on simplifie les réponses à ces deux questions et si on les ramène à deux options (positives ou négatives) nous trouvons quatre combinaisons possibles :

1. le management du risque est *important* et *efficace*
2. le management du risque est *important* mais *inefficace*
3. le management du risque est *sans importance* et *inefficace*
4. le management du risque est *sans importance* mais (quelque part) *efficace*

La quatrième combinaison n'est sans doute pas réaliste; on peut en effet penser qu'il serait étonnant que, si le management du risque est efficace, l'organisation puisse ne pas le considérer comme important. En fait, s'il est considéré comme « sans importance », il est probable que rien ne soit alors réalisé dans ce sens. Par contre, les trois autres combinaisons représentent différents niveaux de maturité en management du risque conduisant à différents comportements dans les pratiques pour chacun des trois groupes identifiés.

Les organisations considérant le management du risque comme un processus important et délivrant les résultats attendus (Combinaison 1), sont des « champions » en management du risque qui démontrent comment en tirer les bénéfices. Elles devraient devenir des modèles à suivre pour d'autres organisations. Ces organisations matures en management du risque seraient peut-être disposées à se prêter à des études de cas et à des analyses de leurs meilleures pratiques, ce qui permettrait aux autres de progresser grâce à leur expérience.

Les organisations qui considèrent le management du risque comme important mais ne le pensent pas efficace en pratique (Combinaison 2) pourraient démarrer des actions d'amélioration pour tester et faire avancer leur compétence dans ce domaine. S'attaquer aux facteurs-clé de succès (FCS) pour un management efficace du risque permettrait d'améliorer leur capacité et maturité afin de récolter les bénéfices attendus. Parmi les facteurs-clé de succès importants, on trouvera les notions de culture ou sensibilisation au risque, efficience des processus, expérience et qualification du personnel, cohérence dans l'application des concepts.

Il n'est pas surprenant que le management du risque soit inefficace dans les organisations qui le considèrent comme sans importance (Combinaison 3). Il est en effet impossible de gérer efficacement les risques sans un certain degré d'engagement et de conviction. Ces organisations immatures en management du risque ont besoin d'être persuadées et informées des bénéfices du management de risque pour le succès de l'organisation – une tâche qui peut incomber aux convaincus de « la maison » qui pourront ainsi démontrer comment un management proactif du risque pourrait permettre de répondre aux défis de leur entreprise.

Chaque organisation devrait analyser les deux dimensions « importance » et « efficacité » du management du risque afin de prendre les mesures appropriées pour progresser dans l'échelle de maturité. Le management du risque permet de réels bénéfices, significatifs pour les organisations, les projets et les parties prenantes, mais ces bénéfices ne peuvent se réaliser que s'il y a reconnaissance de l'importance de ce processus à tous les niveaux et mise en pratique de manière efficace, sur le terrain.