



SILAB
Source
Innovation Lab

Laboratoire d'innovation

Vivre l'incertitude

De la théorie inopérante du risque en gestion de projet à une saine confrontation avec l'incertitude

Colloque Risquer le Risque – Cap Contact + EESP – 20 juin 2019

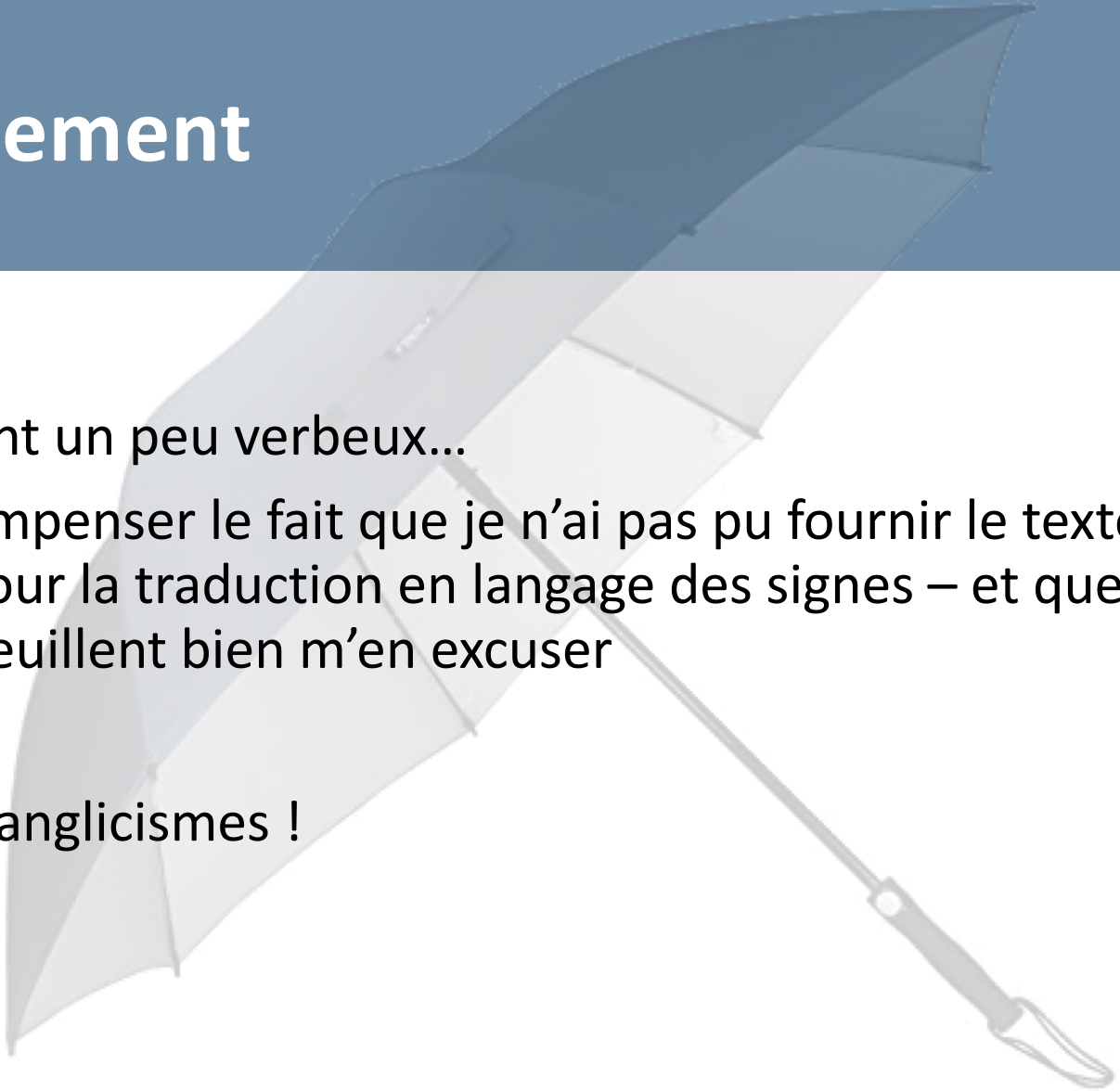
Thierry Dagaëff



La Source.
Institut et Haute
Ecole de la Santé

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Avertissement

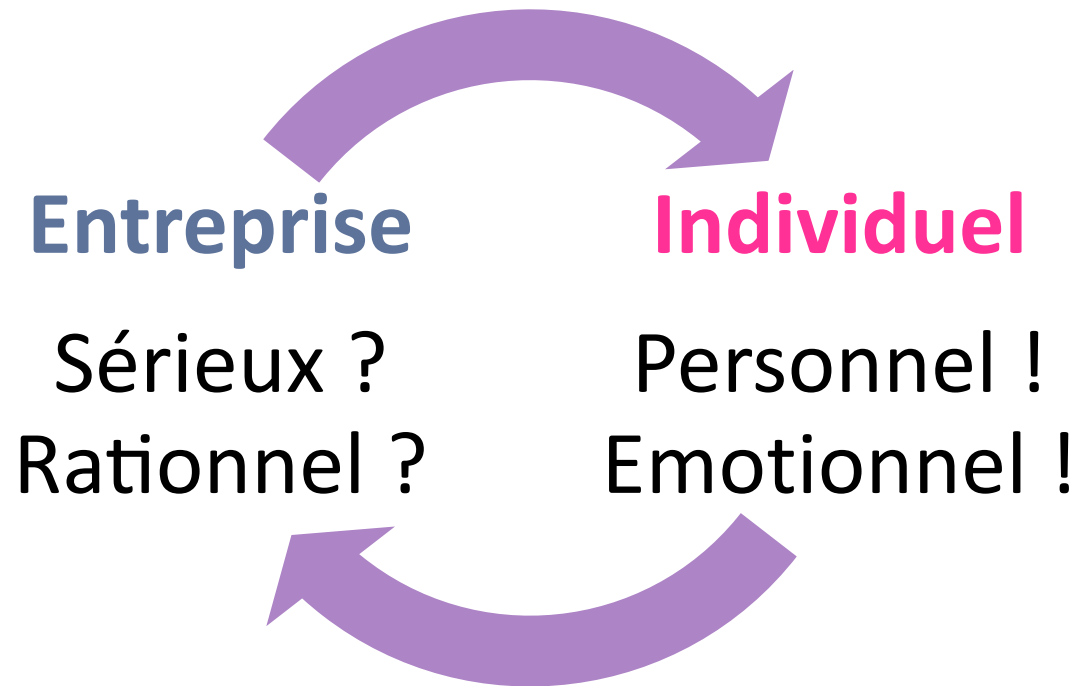


Mes slides sont un peu verbeux...

