



## Colloque International **SMRH** 1ère Édition

“ **Gestion des Risques internes en entreprise liés à la fonction des Ressources Humaines**

**Capacité de pouvoir observer les risques et de savoir les mesurer**

**23 - 24  
Novembre 2009**

**Hôtel Mercure  
Alger**

**Présentation :** La boîte des outils du consultant / Risk Manager – Du bon sens à l'expertise opérationnelle





## “ Définition des risques - Exp Clusif:

L'organisation possède des valeurs qui pourraient subir une dégradation ou un dommage en ayant des conséquences, plus ou moins importantes pour elle. Plusieurs options sont possibles ceci selon la méthode de gestion, et donc de la définition envisagée.

Une option consiste à se baser sur les concepts de menaces et de vulnérabilité. Cette vision repose sur l'idée selon laquelle sans menace ni vulnérabilité exploitable, il n'y a pas de risque.



## “ Définition des risques - Exp Clusif:

Une autre option revient à considérer que le dommage occasionné et la description des circonstances de survenance du dommage subi par l'actif doivent faire partie de la définition du risque.

Ce choix conduit, en pratique, à déterminer des situations ou des scénarios de risque qui décrivent, à la fois, le dommage subi et les circonstances dans lesquelles se produit le dommage

.



“ **Le cycle de vie d'un projet et/ou processus!**



*L'avant projet*

*La missions set Enjeux*

*L'après projet*





“

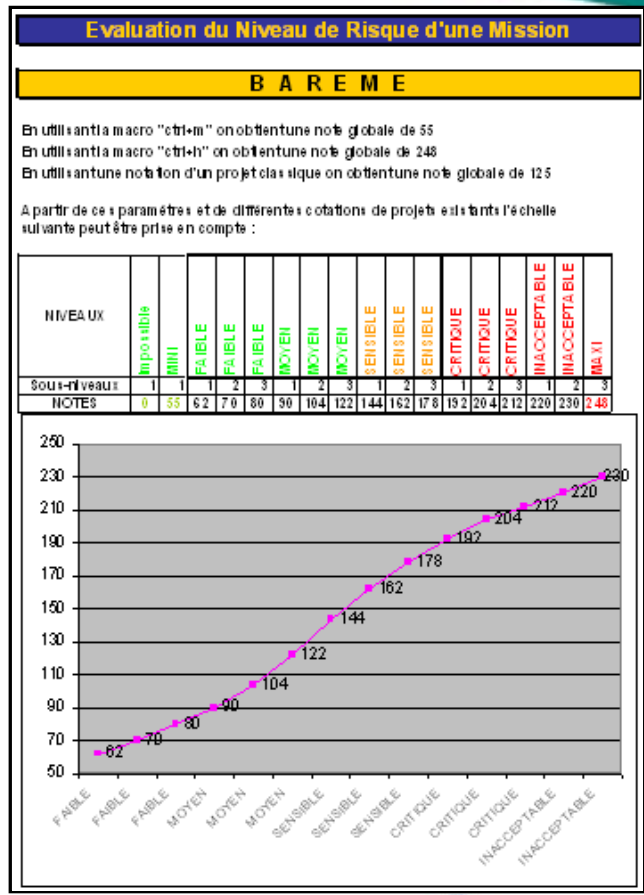
Evaluation du niveau de risque d'une mission										
DOMAINE					RISQUE					Note
<b>AXE1 : TAILLE DU PROJET</b>										
Importance du développement										
Charge / Délais										
	3 à 6 mois	7 à 12 mois	12 à 24 mois	+ de 24 mois						
3 à 6 mois/h.	1	2	3	4	0					
6 à 30 mois/h.	2	1	2	3	1					
30 m.h. à 6 an/h.	3	2	1	2	0					
+ de 6 an/h.	4	3	2	1	0					
Nombre de directions concernées (en plus de l'informatique)										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										

