



POURQUOI « RISQUE » INCLUT « OPPORTUNITÉ »

© Avril 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

La plupart des standards et approches sur le management des risques utilise la définition du "risque" au sens large, incluant les notions de menaces et d'opportunités. Par exemple, Le Project Management Institute (PMI) définit le risque du projet comme « *un événement ou une situation dont la concrétisation, incertaine, aurait un impact positif ou négatif sur les objectifs du projet* ». D'autres définitions similaires existent, couvrant d'autres types de risque. Cependant, la plupart des gens ne comprennent pas cette définition au sens large. Et, lorsque les raisons de cette définition ne sont pas comprises, il existe une résistance naturelle à la mettre en pratique. En conséquence, le processus de management des risques n'est pas utilisé aussi généralement qu'il devrait l'être pour identifier et capturer les opportunités. Il existe trois raisons principales pour lesquelles le risque doit comprendre la notion d'opportunité en plus de celle de menace :

1. **Conceptuelle.** Le risque peut être vu comme une source de variation potentielle de la performance, puisque, si le risque survient, il aura un impact sur notre capacité à atteindre nos objectifs. La notion de « variation » contient deux facettes car une variable peut soit croître soit décroître. Par exemple, s'il existe une incertitude à propos du taux de productivité d'une équipe, celui-ci peut s'avérer plus fort ou plus faible que le taux attendu. La météo peut être meilleure ou pire que prévue. L'intégration de systèmes peut révéler plus ou moins d'erreurs que d'habitude. Cet effet naturel de la variation est intégré dans la notion de risque ayant à la fois des conséquences positives et négatives. Plus généralement, le risque est décrit comme « *une incertitude qui compte* », c'est-à-dire un événement futur possible qui sera significatif s'il survient. Ceci inclut clairement les menaces qui peuvent arriver et causer des problèmes. Mais, une opportunité est également incertaine puisqu'elle est un événement futur possible. Elle compte également car elle sera bénéfique si elle survient. Ainsi menaces et opportunités sont couvertes par cette définition du risque « *une incertitude qui compte* ».
2. **Pratique.** Les menaces et les opportunités sont importantes et doivent être gérées. Les prendre en compte dans un processus intégré de management des risques apporte synergie et efficacité. La plupart des organisations ont un processus pour gérer les risques négatifs. Étendre simplement ce processus aux risques positifs permettrait des bénéfices additionnels pour peu de coûts et d'effort supplémentaires. Les opportunités peuvent être trouvées à l'aide des techniques standard de management des risques telles que les réunions de travail, l'analyse des hypothèses, l'analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) ou un diagramme cause-effet. Elles peuvent être priorisées, tout comme les menaces, en évaluant leur probabilité et impact ainsi que d'autres attributs appropriés. Les stratégies de réponse face aux opportunités sont calquées sur celles des menaces. Les rapports comme les registres de risques peuvent simplement être adaptés pour intégrer à la fois les opportunités et les menaces. Il est ainsi facile de mettre en place un processus combiné de management des risques couvrant à la fois les opportunités et les menaces.
3. **Bénéfique.** Une approche structurée d'identification et de capture des opportunités est bénéfique pour le business et pour les projets. Elle donne un cadre structuré pour trouver et mettre en oeuvre les manières de travailler "plus vite, mieux et moins cher". Elle supporte l'innovation et la créativité ce qui est très motivant pour les équipes qui cherchent à valoriser leur travail. Un processus étendu et intégré favorise une recherche proactive des opportunités et ainsi, certaines seront identifiées et capturées alors qu'elles auraient pu autrement être oubliées. Bien mieux que de s'en remettre uniquement à la chance, cette approche maximise les chances d'atteindre cibles et objectifs fixés. Elle montre également un meilleur professionnalisme face aux autres : collègues, clients et concurrents; qui reconnaîtront alors l'avantage de gérer proactivement tous les types d'incertitude.

Inclure la notion d'opportunité dans la définition du risque n'est pas le résultat d'une théorie ou d'un exercice académique à la recherche de symétrie. C'est la reconnaissance naturelle du fait que les affaires, projets et personnes sont impactés par l'incertitude dont certains éléments peuvent être bénéfiques s'ils sont gérés proactivement. Les opportunités sont importantes et méritent d'être capturées autant que possible. Le processus de management des risques offre une approche structurée idéale pour les gérer. Le mettre en oeuvre crée des bénéfices financiers certains car il améliore l'efficacité et le taux de succès. La raison fondamentale d'inclure l'opportunité dans la notion de « risque » est que ça marche!

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 PMP (kik@project-benefits.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@pmi-fr.org).