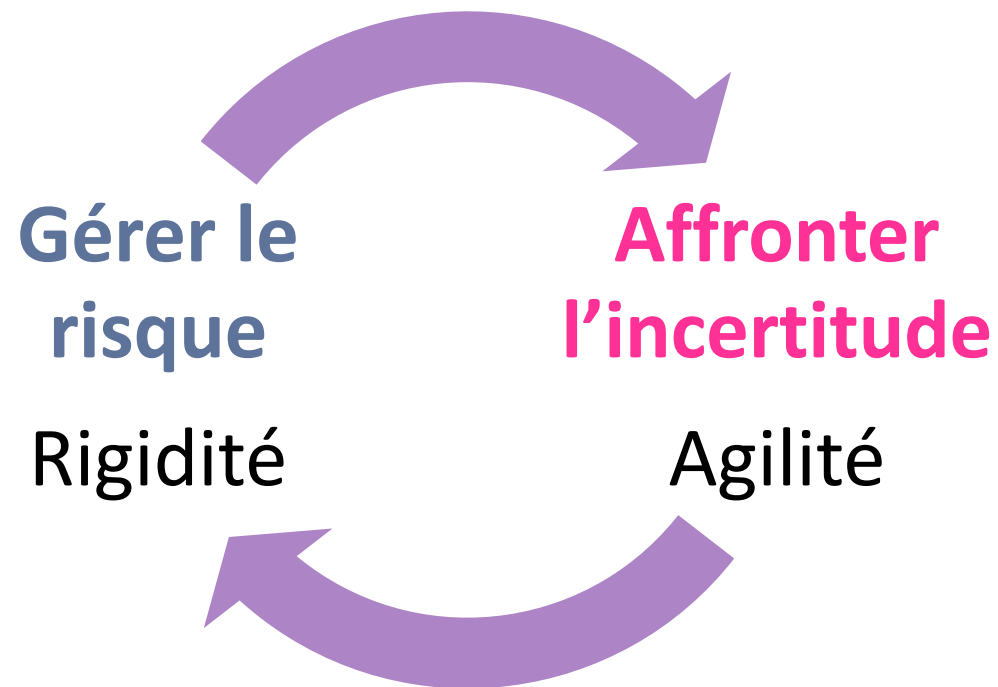
C'est pour compenser le fait que je n'ai pas pu fournir le texte de ma conférence pour la traduction en langage des signes – et que les personnes concernées veuillent bien m'en excuser

Et business = anglicismes !

Parcours proposé



Parcours proposé



Me présenter à travers un outil de gestion du risque - en toute transparence, sans tabou...

Strength	S	Weakness	W
Opportunity	O	Threat	T

Me risquer à cette conférence ?

Strength	Forces = Ce que je sais bien faire, ce qui ne me fait pas peur, la valeur que je peux amener	Weakness	Faiblesses = Ce dans quoi je me sens moins à l'aise, me fait un peu peur, suis moins pertinent
Opportunity	Opportunités = Ce dont je peux profiter, win-win situation, occasion de me développer	Threat	Menaces = Ce qui pourrait m'arriver de négatif si je le fais, risques que je prends, risques que cela se retourne contre moi

Me risquer à cette conférence ?

Strength

- Connaissance effectuation
- Lean Startup et Business Innovation
- Investissement en capital risque
- Gestion classique de projets
- Habitude de donner cours, conférences

Weakness

- Manque d'expérience de la théorie des risques
- Connaissance incomplète
- Manque d'exemples pratiques
- Manque de temps

Opportunity

- Etre vu
- Ajouter une corde à mon arc
- Expliciter et structurer des idées que j'ai en tête
- Amener un point de vue inhabituel, déranger
- Mesurer si ces idées ont du sens pour les autres et si j'arrive à les transmettre
- Ecrire un article sur cette base ?

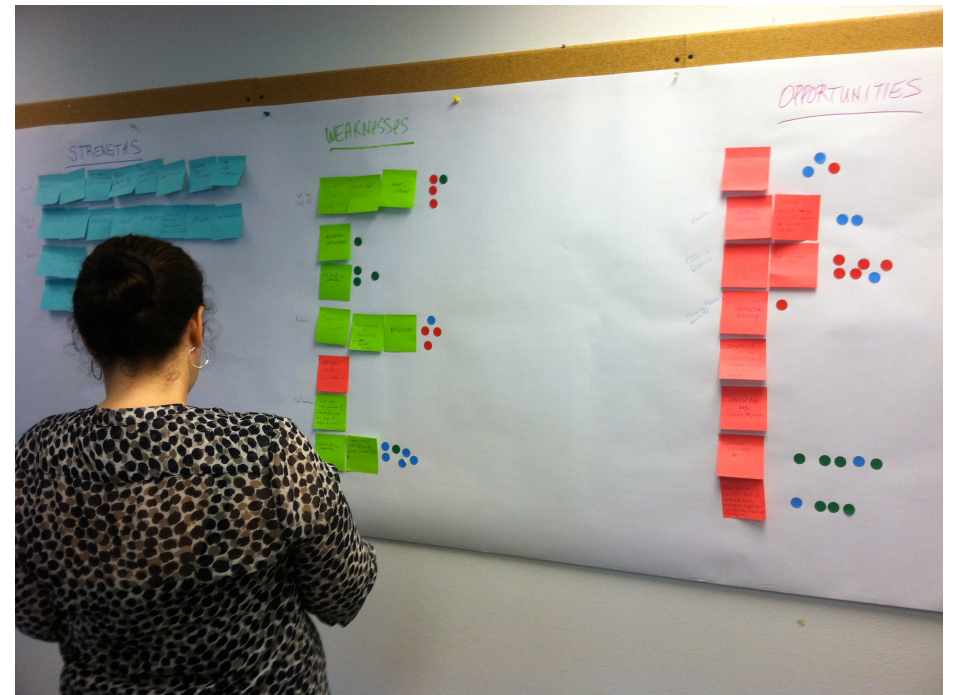
Threat

- Etre perçu comme moqueur par rapport aux théories
- Manquer de temps de préparation
- Etre débordé, fatigué
- Présenter une conférence bâclée dû aux facteurs précédents (aussi un risque pour les autres)
- Alors que qqn plus lié au monde et aux problématiques du handicap aurait été vu comme plus pertinent

La SWOT, un premier outil – qui nous questionne

La SWOT est un outil de visualisation

1. Comment la remplir ?
 - Où aller chercher l'information ?
 - Comment ne rien oublier ?
2. Comment décider * ?



** NB: je ne parle pas dans cette conf du cas où qqch arrive indépendamment de notre volonté - comme le risque de collision entre la Terre et un météore; je vais parler du risque que l'on prend en faisant qqch, en se lançant, s'aventurant.*

La SWOT, un premier outil – qui nous questionne

Alors, je le fais ou pas ?

Clairement, je me suis lancé !



La SWOT, un premier outil – qui nous questionne

Comment me suis-je décidé ?
Qu'est-ce qui a pesé le plus ?

La tentation était trop grande !

