



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

SYSTÈMES DE COTATION POUR PRIORISER LES RISQUES DANS LES PROJETS



© October 2018, Dr David Hillson CFIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Plusieurs des principales normes et directives de management des risques suggèrent que les risques individuels peuvent être classés en utilisant un système de cotation basé sur la probabilité et l'impact du risque, en utilisant les définitions suivantes :

NIVEAU	Note de PROBABILITÉ (P)	Note d'IMPACT (I)
Très Bas (MIN)	0,1	0,05
Bas (BAS)	0,3	0,1
Moyen (MOY)	0,5	0,2
Haut (H)	0,7	0,4
Très Haut (MAX)	0,9	0,8

Pour chaque risque, sa cote est le résultat de la multiplication $P \times I$, et ce produit sert à classer les risques par ordre d'importance. Un risque avec une probabilité de niveau « moyen » et un impact « haut » a une cote de risque de $0,5 \times 0,4 = 0,2$. La cote pour un risque de probabilité BAS avec un impact MAX est de $0,3 \times 0,8 = 0,24$. Dans ce cas, le deuxième risque est classé comme plus important que le premier.

Mais vous-êtes vous jamais demandé d'où proviennent ces valeurs ? Ce système spécifique de cotation a été développé par un petit groupe de consultants du risque au milieu des années 1990 visant à améliorer la cohérence de nos pratiques. Les valeurs ont été établies de façon empirique après des essais successifs basés sur les critères suivants :

- Chaque série de valeurs est composée de numéros purs, donc sans unités physiques. Ainsi, dans la série des notes de probabilité, la valeur 0,1 ne signifie pas 10% ou 1/10 de quelque chose : elle est simplement l'indicateur numérique qui correspond à la cotation MIN. De la même façon, la note de 0,8 pour l'impact n'a pas de « signification » physique ; elle est simplement la valeur qui correspond à la cotation MAX pour l'impact.
- Ceci veut dire que la cotation P-I qui résulte de la multiplication de la valeur de P par celle de I ne peut pas être traduite en jours, en dollars, ni en toute autre quantité physique. Le produit est tout simplement une valeur de cotation qui prend en compte deux dimensions pour fournir une cote conjointe qui sert à classer les risques les uns par rapport aux autres.
- Chaque échelle est comprise entre 0 et 1 pour assurer une symétrie. Également, les valeurs choisies garantissent que chaque produit P-I sera unique, pour que l'ordre de cotation ne soit jamais ambigu.
- L'échelle de probabilité est linéaire (0,1 ; 0,3 ; 0,5 ; 0,7 ; 0,9) pour correspondre à la façon habituelle de concevoir la probabilité pour les risques dans les projets, par intervalles réguliers tels que <20%, 20-40%, 40-60%, 60-80%, >80%. (Ce n'est pas le cas dans le domaine de santé et sécurité, où la probabilité est d'habitude basée sur une échelle logarithmique pour permettre de prendre en compte les événements très peu probables.)
- L'échelle des impacts est non-linéaire (0,05 ; 0,1 ; 0,2 ; 0,4 ; 0,8) parce que, lorsque nous cotons les risques, l'impact prime sur la probabilité. Nous pouvons démontrer cet effet en comparant un risque (risque A) de probabilité MAX / impact MIN, avec un risque B de probabilité MIN et impact MAX. Nous trouvons intuitivement qu'il est évident que le risque B (une possibilité – bien que minime – d'un désastre) est plus important que le risque A (une grande chance de subir un impact insignifiant). Le produit de la valeur (linéaire) de P par I (non-linéaire) fournit le même effet. Ce produit est dominé par l'impact. La forme non-linéaire de I fait que les risques MAX et H en impact dominant toujours dans le calcul du produit, et que les risques ayant un impact BAS ou MIN produisent les plus petites valeurs.

Le système de cotation ci-dessus obéit à ces principes et donne de bons résultats. Ce n'est qu'une option parmi d'autres d'un tel système de cotation possibles. Il n'y a pas, par exemple, de règle qui dise que la valeur de I doit doubler pour chaque niveau. Elle pourrait aussi bien augmenter par un facteur de 3 ou de 10 etc. Le groupe des consultants du risque qui ont défini ces gammes de valeurs ont testé de nombreuses options et ont décidé que celle-ci était pratique, facile à comprendre et commode à implémenter. Qu'en pensez-vous ?

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), ou visitez le site Web du Risk Doctor (www.risk-doctor.com).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP (kik@PROJECT-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).
Le nouveau livre de Kik : « Earned Benefit Program Management » vient juste de paraître.