



Le management des risques est innovateur

© Septembre 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Dans une publication récente sur le management de projets, un article sur l'innovation a proposé cette phrase provocatrice : « Le management des projets s'occupe de processus et de management des risques – ce qui est en contradiction directe avec l'innovation ». Cette allégation représente un défi que le management des risques est tenu de relever !

L'objectif du management des risques, que ce soit dans le domaine des projets ou des affaires, est de rechercher des incertitudes significatives et d'y répondre activement. Ceci est deux fois plus rentable s'il tient compte aussi bien des opportunités que des menaces, comme le préconisent la majorité des guides des meilleures pratiques dans le domaine. Et ceci ne ferait-il pas appel à l'innovation ?

En premier lieu, l'identification des risques est un travail qui fait reposer sur la créativité, car elle implique de penser l'impensable, réfléchir en-dehors du « Plan », et d'envisager d'autres scénarios et alternatives. Il s'agit de poser des questions telles que « et si.., pourquoi (pas) ..., si seulement ..., et alors ... ? ». Des problèmes potentiels (des menaces) et des avantages incertains (opportunités) peuvent être identifiés grâce à l'application d'outils de créativité tels que le remue-méninges (« brainstorming »), la destruction des hypothèses (avocat du diable), l'analyse des causes fondamentales, la visualisation, l'analyse des scénarios et la prédiction. En toute vraisemblance, il est impossible d'identifier des risques sans faire preuve de créativité et de réflexion novatrice.

L'identification n'est pas le seul domaine du management des risques qui requiert un esprit inventif : cette faculté est également indispensable pour trouver comment répondre d'une façon efficace aux risques. On a attribué la citation suivante à Einstein : « Il n'est pas possible de résoudre un problème en utilisant les mêmes idées que celles qui l'ont créé. » L'identification des risques en lui seul ne suffit pas, car sans une action *appropriée* l'exposition à ces risques reste inchangée, et c'est dans la détermination de ce qui serait « approprié » qu'il faut faire preuve d'imagination et d'être prêt à envisager des actions qui n'avaient pas été considérées auparavant. Einstein a également défini la folie comme le fait « de s'acharner à faire la même chose dans l'attente qu'elle donnera des résultats différents » ce qui signifie « si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous aurez toujours le résultat que vous avez toujours eu ». Comme dit le proverbe chinois : « si nous ne changeons pas de direction, nous allons probablement arriver là où nous nous dirigeons ».

Il est probable que la personne qui a écrit que « le management des risques est en contradiction avec l'innovation » pensait encore à une caricature démodée du management des risques : il est sûr qu'un management des risques qui viserait à interdire coûte que coûte tout changement par rapport au plan, en s'accrochant désespérément à l'approche initiale et en refusant tout changement, étoufferait la créativité et l'innovation. Par contre, le management des risques tel qu'il est pratiqué de nos jours est tout autre. Il encourage activement et accueille le changement, il reconnaît que certains risques présentent une possibilité d'améliorer le plan initial, par exemple en travaillant « plus malin, plus vite, moins cher ». Bref que le risque a un côté positif.

« Le management de risque sans créativité » est une contradiction textuelle et une impossibilité logique car un tel procédé ne ferait que raconter et rapporter l'inévitable sans y intervenir. Pour que le processus de management des risques soit efficace, il doit se baser sur une réflexion novatrice et créatrice pour rechercher activement des incertitudes significatives et pour découvrir comment en profiter. Un processus qui ne ferait pas tout ceci n'a plus le droit de s'appeler management des risques. «

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).