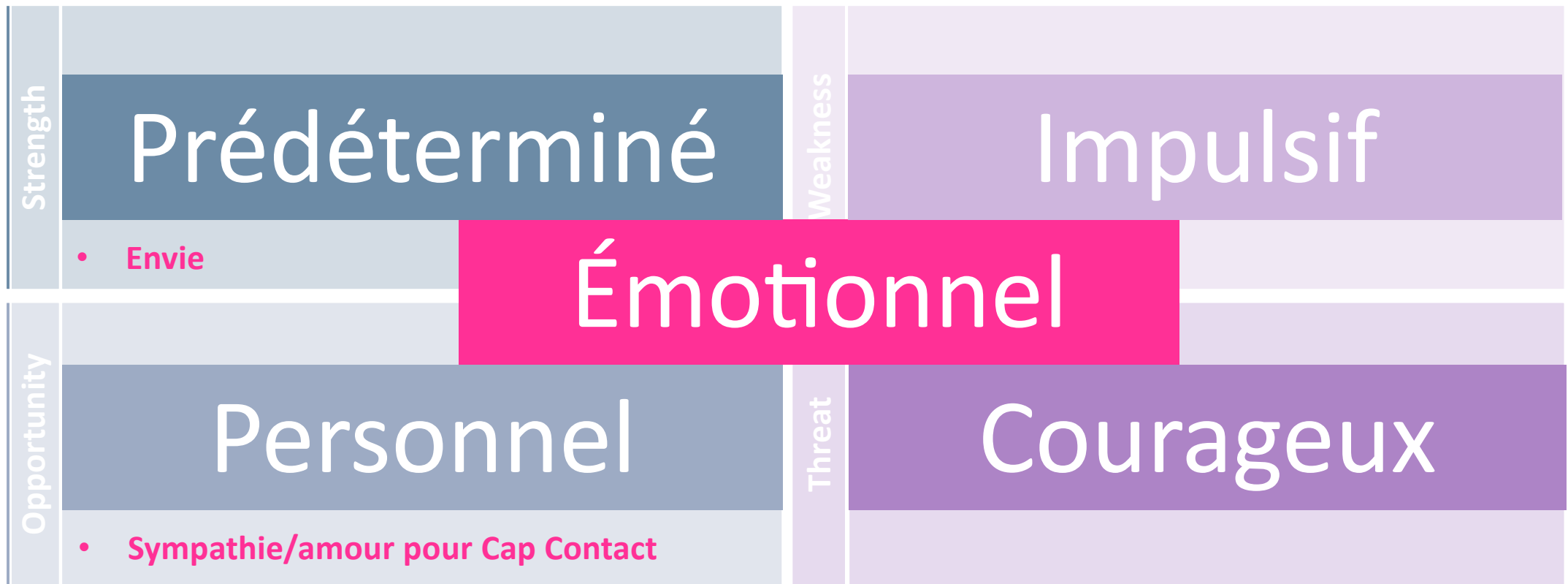


Comment me suis-je décidé ?

Strength	Prédéterminé	Weakness	Impulsif
Opportunity	• Etre vu Personnel • Ecrire un article sur cette base ?	Threat	• Etre perçu comme moqueur par rapport aux théories Courageux • Alors que qqn plus né au monde et aux problématiques du handicap aurait été vu comme plus pertinent

Comment me suis-je décidé ?

Les éléments essentiels à la prise de décision sont cachés



Comment font les entreprises ?

Est-ce bien différent dans le monde des affaires, de l'entreprise, ou de la politique ?



Comment font les entreprises ?

Les éléments essentiels à la prise de décision sont cachés

Strength	• Surévaluation	Weakness	• Sous-évaluation ou surévaluation • Ne pas savoir gérer les autres, leur opinion • Ne pas être prêt à sortir de ma zone de confort
Opportunity	• Faire carrière, avoir une promotion • Faire bonne impression • Plaire à mes employés • Plaire à mon boss • Se venger... exprimer sa colère	Threat	• Les autres • Le ridicule • Déchéance

Émotionnel
(personnel)

Comment font les entreprises ?

Les éléments essentiels à la prise de décision sont cachés

Strength	• Surévaluation	Weakness	• Sous-évaluation ou surévaluation • Ne pas savoir gérer les concurrents, les clients, leur opinion • Ne pas être prêt à sortir de notre zone de confort
Opportunity	• Croître, augmenter le capital • Avoir bonne presse • Plaire aux clients • Plaire aux actionnaires • Ecraser « l'adversaire »	Threat	• L'extérieur • Le ridicule • Déchéance

Émotionnel / culturel
(entreprise)

RISQUER LE RISQUE

Quelques bases de la théorie du risque

Oser

Le danger

La dégradation

Le dommage

Tenter

Se lancer

« **RISQUER** **LE RISQUE** »

La perte

Expérimenter

Les dégâts

Essayer

Les fatalités

Courir

La probabilité d'un dommage

Risque de faire qqch

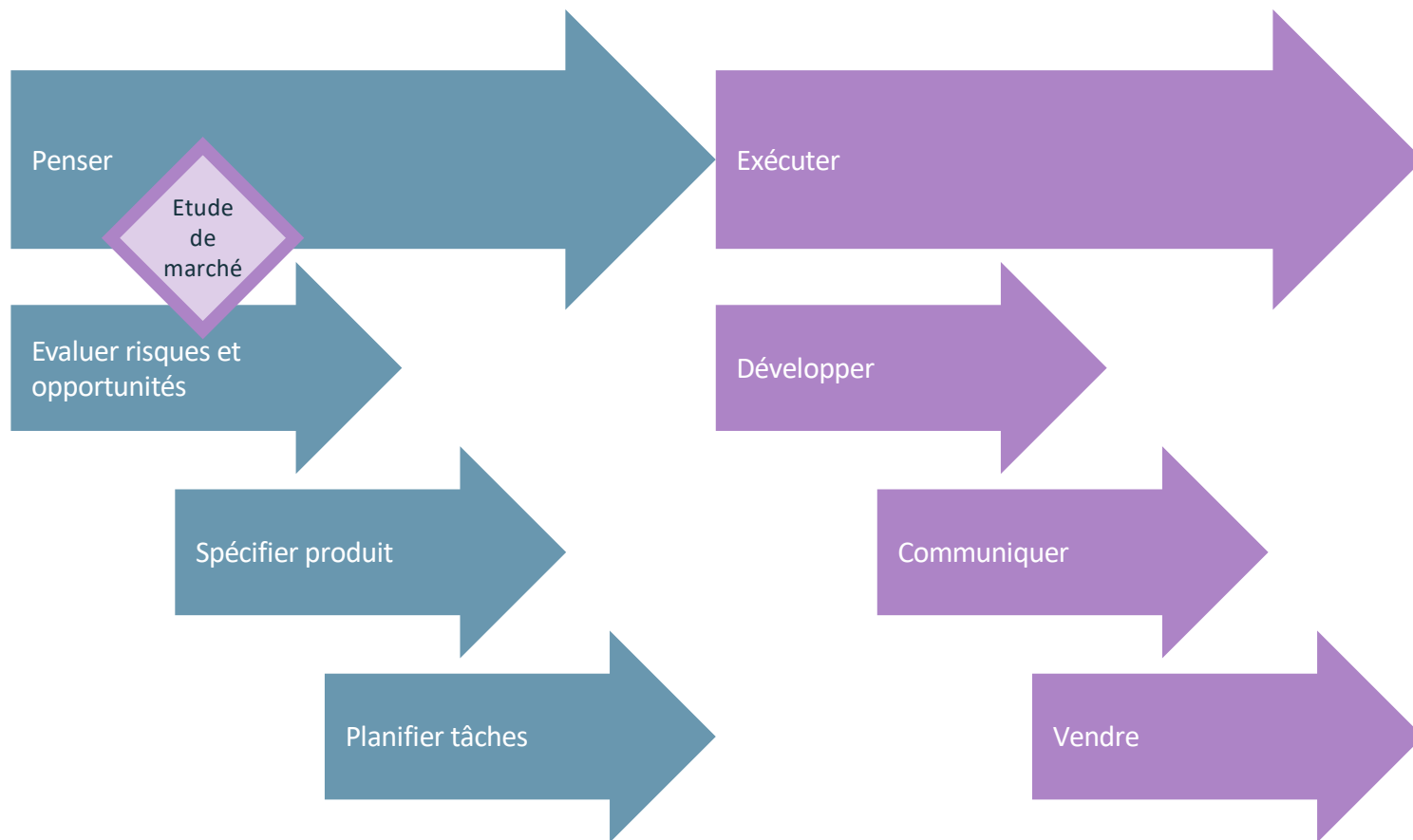
=

Estimation du Dommage
(gravité/non-acceptabilité du dommage)