Evaluation du niveau de risque d'une mission									
AXE6 : TECHNOLOGIE ( Aspects matériels - notes cumulatives )					10				
Actes et réactions matériel									
Etre au bon réseau									
Etre au bon serveur									
Nouveles techniques d'édition ou de communication									
Changement global d'architecture									
Création d'un nouveau site									
Nouveles technologies (client serveur, Internet)									
<b>AXE7 : APPLICATION ( Aspects logiciels - notes cumulatives )</b>									
Actes et réactions logiciel									
Nouveles logiciels de communication									
Nouveles SGBD									
Actes (Progiciel, ERP ...)									
Migration SGBD									
Nouveles technologies (client serveur, Internet)									
Nouveles langage de programmation									
Nouveles techniques de développement (AGL, objet)									
<b>AXE8 : CONNAISSANCE</b>									
Connaissance informatique des ressources client									
Non Informatiques									
Travailleur informaticien local avec des tableaux									
Utilisateurs éprouvés avec l'informatique									
Connaissance du domaine abordé par les ressources client									
Connaître le sujet traité dans le projet									
Le sujet traité fait partie de son travail courant									
Est responsable depuis plusieurs années									
Connaissance du domaine abordé par l'équipe projet									
N'a jamais traité ce type de sujet									
1 ou 2 projets traités du sujet									
Connaître ce type de projet									



“

Evaluation du niveau de risque d'une mission			
Evaluation globale			
DOMAINES ETUDIES	Notes	Pondération de 1 à 5	Note Pondérée
<b>Risques liés à la taille du projet</b>			
Importance du développement	1	5	5
Nombre de directions concernées	3	3	9
<b>Risques structurels</b>			
Impact (%) des fonctions automatisées	2	4	8
Impact des modifications de procédures	3	4	12
Impact des modifications de structures utilisateurs	4	3	12
Appréciation des ressources client	2	2	4
Participation des ressources client	2	5	10
Implication des ressources client	2	5	10
Présence de ressources clients dans l'équipe projet	3	3	9
<b>Risques technologiques</b>			
Aspect matériel (sites nouveaux ou modifiés)	10	3	30
Aspect logiciel (sites nouveaux ou modifiés)	5	5	25
Connaissance informatique des ressources client	3	4	12
Connaissance du domaine abordé par les ressources client	2	4	8
Connaissance du domaine abordé par l'équipe projet	1	5	5
Niveau global du risque (cumul des notes pondérées)			<b>159</b>
<b>Echelle de notation du risque</b>			
TYPE	NIVEAUX		
	1	2	3
0 NUL	0	55	66
62 FAIBLE	62	70	80
90 MOYEN	90	104	122
144 SENSIBLE	144	162	178
192 CRITIQUE	192	204	212
220 INACCEPTABLE	220	230	248
<b>Niveau de risque de la mission</b>		<b>SENSIBLE</b>	<b>1</b>





“

L'évaluation est effectuée suivant 8 axes du changement en fonction de l'impact du projet ou du processus sur l'organisation globale de l'entreprise.



AXE1	TAILLE DU PROJET	2
AXE2	ORGANISATION	2
AXE3	PROCESS	2
AXE4	LOCALISATION	4
AXE5	RESSOURCES	2,67
AXE6	TECHNOLOGIQUE	2
AXE7	APPLICATION	2,5
AXE8	CONNAISSANCE	1

		NIVEAUX		
TYPE		1	2	3
0	<b>NUL</b>	0	55	56
62	<b>FAIBLE</b>	62	70	80
90	<b>MOYEN</b>	90	104	122
144	<b>SENSIBLE</b>	144	162	178
192	<b>CRITIQUE</b>	192	204	212
220	<b>INACCEPTABLE</b>	220	230	248

