

# Maîtrisez-vous les Risques ?

Comprendre l'incertitude  
pour assurer la pérennité  
de l'entreprise

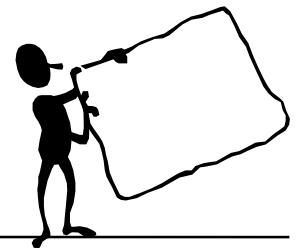
Dr Jörg Hau, PMP

FOREP 2018



# A la fin de cet atelier ...

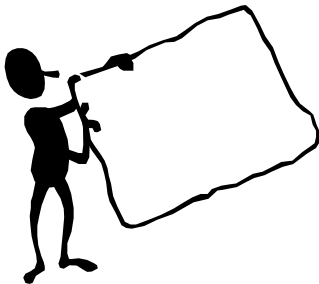
- Vous disposez d'une approche **systematique et pragmatique** pour la maîtrise des risques.
- Vous êtes capable **d'adapter** cette approche en fonction de votre entreprise/projet.
- Vous connaissez le **lien étroit** entre la maîtrise des risques, la stratégie, l'opérationnel et le management de la qualité.



# Agenda

## Maîtrise des risques

- Quelques définitions et notions de base
- Pourquoi **une approche systémique** est nécessaire
- Comment identifier et analyser un risque ?
- Préparer la réponse ... ou pas ?
- Comment surveiller un risque ?
- Votre plan d'action



# Q: Qu'est-ce un risque?

# Risque selon PMI.org

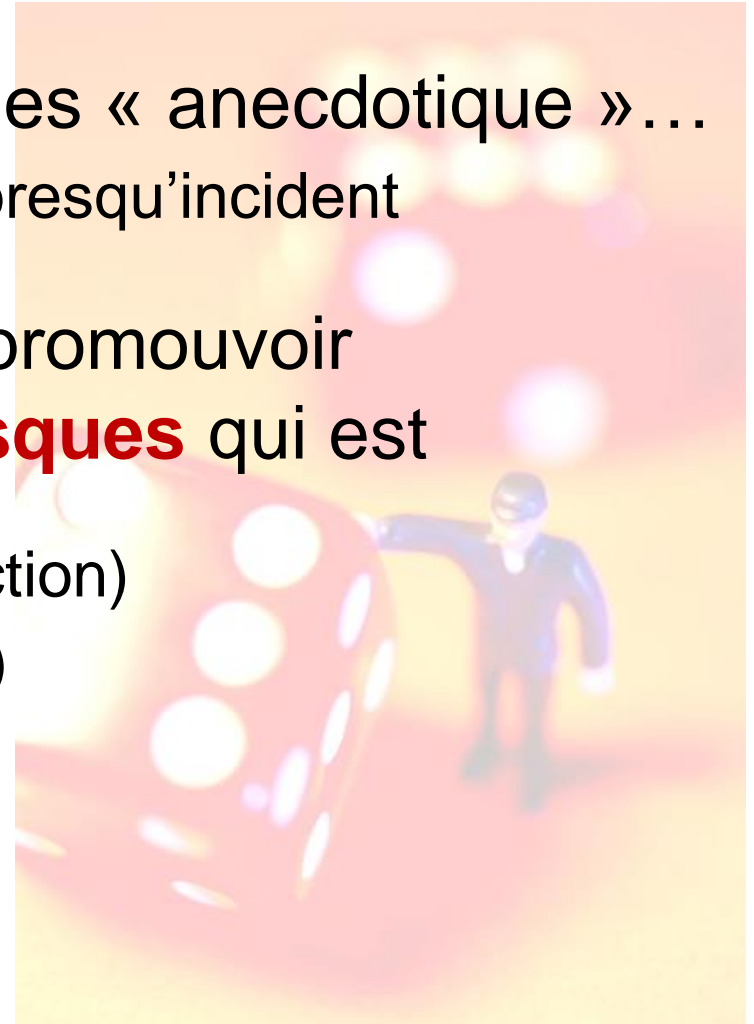
« Un événement ou une situation **incertaine** qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet. »

*“An uncertain event or condition that, if it occurs, has a positive or negative effect on one or more project objectives.” – PMBOK 6th edition 2017*

**Risque = Probabilité × Impact**

# Pourquoi une approche systémique ?

- Au lieu d'une gestion des risques « anecdotique »...
  - action suite à un incident ou un presque-incident
- ... mieux vaut implémenter et promouvoir une **gestion proactive des risques** qui est
  - stratégique (appuyée par la direction)
  - focalisée sur les objectifs (ciblée)
  - fiable (efficace)
  - efficiente (appropriée)