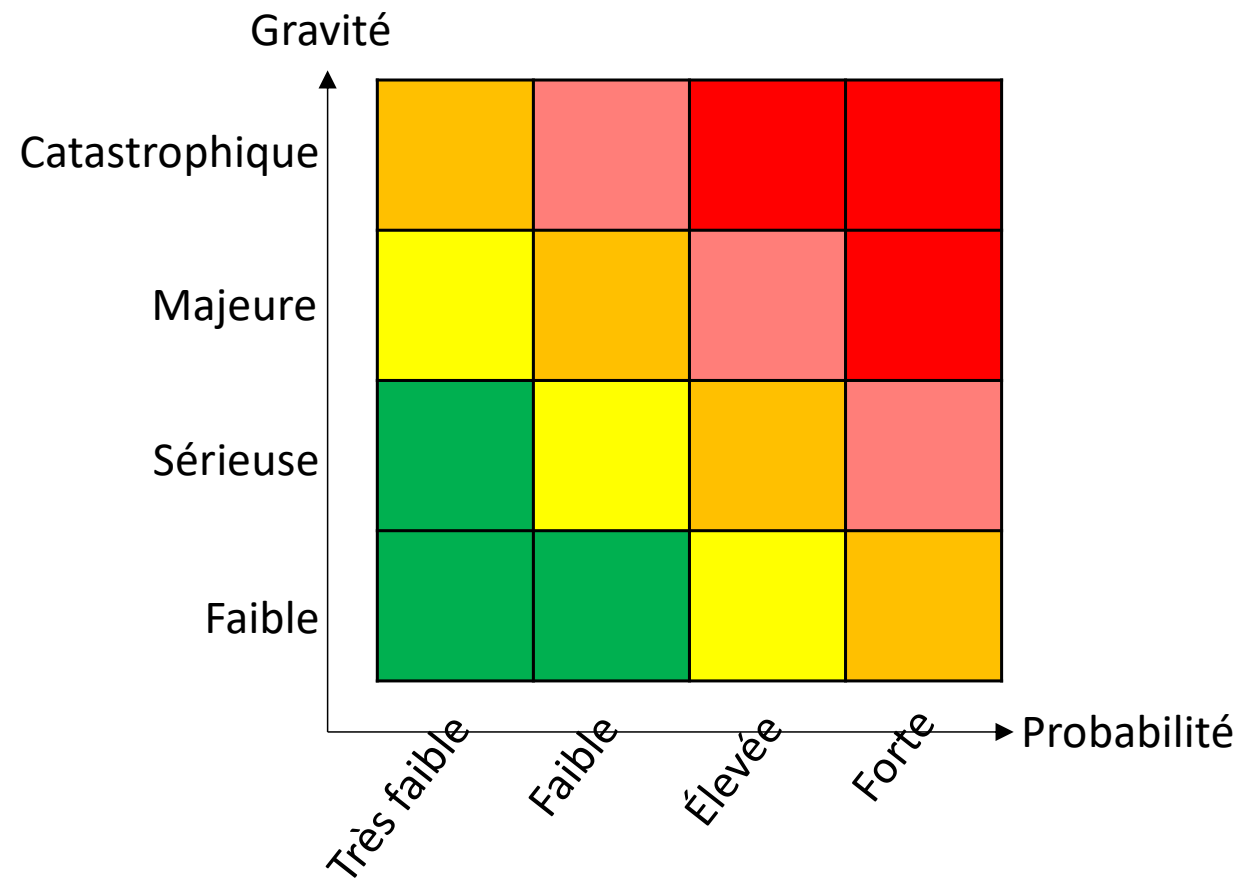
X

Estimation de sa Probabilité
(occurrence du dommage si on fait la chose)