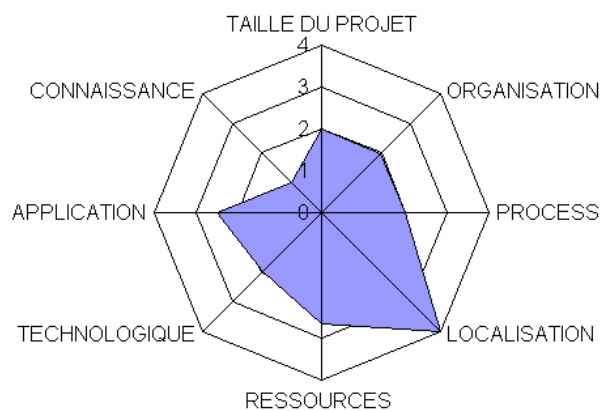


“

*Cette cotation est matérialisée par un polygone du changement.*

*Evaluation du Niveau de Risque d'une Mission*

**Polygone du Changement**







Risk Management BRM-Tool1S		Mesure du Changement					
		DOMAINES					
		PROCESSUS	ORGANISATION	LOCALISATION	APPLICATION	MODELES DE DONNEES	TECHNOLOGIE
DEGRE DU CHANGEMENT	MINEUR (1)	Maintien des processus actuels	Procédures différentes	Modifications sans conséquences dans les services existants	Changement mineurs dans les applications existantes	Même entités / nouveaux attributs (changement mineur du MCD)	Même infrastructure technique, évolutions habituelles
	MODERE (2)	Amélioration d'activités existantes	Evolution de jobs	Réorganisation partielle de services	Amélioration des applications existantes	Nouvelles entités (changement modéré du MCD)	Amélioration primordiale de l'architecture technique existante (capacité, réseau, trafic)
	MAJEUR (3)	Amélioration de processus existants	Jobs différents et nouvelle organisation de structure	Changement de services	Nouvelle application	Changement important du modèle de données existant	Nouvelle configuration dans la même architecture; Nouvelle version de logiciel de base
	RADICAL (4)	Nouveaux processus	Culture différente	Nouveau site avec déplacement de personnel	Nouvelle architecture d'application	Changement de SGBD	Nouvelle technologie
Note		2	2	2	3	3	3

