



Décider face à l'incertitude

L'enjeu

Lorsqu'un projet comporte des risques significatifs, beaucoup préfèrent y renoncer. Or l'environnement des entreprises est de moins en moins prévisible, rendant incertaine l'issue de nombreux projets. La prudence entraîne ainsi un autre risque, moins visible mais tout aussi dangereux : celui de s'en tenir par défaut au statu quo, pour se rendre compte trop tard qu'on s'est laissé dépasser par les changements de l'environnement. Comment donc engager de façon raisonnable des projets qui comportent pourtant des risques bien réels ?

Deux leviers d'action

Lorsqu'un facteur de risque rend difficile une décision, il est souvent possible d'agir sur deux registres :

Réduire la probabilité que le risque se concrétise

Prendre des mesures de précaution

Certaines mesures préventives peuvent parfois **réduire le risque**. Attention néanmoins à ne pas y investir plus que nécessaire au regard du risque encouru. Ne croyez pas non plus pour autant que vous aurez supprimé toute incertitude : vous risqueriez de ne pas réagir à temps en cas de problème.

Ex : Renforcer les contrôles préventifs, accroître la capacité de production au-delà du strict nécessaire, négocier une clause d'indemnisation en cas de non-respect d'un engagement par un fournisseur, etc.

Différer le point de décision irréversible

Il est souvent possible de conduire le projet de façon à réduire l'incertitude au moment où l'on devra prendre une décision fortement engageante :

- Repousser la décision afin de recueillir des **données supplémentaires**.
Ex : Conduire des études supplémentaires, investiguer un point dont votre intuition vous dit qu'il a besoin d'être reconsidéré.
- **Echelonner la décision** de façon à ne s'engager que lorsque les risques seront jugés acceptables.
Ex : Mener un projet pilote avant de lancer un projet à grande échelle, lancer un produit sur un marché test, tester un prototype.

Limiter la gravité des conséquences en cas de risque avéré

Se doter d'une capacité de réaction rapide

Il est plus facile de prendre une décision risquée lorsqu'on sait que l'on saura réagir si la situation n'évolue pas comme souhaité.

- **Mettre en place un système d'alerte**.
Ex : Demander aux opérationnels de guetter certains signes et d'en informer rapidement les personnes concernées.
- **Prévoir un plan de secours** : la réaction est souvent plus efficace lorsqu'elle a été anticipée.
Ex : Prévoir une reconfiguration en urgence de la chaîne de production en cas de panne du nouveau matériel dans lequel on décide d'investir.

Minimiser les pertes en cas de problème

Certaines mesures permettent de réduire le coût d'une issue non favorable.

- **Diversifier ses risques**.
Ex : Faire appel à plusieurs fournisseurs, répartir la production sur plusieurs sites, etc.
- **Couvrir ses risques**.
Ex : Lancer en parallèle du projet risqué un projet qui a toutes les chances de réussir si le projet principal échoue.