

Des principes à l'application

8 novembre 2012, Suzanne Bisaillon





Cadre théorique

... ou plutôt les cadres et les principes

Application en milieu de travail

... ou comment maximiser les chances de succès

Les cadres

(---) il y en a beaucoup trop

(+++) ils présentent un haut degré de similitude

(mais) les mêmes défis attendent ceux qui veulent les implanter, peu importe celui choisi



Un problème important demeure toutefois le VOCABULAIRE

J'ai préparé pour les cours en GdeR donnés à Poly et en SEST-Médecine un document consolidé



Reprend les définitions contenues dans 15 cadres

... et il y a 269 définitions



Pour ma part, j'ai fait le choix suivant :

Toutes mes interventions découlent du standard international ISO 31000

Pourquoi?



Il n'est pas « branché » sur une discipline, donc est universel

Il fait de la gestion intégrée du risque - « management du risque » et présente le concept de manière plus holistique



Le vocabulaire utilisé est également standardisé et « neutre » et celui-ci est présent dans un deuxième standard dont c'est la deuxième mouture

Le cadre

Risk Management – Principles and guidelines / Management du risque – Principes et lignes directrices, ISO 31000:2009.

Risk Management Vocabulary / Management du risque - Vocabulaire, ISO Guide 73, édition, 2009.



Avec d'autres collègues : Claude Viau et Nathalie de Marcellis-Warin, nous avons bâti deux cours sur la gestion des risques

À quelques nuances près (c.-à-d. les exemples), les thématiques développées sont présentées dans les 2 diapos suivantes

Plan général des cours

- Thème 1 Processus décisionnel
- Thème 2 Identification, contexte et vocabulaire
- Thème 3 Profil de risques
- Thème 4 Fonction « gestion intégrée » ... ou management du risque (iso)
- Thème 5 Pratiquer, pratiquer, pratiquer
 - ... mais comment?
- Thème 6 Les outils

Plan général du cours

Thème 7 Récupération

Thème 8 Situations de crises

Thème 9 Communication

Thème 10 Apprentissage continue

Thème 11 Changement de culture

Thème 12 Leadership et gestion du changement

Accompagnement

Au-delà des cours, une autre fonction très importante qui a occupé de nombreuses interventions est l'accompagnement sur le terrain pour la résolution de « cas pratiques »

Nombreuses idées préconçues

- •Absence de « culture » du risque... mais maintien de la culture de blâme
- Assimilation de la gestion des risques à l'analyse du risque (risk assessment)

- Absence totale d'indicateurs de performance des traitements du risque
 - On arrête quand?
 - On change de traitement à quel moment ?
- Obsession à vouloir diminuer LE risque, ainsi que tous les risques

- Sous-estimation de l'importance de la communication dans l'ensemble du processus, communication intimement liée au niveau de littératie de l'interlocuteur
- Après implantation d'un traitement... on passe à autre chose!

Sur la littératie, il FAUT lire le rapport suivant :

Littératie en santé : compétences, groupes cibles et facteurs favorables, Institut de la statistique du Québec, # 35, février 2012.

On promet des choses qu'on ne pourra jamais livrer ou encore on s'engage pour un tiers

On oublie de faire l'analyse sous trois aspects :

- le risque à traiter
- le bénéfice perdu
- le nouveau risque introduit

- On invoque le principe de précaution à tort et à travers
- On subit des pressions pour traiter des risques théoriques, c'est-à-dire ceux pour lesquels il n'y a pas de causalité d'établie, donc une incertitude scientifique
- (Qu'en pensez-vous?)

Adopter de nouveaux règlements pour prévenir les accidents, est-ce une application du principe de précaution ?

Vrai?

Faux?