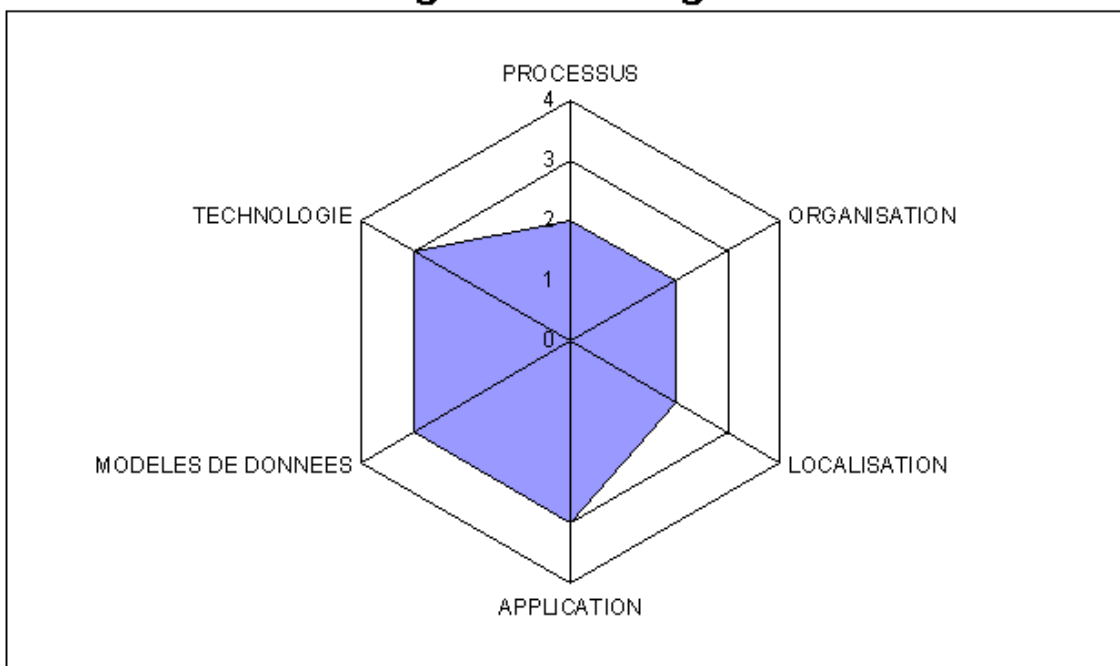


“

Risk Management BRM-Tool1S

Mesure du Changement

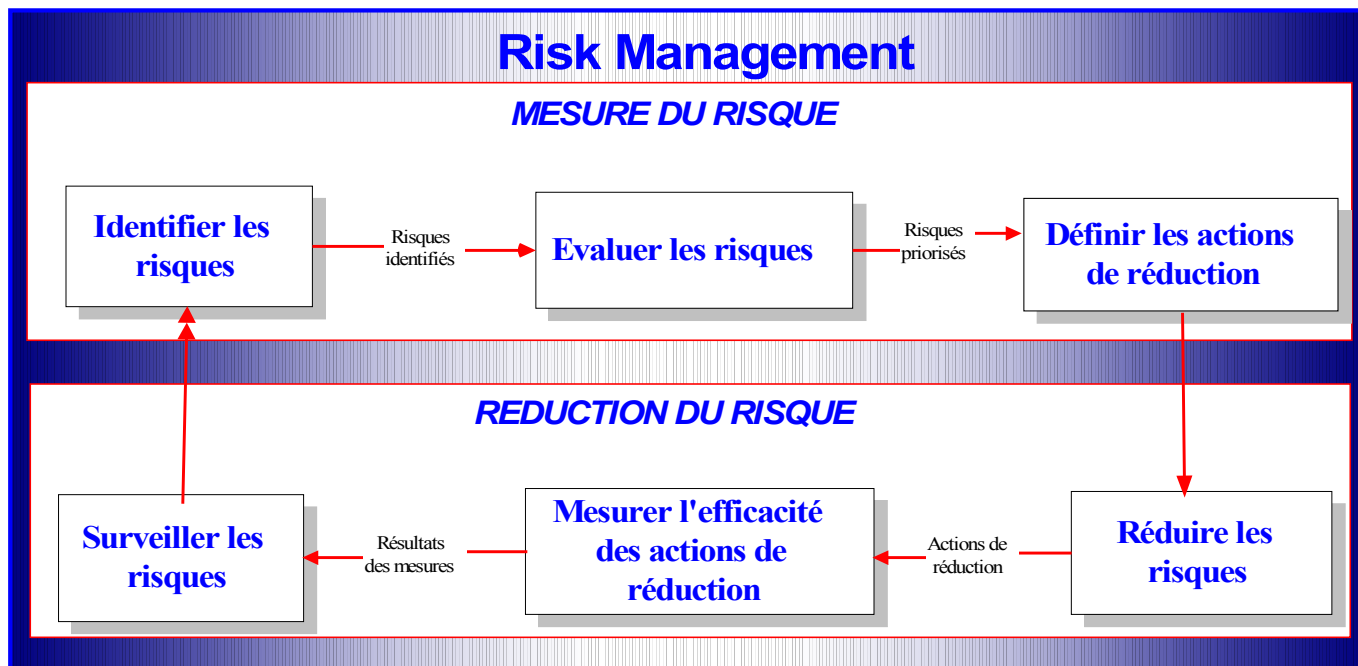
### Hexagone du Changement





# Gestion des risques pendant le processus projet / mission

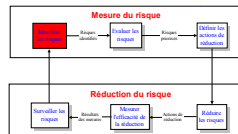
La gestion des risques doit être **cyclique** et se décompose en 2 phases :





## Identification des risques (1)

- 1) Numéro chronologique du risque
- 2) Description du risque
- 3) Date d'identification du risque
- 4) Date probable d'apparition du risque
- 5) Événement(s) avertisseur
- 6) Incidence(s) sur le projet C, D, P (Coût, Délai, Produit)



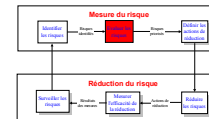
**BRM-L01 PLAN DE MANAGEMENT DES RISQUES DU PROJET test plan AU ce jour**

Id.	(1) DESCRIPTION DU RISQUE ( Code, Libellé, Descriptif)				(2) Date d'identification	(3) Date probable de survenance	(4) Événement(s) avertisseur de survenance du risque		
1	SA07	Une mission ou une responsabilité mal comprise ou mal remplie			30/06/2001	30/09/2001	x000000000000000000000000x		
	(5) Incidences projet	(6) Impact de 0 à 100%		(7) Probabilité de 0 à 100 %	(8) Priorité	(9) Acteurs	(10) Coût Potentiel en K€	(11) Responsable du suivi du Risque	
		50	Major	50	High	HIGH	PROGRAM DIRECTOR	150	x000000000000000000000000x





## Évaluation de l'impact (2)



Une première évaluation de l'impact probable du risque sur les coûts, les délais et la performance de la mission doit être effectuée afin de qualifier l'évaluation du risque entre **Négligeable, Mineur, Significatif, Majeur ou Critique**.

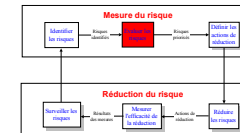
Exemples d'impact : Dégradation et stagnation des compétences , perte financière, perte de parts de marché, atteinte à l'image, non respect des lois réglementaires.