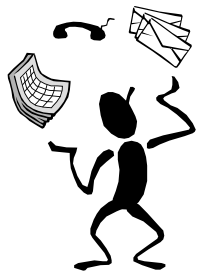
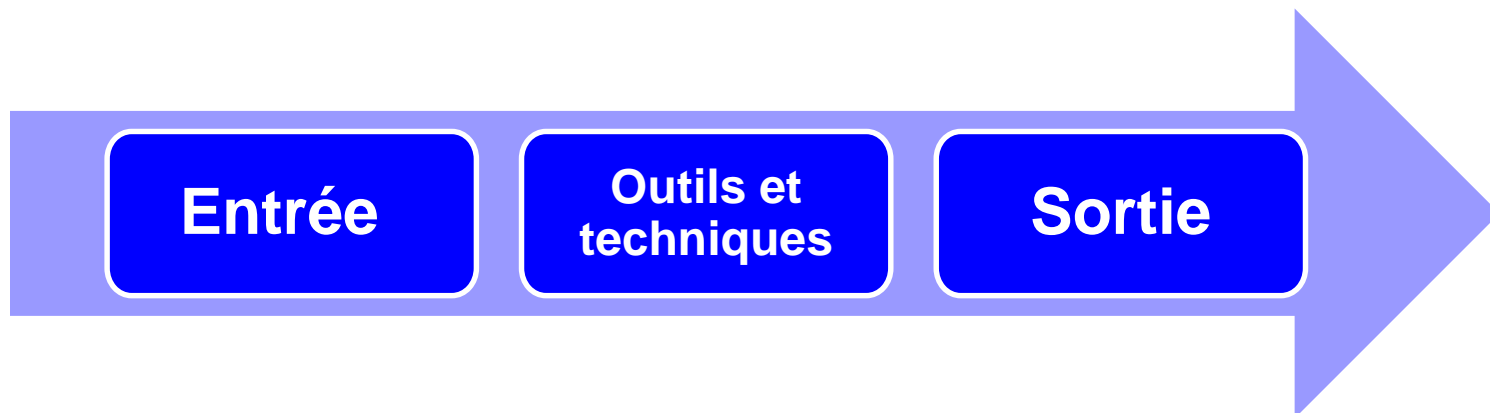


# Quelques exigences normatives (ici: ISO 9001:2015)

- Compréhension du **contexte** de l'organisme (4.1)
- Compréhension des besoins et des attentes des **parties intéressées** (4.2)
- Prise en compte des **risques et opportunités** (4.4.1, 6.1 et autres)
- Gestion du **savoir-faire** (Connaissances organisationnelles, 7.1.6)
- Maîtrise des **processus** (en particulier section 8)
  - Besoin → planification → production et traçabilité → suivi → libération

# Comment s'organiser ?

- Stratégie vs. opérationnel
  - Peut-on traiter un risque « opérationnel » avec la même approche qu'un risque « stratégique » ?