Gestion du risque: planifier puis exécuter



Matrice des risques pour un projet

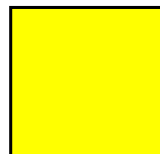


Gestion du risque: décider et agir



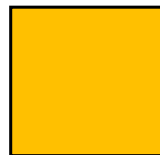
Accepter

On ne fait rien de particulier



Surveiller

Si cela survient, on avise



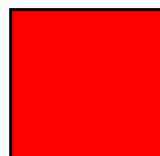
Réduire

Actions pour réduire probabilité ou dommages

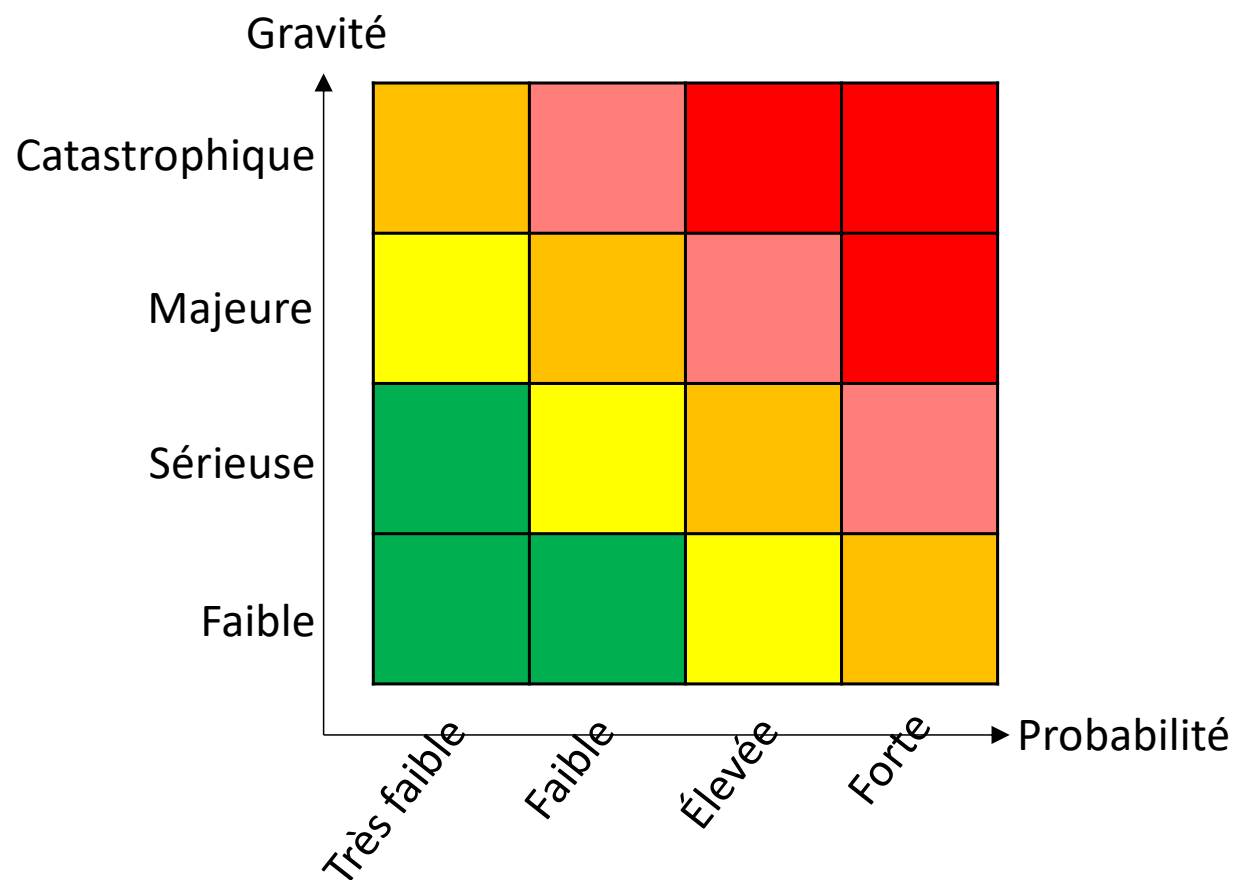


Empêcher

Seulement si on peut réduire probabilité et dommages

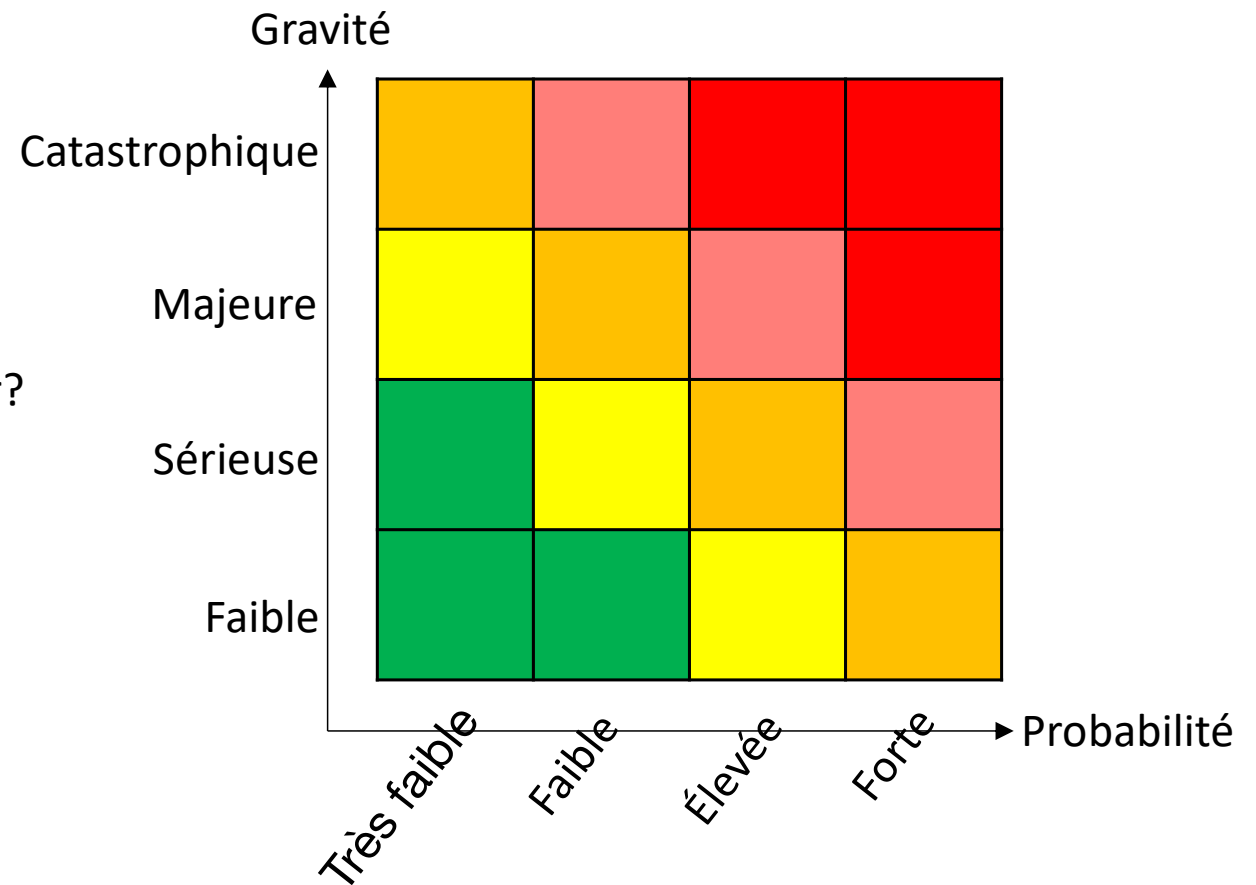


Ne pas le faire



Si possible, chiffrer

- Combien de fois la panne peut survenir?
- Quel sont les coûts de réparation?
- Quel est la perte de revenu?
- ...



Tout est-il chiffrable ?

Où se situe le risque de construire une centrale nucléaire – ou prolonger son exploitation?

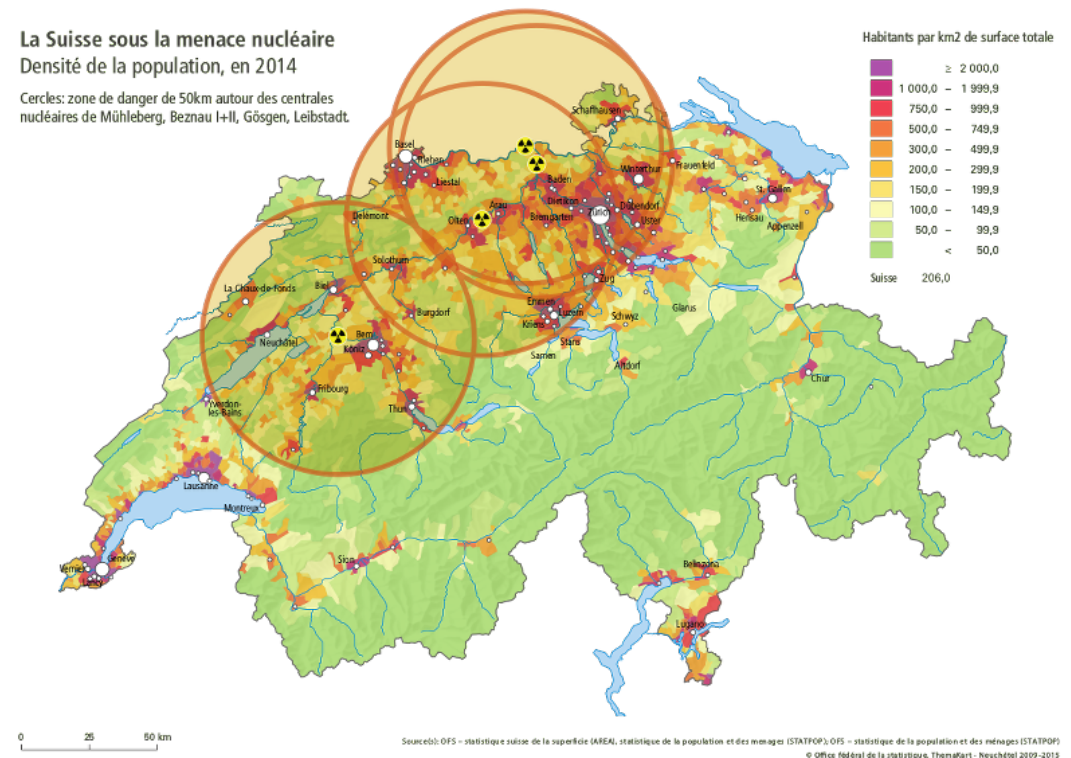
- En Suisse ou en Ukraine...?

Contexte * Système de valeur

La Suisse sous la menace nucléaire

Densité de la population, en 2014

Cercles: zone de danger de 50km autour des centrales nucléaires de Mühleberg, Beznau I-II, Gösgen, Leibstadt.



Les évaluations sont-elles fiables ?

Selon les médecins **en 2003**
au sujet de ma belle-fille Naomé,
souffrant d'une myopathie grave,
son espérance de vie était de
1 à 5 ans...