RISK IMPACT CLASSIFICATION	Impact in %		Impact Category	
	5 LEVEL	< 5%	5	Negligible
5% - 15%		15	Minor	Mineur
16% - 25%		25	Significant	Significatif
26% - 50%		50	Major	Majeur
51% - 75%		75	Sever	Critique
> 75%		999	Sever	Critique



“

## Évaluation de la probabilité (3)

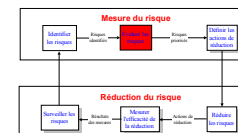


Une première évaluation de la probabilité d'occurrence du risque doit être effectuée afin de qualifier la probabilité du risque entre Négligeable, Mineure, Significative, Forte ou Très forte

RISK OCCURRENCE CLASSIFICATION  5 LEVEL	Likelihood in %		Likelihood category	
		< 5%	5	Negligible
	5% - 15%	15	Small	Mineure
	16% - 25%	25	Significant	Significatif
	26% - 50%	50	High	Forte
	51% - 75%	75	Very high	Très forte
	> 75%	999	Very high	Très forte



## “ Hiérarchiser les risques (4)



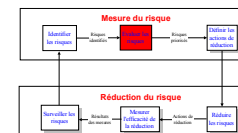
Les risques peuvent être hiérarchisés en Négligeable, Mineur, Significatif, Majeur ou Critique en fonction du poids de son impact et de sa probabilité

RISK PRIORITY		LIKELIHOOD OF OCCURRENCE					
		IMPACT	Negligible	Small	Significant	High	
4 LEVEL	Sever	MEDIUM	HIGH	HIGH	VERY HIGH	VERY HIGH	Très haute
	Major	MEDIUM	MEDIUM	HIGH	HIGH	VERY HIGH	Haute
	Significant	LOW	MEDIUM	MEDIUM	HIGH	HIGH	Significatif
	Minor	LOW	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM	HIGH	Mineure
	Negligible	LOW	LOW	LOW	MEDIUM	MEDIUM	Négligeable
			Négligeable	Mineur	Significatif	Majeur	Critique



“

## Hiérarchiser les risques (5)



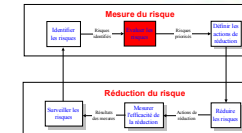
La hiérarchisation des risques doit permettre de définir un niveau d'implication.

RISK MANAGEMENT - ACTION MAP						
	LIKELIHOOD OF OCCURRENCE					
IMPACT	Negligible	Small	Significant	High	Very High	
Sever	PROJECT LEADER	PROGRAM DIRECTOR	PROGRAM DIRECTOR	PARTNER + SPONSOR	PARTNER + SPONSOR	Très haute
Major	PROJECT LEADER	PROJECT LEADER	PROGRAM DIRECTOR	PROGRAM DIRECTOR	PARTNER + SPONSOR	Haute
Significant	PROJECT TEAM	PROJECT LEADER	PROJECT LEADER	PROGRAM DIRECTOR	PROGRAM DIRECTOR	Significatif
Minor	PROJECT TEAM	PROJECT TEAM	PROJECT LEADER	PROJECT LEADER	PROGRAM DIRECTOR	Mineure
Negligible	PROJECT TEAM	PROJECT TEAM	PROJECT TEAM	PROJECT LEADER	PROJECT LEADER	Négligeable
	Négligeable	Mineur	Significatif	Majeur	Critique	





“ **Mettre à jour le tableau des risques BRM-L01** ”



- 6) Impact de 0% à 100%
- 7) Probabilité de 0% à 100%
- 8) Affichage de la priorité
- 9) Affichage de(s) l'acteur(s)
- 10) Saisir le coût potentiel
- 11) Renseigner le responsable de suivi du risque

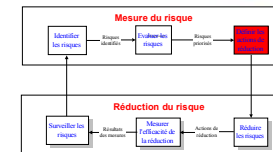


**BRM-L01 PLAN DE MANAGEMENT DES RISQUES DU PROJET test plan AU ce jour**

Id.	(1) DESCRIPTION DU RISQUE ( Code, Libellé, Descriptif)				(2) Date d'identification	(3) Date probable de survenance	(4) Événement(s) avertisseur de survenance du risque
1	SA07	Une mission ou une responsabilité mal comprise ou mal remplie			30/06/2001	30/09/2001	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	(5) Incidences projet	(6) Impact de 0 à 100%	(7) Probabilité de 0 à 100 %	(8) Priorité	(9) Acteurs	(10) Coût Potentiel en K€	(11) Responsable du suivi du Risque
	50	Major	50	High	PROGRAM DIRECTOR	150	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



## Typologie d'Actions



La **réduction du risque** est l'action qui consiste à éliminer, réduire ou contrôler les risques du projet.

