



## Analyser les hypothèses et les contraintes : La Méthode « SI-ALORS »

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Personne ne peut prévoir l'avenir avec précision – c'est bien pour ça que nous avons besoin du management de risques. Cependant nous essayons parfois de deviner ce qui va se passer, et d'utiliser ces prévisions pour nos prises de décisions ou nos plans. Le terme exact pour une telle prévision est « hypothèse », et de telles hypothèses sont une cause majeure de risque dans les projets, dans le business et dans la vie en général.

Une hypothèse est une façon de gérer un avenir incertain lorsque plusieurs options se présentent. Dans sa forme la plus simple, une hypothèse correspond à la décision d'agir comme si une option donnée était certaine et donc que les autres n'auraient aucune chance d'arriver. Nous pourrions par exemple prendre comme hypothèse que nos fournisseurs vont livrer à temps, ou que client va approuver un document dans moins de deux semaines, ou que tous les membres clé de l'équipe resteront pour toute la durée du projet. Mais qu'arrive-t-il lorsque notre hypothèse est fautive? Dans la plupart des cas, il y aura un effet sur les objectifs du projet, – effet souvent négatif, car nous avons tendance à supposer que les événements suivront nos attentes.

Il est clair que certaines hypothèses ont beaucoup plus d'importance que d'autres : certaines peuvent s'avérer fausses sans grand effet sur le projet ; pour d'autres l'effet peut être considérable. Il y a heureusement une méthode fort simple pour évaluer le degré de risque pour chaque hypothèse, en l'intégrant, le cas échéant, dans le processus de management des risques. Nous pouvons utiliser une construction du type « SI – ALORS » pour chaque hypothèse comme suit :

**« SI cette hypothèse s'avérait incorrecte, ALORS l'effet sur le projet serait ... »**

La partie SI se rattache à l'éventualité d'une erreur dans l'hypothèse, et la partie ALORS permet de comprendre l'effet sur le projet qui en découlerait. Ceci implique que l'expression en SI correspond à une cause incertaine – donc à la *probabilité* - et celle en ALORS à l'effet – donc à l'*impact* : les deux dimensions d'un risque. Cette approche est une façon simple de traduire chaque hypothèse en risque. Lorsque cette analyse montre qu'une hypothèse a de fortes chances d'être fautive et que ceci aurait un effet important sur au moins un objectif du projet, cette hypothèse doit être considérée comme un risque potentiel.

Une telle analyse des hypothèses est un outil puissant pour déceler des risques du projet car elle est basée directement sur des suppositions pour le projet en question. Il faut quand même prendre en compte deux dangers de cette technique :

1. La technique repose sur des hypothèses explicites, décrites et communiquées. La difficulté est que nous ne sommes pas conscient de la plupart des hypothèses que nous adoptons chaque jour – dont certaines peuvent correspondre à des risques majeurs.
2. Cette approche identifie principalement les menaces, car la plupart des hypothèses sont plutôt optimistes – elle ne sert donc pas à l'identification des opportunités du projet.

Pour remédier à la première difficulté, il faut animer une discussion ciblée pour identifier et mettre par écrit tout ce que les participants prennent comme « une évidence », en faisant appel à un animateur indépendant et externe au projet pour remettre tout en question. L'efficacité de l'analyse des hypothèses dépend de l'identification de toutes les hypothèses.

Quant au deuxième point : pour identifier les opportunités, la même technique peut s'appliquer aux contraintes imposées au projet. Une contrainte est une restriction sur ce que le projet doit – ou ne doit pas – faire, des limites à ne pas dépasser. Certaines de ces limites peuvent ne pas être aussi rigides qu'elles paraissent. En fait, il est parfois possible d'assouplir une contrainte voire de l'annuler. De la même façon donc que pour les hypothèses, les contraintes peuvent servir pour identifier les opportunités en appliquant la construction SI – ALORS :

**« SI cette contrainte ne s'appliquait plus, ALORS l'effet sur le projet serait ... »**

Un chef de projet doit donc savoir remettre en question les hypothèses sur l'avenir et les contraintes sur le projet pour identifier des menaces et des opportunités avant de pouvoir les gérer activement en appliquant le processus de management des risques.