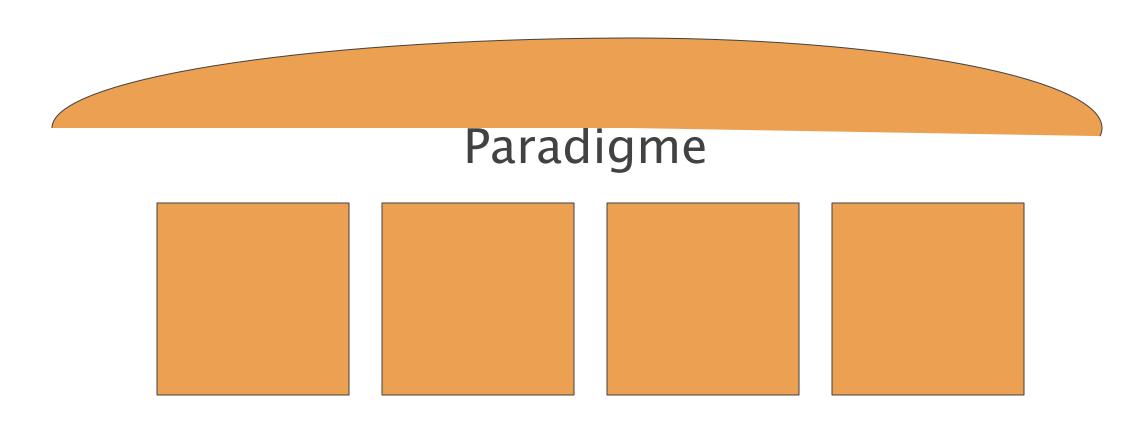


Pourquoi la gestion des risques?

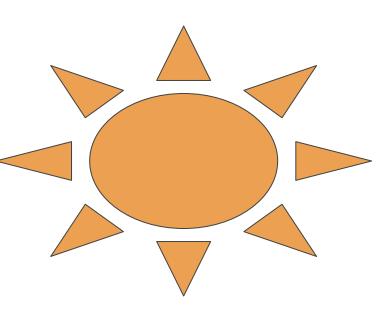
Homer-Dixon, T. (2001), The Ingenuity Gap, Vintage Canada, 496 p.

Type	Définition du problème	Solution au problème
I (19 ^e)	Claire	Évidente
II (20 ^e)	Claire	Incertaine
III (21 ^e)	Obscure	Incertaine

Gestion intégrée du risque ou Management du risque



Composantes de l'organisation



Gestion des risques

Management ou gestion?

Management du risque (ISO)

• Réfère à la structure de l'organisation et aux risques qui y sont présents

Gestion du risque (ISO)

• Réfère à l'application de la structure à un risque particulier

Évolution de la gestion des risques

1970

- •Émergence comme une saine pratique de gestion 1980
 - Développement intensif dans l'assurance, la finance et la sécurité
- < 1995
 - Australia/New-Zeland (1995)
- > 1995
 - Généralisation du procédé au domaine de la santé

Bénéfices de la gestion des risques

- Une méthode de prise de décision systématique et documentée
- · Un processus de planification stratégique plus efficace
- Une meilleure utilisation des ressources
- Une préparation complète pour des évaluations externes
- · Une forte culture pour l'amélioration continue

À éviter

- · Ne pas faire une liste d'épicerie sans traiter le risque
- Ne pas traiter d'une problématique avant de la définir clairement et de l'analyser
- Ne pas transférer trop rapidement toute la responsabilité au « voisin »
- · Ne pas négliger le paradigme et l'environnement de travail
- · Ne pas considérer qu'une décision est finale



- · Vaincre la résistance au changement ou encore l'installation de l'habitude
- ·Canaliser l'enthousiasme des dirigeants
- Anticiper la perception du public sur le choix des priorités et des enjeux

Le plus grand défi?

Après avoir estimé le risque ... convaincre les autres que le traitement choisi est le meilleur

Risque acceptable ±
Acceptation du risque

RA – experts – groupe

AR – individuelle

Niveaux de maturité

de: James K. Martin and Barbara Sliter, HRDC, Assessing Your Organization's Progress Towards a Mature Risk Environment, Enterprise-Wide Risk Management, Int. Qual. Productivity Center - Best Practice Case Studies, May 2001 - developed with KPMG

Niveau 1	Gestion de crise
Niveau 2	Allergique aux risques (on les évite)
Niveau 3	On s'engage en GdesR
Niveau 4	On pratique la GdesR
Niveau 5	On intègre la GdeR