### Une **stratégie de réduction des risques**

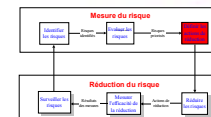
est un ensemble d'actions prises dans le but de minimiser les impacts négatifs possibles sur le projet

Pour définir les actions de réduction

Il faut **Développer une stratégie de réduction**



## “ Stratégies de réduction (1)



### **PREVENTIVE :**

Les actions effectuées ont pour but *d'éliminer, de réduire ou de détourner – transférer* le risque avant sa transformation en problème. C'est l'approche la plus efficace, et qui doit être utilisée pour les risques majeurs. Cependant certaines actions peuvent être onéreuses.

Préparation : l'objectif est de *minimiser l'impact* du risque en définissant des plans d'actions qui seront exécutés dès que les événements déclencheurs du risque surviendront.

Substitution : elle *minimise l'impact* du risque en prévoyant des solutions alternatives qui seront déclenchées si le risque se matérialise.

### **DIRECTE :**

Actions prises dans le but de *réduire ou d'annuler* le risque avant que ne s'opèrent des dommages significatifs en s'attaquant aux causes du risque.

### **INDIRECTE :**

Actions prises dans le but de *compenser ou transférer / absorber* les dommages suite aux faits.

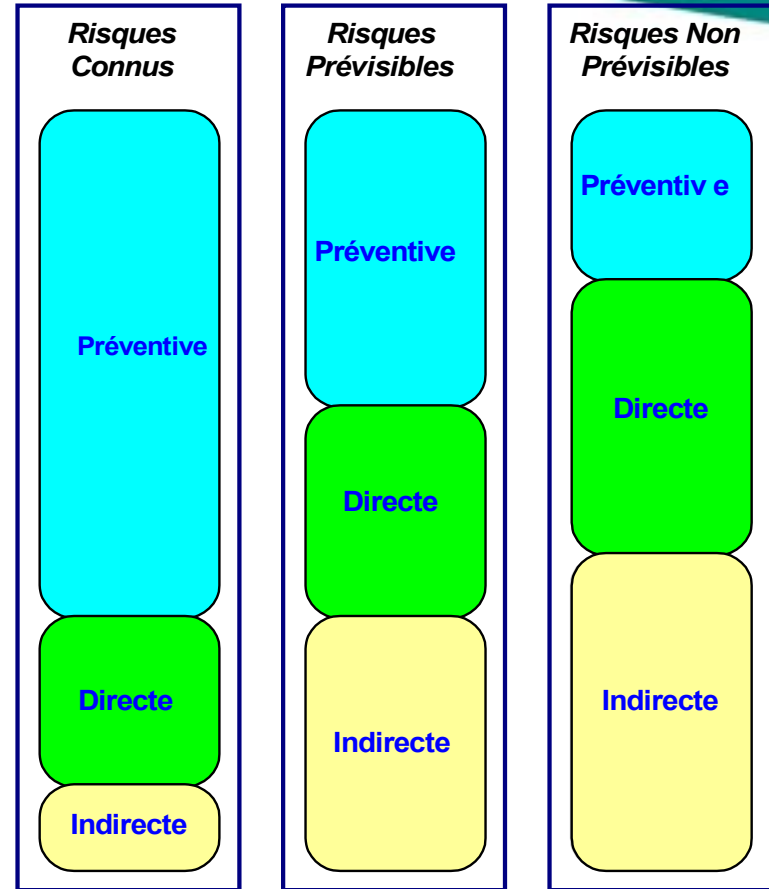
Cette approche est réactive plutôt que proactive et est donc la moins efficace.



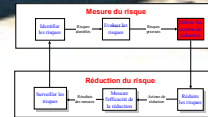
## Stratégies de réduction (2)

Un exemple d'outil d'aide pour choisir la stratégie appropriée en fonction :

- 1) Du type de risque
- 2) Du coût pour le projet de la survenance du risque







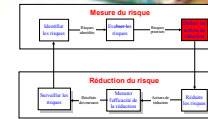
## “ Stratégies de réduction (3)



- Réduire un risque particulier de manière satisfaisante peut nécessiter de recourir à **plusieurs stratégies**.
- La réduction d'un risque peut, intrinsèquement, **générer de nouveaux risques**.
- La mise en œuvre d'une stratégie préventive doit aboutir à une **réévaluation de** la menace posée par le risque.