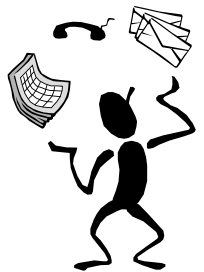


# Q: Quels sont les éléments d'entrée ?

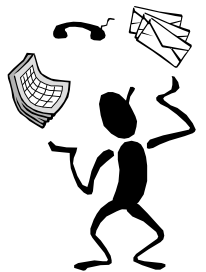
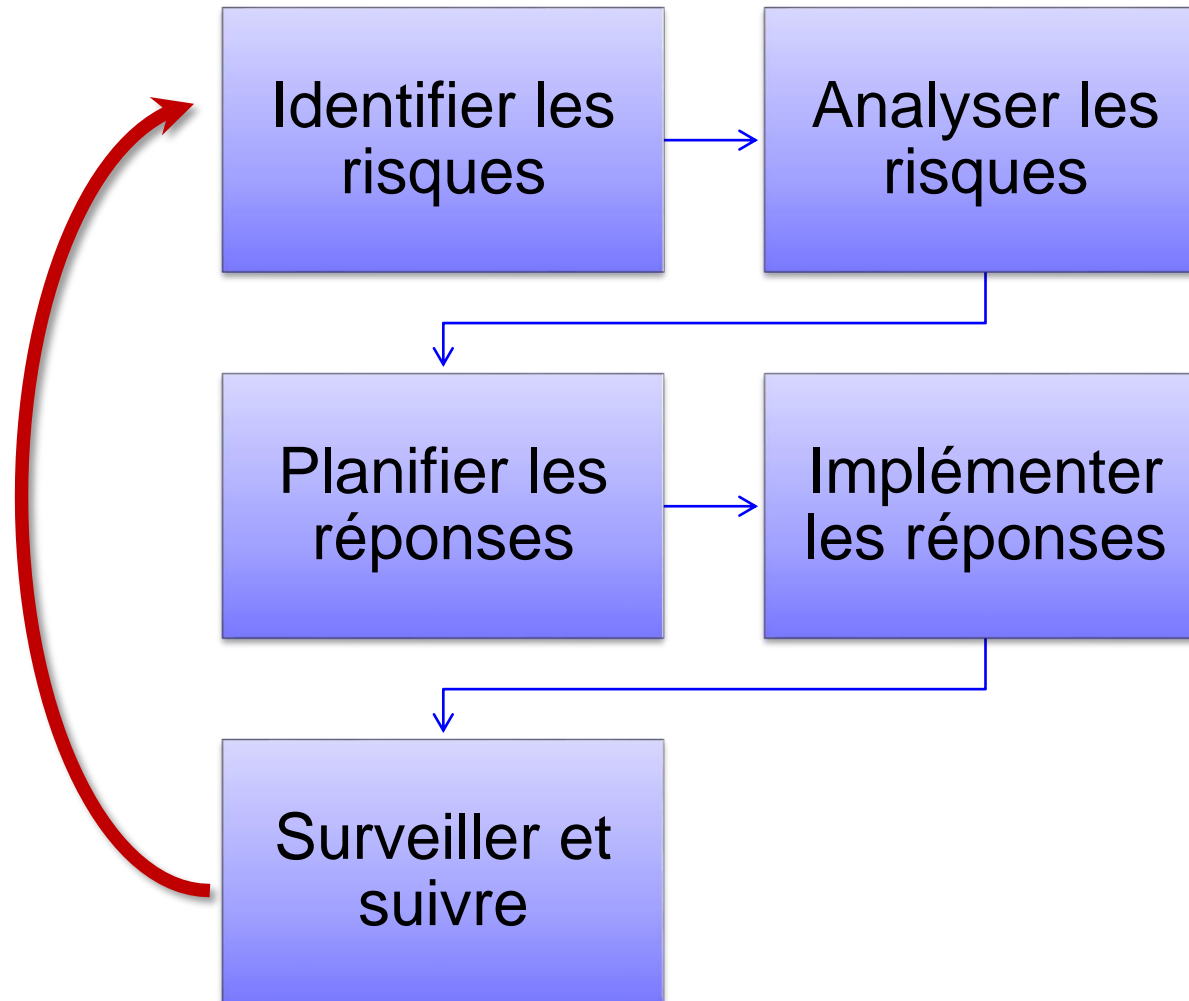


# Planifier la maîtrise des risques: éléments d'entrée

- Politique et **stratégie** d'entreprise (organisation)  
Charte de projet, project management plan (projet)
- Parties prenantes
  - Leur **attitude** envers le risque
- Environnement de l'entreprise / du projet
  - **Exposition stratégique** du projet et/ou de l'entreprise ?
  - Attitude et « gout du risque »: *risk taker, risk averse, risk neutral*
  - Matériel et moyens à disposition
- Expérience et savoir-faire
  - Historique: expérience organisationnelle, rapports de projets, rapports annuels, leçons apprises, ...
  - Expertise: processus existants, canevas, checklists, ...

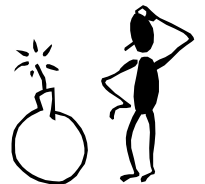


# La maîtrise des risques, un processus



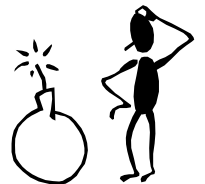
# Analyser les risques: le concept

- **Evaluer** la « gravité » d'un risque
  - p.ex. en évaluant la probabilité d'occurrence et l'impact
- **Prioriser** selon gravité
  - ... pour action
  - ... pour analyse plus poussée
- Rapide et efficace
  - Analyse qualitative