Elle est entrepreneuse en 2019,
on parle d'elle dans les journaux

Alors – qu'aurait-on dû faire de cette
prédiction?
Et serait-elle entrepreneuse si elle en
avait tenu compte?



BY
NAOMÉ

Pour décider, ça se complique...

Tenir compte du **risque de ne rien faire**

- Estimation du Dommage en tant que ce qui arrive si je ne fais rien

Tenir compte de **l'attractivité** de mes opportunités

- RoI = Retour sur Investissement
- Facteurs personnels, émotionnels

Gestion du risque: intégrer **l'acceptabilité** par l'effet de ma **gestion**

- Je peux atténuer certaines conséquences
- Je peux avoir des plans A, B, C d'évitement ou de réparation

Pour décider, ça se complique...

Dois-je ou puis-je **partager le dommage** ?

- Assurances
- Collatéraux
 - Combien d'importance j'accorde aux victimes – quelle est mon éthique?

Est-ce que je tiens compte des **autoréférences** ?

- L'amour du risque – « l'appétence pour le risque » chez les traders
- La peur du défaut d'image:
 - Paraître ridicule si on n'ose pas
 - Paraître ridicule si on se lance et se plante

Beaucoup de dimensions

gravité du dommage

collatéralité

probabilité d'occurrence

contexte

attractivité

amour du risque

gravité de ne rien faire

capacité de gestion

coût

système de valeur

éthique

défaut d'image

Faire le grand saut

Ces grandeurs ne se combinent pas mathématiquement, ne se multiplient pas, n'ont pas d'échelle commune

Donc quand je décide, au final je saute – en fonction de mes préférences, culture, émotions!



Faire le grand saut

Dans les entreprises aussi !

En fait, si la décision associée à un bloc de la matrice de risque ne plait pas, on en prendra une autre ou on touillera les probabilités et gravités avec des mitigations...

Comment réagit l'entreprise à un échec ?

Quand une entreprise se pante dans son projet, **elle décide d'accorder encore plus de temps à son processus** d'évaluation et de gestion des risques la prochaine fois...

Mais si c'était l'approche même d'évaluation et de gestion des risques qui ne fonctionne pas ? Alors elle va faire toujours plus de la même chose

**Réalité de la prise de risque,
inspiration, enseignements des
succès et catastrophes**

Risque et mesures de sécurité

Prévoir et éviter le risque,
sécuriser un environnement, en
ingénierie ça marche !



Risque chez les métiers à risque

On peut s'entraîner à affronter le danger et à prendre des décisions rapides

→ S'entraîner et sécuriser son environnement pour rester créatif une fois libéré des soucis



Risque chez les startups

Affronter le risque, ça donne des résultats



Risque chez les startups

Affronter le risque, ça donne des résultats

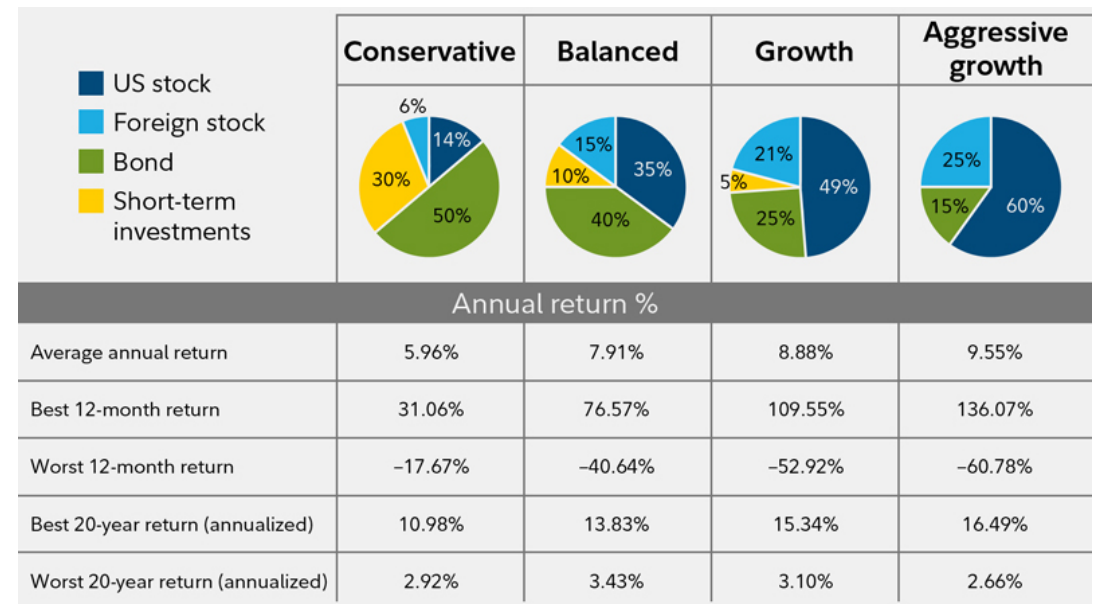
→ S'inspirer du monde de l'entrepreneuriat, devenir l'entrepreneur de soi



Risque chez les investisseurs

Capital Risk: répartir le risque sur un « portefeuille de projet » et annualiser le revenu

→ Ne pas mettre tous ses œufs dans un même panier; ne pas s'identifier à un projet



Risque chez les amoureux

Tomber amoureux, accepter
totalement le risque



Risque chez les amoureux

Ou pas...

→ Savoir si on vise un monde avec plus de jeu ou moins de risque



Risque des aventuriers

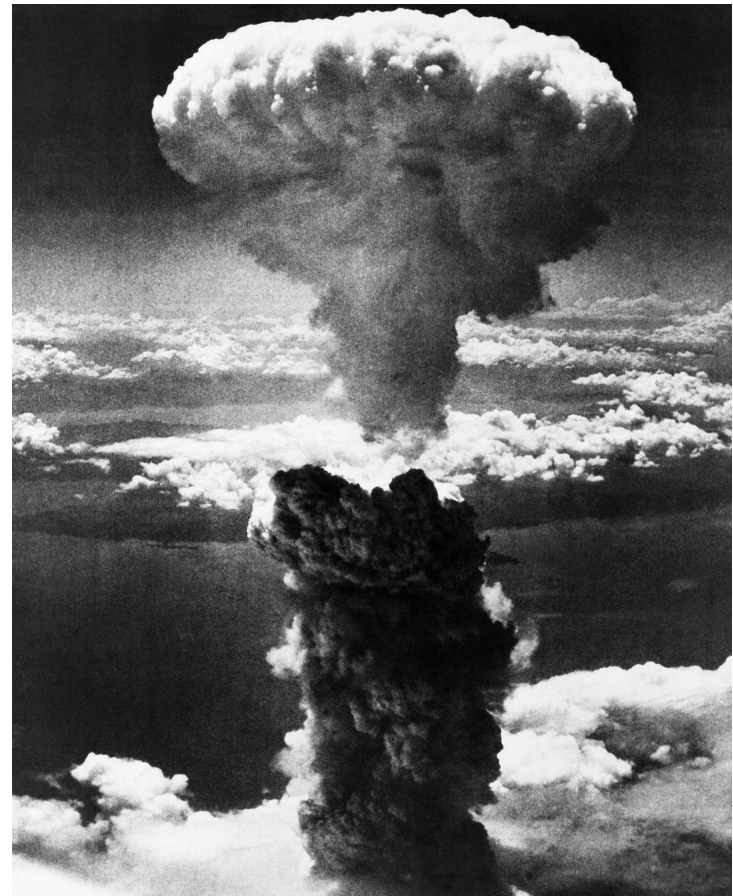
→ Laissons sans fausse pudeur sa part au plaisir pur et au plaisir de sa valeur perçue dans la prise de risque



Risque de la recherche scientifique

Les scientifiques utilisent-ils une matrice de risque pour décider de poursuivre leurs recherches ?

