



TROIS FACTEURS DE SUCCÈS POUR L'ANALYSE DES RISQUES DE L'ÉCHÉANCIER



© April 2014, David T Hulett PhD

david.hulett@projectrisk.com

Pour la plupart des projets, il est important de terminer à temps. Dans les projets d'exploration, de production et de traitement du gaz, et ceux des oléoducs, il se peut que le besoin de fournir du gaz à une date donnée soit primordial. Il pourrait également y avoir des indemnités pour tout retard d'achèvement. La viabilité économique d'un projet peut dépendre de la date de fin du projet, en relation avec les dépenses en capital (le CAPEX). Voilà des raisons entre autres pour lesquelles une analyse des risques de l'échéancier est souvent entreprise dans les projets d'une certaine envergure.

Une analyse quantitative de l'échéancier se base ou bien sur l'échéancier principal du projet ou sur un « échéancier d'analyse » simplifié. L'analyse utilise une simulation de Monte Carlo ; celle-ci demande un logiciel spécialisé et répond à des questions que l'analyse statique du chemin critique ne peut pas aborder, parmi lesquelles : (1) quelle est la probabilité de terminer dans les délais ? (2) Quelle provision de temps nous faut-il pour être suffisamment confiants de réussir ? (3) Quels risques contribuent aux difficultés de respecter le calendrier, et lesquelles demandent des contre-mesures ?

Trois facteurs principaux déterminent le succès de l'analyse des risques à l'échéancier :

1. **L'utilisation des meilleures pratiques en création d'échéancier.** L'échéancier est un modèle dynamique du projet. Toute modification dans les durées des activités a une influence sur l'échéancier compte tenu des dépendances logiques, et peut modifier la date de livraison finale. Un échéancier basé sur les meilleures pratiques est essentiel parce que la technique de Monte Carlo fait varier les durées des activités suivant leurs probabilités, et ceci un grand nombre de fois au cours de la simulation. Nous devons donc être sûrs que la structure et la logique de base de l'échéancier sont correctes pour conduire à une date de fin réaliste.
2. **S'assurer de la qualité des données sur les incertitudes de l'échéancier et les risques.** Ces données correspondent aux risques qui agissent sur le projet. Une façon efficace de récolter des données sur les risques est de procéder à des entrevues confidentielles avec des experts en la matière, en individuel ou en petit groupe ; il faut les encourager à répondre honnêtement sur les risques les plus importants et sur la taille potentielle de ceux-ci. Au cours de ce processus de collecte des données quantitatives sur les risques, il est important de prendre en compte des risques qui pourraient manquer au registre des risques mais qui pourraient s'avérer importants.
3. **Encourager une culture ouverte au risque.** Une telle culture est souvent absente. Il se peut que la direction ne veuille pas vraiment connaître la date crédible de fin et la valeur CAPEX car ces informations pourraient réduire le niveau de support organisationnel pour le projet. D'autres membres de la direction n'ont peut-être jamais utilisé une analyse des risques et ne sont pas convaincus qu'elle ajouterait quoi que ce soit d'utile. Dans certains cas, les impacts sur le budget et le calendrier d'une telle analyse n'ont pas été pris en compte ; le coût et le temps demandés par le processus d'analyse des risques de l'échéancier peuvent sembler impressionnants dans l'absolu, mais des millions d'euros pourraient en dépendre. Normalement la haute direction veut savoir quels risques sont réellement importants et leur impact sur le projet, mais les commanditaires du projet et les chefs de projet peuvent vouloir protéger leurs projets et estompent l'effet des risques sur le calendrier.

Chacun de ces facteurs est essentiel pour la réussite d'une analyse des risques de l'échéancier et apporte des avantages au projet. Les équipes de projet peuvent s'occuper des deux premiers facteurs en produisant des échéanciers d'excellente qualité et en rassemblant des données honnêtes sur les risques. Mais il revient à la haute direction de l'organisation de développer et de promouvoir une culture ouverte au risque. La prise en compte de ces trois facteurs va garantir que l'analyse des risques de l'échéancier contribue au succès de vos projets.