



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

LES RISQUES GLOBAUX : OBTENIR UNE VUE D'ENSEMBLE

© *April 2017, Dr Dale Cooper*
Cooper@Broadleaf.com.au



Les évaluations des risques sont souvent réalisées de façon très détaillée ou bien plusieurs évaluations sont entreprises dans des parties différentes d'une organisation, d'un projet ou d'un programme. Ce niveau de détail peut être approprié pour des décisions tactiques et pour planifier des réponses spécifiques, mais devient excessif pour servir de base aux décisions stratégiques.

Un **risque global** donne un sens à un volume considérable de détails en fournissant une synthèse de ce qui pourrait advenir et quelles en seraient les conséquences. On peut le développer d'une manière ascendante en partant d'une liste détaillée de risques avec des aspects communs, ou en prenant une approche descendante pour trouver des risques d'origine organisationnelle ou qui proviennent de causes externes, invisibles pour les niveaux inférieurs.

Les avantages de la méthode des risques globaux sont :

- La synthèse fournit une vue d'ensemble sur les risques importants pour l'organisation. Elle sert de base pour des décisions stratégiques et assure que les réponses des risques soient traitées avec confiance.
- Un désencombrement de la longue liste des risques – parfois confuse – permet de créer un ensemble plus compréhensible, qui met en évidence des thèmes communs à plusieurs parties de l'organisation, et qui soutient une prise de décisions exacte.
- La consolidation peut mettre en évidence des risques systémiques ou des causes communes qui, n'ayant individuellement que des niveaux moyens ou bas de risque, resteraient cachées, afin d'y répondre d'une manière cohérente.
- La vue globale des risques et la perspective qu'elle fournit donne une confiance accrue à la direction pour développer et prendre des décisions.

La découverte de risques globaux peut être particulièrement utile dans les cas suivants :

- Les évaluations des risques sont souvent entreprises pour des unités opérationnelles distinctes dans l'organisation, ou pour des projets individuels dans un programme. Une organisation a besoin de savoir l'effet d'ensemble des incertitudes, et les registres individuels des risques ne sont pas bien adaptés pour cela.
- Une évaluation initiale des risques a parfois besoin d'être très détaillée pour permettre une analyse rigoureuse des risques et le développement d'options pour y répondre, ou pour satisfaire à des exigences réglementaires. Par contre, ce niveau de détail peut être gênant pour la direction qui a besoin d'obtenir une vue claire et synthétique sur la topographie des incertitudes principales.
- Des questionnaires sont parfois utilisés avec une équipe commerciale pour recueillir les idées initiales sur les menaces et les opportunités et pour servir comme données d'entrée pour un atelier d'évaluation des risques. Ceci encourage les participants à réfléchir à l'incertitude avant de participer à l'atelier. La synthèse des risques globaux sert comme point de départ pour une évaluation et permet une identification rapide et efficace des risques.

Voici comment développer une liste de risques globaux :

- Inclure les risques majeurs et laisser de côté les risques bas ou sans importance.
- Associer entre eux les risques moyens et bas qui existent à plusieurs endroits (par exemple ceux avec des causes communes). Les ajouter aux risques globaux s'ils ont une implication systémique ou si leur traitement pourrait demander une implication au-delà des domaines commerciaux spécifiques ou des projets en question.

Il est rare qu'il n'y ait qu'une seule et « meilleure » liste des risques globaux, et il n'existe pas de processus simple pour en créer. Il faut y mettre une bonne part de discernement, se basant sur les détails des causes, des moyens de contrôle et des conséquences dans le registre des risques, pour développer une liste globale adaptée. Le résultat justifie l'effort – une liste concise de risques globaux est bien plus facile à comprendre et favorise une meilleure prise de décision basée sur les faits, et ainsi une meilleure gestion du risque à tous les niveaux.

[Pour plus de détails voir : <http://broadleaf.com.au/resource-material/headline-risks-seeing-the-big-picture/>]