→ Reconnaissons sa part à l'éthique

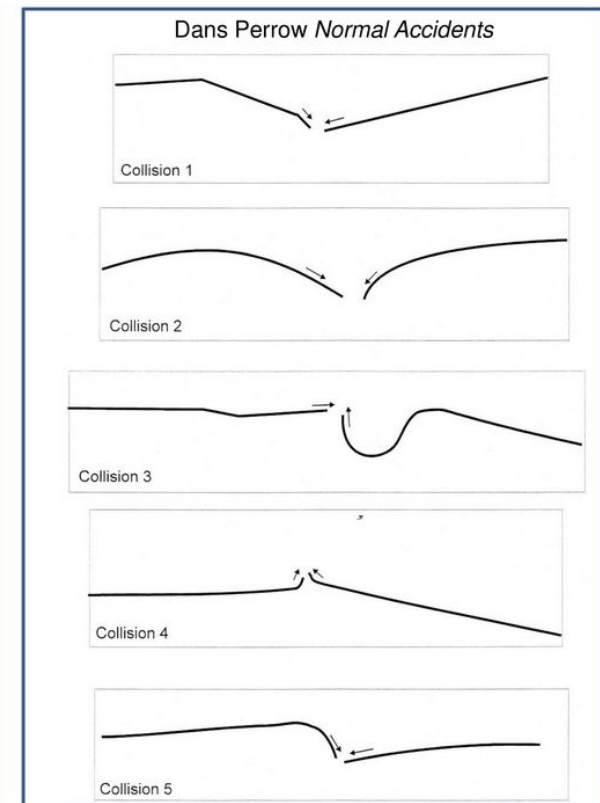
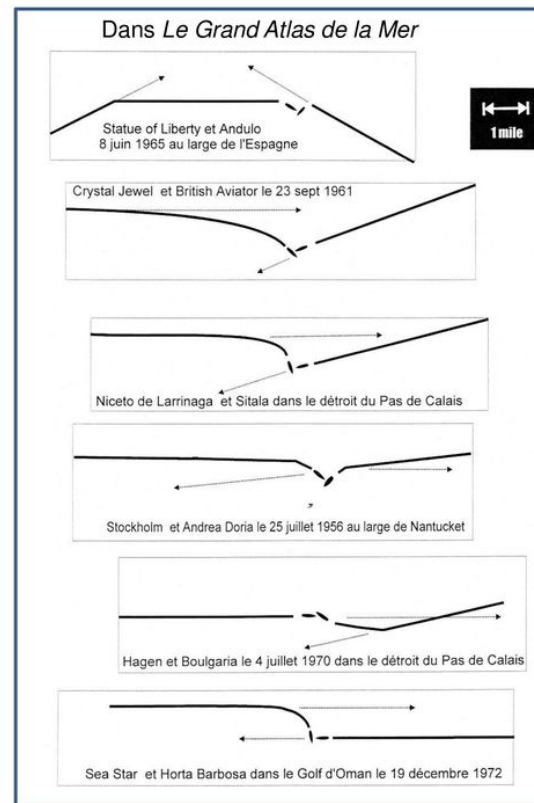


Risque de décider – de manière absurde

Décider est risqué: résultat de décisions de capitaines de navires formés, entraînés, expérimentés

Causes: informations erronées, ou mauvaises évaluations / perception de la situation – alors que la situation change à cause de la décision...

→ Etre ouvert à une réévaluation continue



Aller au devant de l'incertitude

De la gestion du risque à la rencontre de l'incertitude

Ce qu'on a vu:

- Il y a des théories
- Dans des contextes bien maîtrisés, elles sont fonctionnelles
- Dans beaucoup de cas elles ne suffisent pas à prendre des décisions ni à expliquer les décisions qui ont été prises (irrationalité, incomplétude, estimations fausses, chiffres non comparables, complexité...)
- La part de l'émotionnel est toujours immense et toujours négligée

Apprenons en continu

Soyons **émotionnels** ET **rationnels**: décomplexons-nous, rendons l'émotionnel explicite afin de l'exposer et de pouvoir le prendre en compte dans nos évaluations et décisions



Apprenons en continu

Respectons notre **essence**, notre vision, notre **éthique**



Apprenons en continu

Jouons AVEC l'incertitude:
inspirons-nous des entreprises
qui fonctionnent en prenant des
risques sans passer par de la
gestion lourde et inefficace



Apprenons en continu

La bonne nouvelle: ce ne sont pas que des injonctions, il y a des outils pour y parvenir...



