



QUEL NIVEAU DE DÉTAIL POUR DÉCRIRE UN RISQUE ?

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

L'identification et la documentation des risques peuvent être effectuées à un niveau plus ou moins détaillé, et ce niveau de détail peut s'avérer très différent selon le projet ou l'organisation. Certains projets choisissent d'identifier un nombre limité de risques de haut niveau, et d'autres auront des centaines, voire de milliers de risques identifiés. Avec une description des risques très général ou de trop haut niveau, le travail de répondre au risque et d'allouer les responsabilités peut s'avérer difficile ; par contre, une description très détaillée génère un surplus de travail. Comment donc décider du niveau de détail idéal ? Il convient de considérer trois critères : *maîtrise*, *responsabilité* et *besoin d'information*.

1. En premier lieu, il convient de décrire les risques selon le niveau auquel ils seront *maîtrisés*. Une description trop générale telle que « quelque chose d'inattendu pourrait se passer au cours du projet » ne sert à rien car ne permettant pas de formuler une stratégie de réponse. Un excès de détail est également inutile, tel que « Jean Dupont, l'assistant de l'architecte système, pourrait se casser la jambe au cours du match mardi soir et ne pourrait pas terminer les dessins de la phase 2.4.2 » ; une formulation plus utile serait : « des membres clés de l'équipe pourraient être indisponibles pour terminer la phase de conception ». À ce niveau, le risque peut être géré activement – en se focalisant sur l'allocation et le suivi des ressources et en s'assurant qu'aucune activité critique ne dépende d'une seule personne. Ainsi, certains risques justifient un niveau de détail considérable, et d'autres seront mieux gérés à un niveau plus général.
2. Ensuite, il faut choisir un niveau de détail qui permet de définir la personne qui aura la *responsabilité nominative* de la façon donc le risque est traité. Le niveau de risque dans ce cas va dépendre du niveau hiérarchique de la personne – par exemple : les membres juniors de l'équipe responsables de certains risques bien pointus auront besoin d'une description très détaillée ; le commanditaire du projet ou les cadres supérieurs seront intéressés par une vue plus globale.
3. En troisième lieu, la description du risque doit correspondre aux *besoins d'information* de la personne qui recevra les rapports sur ce risque. Les membres de l'équipe ont besoin de descriptions détaillées des risques pour lesquels ils sont responsables. Le commanditaire et les clients s'attendent à un détail plus global dans lequel plusieurs risques pourront être consolidés à un niveau supérieur.

Cette analyse par critère indique des besoins de détail différents selon la façon dont la description du risque sera utilisée. Un seul niveau de détail fera rarement l'affaire. Alors, comment faire ?

Il existe un outil qui correspond à ce besoin : la **Risk Breakdown Structure, RBS** (ou **Structure de Découpage des Risques, SDR**). La SDR est une décomposition hiérarchique des sources de risque du projet. En descendant d'un niveau, le nombre de risques et le niveau de détail augmentent. Au niveau le plus élevé (niveau 0) on voit simplement l'amalgame « incertitudes qui comptent ». Ceci est ensuite décomposé au niveau 1 pour fournir les catégories principales de causes de risque, telles que « risque technique », « risque commercial », « risque organisationnel », « risque externe ». Les composants de chaque catégorie seront définis au niveau 2 – par exemple le risque technique comporte les domaines de « technologie », « performance », « fiabilité », « interfaces », etc.. La décomposition est répétée ainsi de suite jusqu'à un niveau où chaque risque est défini avec assez de précision. Le niveau le plus bas de la structure présente les risques groupés par rapport à la catégorie ou la source correspondante.

Chaque niveau de la SDR correspond à un besoin différent. Dans le cas où la description, la responsabilité et la maîtrise devront être accomplies en détail, il convient d'utiliser le niveau le plus bas. Les niveaux plus élevés permettent de consolider des groupes de risques pour en faire un seul rapport, ou pour leur allouer un responsable à un niveau supérieur de la hiérarchie. De cette façon, l'ingénieur qualité peut bien avoir besoin de comprendre le risque spécifique relatif à un test donné d'un produit spécifique (niveau 4 de la SDR) ; le directeur technique de la compagnie aura besoin d'avoir une vue d'ensemble sur le risque technique du projet (niveau 1 de la SDR).

Les différents niveaux de détail dans la description des risques répondent à des besoins différents. Plutôt que d'insister sur une description à un seul niveau pour tous les risques, qui devrait satisfaire à tous les besoins, la structure hiérarchique de la SDR permet une souplesse entre un niveau très général et un niveau détaillé.

[Des détails supplémentaires sur la SDR sont disponibles en anglais sur www.risk-doctor.com/pdf-files/rbs1002.pdf.]