



Pourquoi les risques deviennent des surprises

© August 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

On dit souvent qu'un bon management des risques devrait conduire à une réduction du nombre des surprises. Le management des risques agit en quelque sorte comme un « radar frontal », qui scrute l'avenir incertain pour identifier les événements qui pourraient devenir une menace importante à éviter ou une opportunité intéressante à investiguer. Bien qu'il ne soit pas possible de détecter tous les détails de cet avenir incertain, le processus du management des risques vise à mettre en évidence les domaines spécifiques d'incertitude et à indiquer le meilleur chemin à suivre.

En dépit de tout ceci, l'avenir nous réserve des surprises, tant bonnes que mauvaises. Certaines incertitudes futures semblent être imprévisibles. Il y a quatre raisons pour lesquelles il n'est pas possible de prévoir tous les risques à l'avance.

1. Certains risques sont **impossibles à prévoir**. Ils sont des vrais inconnus, fruits de l'incertitude qui rode cachée dans le futur et invisibles à tout le monde jusqu'à ce qu'ils se dévoilent et délivrent un impact complètement inattendu. L'on est même tenté de dire que ces « inconnus inconnus » ne sont pas des risques au vrai sens du terme, car ils sont carrément invisibles à tout processus de management des risques. C'est comme s'ils n'existaient pas avant d'arriver – et lorsqu'ils arrivent, ils ne sont plus incertains et donc pas des risques mais des problèmes inattendus ou des bonnes surprises.
2. D'autres risques **dépendent de l'intervalle** et n'apparaissent qu'avec le passage du temps. Notre « radar risque » peut seulement percevoir une certaine distance dans l'avenir, et certains risques existent au-delà de cet horizon. Il ne sera possible de les identifier que plus tard, lorsqu'ils seront plus proches dans le temps. Jusqu'à ce qu'ils se montrent à notre horizon, ils restent cachés et impossibles à identifier.
3. Certains risques se développent de façon imprévisible parce qu'ils **dépendent de l'avancement**. Ils ne peuvent pas être identifiés avant qu'un certain seuil de progrès n'ait été atteint. Si un risque existe derrière le bâtiment, je ne peux pas le détecter avant d'avoir fait le tour du bâtiment pour obtenir une nouvelle perspective. Tant que je reste devant le bâtiment, le risque m'est invisible. D'une façon semblable, certains risques liés à l'intégration ne seront peut-être pas visibles avant la fin du codage et des tests.
4. Le dernier groupe des risques qui peuvent rester cachés du « radar risque » comprend ceux qui **dépendent d'une réponse** : ils sont également connus sous le nom de **risques secondaires** et n'apparaissent que quand une action est prise pour répondre à un risque existant. Avant que cette action ne soit proposée, ces risques n'existent pas, et ainsi ne peuvent pas être vus avant que la réponse n'ait été décidée.

Toutes ces raisons pour lesquelles certains risques peuvent être invisibles à notre radar frontal, amèneraient à penser que le processus d'identification est voué à l'échec face, notamment, aux risques impossibles à prévoir, émergents ou secondaires. C'est pourquoi le cycle de management des risques ne se fait pas en une seule fois mais doit être répété à des intervalles réguliers. L'identification des risques devrait viser à identifier **tous les risques qui peuvent être connus à un moment donné**, en reconnaissant que certains sont actuellement indétectables. Les risques identifiés doivent être évalués, suivis d'actions appropriées. Ce processus doit être itératif, afin d'identifier les risques qui seront apparus depuis le cycle précédent. On trouvera alors les risques qui seront apparus avec le passage du temps ou dû à l'avancement du projet, ou encore les risques secondaires résultant de réponses implémentées.

Malheureusement les risques qui sont totalement impossibles à prévoir auront toujours la capacité de nous surprendre en dépit de l'utilisation la plus sophistiquée du « radar risque ». Par contre des mises à jour régulières vont réduire au minimum les surprises dues aux risques qui sont actuellement invisibles mais qui apparaîtront plus tard.

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, [contactez le Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor (www.risk-doctor.com).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PMP (kik@PROJECT-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).