



L'Avantage d'utiliser un Métalangage Pour Développer les Réponses

© May 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Pour bien comprendre un risque, il est utile d'identifier aussi bien les causes que les effets. Un *métalangage du risque* peut y contribuer en aidant à structurer la description du triplet *cause-risque-effet* avec une phrase de la forme suivante : « Parce que <une ou plusieurs causes>, <un risque> pourrait advenir, ce qui mènerait à <un ou plusieurs effets> ». Cette description structurée assure non seulement une définition claire du risque mais peut également s'avérer utile lors du développement des réponses.

Il y a quatre catégories de réponses aux risques :

1. les réponses agressives, qui servent ou bien à *éviter* une menace en la rendant impossible ou pour *exploiter* une opportunité en s'assurant qu'elle arrive
2. engager une tierce partie pour gérer le risque, dans le but ou bien de *transférer* une menace ou de *partager* une opportunité
3. modifier la taille du risque en s'adressant ou bien à la probabilité ou à l'impact, ou aux deux en même temps, pour *atténuer* une menace ou *améliorer* une opportunité
4. et, pour les risques résiduels qui ne peuvent être gérés de manière proactive ou valable, *accepter* le risque, qu'il soit menace ou opportunité.

Il est possible de faire le lien entre chacune de ces stratégies et la structure cause-risque-effet.

Pour les menaces (risques avec des impacts négatifs), ceci implique :

- Pour l'évitement, il faut éliminer ou modifier une *cause*, ou rompre le *lien cause-risque* pour que la menace ne puisse plus se concrétiser. Par exemple, les risques provenant d'un manque d'expertise peuvent être évités grâce à l'infogérance ou sous forme de partenariat. Le risque lié aux taux de change peut être écarté en n'utilisant que les devises locales.
- Pour le transfert, il s'agit de s'adresser au *risque* lui-même, en engageant des tiers pour le gérer ou l'assumer, bien que ceci ne change en rien l'événement. Une police d'assurance ou des termes spécifiques dans un contrat sont des exemples typiques du transfert de menaces.
- L'atténuation cible sur la probabilité de la menace en cherchant à réduire le *lien cause-risque*, ou vise à amoindrir l'impact négatif en considérant le *lien risque-effet*. Par exemple, le fait de retenir un nouveau fournisseur peut comporter le risque de besoins mal compris, et il faudra par exemple organiser des réunions spéciales de familiarisation pour réduire la probabilité de cette menace.
- Accepter un risque c'est s'intéresser à son *effet*, en reconnaissant que certaines menaces ne peuvent être maîtrisées et pourront donc survenir. Les options dans ce cas sont, ou bien de créer une réserve pour couvrir l'effet des impacts négatifs ou bien de développer un plan de secours spécifique qui ne serait mis en application que si par malchance la menace se concrétisait.

Des idées semblables s'appliquent dans le cas des opportunités (les risques avec des impacts positifs) :

- Exploiter l'opportunité en renforçant la *cause* pour que l'opportunité se réalise. Par exemple, pour créer un avantage supplémentaire, la décision d'inclure définitivement un élément optionnel dans le contenu du projet pourrait être prise.
- Le partage d'une opportunité correspond à la partie *risque* de la chaîne cause-risque-effet en impliquant des nouveaux participants pour gérer l'opportunité, par exemple en créant un partenariat ou en signant un contrat avec intérêt.
- Pour l'amélioration, il faut ou bien renforcer le *lien cause-risque* pour augmenter la probabilité que l'opportunité se concrétise, ou travailler sur le *lien risque-effet* pour maximiser son impact positif. Si une participation à une conférence offrirait une opportunité pour des nouvelles affaires, il serait souhaitable de faire en sorte d'y augmenter sa visibilité et le nombre de contacts.
- Pour décider de classer une opportunité comme acceptée, il faut considérer *l'effet*. Une réserve conditionnelle pourrait être retenue pour profiter d'impacts positifs, ou un plan de secours spécifique pourrait être développé pour le cas où la chance nous sourit et l'opportunité se présente.

L'intérêt du métalangage du risque est déjà bien connu dans le processus d'identification des risques. Il s'avère que le même procédé peut servir dans le développement des réponses appropriées aussi bien pour les menaces que pour les opportunités, afin de s'assurer que les actions sélectionnées mènent bien aux résultats escomptés.