



Est-ce que le Management des Opportunités Implique Une Dérive du Contenu ?

© Janvier 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Pour beaucoup de gens habitués principalement à s'occuper des menaces, l'idée de se servir du processus de management des risques pour identifier et maîtriser les opportunités peut surprendre. De ce fait, les gens ne savent pas où trouver ces opportunités. Cette recherche d'opportunités peut mener à problème de dérive dans le contenu pour tenter d'inclure des bénéfices supplémentaires à ceux déjà définis au départ. La poursuite de ces aubaines pourrait détourner de l'attention et de l'effort des objectifs de départ et ainsi s'avérer contre-productif pour le projet.

Un collègue va servir d'exemple car il s'est donné l'objectif de perdre du poids, en se mettant à la course à pied. Il a ensuite envisagé qu'il pourrait découvrir qu'il aime beaucoup courir, qu'il pourrait même être doué et donc s'inscrire à un club ou participer à un marathon. S'agit-il là d'opportunités ? Devrait-il les poursuivre activement ? La réponse est « non » car elles n'ont aucun lien direct avec l'objectif initial de perdre du poids : elles représentent donc une extension non négligeable du contenu du projet de départ.

Une situation semblable peut arriver au travail. Si nous discernons un créneau dans le marché pour un nouveau produit alors que nous essayons d'améliorer un produit existant, est ce que ceci représente une opportunité réelle ou au contraire une dérive potentielle du contenu ?

Pour répondre à cette importante question, il faut gérer les opportunités comme on gère les menaces. Par exemple que se passe-t-il lorsqu'une menace identifiée au cours de l'évaluation des risques est hors périmètre du projet ? Est-ce que dès lors que nous l'avons identifiée, nous devons obligatoirement la prendre en compte et la gérer ? En réalité, une menace externe au contenu du projet doit être remontée à une personne pouvant agir en dehors du projet – par exemple le commanditaire ou quelqu'un dans une autre partie de l'organisation – pour qu'elle décide de l'action à prendre.

De même, si nous identifions une opportunité en dehors de nos limites de responsabilité, nous n'avons pas le droit de l'inclure de fait dans notre projet. Au contraire, il faut remonter cette opportunité hors-périmètre à une autorité capable de décider si et comment la traiter.

La clé pour savoir s'il est nécessaire de remonter un risque ou si nous devrions le traiter au sein du projet est de se souvenir que tous les risques, qu'ils soient des menaces ou des opportunités, doivent être évalués par rapport aux objectifs du projet. Ainsi seuls les risques susceptibles d'avoir un effet sur les objectifs du projet devraient entrer en compte dans le management des risques de ce projet. Toute menace ou opportunité pour laquelle l'impact potentiel est en-dehors du périmètre approuvé du projet devrait être remontée à la direction. Ceci protège d'une dérive automatique du contenu – bien qu'on puisse décider de modifier le périmètre pour inclure une opportunité très prometteuse ou pour éviter une menace grave à effet étendu.

Plutôt donc que de s'occuper de dérives du contenu, la découverte des opportunités devrait se focaliser sur tout ce qui peut aider à atteindre les objectifs approuvés. Cherchons comment faire pour que le travail sur le projet soit « plus astucieux, plus rapide, moins cher » par rapport au contenu déjà défini, et non pas comment étendre le périmètre. Mon collègue devra trouver des idées inventives pour perdre du poids plus rapidement et plus facilement, et non pas s'occuper de comment réussir un marathon – à moins de lancer un nouveau projet, avec un objectif différent.

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 \(info@risk-doctor.com\)](mailto: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).