



# L'ANALYSE QUANTITATIVE DES RISQUES À QUOI BON ?

© July 2017, David T. Hulett, Ph.D., FAACE

david.hulett@projectrisk.com

De nombreux projets dépassent leurs objectifs de budget et de date, le plus souvent pour les raisons suivantes :

- Les plans de projet sont subjectifs, souvent avec une orientation optimiste.
- Les plans de projet ne prennent pas complètement en compte l'effet de l'incertitude et des risques (aussi bien les risques propres au projet que les risques systémiques)

L'analyse quantitative des risques peut, heureusement, aider dans ces deux cas en fournissant une analyse en deux étapes.

La **première étape** s'adresse aux deux causes majeures des plans irréalistes.

- **Les plans optimistes ou partiels.** Tout plan de projet comporte des estimations de coûts et de durées qui sont basées sur des *hypothèses*, et celles-ci sont souvent optimistes. Nous pourrions, par exemple, imaginer que les problèmes qui ont troublé des projets semblables ne vont pas apparaître dans ce projet. Nous pourrions également fournir des *estimations irréalistes* à cause de pressions du client, de la direction, de la concurrence et du modèle économique du projet, donnant généralement comme résultat des plans optimistes qui sont irréalisables. Dans l'idéal nous devrions pouvoir remettre en question les hypothèses et contrer l'optimisme et la partialité pour garantir que le projet débute avec un plan de base réaliste. Il ne sera cependant pas possible d'éliminer complètement les erreurs d'estimation ; l'analyse des risques devra donc normalement inclure ces incertitudes ainsi qu'une correction pour les estimations optimistes des coûts et des durées.
- **L'incertitude et les risques.** Les chefs de projet doivent reconnaître que les estimations de coûts ou de durées sont incertaines en raison de la *variabilité inhérente au projet*, d'*erreurs d'estimation* et (si présents) de *biais dans les estimations*. Il existe également des *risques spécifiques* au projet et des *risques systémiques* qui peuvent avoir une influence sur la réalisation des objectifs de dates ou de coûts. Il faut identifier et quantifier ces risques, en termes de probabilité et d'impact, et indiquer les activités concernées. Lorsque l'incertitude et les risques sont inclus dans le modèle d'analyse des risques, les résultats d'une simulation Monte Carlo indiqueront la fourchette des résultats possibles, ainsi que le résultat auquel nous pourrions nous attendre si les risques ne sont pas gérés activement. Ces résultats sont plus réalistes (et souvent moins optimistes) que les estimations initiales, aussi bien pour la date de fin que pour le coût total. Mais cette analyse n'est pas la fin de l'histoire.

Lors de la **deuxième étape**, les résultats de cette analyse quantitative des risques peuvent servir de guide à une *gestion par anticipation* des risques. Les risques peuvent être priorisés grâce aux résultats d'un modèle d'analyse des risques qui indique les actions de gestion du risque qui auraient le meilleur effet sur le résultat du projet. Cette liste priorisée sert comme donnée d'entrée à un atelier ou pour des entretiens où des réponses efficaces aux risques peuvent être développées. La mise en œuvre de ces réponses aura comme effet d'améliorer les résultats du projet, bien qu'il reste en toute probabilité des risques secondaires qui demandent des actions supplémentaires parce que peu de risques peuvent être complètement résolus.

En conclusion, l'analyse quantitative des risques aide le chef de projet au moins de deux façons :

- Elle fournit des prévisions plus réalistes des résultats par rapport à la date de fin et du coût final, ainsi qu'une estimation de la probabilité de réussir les objectifs planifiés de date et de coût.
- Elle identifie les risques pour lesquels une action de management des risques serait la plus rentable, et elle guide le développement de réponses efficaces qui amélioreraient la performance du projet si elles étaient mises en œuvre.

L'avantage principal d'accomplir la première étape de l'analyse quantitative des risques est qu'elle fournit des estimations plus réalistes de la date de fin et du coût final, plutôt que de se limiter aux valeurs déterministes initiales qui sont sujettes à l'optimisme, à la partialité, à l'incertitude et au risque. Mais l'amélioration dans la performance du projet dépend de la mise en œuvre de la deuxième étape, avec la priorisation des risques et l'implémentation de réponses par anticipation. Voici donc la vraie réponse à la question « À quoi bon ? »

---

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](http://www.risk-doctor.com)).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP (kik@PROject-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@gmail.com](mailto:humeaurh@gmail.com)).

Le nouveau livre de Kik : « Earned Benefit Program Management » vient juste de paraître.