



LES DONNÉES D'ENTRÉE ET DE SORTIE DU MANAGEMENT DES RISQUES

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

Le terme "GIGO" est un célèbre acronyme de la phrase "Garbage In Garbage Out" ce qui pourrait s'apparenter, en français, à NQE-NQS pour "N'importe quoi entré, n'importe quoi sorti". Appliqué à l'origine dans l'industrie du logiciel, cet axiome signifiait que la qualité des données de sortie d'un ordinateur dépendait entièrement de celles des données entrées. Même le plus astucieux des programmes, ne sait utiliser des données vides de sens pour produire des résultats pertinents. Bien sûr cet axiome se vérifie au delà du monde des ordinateurs. L'intégrité des données en sortie de presque tous les systèmes ou processus dépend de l'intégrité des données en entrée – à l'exception peut-être du système cérébral humain qui semble capable de créer un ordre dans le chaos grâce au raisonnement et l'intelligence (du moins parfois !). Le principe du "N'importe quoi entré, n'importe quoi sorti" peut s'appliquer aussi aux processus du management des risques.

Une variante récente de ce principe "GIGO" se décline par "Garbage In Gospel Out" ce qui pourrait se traduire par « N'importe quoi entré, merveille rendue ». Elle décrit la tendance de tout un chacun à accepter les résultats d'un système sans les remettre en question. Même si les données entrées sont absurdes, nous continuons à croire en un résultat pertinent, le plus souvent parce qu'on ne sait pas très bien comment il est produit par le système. On appelle cela parfois la « foi aveugle ». "N'importe quoi entré" dans un processus de gestion des risques peut venir d'un manque d'objectifs validés, d'une identification des risques limitée ou trop rapide, ou l'utilisation de réponses inappropriées. « Merveille rendue » c'est considérer les résultats du système comme infaillibles, sans besoin d'interprétation ou jugement particuliers.

Il y a bien sûr une troisième déclinaison au principe GIGO qui serait "Gospel In Garbage Out" soit « Merveille entrée, n'importe quoi sorti » – dans ce cas le système prend des données pertinentes en entrée mais introduit des erreurs ou réalise de mauvaises opérations et produit alors des résultats absurdes. Dans la gestion des risques cela arrive souvent par manque de temps, d'attention, de ressources dédiées aux risques, par l'utilisation d'outils ou techniques mal adaptés ou encore un manque de compétence dans ce domaine.

Comment éviter les problèmes de ces trois variantes « GIGO » dans le management des risques ? On peut se prémunir facilement contre la troisième déclinaison "Gospel In Garbage Out" en utilisant un processus solide, des gens formés et des outils qui ont fait leur preuve.

Les deux autres déclinaisons "Garbage In Garbage Out" et "Garbage In Gospel Out" peuvent être réduites en appliquant deux filtres:

1. *Vérifier les données en entrée.* Il s'agit de s'interroger sur les données alimentant le processus de management des risques. Sont-elles complètes, à jour ? Peut-on s'y fier ? Sont-elles biaisées, découlant d'hypothèses ou de perspectives limitées ? Sont-elles précises, pertinentes ? et encore plus important – sont-elles exactes ?
2. *Valider les données en sortie.* Il s'agit de vérifier si les résultats du processus de management des risques sont pertinents. Correspondent-ils aux attentes ? (si non, pourquoi ?) Sont-ils surprenants ? (si oui, pourquoi ?) Voit-on une tendance évidente par rapport aux résultats précédents ? Peuvent-ils être revalidés via d'autres approches ? Pouvons nous utiliser ces résultats sans problème et avec confiance ?

Bien sûr, la vérification n'est pas une tâche facile car les données en entrée sont immanquablement incertaines. Elles s'appuient sur des jugements subjectifs quant à la nature du risque, l'ampleur de son impact et les stratégies de réponse appropriées. Mais il est très important de s'assurer d'une qualité optimale de ces données en entrée.

Par ailleurs, un processus de management des risques solide restitue des résultats qui ont du sens, même s'ils sont parfois surprenants et non-intuitifs. Nous ne devons pas avoir peur de remettre en question les hypothèses et vérifier les résultats avant de les utiliser comme base de nos prises de décision et actions.

Ainsi, en validant les données en entrée ("est-ce exact?") et les données en sortie ("est-ce pertinent?") nous pouvons nous protéger des périls de GIGO. Ces dangers sont réels mais ils peuvent être surmontés, et ils ne doivent en aucun cas nous empêcher d'utiliser une gestion des risques dans nos projets ou nos affaires. Après tout, il existe un principe encore bien plus dangereux que GIGO, c'est NINO : "Nothing In Nothing Out" soit « rien donné, rien rendu »!