# Analyser les risques: éléments de sortie

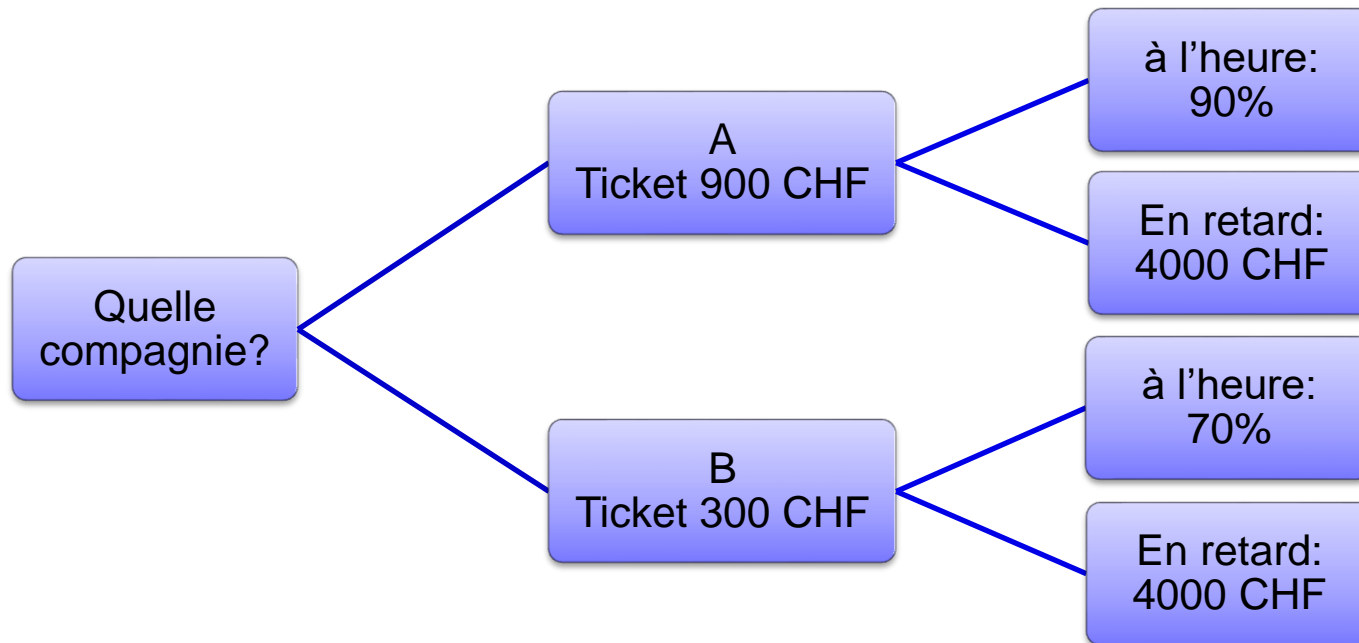
- Mise à jour de la documentation
  - **Registre des risques**
    - Priorité, urgence d'un risque
    - Catégorie
    - Besoin d'une (ré)action immédiate ?
    - Besoin d'une analyse approfondie ?



# Question

Vous planifiez un voyage d'affaires. Si vous arrivez en retard pour un événement spécifique avec un client, vous perdez 4000 CHF. Vous ne pouvez pas prendre un vol plus tôt.

Laquelle des deux compagnies aériennes allez-vous réserver?



# ... et les risques non identifiés?

	Inconnus connus ("known unknowns")	Inconnus inconnus ("unknown unknowns")
<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque identifié</li><li>• Risque dans le registre des risques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque non identifié</li></ul>
<b>Décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traitement (selon les 4 stratégies)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• n/a</li></ul>
<b>Action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Réserve de contingence</b></li><li>• Surveillance (watchlist)</li><li>• Plan B</li><li>• Modification du plan initial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Réserves de management</b></li></ul>

# Le « traitement » des risques

- Action préventive pour éliminer des non-conformités **potentielles**
  - Quels risques (et opportunités) sont susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité de nos produits, de nos services, de la satisfaction de nos clients ?
    - Planification appropriée des processus
    - Documentation ?
- Analyse de toute non-conformité **se produisant**
  - Action corrective
  - Actions appropriées pour éviter sa réapparition
    - p.ex. correction/amélioration des processus
    - Documentation ?



# Surveiller et suivre: outils et techniques

- **Réévaluation des risques**

- Risque → Problème ? (*issue*)
- Un risque a-t-il changé, peut-il être retiré de la liste?
- Nos suppositions sont-ils toujours valables?

- **Surveillance des risques résiduelles**

- **Identification des nouveaux risques**

- *Audit (risk audit)*

- Suivons-nous la politique et les processus du RM?
- Devrions-nous modifier les réserves de contingence?
- Surveille le bon fonctionnement de nos plans de réponse



## ... et maintenant ?

- Qu'est-ce que vous allez changer dans votre activité (votre entreprise, votre projet, ...) ?
- Quelle sera la première étape, et quand ?
- Questions, besoin de conseil ?  
→ [joerg.hau@quality-coach.ch](mailto:joerg.hau@quality-coach.ch)

