



Où Placer la Barre ?

© January 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Le terme « risque » est habituellement défini comme une incertitude qui, si elle se concrétisait, aurait un effet sur un ou plusieurs objectifs. Les deux substantifs dans cette définition (l'incertitude et l'effet) représentent les deux dimensions du risque, souvent appelés « la probabilité » et « l'impact », bien que d'autres termes soient parfois utilisés. Pour décider de l'importance d'un risque il faut évaluer, entre autres caractéristiques, ces deux dimensions.

Les évaluations les plus rapides de la probabilité et de l'impact se basent souvent sur des qualificatifs tels que « faible », « modéré » et « élevé ». De cette façon un risque qui a peu de chance d'arriver mais qui aurait un effet considérable s'il se concrétisait serait décrit comme « faible-élevé ». Bien que cette façon de procéder soit très répandue, elle peut mener à des malentendus. Par exemple, si j'explique à un collègue qu'un de mes risques est évalué comme faible-élevé, il ne saura pas exactement ce que cela signifie pour moi. En effet lorsque je dis « probabilité faible », est-ce que je parle d'une chance sur un million, ou simplement d'une probabilité inférieure à 50% ? De la même façon, est-ce qu'un impact « élevé » implique un désastre total avec perte de l'entreprise, ou simplement un retard d'un mois ?

La réponse habituelle à ce problème est de définir par avance des échelles de probabilité et d'impact pour un environnement donné, et d'insister que toutes les évaluations dans cet environnement utilisent ces mêmes échelles. Ainsi toutes les personnes impliquées dans l'évaluation des risques d'un projet donné pourraient comprendre par exemple que « probabilité faible » correspond à une fourchette de 10%-30% et que « impact élevé » implique un retard de 6-12 mois ou un surcoût de €100.000.-.

Ceci soulève deux questions importantes : qui définit les échelles, et comment doit-on le faire ?

Les définitions de probabilité et d'impact sont une façon d'exprimer le *seuil de risque* ou *l'appétit pour le risque* dans un projet donné ou une situation commerciale. Ceci implique qu'elles doivent être définies par la personne responsable des objectifs à risque. Pour un projet, la définition dépend du commanditaire, en discussion avec les parties prenantes principales. Dans le cas d'une décision commerciale, le dirigeant responsable devra déterminer à quel niveau fixer le seuil du risque.

Il reste quand même la question de comment déterminer les chiffres. Les échelles de probabilité sont faciles à définir car il suffit de diviser la gamme 1-99% en plusieurs segments. Le cas de l'impact est plus complexe. Qui peut dire si un retard d'un mois représente un simple contretemps ou, par contre, un désastre complet. Est-ce qu'une économie de €50,000 serait fêtée comme un triomphe ou vue comme une simple surprise agréable ?

Pour définir l'échelle des impacts, il faut d'abord que la personne responsable détermine pour chaque objectif principal (temps, coût, performance, réputation, etc.) les niveaux d'impact qui seraient intolérables et en fournisse une description. Ces valeurs définissent le seuil inférieur de la gamme du haut (le « très élevé » par exemple). Il faut ensuite s'occuper du seuil supérieur de la première gamme du bas (le « très faible ») qui correspond à un impact sans importance. Les seuils intermédiaires (« faible », « modéré », etc.) pourront alors être placés entre ces deux valeurs limite.

Une fois que les échelles pour les menaces auront été définies, elles pourront être inversées pour créer les échelles pour les opportunités. Ceci se résume à traiter les impacts des menaces comme des effets négatifs (perte de temps, bénéfice réduit, réputation ternie etc.) et les opportunités comme positives (du temps ou de l'argent gagné, une meilleure réputation, etc.). Alternativement, il se peut que l'organisation décide de définir des échelles d'opportunité indépendantes de celles pour les menaces.

Le fait de définir des échelles d'impact et de probabilité de cette façon permet à toutes les personnes impliquées dans l'évaluation des risques d'utiliser un modèle commun. Mon « faible-élevé » pourra alors être compris par tous mes collègues, et sera identique à leur « faible-élevé ». Tous les risques pour un projet ou une situation commerciale seront évalués selon les mêmes définitions, ce qui permet de les classer en ordre d'importance relative. Ce processus facile de définition permet de répondre à la question « où placer la barre ? » et garantit que tout le monde parle le même langage pour évaluer nos risques.