



## **LA SANTE N'EST PAS SIMPLEMENT UNE ABSENCE DE MALADIE**

**© 2003 Dr David Hillson PMP FAPM**

*david@risk-doctor.com*

Une polémique fascinante fait rage autour du mot « risque » : est-ce que ce mot ne désigne que le côté négatif de l'incertitude ? La position conventionnelle est de définir le risque comme « *un aléa qui pourrait avoir un effet négatif ayant pour conséquence une perte, des dégâts ou un préjudice* ». Ceci a eu une influence sur la conception des processus de gestion des risques avec l'objectif donc d'éviter ou réduire les problèmes potentiels, en prenant des actions anticipatoires. En effet, cette approche a eu des bons résultats et devient de plus en plus une nécessité pour atteindre les objectifs des projets et de l'entreprise tout entière.

Par contre, le fait d'utiliser les processus de gestion des risques de cette manière a ses limites : si nous ne nous adressons qu'aux aléas susceptibles de dérégler le projet, nous ne pouvons, au mieux, que remettre le projet sur le droit chemin. En effet, il est probable dans ce cas que la gestion des ces risques laissera des séquelles en terme de coûts, durée, qualité.

Cette analyse de la gestion des risques basée uniquement sur la limitation des dégâts a poussé la profession à considérer le côté positif et de considérer les aléas capables d'apporter des avantages au projet dans le cas où ils se concrétiseraient – en effet : la gestion des opportunités.

Nous utiliserons donc comme définition d'opportunité la suivante : « *un aléa susceptible d'avoir un effet positif sur les objectifs de projet, ayant pour conséquence des avantages ou autres bienfaits* ». Elle est en effet la contrepartie de la définition traditionnelle du « risque » : de ce fait, une opportunité devrait être traitée comme une autre forme de risque – un risque avec des effets négatifs est « une menace », et, avec des effets positifs, « une opportunité ».

Ce point de vue gagne du terrain et l'approche moderne propose que la définition du risque couvre aussi bien menace qu'opportunité, et que la gestion du risque devrait s'occuper des deux types d'aléa – pour réduire les menaces et optimiser les opportunités. Cette approche fait son chemin dans les normes et les directives professionnelles, ainsi que dans les pratiques des grandes entreprises.

Peut-on donc dire que l'opportunité est tout simplement la contrepartie de la menace ? Il faut penser à une question bien connue par les étudiants en médecine : « *La santé ne se résume pas simplement par l'absence de maladie ... en débattre* ». De la même façon que la paix n'est pas l'absence de guerre ou le bonheur l'absence de tristesse, il est certain que l'opportunité n'est pas simplement l'absence de menaces.

Il est quand même vrai que certaines opportunités apparaissent ou deviennent possibles lorsque des menaces disparaissent : si le personnel ne fait pas grève, nous pourrions les motiver avec des actions spéciales. On trouve également des opportunités qui sont simplement l'inverse des menaces : plutôt qu'une baisse, on peut envisager une augmentation de productivité. Mais, il existe également des « opportunités pures », qui ne sont pas liées à des menaces : des événements ou circonstances incertaines qui créeraient des vrais retours positifs s'ils se concrétisaient et si le projet prend les actions nécessaires – par exemple, une nouvelle version plus efficace d'un équipement pourrait sortir à temps pour qu'on s'en serve dans le projet.

En plus des actions pour identifier et répondre aux menaces, il faut donc également chercher à profiter des opportunités, pour optimiser l'effet sur les objectifs du projet.

Cette dualité apparaît dans le logo Risk Doctor : le côté droit du stéthoscope forme un point d'interrogation, ce qui indique que le risque concerne l'incertitude, et que cette incertitude peut être diagnostiquée et traitée. Avec son côté gauche, le stéthoscope présente les deux cas possibles – un positif et un négatif, car le processus de gestion du risque peut inclure aussi bien les opportunités que les menaces pour optimiser les succès et minimiser les problèmes.

---

Si vous voulez commenter sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le fonctionnement des processus de gestion des risques quant aux opportunités, [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)).