Niveau 1 Gestion de crise caractéristiques

Le concept de GdesR n'est ni bien défini, ni bien compris

Aucun document formel : politique, cadre ou outils, dans l'organisation

Les rôles et responsabilités imprécis

Aucun lien entre la GdesR et les plans stratégiques ou opérationnels

Niveau 1 Gestion de crise caractéristiques

Aucun lien avec l'évaluation des performances

Aucun lien avec le processus de communication

Très peu de ressources dédiées pour piloter les initiatives en GdeR

Niveau 5 GdesR intégrée - caractéristiques

Les personnes reconnaissent clairement un risque et un bénéfice

Les attentes de l'organisation et des individus sont sur la même longueur d'onde

Une approche multidisciplinaire est en place pour évaluer et traiter les risques stratégiques et opérationnels de l'organisation

L'organisation est reconnue comme un leader dans le domaine

Niveau 5 GdesR intégrée - caractéristiques

Les informations financières et non financières sont intégrées

Les modèles et les outils disponibles sont régulièrement mis à jour

Même les échecs sont communiqués en toute transparence

Il existe une unité de GdesR dans l'organisation dont les avis sont recherchés

Conficius a dit ...

The Book of Analects (Lun Yu)

Quand tu sais quelque chose, soutiens-le; quand tu ne le sais pas, reconnais-le. C'est la caractéristique du savoir.

Risque selon ISO

4.7 risque — (2002)

combinaison de la probabilité (4.5) d'un événement (4.2) et de ses conséquences (4.1)

1.1. risque – (2009)
effet (sens d'écart) de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs

Publié sous le titre : "ISO/IEC Guide 73:2002 et 2009

Gestion de risques selon ISO

- 4.19 gestion de risques (2002)
- 2.1 management du risque (2009)

activités coordonnées visant à [dans le but de – 2009] diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque (4.7)

Gestion de risques selon ISO

Partie prenante

-(2002)

Toute personne, groupe ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par le risque (4.7).

NOTE 1 – Le décideur est également une partie prenante (4.29).

Gestion de risques selon ISO

Partie prenante

-(2009)

Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.

NOTE - Un décideur peut être une partie prenante

Quels cadres choisir?

- · Gouvernement canadien
- · Gouvernement québécois
- · Organismes de standardisation
- ·Organismes professionnels

Cadres modernes

- · Cadre de référence et non un document de politique
- Document vivant
 - adaptable
 - évolutif
 - intégrable dans les processus existants

Limite des divers cadres

- · Développé avec des objectifs précis
- · Peu d'outils développés
- · Formation PRATIQUE déficiente
- · Sous-estimation du temps nécessaire à l'appropriation du processus
- · Intégration difficile de la science et des politiques
- L'inefficacité du transfert d'une approche décisionnelle verticale vers une approche horizontale

Tous les cadres sont-ils équivalents?

Une comparaison des étapes des différents cadres nous permet de répondre OUI

MAIS ATTENTION À LA TRADUCTION

Les étapes

- Le contexte
- L'estimation du risque
- Les options de traitement
- · Les stratégies de traitement
- · L'implantation des stratégies
- La surveillance « active »
- LA COMMUNICATION

La pratique

Comment approcher la bête?

À priori

À postériori

Scénarisation des risques

Description de TOUTES les étapes d'un processus ou d'une problématique

couplée à

L'identification, puis l'estimation, pour chaque étape de tous risques rattachés à l'organisation et aux partenaires extérieurs

Conficius a dit...

The Book of Analects (Lun Yu)

Ne rien faire quand tu as commis une erreur est en soi une erreur.

Gestion de risques

Traitements

- du risque potentiel
 - •prise de risque, avec ou sans surveillance, motivée
 - •réduction par optimisation
 - partage du risque
 - refus
- •du risque matérialisé
 - •plan de contingence (mitigation)

Les chutes

Y a-t-il un nombre de chutes acceptable?
Risque de chute vs contention
Les statistiques optimales sur les chutes
seront-elles les mêmes pour toutes les parties
prenantes?

Nommez un facteur externe qui pourra faire

augmenter le taux de chute?

Les chutes

Nous avons adopté un protocole pour gérer les risques de chute.

Qu'arrive-t-il dans le temps?

Que faire si le protocole n'est pas suivi?