



Les Risques Imaginaires

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Certains disent que l'identification est la phase la plus importante du management des risques : il est en effet impossible de gérer un risque qui n'a pas été, tout d'abord, identifié. C'est ainsi que sont apparues de nombreuses techniques d'identification telles que le remue-méninge, les interviews, questionnaires, listes de contrôle et de questions, analyse des hypothèses et contraintes, analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces, groupes Delphi, technique de groupe nominal, analyse cause-effet, analyse des défaillances et autres. Certaines de ces méthodes sont créatives et d'autres utilisent l'expérience passée ; certaines peuvent être menées de manière individuelle, d'autres s'appuient sur le travail de groupe ; certaines sont simples et rapides, d'autres laborieuses et prennent du temps.

Quel que soit la technique, elles requièrent toutes une qualité essentielle pour fonctionner. Nous la possédons tous mais l'oublions pour la plupart. Chacun de nous l'a en lui et certains s'attachent même à la développer alors qu'elle reste latente chez d'autres. Cet outil d'identification du risque existe dans tout cerveau humain et s'appelle **imagination**.

Lors des techniques d'identification du risque on doit imaginer des conditions qui n'existent pas encore. Le succès de l'identification du risque repose sur notre capacité à imaginer des circonstances et futurs possibles. Sans imagination, l'identification est limitée à ce qui est déjà arrivé et les risques étrangers aux situations connues ne peuvent pas être prévus.

Une palette de techniques est disponible pour stimuler l'imagination ; citons la visualisation, la scénarisation, la représentation en image, les questions positives, la pratique du conte et autres méthodes créatives. Les praticiens du risque doivent appréhender ces techniques pour développer leur aptitude à imaginer des risques potentiels, ainsi que pour aider leurs collègues pendant le processus d'identification des risques.

Une manière simple et amusante de développer l'imagination est l'utilisation des "*questions fantaisistes*" pour présenter les risques dans un contexte positif. On peut utiliser cette technique pendant les entretiens sur les risques, ou l'associer à d'autres techniques créatives. Vous pouvez vous poser vous-même les questions ou les poser aux autres. Par exemple:

- "Si vous étiez en train de rêver à votre projet et que cela devienne un cauchemar, que se passerait-il? (pour envisager les menaces possibles)
- "Je suis votre fée-marraine et vous avez trois vœux à formuler sur votre projet – que feriez-vous en premier? (pour identifier de nouvelles opportunités)
- "Si un extra-terrestre rejoignait votre équipe de projet, que trouverait-il le plus inhabituel? (pour faire ressortir les points d'ombre)

Ces exemples font sourire et peuvent ne pas être appropriés à toutes les situations et organisations, mais le principe peut être repris dans des contextes plus sérieux. Ce type de questions sera posé pendant les entretiens d'identification des risques. L'imagination est alors stimulée, permettant à l'interviewé(e) de considérer des options en dehors de son champ d'expérience. Par exemple: "Si vous étiez un nouvel employé et que cela soit votre premier projet, quelles questions poseriez-vous?" "Qu'est-ce qui serait différent si on réalisait ce projet à l'étranger?" "Quand votre client reste éveillé en pleine nuit, qu'est-ce qui le tracasse?" "Quelles sont les attentes les plus optimistes de votre fournisseur pour ce projet?"

Ce genre de questions (ainsi que d'autres approches créatives) utilisent l'imagination pour nous amener au delà du présent et du familier, ouvrant les portes aux nouvelles possibilités. Dans un sens, tous les risques sont imaginaires puisqu'ils n'existent pas encore. Les techniques développant l'imagination peuvent donc être très bénéfiques pour l'identification des risques. Si vous pouvez imaginer quelque chose, cette chose pourrait arriver. Laissez libre cours à votre imagination et voyez quels risques émergent!