



Répondre aux Risques avec Souplesse

© July 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

La semaine dernière, j'ai fait un voyage à Londres par train. Nous avons quitté la gare à l'heure prévue, suivi un trajet fixe, nous nous sommes arrêtés en route aux gares prévues et nous sommes arrivés à Londres avec deux minutes d'avance. J'ai également fait récemment la traversée d'une petite baie en voilier. Après un court délai pour préparer le bateau, nous sommes partis dans la bonne direction mais avons rapidement dévié de notre cap dû au vent et à la marée. Il nous a également fallu éviter d'autres embarcations pendant la traversée, ainsi qu'un jet-ski qui s'est subitement présenté devant nous. Heureusement nous avons réussi à atteindre l'autre rive en maniant habilement les voiles et le gouvernail. Le chemin suivi n'était sans aucun doute pas une ligne droite à travers la baie, mais nous sommes arrivés au point désigné non loin de l'heure prévue - et nous nous sommes bien amusés en route !

Lequel de ces deux voyages représente le mieux votre projet ou votre affaire ? Est-ce que vous voyagez en train ou en voilier ? Suivez-vous un plan fixe et un échéancier fiable, est-ce que vous passez chaque jalon au moment prévu, avec la confiance d'arriver à votre destination à la date spécifiée (ou, au moins, avec une bonne approximation) ? Votre devise est-elle « *D'abord travailler sur le plan, ensuite travailler selon le plan* » ? Ou à l'inverse dépendez-vous d'événements et circonstances – qu'elles soient prévisibles ou non planifiées – qui demandent des adaptations en cours de route pour assurer d'arriver à bon port ?

La plupart d'entre nous reconnaît que la vie, les affaires et les projets n'avancent pas en ligne droite. Nous pouvons d'habitude établir des objectifs précis, et nous pouvons souvent définir un chemin pour y arriver. Néanmoins nous savons que la réalité est d'habitude bien plus désordonnée que nos plans bien nets. Une réponse à cette réalité est le management des risques, où nous regardons vers l'avenir pour identifier des sources potentielles de variation dans le plan pour ensuite développer des plans d'action aptes à nous aider à retrouver le cap.

Le management des risques s'avère par contre difficile si vous essayez de gérer votre projet ou vos affaires à la manière d'un voyage en train. Dans ce cas, il vous faut rester sur des rails fixes qui mènent du début à la fin, en obéissant à un horaire publié, sans aucune dérive possible. Si des événements imprévus arrivent (tels qu'un arbre tombé sur les rails ou un passager qui tombe malade), les seules options sont un retard ou l'annulation. Il serait tellement mieux de mener les projets et les affaires tels que des voiliers. La caractéristique de base est **la souplesse**, la possibilité de répondre rapidement aux variations de circonstances. Si le vent nous pousse sur un autre cap, nous pouvons ajuster les voiles pour nous rediriger vers notre but et même profiter de ce vent pour nous aider à y arriver.

L'idée d'un voyage en train ou en voilier n'est naturellement qu'une image ou une analogie qui a ses limites. Mais il est vrai que les affaires et les projets doivent progresser dans des environnements qui changent à tout moment, où il n'est peut-être pas possible ou indiqué de suivre le plan initial. Nous ne devons pas être tenus rigide de « rester dans les rails » de peur de « s'écarter du droit chemin ». Nous devons au contraire profiter du changement pour éviter ou atténuer les menaces, exploiter ou améliorer les opportunités, et ainsi arriver à notre but.

Comment rester souple en affaires ou dans les projets ? Tout dépend de l'état d'esprit de la Direction et d'une culture d'organisation qui acceptent l'incertitude et ne stipulent pas une obéissance aveugle au « Plan ». Un bon plan doit inclure des niveaux appropriés de contingence ou réserve pour permettre de répondre aux menaces et opportunités susceptibles d'arriver. Les processus doivent permettre aux gens de répondre aux changements quand ils arrivent ; ils ne doivent pas servir de carcan qui impose une rigide conformité. Il faut naturellement garder clairement en vue et viser le but proposé. L'organisation doit aussi être capable de savoir où elle se trouve et où elle se dirige. Finalement, les gens doivent être habilités à réagir rapidement compte tenu de leurs limites d'autorité et de responsabilité pour pouvoir faire le nécessaire lorsque les conditions changent.

Alors, la prochaine fois que quelqu'un vous demande si une affaire ou votre projet est « en bonne voie », pourquoi ne pas répondre que votre projet « navigue vers le but », avec une vue précise de votre destination et une approche souple pour répondre à tout aléa qui pourrait survenir sur le parcours.