

Berthoulat Rémi
Sanchez Arnaud
Thévenoux Rémi
Werlen Maxime (RQ)



BEST-PRACTICE
ANALYSE DES RISQUES ET INCIDENTS

Date de création	12/11/08	Version	1
Date de dernière modification	17/11/08	Révision	11
Titre	Best-Practice		
Sujet	Analyse des risques et incidents		
Mots-clés	Analyse des risques et incidents, prévention, criticité, gravité, fréquence, menaces		
Sources : Rémi BACHELET < http://rb.ec-lille.fr/gestion_projet.htm >			

I Cycle d'analyse des risques

Un risque est un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité (source : CNRTL). Pour éviter de subir les risques, il faut les gérer. La gestion des risques est une activité cyclique qui comprend quatre étapes :

- Identification des risques (liste des menaces)
- Priorisation des risques (quantification de la criticité)
- Prévention des risques (quelles réponses apporter)
- Suivi des risques (ajout de nouveaux risques)



a Identification des risques

L'identification des risques doit être ordonnées pour être la plus exhaustive possible. Pour cela il convient de procéder en trois phases :

- Identification des objectifs principaux
- Identification des ressources nécessaires
- Identification des menaces sur les ressources

En effet les risques portent sur les ressources et non sur les objectifs. Pour vous donner une idée des risques qu'il est possible de soulever, vous pouvez vous reporter à l'exemple de l'annexe 1.

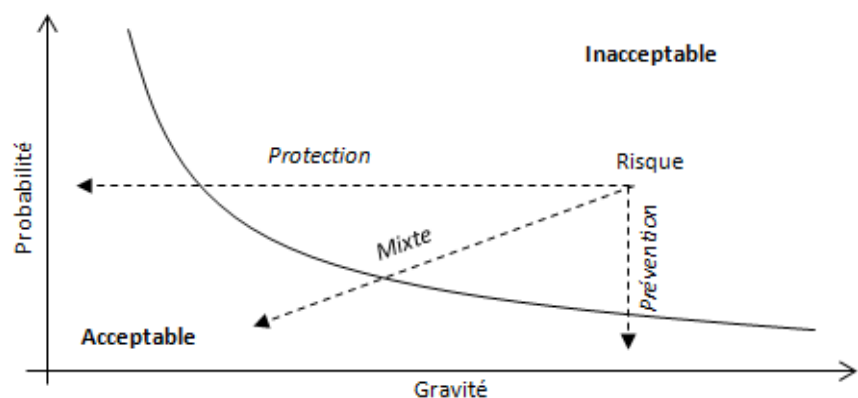


b Priorisation des risques

Il n'est pas nécessaire de traiter tous les risques. Ce serait une charge de travail trop importante. Il est nécessaire de ne traiter que ceux dont la criticité est suffisamment importante. La priorisation repose donc sur le principe clé suivant :

Criticité = gravité * fréquence

Il est nécessaire de positionner tous les risques en terme de gravité et de fréquence (qui devra être quantifiée sur une échelle définie en annexe 2). Une fois la quantification terminée, une liste des risques triée par criticité est établie.



c Prévention des risques

Le but de la gestion de risques est de limiter les risques au domaine des risques acceptables. Les deux leviers sur lesquels il est possible de jouer sont la protection (pour abaisser la gravité) et la prévention (pour abaisser la probabilité). Un plan d'action permet de synthétiser ces informations dans un tableau dont voici un court exemple :

Intitulé	Gravité 1-4	Occurrence 1-4	Criticité	Prévention	Réparation	Responsable
Les machines et autres moyens de fabrication sont indisponibles au moment voulu	3	3	9	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier	marge de manœuvre de trois jours prévue dans le planning	

Les consignes suivantes permettent d'avoir un plan d'action efficace :

- Être le plus précis possible
- Identifier correctement le risque (un risque à la fois, identification claire...)
- Toujours prévoir un plan d'action (et le conserver à jour)
- Nommer une personne responsable du suivi du risque
- Rester le plus réaliste possible

d Suivi des risques

La personne responsable du suivi d'un risque doit détecter dès les premiers signes la réalisation d'un risque. Elle doit aussi régulièrement se poser les questions suivantes :

- Le risque existe-t-il toujours ?
- Sa gravité a-t-elle évolué ?
- La fréquence a-t-elle évolué ?
- Les mesures de prévention et de réparation sont-elles toujours adéquates ?