1. L'effectuation

Définir les buts en fonction de ses moyens actuels

au lieu de
But → Moyens

Raisonnement en terme de perte acceptable

au lieu d'un
objectif de revenu

Patchwork de partenariats et co-construction

au lieu de
écraser la concurrence

Se réjouir des surprises et les utiliser

au lieu d'une
stratégie de planification

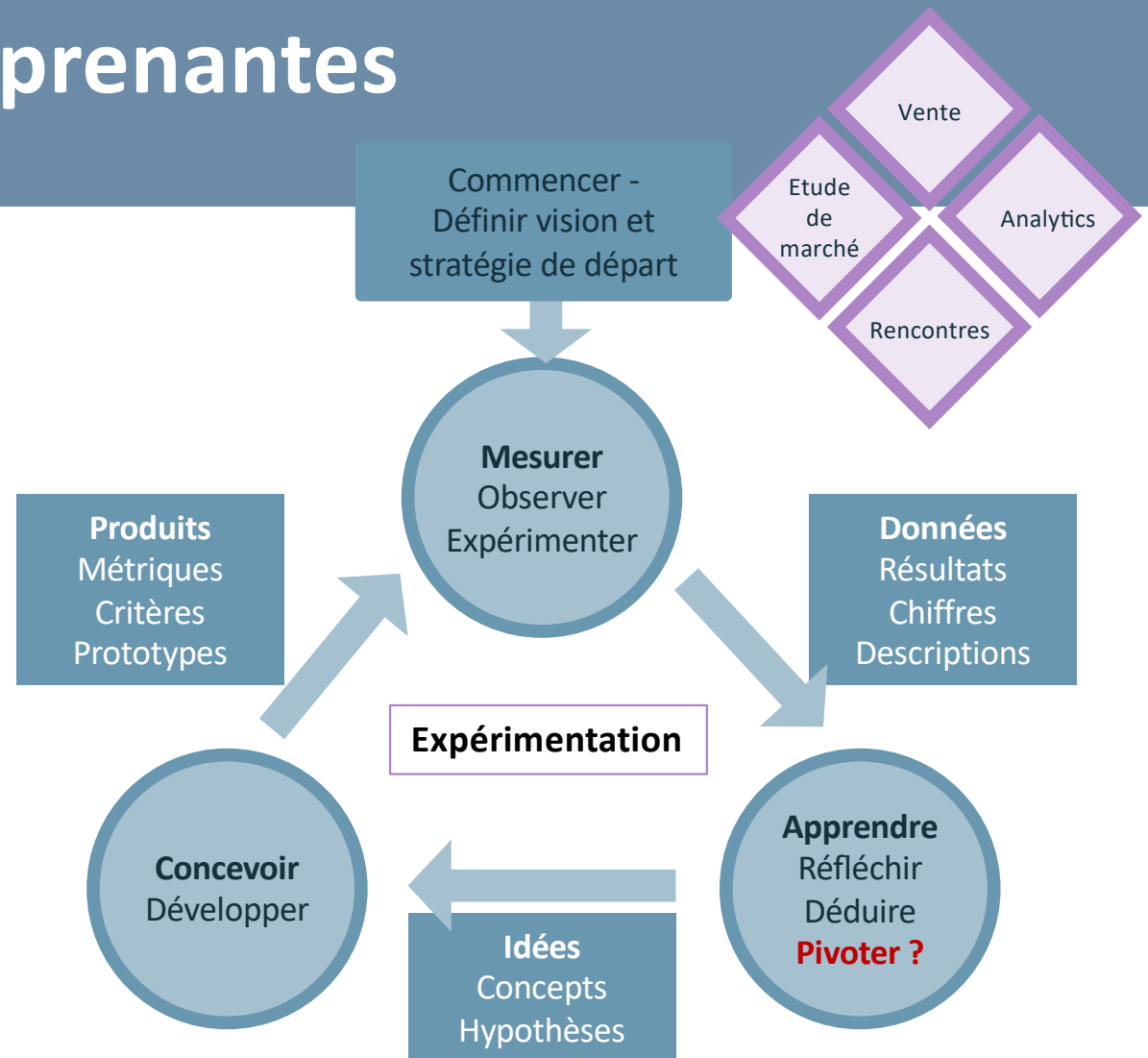
Inventer et contrôler le marché

au lieu d'une
logique de prédiction du marché

2. Les itérations apprenantes

L'outil pour remplacer
prédiction et planification
par invention et surprise est
l'itération apprenante

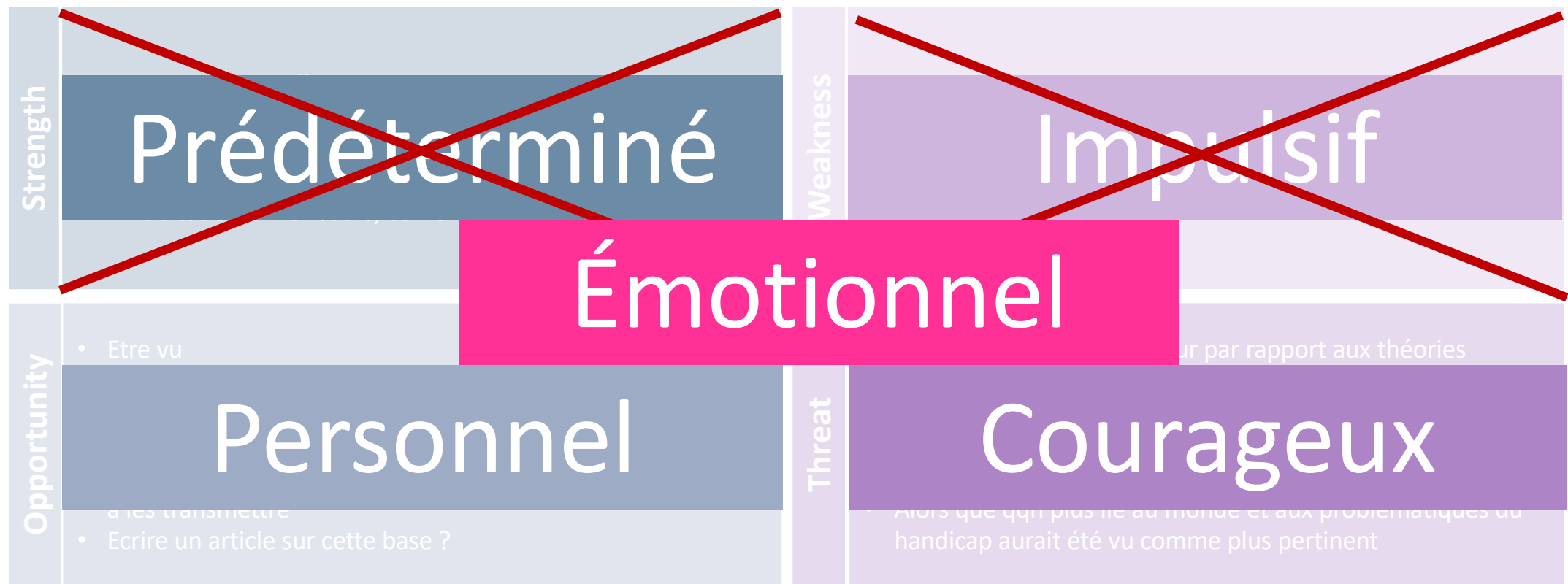
(cf. « Lean Startup »)



3. Business Model Canvas Personnel

Qui travaille avec vous (Principaux partenaires)  Qui vous permet d'offrir de la valeur aux autres ? Qui vous soutient d'une autre manière, et comment ? Y a-t-il des partenaires qui fournissent des ressources clés ou exercent des activités clés en votre nom ? Est-ce qu'ils le pourraient ?	Ce que vous faites (Activités Clés)  Inscrivez plusieurs activités essentielles au travail que vous effectuez chaque jour qui distinguent votre profession des autres. Laquelle de ces activités clés votre offre a-t-elle besoin ? Quelles sont les activités que vos canaux de distribution et les relations clients exigent ?	Comment aidez-vous (Proposition de valeur)  Quelle valeur livrez-vous aux clients ? Quel problème résolvez-vous ou besoin satisfaites-vous ? Décrivez les avantages spécifiques dont les clients bénéficient à la suite de votre travail.	Comment interagissez-vous (Relation Client)  Quels types de relations vos clients attendent de vous ? Comment établir et maintenir le lien avec eux ? Décrivez les types de relations que vous avez actuellement.	Qui aidez-vous (Segments client)  Pour qui avez-vous créé de la valeur ? Qui est votre client le plus important ? Qui dépend de votre travail pour son emploi ? Qui sont les clients de vos clients ?
	Qui êtes-vous et ce que vous avez (Ressources clés)  Qu'est-ce qui vous rends le plus heureux au travail ? Classez vos préférences : Avez-vous envie de traiter principalement avec des : 1) personnes, 2) informations / idées, ou 3) des objets physiques ou des travaux extérieurs ? Décrivez quelques capacités (choses que vous faites naturellement, sans effort) et quelques-unes de vos compétences (ce que vous avez appris à faire). Énumérez quelques-unes de vos autres ressources : réseau personnel, la réputation, l'expérience, les capacités physiques, etc.		Comment vous connaissent-ils et comment vous les livrez (Canaux de distribution)  Par quels canaux vos clients veulent-ils être atteints ? Comment allez-vous les atteindre maintenant ? Quels canaux fonctionnent le mieux ?	
Ce que vous donnez (Structure des coûts)  Qu'est-ce que vous donnez à votre travail (temps, énergie, etc.) ? Qu'est-ce que vous renoncez afin de travailler (famille ou temps personnel, etc.) ? Quelles activités clés sont les plus « coûteuses » (éprouvante, stressante, etc.) ?		Ce que vous obtenez (Sources de revenus)  Pour quelle valeur vos clients sont-ils vraiment prêts à payer ? Pour quoi paient-ils actuellement ? Comment paient-ils actuellement ? Comment pourraient-ils payer autrement ?		

Comment se décider ?



Lâcher-prise

Je ne suis pas mon **projet**



SILAB
Source
Innovation Lab

Laboratoire d'innovation

Merci de votre attention



La Source.

Institut et Haute
Ecole de la Santé

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale