

Gestion des risques

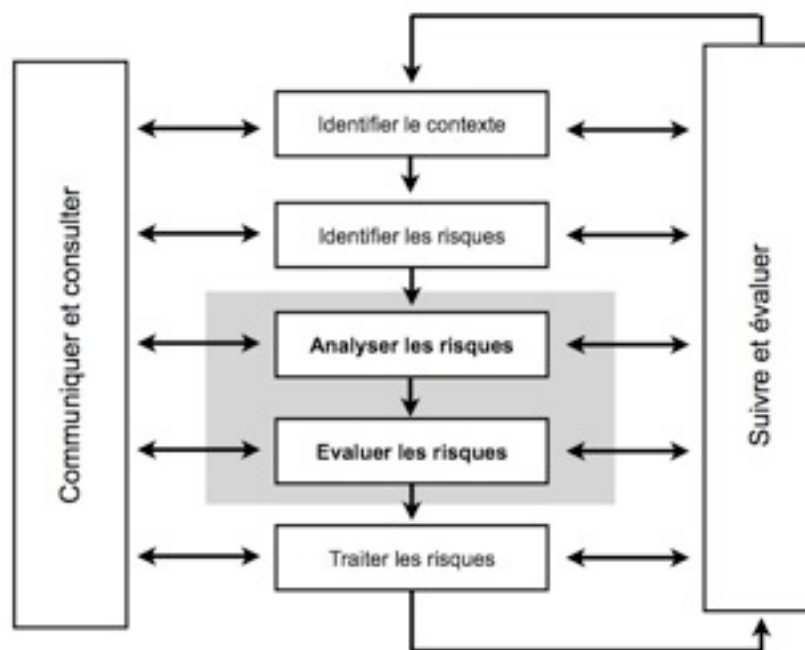
Définition

L'évaluation des risques (identifier les risques et estimer quels sont les dangers qu'ils représentent) et la gestion des risques (faire tout ce que vous pouvez pour les réduire) sont des techniques que tous les promoteurs de projet doivent savoir pratiquer.

La gestion du risque comprend :

"Tous les processus impliqués dans l'identification, l'évaluation et l'estimation des risques, l'identification des responsabilités, la prise d'action pour réduire ou anticiper les risques, et le suivi et l'évaluation des progrès réalisés".

Les principaux éléments de la gestion des risques sont représentés dans le diagramme ci-dessous :



Il est nécessaire de prendre en considération et d'évaluer les risques dès le début d'un projet. Cependant l'évaluation de risques est un processus continu qui doit être poursuivi tout au long du projet. On ne doit pas seulement prendre au sérieux les risques ; il faut aussi les gérer d'une façon organisée. Ne pas penser aux risques dans votre projet ou dans votre entreprise est le plus grand des risques que vous pouvez prendre !

Identifier les risques

Le problème avec les risques c'est qu'on n'en est pas toujours conscient. Des touristes s'aventurent chaque été en haute montagne en méconnaissant le risque des orages ou en s'aventurant sur les glaciers en chaussures de tennis. Ils ne sont pas conscients des risques à cause d'un manque d'information et de formation.

Identifier le contexte

On peut partir explorer une grande ville sans emporter de réserve d'eau potable ni de boussole. On ne court pas un grand risque car on pourra toujours demander son chemin à un passant et s'arrêter sur la terrasse d'un café pour commander une boisson désaltérante. Mais partir en randonnée dans un désert sans eau potable ni boussole est une autre paire de manches.

Conclusion : prenez en compte le contexte, l'environnement, dans lequel votre projet va se dérouler afin d'identifier les risques.

Communiquer et consulter

Ne jouez pas au touriste ignorant. Pour identifier sérieusement les risques inclus dans votre projet, prenez le temps de vous informer :

- Recherchez dans une bibliothèque des récits, des livres, des reportages sur des projets similaires et notez les risques courus par les promoteurs de ces projets.
- Faites une recherche similaire sur Internet.
- Identifiez et consultez des experts, des personnes qui ont déjà réalisé un projet similaire, ou qui connaissent l'environnement dans lequel votre projet va se dérouler.

Etablir la liste de tous les risques

Faites une liste aussi complète que possible de tous les risques impliqués par votre projet :

- Risques sanitaires
- Risques d'accident
- Risques d'agression
- Risques liés à l'équipement ou au matériel (pannes, casse)
- Risques administratifs (autorisations, visas)
- Risques financiers
- etc.

Notez tous les risques possibles, même s'il vous paraissent insignifiants ou peu probables. Une panne insignifiante peut s'avérer redoutable dans un environnement difficile.

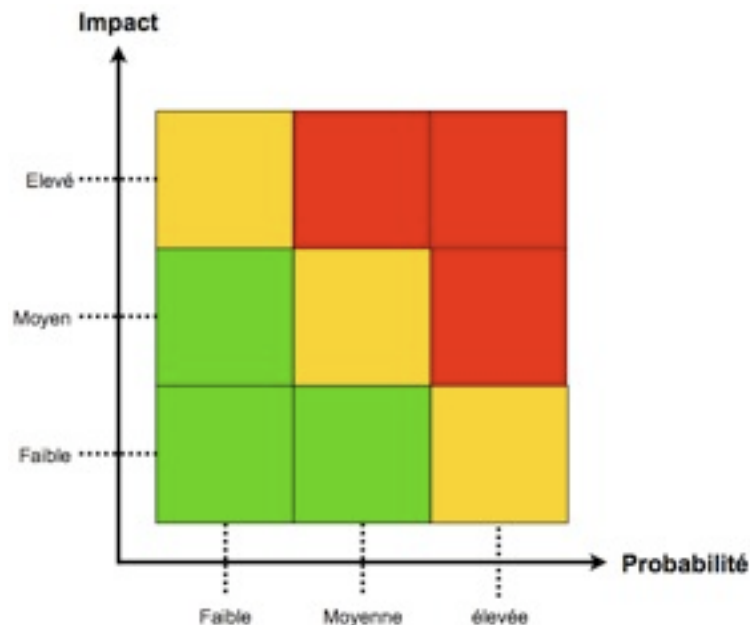
Analyser et évaluer les risques

Après avoir identifié tous les risques possibles, il faut les analyser. Vous pouvez utiliser l'approche suivante :

1. Estimer la probabilité et l'impact de chaque risque identifié (voir diagramme ci-dessous)
2. Classer les risques en trois catégories :
 - **Risques tout à fait acceptables** - Dans le diagramme ci-dessous, les risques que l'on peut tout à fait accepter sont symbolisés par un carré vert : ce sont ceux dont l'impact est moyen mais la probabilité faible ; ceux dont la probabilité est moyenne mais l'impact faible, enfin ceux dont l'impact et la probabilité sont faibles.
 - **Risques moyennement acceptables** - Dans le diagramme ci-dessous, les risques moyennement acceptables sont symbolisés par un carré orange : ce sont ceux qui ont un impact élevé mais une probabilité faible ; ceux qui ont un impact moyen et une probabilité moyenne ; enfin ceux qui ont une probabilité élevée mais un impact faible.
 - **Risques inacceptables ou "tueurs"** - Dans le diagramme ci-dessous, les risques *tueurs* sont symbolisés par un carré rouge : ce sont ceux qui ont un impact élevé et une probabilité élevée ; ceux qui ont un impact moyen mais une probabilité élevée ; enfin ceux qui ont un impact élevé mais une probabilité moyenne.
3. Finalement, posez-vous les deux questions suivantes par rapport à chaque risque :
 - Est-ce que je peux faire quelque chose par rapport à ce risque ?

- Est-ce que je peux ne rien faire par rapport à ce risque ?

Soyez attentifs aux "risques tueurs". Si vous pouvez faire quelque chose à leur sujet, vous **devez** le faire. Si vous ne pouvez rien faire à leur sujet, alors vous devez vous demander si vous pouvez poursuivre votre projet. Il serait en effet peu responsable de vous placer dans une situation où vous allez courir un risque très important, qui a toutes chances de se produire et pour lequel vous ne pouvez rien faire.



Gérer les risques

Une fois que les risques ont été identifiés et évalués, il faut se demander comment les **gérer**, c'est-à-dire décider si vous voulez faire quelque chose au sujet des risques sur lesquels vous pouvez agir et, si oui, incorporer dans votre plan d'action les activités à entreprendre. Dans tous les cas, on doit bien sûr commencer par les risques les plus graves.

Il y a 6 catégories de mesures que vous pouvez prendre :

- **Acceptation** – Pas de mesure : le risque est accepté (son impact est faible).
- **Prévention** – les mesures qui peuvent prévenir les risques (les rendre moins probables)
- **Réduction** – les mesures qui peuvent réduire l'impact des risques
- **Transfert** – les mesures qui permettent de transférer la responsabilité du risque sur quelqu'un d'autre (par exemple avec une police d'assurance)
- **Plan d'urgence – ou "plan B"** : préparer un plan d'urgence pour faire face aux risques sur lesquels vous ne pouvez rien de manière à changer votre projet si ces risques apparaissent.
- **Suivi et évaluation** - en cours de projet, assurez le suivi des mesures prises et des risques identifiés afin de modifier les procédures suivant l'évolution de la situation.

Un exercice pratique : La roue de Margolis

1. Objectifs

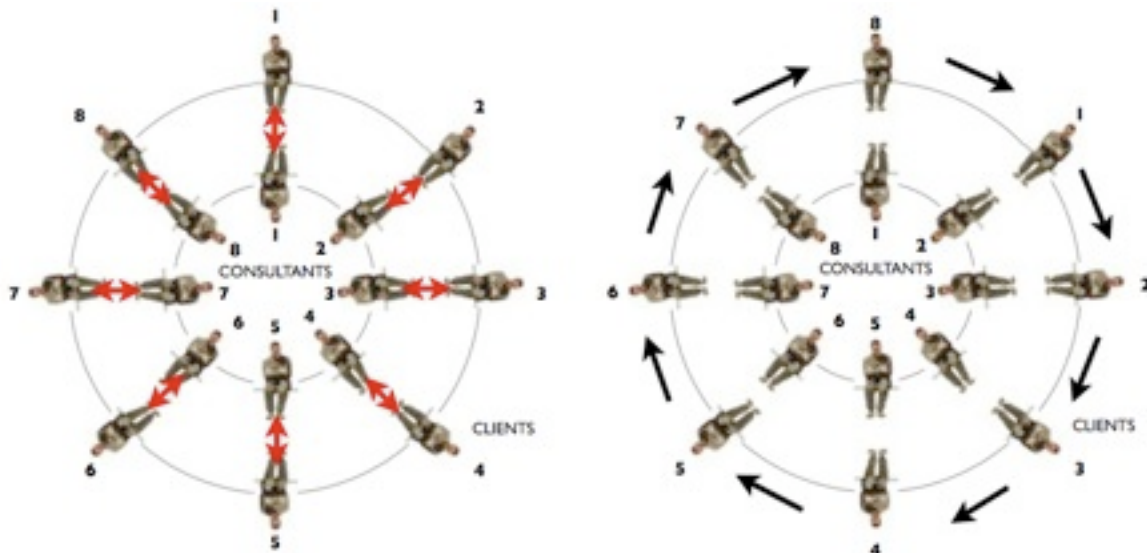
- Donner aux membres d'une équipe l'occasion de discuter les risques réels auxquels ils font face ou feront face et de développer des réponses possibles.
- Insister sur l'égalité de pouvoir et d'autorité au sein de l'équipe.
- Encourager les participants à partager les problèmes et à rechercher activement l'expression d'expériences et de suggestions chez les uns et les autres.
- Mettre en lumière le fait que chacun possède une expérience pertinente et valable.

2. Durée

- 45 minutes

3. Matériel

- Deux séries de 6 à 8 chaises disposées en deux cercles concentriques ; les chaises du cercle intérieur étant dirigées vers l'extérieur.
- Une montre ou un minuteur électronique pour minuter chaque tour.
- Quelque chose pour faire du bruit comme une cloche ou bien une tasse et une cuillère.



4. Déroulement

1. Demander à chaque participant de réfléchir aux risques liés au projet ou à l'entreprise de l'équipe et à en choisir un en particulier.
2. Puis, demander à chaque participant de s'asseoir sur un des sièges. Expliquer que ceux qui sont assis dans le cercle externe seront des *clients* et devront demander conseil à propos d'un risque. Ceux qui sont assis dans le cercle interne seront des *consultants* et devront faire des suggestions à propos du risque présenté. Chaque paire (un consultant et un client) dispose de trois minutes pour débattre des risques et des solutions potentielles.
3. Après trois minutes, le cercle extérieur opère une rotation d'une chaise, permettant ainsi à chaque client de présenter à le risque qu'il a choisi à un nouveau consultant.
4. Donner à nouveau trois minutes pour une nouvelle discussion entre consultants et clients. faites opérer à nouveau une rotation d'une chaise du cercle extérieur ; donner 3 minutes de discussion ; opérer une nouvelle rotation et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les clients (cercle extérieur) aient changé de place.
5. Donner 2 minutes à tous les clients et consultants pour écrire un résumé des risques et des solutions qu'ils ont discutés.
6. On peut demander ensuite aux clients et consultants d'intervertir leurs rôles et on recommence l'exercice.

7. A nouveau, on donne 2 minutes à tous les clients et consultants pour écrire un résumé des risques et des solutions qu'ils ont discutés.
8. Demander aux participants s'ils ont été surpris par le degré d'innovation atteint dans la recherche de solutions pour réduire les risques. Demander aussi aux participants si le fait de penser à gérer les risques permet aux gens d'évaluer à nouveau combien ces risques sont sérieux et s'ils sont prêts à les courir. Faire remarquer aux participants comment la présentation du risque par le client change au cours de l'exercice au fur et à mesure que le client devient plus conscient des problèmes réels après chaque consultation.

4. Commentaires

- Informer les participants qu'ils peuvent discuter n'importe quel risque.
- L'exercice fonctionne mieux après que les participants aient reçu une information sur les risques et comment les analyser.
- Cet exercice génère des discussions très animées. Insister pour que les participants prennent des notes durant la discussion et écrivent un résumé des problèmes et des solutions possibles. Ces résumés peuvent être utilisés ensuite par l'équipe afin d'élaborer des plans pour la gestion des risques.