



Comment identifier des Opportunités

© July 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

La description du risque comme « une incertitude qui compte » implique deux catégories de conséquences. En effet, les principales normes et recommandations définissent le concept de risque comme pouvant avoir un impact positif aussi bien que négatif. Ceci veut dire que le mot « risque » peut s'appliquer à des situations incertaines qui si elles se concrétisaient auraient un effet négatif, aussi bien qu'aux cas qui seraient avantageux. En bref, il y a deux catégories de risques : les menaces et les opportunités.

Même si l'on accepte le principe, il n'est pas toujours aisé de l'appliquer. Le processus traditionnel de management du risque (comprenant l'initiation, l'identification, l'évaluation et l'analyse, la planification des réponses, l'implémentation et la revue périodique) peuvent évidemment s'appliquer aussi bien aux opportunités qu'aux menaces. Par contre, les personnes qui ont seulement appliqué ce processus dans le cas des menaces ont parfois des difficultés à voir comment l'étendre pour traiter les opportunités. Les difficultés commencent tout au début : comment identifier ces opportunités ?

En premier lieu, il faut bien définir ce que l'on cherche : des situations incertaines qui pourraient se concrétiser (ou pourraient ne pas arriver), et qui si elles arrivaient nous aideraient à atteindre nos objectifs – par exemple en nous permettant de travailler mieux, plus vite ou pour moins cher.

Il est aussi important de savoir où chercher des opportunités. Il y a au moins quatre méthodes distinctes pour les trouver :

1. Certaines opportunités viennent de **l'absence de menaces**. Si une mauvaise chose n'arrivait pas, nous pourrions alors profiter de quelque chose de bien. Par exemple, si une grève due à des mauvaises conditions industrielles ne se déclenche pas nous pourrions peut-être installer un système d'intéressement pour créer une motivation accrue et en retourner la situation en notre faveur.
2. D'autres opportunités sont **le réciproque de menaces**. Dans le cas où l'effet varie selon une échelle continue dont la valeur est incertaine, au lieu de définir le risque comme la seule situation négative, il est souvent possible de prendre en compte la situation avantageuse. Par exemple, lorsque le taux de productivité d'une tâche donnée est inconnu, il pourrait s'avérer plus bas que la valeur attendue (menace), où il pourrait être plus élevé (opportunité).
3. Il faut également penser aux **risques secondaires**, qui découlent de l'implémentation de la réponse à un autre risque. Il arrive parfois que la réponse à un risque aggrave la situation (la réponse crée une nouvelle menace), mais il est également possible que notre action crée une nouvelle opportunité. Le fait de prendre le train pour éviter des retards dus aux embouteillages peut également me permettre de faire du travail utile pendant le voyage.
4. En dernier lieu, nous ne devons pas oublier les « **opportunités pures** » qui ne sont **en rapport avec aucune menace**. Elles sont tout simplement des bonnes choses qui pourraient arriver. Par exemple une nouvelle technique de conception pourrait être annoncée et être applicable à notre projet. Ou bien un nouveau membre de l'équipe pourrait faire preuve d'un talent que nous pouvons appliquer à notre projet. Il faut chercher activement les opportunités de ce type, en restant en éveil et conscient de comment des avantages additionnels pourraient être créés.

Les opportunités ne peuvent être gérées que si elles ont été identifiées. Les personnes qui ont l'habitude d'identifier les menaces peuvent bien débiter par celles-ci – et puis se demander si leur absence ou leur réciproque pourrait correspondre à une opportunité. Les actions planifiées devraient également être examinées pour savoir si elles offrent des nouvelles possibilités pour atteindre nos objectifs. Et il ne faut jamais oublier les « opportunités pures » car, de toutes, elles offrent les plus grands avantages.