## Plan de réduction des risques – BRM-L02



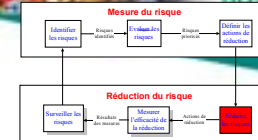
BRM-L02 PLAN DE REDUCTION DES RISQUES DU PROJET test plan AU ce jour										
Id.	DESCRIPTION DU RISQUE ( Code, Libellé, Descriptif)						Date d'identification	Date probable de survenance		
1	SA07	Une mission ou une responsabilité mal comprise ou mal remplie						30/06/2001	30/09/2001	
Actions		Délai I/D Immédiat/Différé	Résultats Attendus	Résultats Obtenus	Efficacité O/N	Responsable du suivi de l'action	Etat A/ E/ C Attente En cours Clôturée	Date cible d'exécution	Date Changement d'état	
										JJ/MM/AA

1. Renseigner l'action de réduction du risque
2. Saisir le délai sous lequel l'action doit être mise en œuvre
3. Identifier les résultats attendus par la mise en œuvre de chaque action de réduction
4. Renseigner les résultats obtenus pour effectuer les corrections éventuelles sur l'action de réduction
5. Mesurer l'efficacité de l'action O Oui / N Non
6. Renseigner le responsable de suivi de l'action
7. Renseigner l'état d'avancement de l'action (A Attente / E En cours / C Clôturée)
8. Saisir la date cible d'exécution de chaque action
9. Saisir la date de changement d'état

PROJECT	BRM-L01	BRM-L02
---------	---------	---------



## Réduire les risques



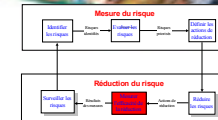
*Il s'agit de mettre en œuvre les actions de réduction définies dans le plan et de les gérer jusqu'à la disparition du risque.*

*Ces actions ne peuvent être menées que lorsque le risque dépasse le niveau estimé inacceptable pour le projet.*

*La mise en œuvre des actions de réduction est faite à l'initiative du manager de la mission, qui les intégrera dans son planning général.*



## Mesurer l'efficacité des actions de réduction



Les actions de réduction sont exécutées dans la mesure où le coût induit par la résolution des problèmes générés par la survenance du risque est supérieur au coût de l'action.

Il est donc très important d'évaluer le résultat de l'exécution de l'action de réduction.

Ainsi, le manager de la mission :

- ❑ Évalue les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus,
- ❑ Évalue l'évolution de chaque risque,
- ❑ Évalue l'exposition du projet en termes de coûts, de planning, de qualité et de performances,
- ❑ Définit éventuellement de nouvelles actions.





## Surveiller les risques



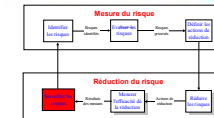
*Pour une gestion efficace des risques, il est essentiel d'évaluer régulièrement les risques existants et d'être proactif dans l'identification de nouveaux risques ;*

*Plus tôt les risques seront identifiés, moindres seront la menace et les incidences sur le projet et les processus en entreprise.*

*Pour cela, mettre en œuvre une procédure permanente de surveillance des risques en définissant les indicateurs qui seront utilisés pour analyser et hiérarchiser les risques et pour évaluer les progrès des travaux de réduction des risques*



## Surveiller les risques



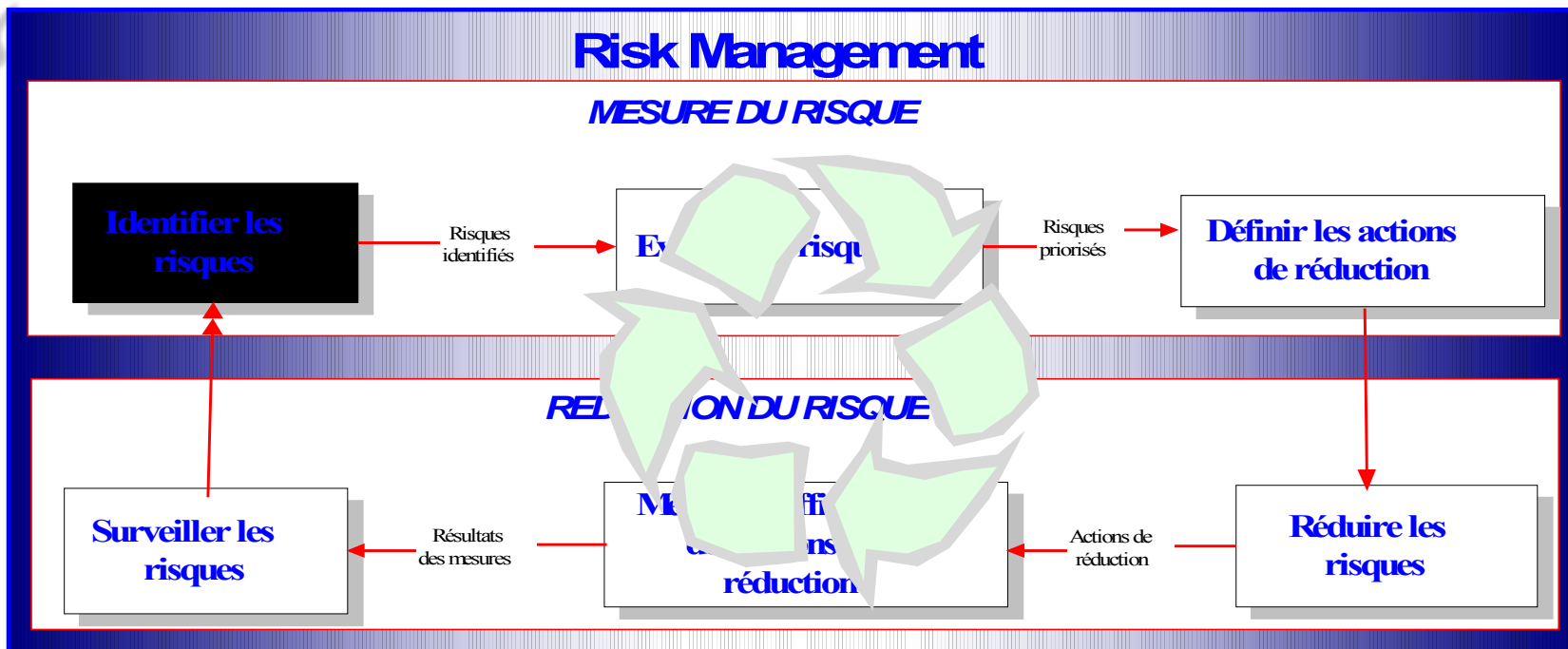
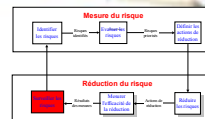
**La surveillance des risques doit être effectuée périodiquement et consiste à :**

1. *Ré-analyser les risques et l'exposition aux risques*
2. *Identifier et évaluer les éventuels nouveaux risques*
3. *Indiquer les risques qui ne sont plus significatifs*
4. *Redéfinir la priorité des risques*
5. *Mettre à jour le plan de réduction des risques*
6. *Définir les actions de réduction à exécuter*
7. *Rendre compte des risques au client et au manager de la mission.*





## Processus Cyclique

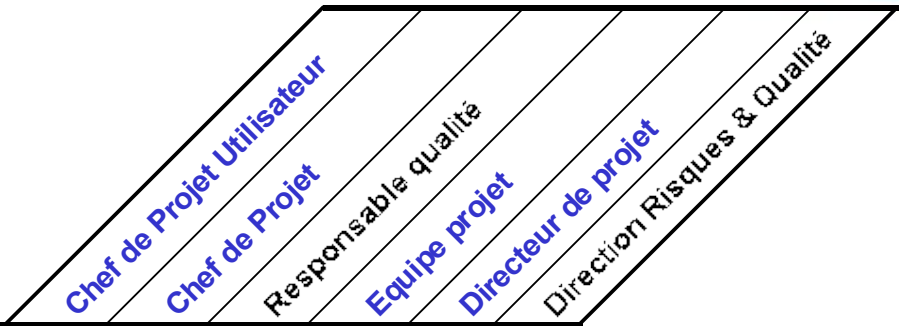


***"En affaires et dans la gestion en entreprise, il n'y a pas pire risque que de croire qu'on peut se relaxer une fois qu'on a identifié les plus grands risques et leurs interrelations. "***



“

## Rôles et Responsabilités



Activités	Acteurs / Responsabilités					
1 Identifier les risques	E, V	A	E, V	E	R	E, V
2 Evaluer les risques	E, V	A	E, V	E	R	E, V
3 Définir les actions de réduction	E	A	E, V	E	R	E, V
4 Réduire les risques	A	A		A	R	E, V
5 Mesurer l'efficacité de la réduction		A	V		R	E, V
6 Surveiller les risques	V	A	V	A	R	E, V
A: Acteur                      E: Expert V: Validation                R: Responsable						





“

MERCI – [nt2s@nt2s.net](mailto:nt2s@nt2s.net)