La personne responsable du plan de management des risques doit vérifier régulièrement qu'aucun nouveau risque n'est apparu et qu'aucun risque est laissé sans suivi.

e Les points à retenir

- **Faire une liste la plus exhaustive possible**
- **Quantifier les risques (grâce aux échelles)**
- **Prioriser la liste par criticité**
- **Établir un plan d'action précis et réaliste**
- **La gestion des risques doit toujours être à jour**
- **Le problème le plus dangereux est celui qu'on ne détecte pas à temps**

II Annexe 1 : Exemple de risques

- Stratégiques / fondamentaux
 - Projet impossible à financer
 - Compétences nécessaires introuvables
 - Pas de client – ou pas d'accord clair du client
 - En contradiction avec l'éthique
- Marketing
 - Le projet ne sert à personne (client mal défini, pas impliqué, pas d'étude de marché...)
- Juridiques (convention)
 - Pas de convention signée
 - Clauses impossibles à satisfaire
- Sécurisation
 - Vol de matériel
 - Vol/fuites de données
- Management
 - Management inadéquat
 - Défaillance de membres de l'équipe, de consultants
 - Dossier de montage / planning non réalisable...
- Achats / sous-traitance
 - Cahier des charges mal défini
 - Bons de commande mal gérés
- Temps de mise au point après prototypage
 - En informatique : débogage
- Technologiques
 - Pas d'innovation
 - Technologies incompatibles
- Livraison au client (informatique : phase de recette)
 - Pas de documentation
 - Modalités de livraison non précisées
 - Pas de capacité de maintenance/appropriation
- Risques physiques
 - Empoisonner quelqu'un, faire sauter un labo, s'électrocuter...

III Annexe 2 : Exemple d'échelles de quantification et de plan de d'action

Exemple d'échelle de quantification de R. Aubry.

Probabilité	Très faible : 1	Faible : 2	Moyenne : 3	Elevée : 4	Très élevée : 5
Fréquence d'apparition	1/2 ans	1/an	1/6 mois	1/3 mois	1/1 mois
Gravité	Très faible : 1	Faible : 2	Moyenne : 3	Grave : 4	Critique : 5
Perte de production	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%

Fiche de gestion des risques : version 0.0

mise à jour le :
responsable :

Intitulé	Gravité 1-4	Occurrence 1-4	Criticité	Prévention	Réparation	Responsable
Les machines et autres moyens de fabrication sont indisponibles au moment voulu	3	3	9	Anticiper clairement les étapes de réalisation et planifier les séances en atelier	marge de manœuvre de trois jours prévue dans le planning	
Projet ne convient pas au besoin du client	3	2	6		Consolider la documentation utilisateur	
Retard de livraison	2	3	6			
Problème de financement	2	2	4			
Problème technique	4	1	4			
Un des membres ou l'équipe se démotive et "décroche" du projet	3	1	3	Favoriser l'émulation collective par la mise en commun des avancées réalisées par chaque poste		
Projet inutilisable par le client						
La charge de travail est mal répartie entre les membres de l'équipe				Faire un point régulier sur les quantités de travail fournies	Donner des objectifs qui équilibrent la charge mensuelle	
Problème de communication avec l'encadrement de l'école						
L'encadrement n'est pas disponible et il devient impossible d'organiser les réunions aux dates prévues				Planifier les semaines de réunion très à l'avance, mais décider des créneaux précis 2-3 semaines avant les réunions. Proposer au moins 3 dates à chaque tour		
Cahier des charges du client non stabilisé				Augmenter la communication avec le client, verrouiller des échéances pour faire des choix		
Le client n'arrive pas à suivre l'avancement du projet et à donner régulièrement un retour				Aider le client à mettre en place un comité de pilotage mensuel pour suivre l'avancement et intervenir sur les blocages	Faire le point sur le "pourquoi" et revoir les modalités de communication avec le client	