



Remonter la Chaîne des Opportunités

© **October 2007, Dr David Hillson PMP FAPM**

david@risk-doctor.com

Nous sommes nombreux maintenant à accepter que le management des risques devrait englober les opportunités, qui sont définies comme : « *des événements ou situations dont la concrétisation, incertaine, aurait un impact positif sur l'atteinte des objectifs du projet* ». Ceci se retrouve dans les normes professionnelles, les directives et les manuels, ainsi que dans les processus et la manière de procéder de nombreuses organisations de premier plan. Bien qu'acceptant l'idée en théorie, beaucoup de personnes rencontrent des difficultés à identifier des opportunités. Une note d'information précédente du Risk Doctor a abordé ce problème d'un point de vue théorique, donnant quatre approches pour trouver des risques positifs. La note actuelle propose une technique spécifique qui pourrait s'avérer utile.

Les ingénieurs et les équipes projet appliquent depuis longtemps une technique connue sous le nom d'arbre des défaillances et d'AMDEC (L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) pour mettre en évidence les faiblesses potentielles dans les solutions techniques ou dans les projets. Cette méthode est très efficace dans la détection des risques négatifs – les menaces. Serait-il possible d'appliquer le même procédé pour déceler des opportunités ? Y a-t-il un processus ou une technique analogue qui servirait pour les risques positifs ?

La méthode AMDEC prend pour point de départ une mode de défaillance ou une condition d'erreur, puis retrace en sens inverse tous les chemins qui pourraient y conduire. Cette analyse peut se faire de façon informelle, en demandant le comment ou le pourquoi d'un effet donné, ou d'une façon plus structurée basée sur des procédés formels.

Cette méthode peut s'adapter à trouver des opportunités – mais dans ce cas il faudrait peut-être la surnommer « arbre des bienfaits » ou « Analyse des Modes de Succès, de leurs Effets et de leur Importance » (AMSEI). Le point de départ est une gamme de conditions finales avantageuses, par exemple un gain de temps, une réduction des coûts, une meilleure performance, une réputation accrue, etc.. Dans chaque cas, il faut ensuite remonter la chaîne des causes en demandant comment et pourquoi : quelles incertitudes utiles pourraient mener à ce résultat positif ? Que pouvons nous faire pour arriver à nos objectifs plus rapidement, plus efficacement, à moindre coût ?

Il est probable que certains de ces chemins qui mènent à la situation positive pourraient être entrepris tout de suite, dans quel cas, nous aurons trouvé une option certaine d'amélioration. Celle ci devra être planifiée, évaluée, équipée et implémentée.

D'autres options peuvent être incertaines : « *si ceci arrivait ou si nous pouvions faire cela, ça nous aiderait parce que ...* ». Ces incertitudes bénéfiques correspondent à des opportunités. Elles doivent être intégrées dans le cycle du management des risques pour évaluation, afin d'arriver à une décision sur des actions éventuelles à mettre en œuvre pour en profiter.

La technique qui a servi à transformer l'arbre des défaillances d'une méthode d'identification des menaces en méthode de recherche des opportunités peut s'appliquer à d'autres outils d'identification. Nous pouvons faire de même par exemple pour les méthodes d'analyse de la cause fondamentale, ou la méthode d'Ishikawa (méthode des arêtes de poisson). L'essence de la technique est de traiter les opportunités de la même façon que les menaces car elles sont, toutes les deux, des catégories de risques : l'une est positive, l'autre négative. Pour trouver des opportunités il convient de s'appliquer à penser positivement, à être créatif et à imaginer des bonnes choses. Avec cet état d'esprit, nous pourrions utiliser des techniques structurées pour identifier les événements ou conditions incertaines qui pourraient arriver, et dont les effets seraient bénéfiques.

Il y a de nombreuses opportunités qui n'attendent qu'à être découvertes. Des modifications simples à nos bonnes vieilles méthodes d'identification des menaces nous aideront à trouver ces risques positifs et à recueillir les avantages additionnels qu'ils nous promettent.