



Gestion des risques et des objectifs

- Les Stratégies de Succès -

Des Bouquets RH
Conseil RH et Coaching

Objectifs et Risques de l'atelier

- Dans la gestion de l'entreprise, il faut prendre en compte...
 - Des éléments financiers,
 - Des éléments commerciaux (concurrence, attentes clients...)
 - ...
- ... et si on regardait du côté de nos postures, de **notre relation à cette mission du dirigeant** qu'est le pilotage et l'orientation de l'activité de l'entreprise.
- Objectif :
 - appréhender les mécanismes et l'impact des risques sur les leaders lors de la préparation de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.
- Risques :
 - Mieux discerner vos réactions face à l'imprévu et à l'avenir...
 - Recueillir des idées et des sources d'inspirations...
 - Etre plus pertinent et donc plus efficace dans votre rôle...



Introducing Les Cubes

- Conviction :
 - Les mains pour aider à mieux réfléchir !



Maintenant c'est à vous...

- Vous avez **1 minute**
- Pour construire :
 - la **plus haute** colonne de cubes possible,
 - Avec pour base **un seul cube**,
 - Sans appui



- Individuellement tout seul vous-même !
- Dans un silence complet !
- Mais avant, **annoncez !**

Et notez sur le paperboard de votre table votre objectif individuel...
le nombre de cube que comptera votre colonne à la fin de la
minute.

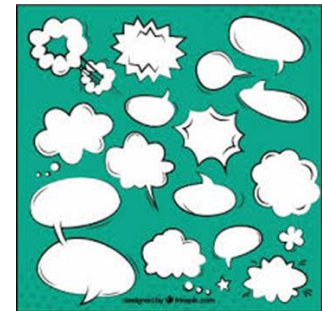
STOP !!!...

Combien de cube « debout » dans votre colonne ?

- Au final – seul compte ce qui tient debout à la fin de la minute.
- Notez votre résultat en face de votre objectif.

Que s'est-il passé ? Echangez avec les collègues de votre table :

- *Comment avez-vous défini les objectifs que vous avez annoncé au début ?*
- *Quels ont été les éléments que vous avez considéré pour le faire ?*
- *Comment s'est déroulé la minute ?*
- *Comment vous y êtes-vous pris ? Comment vous êtes-vous organisé ? Y a-t-il eu différentes phases dans la minute ?*
- *Quelles émotions avez-vous ressenti avant – pendant – après la minute ?*



Allez, on recommence...

- Annoncez vos nouveaux objectifs !

Et notez sur le paperboard de votre table votre objectif individuel...
le nombre de cube que comptera votre colonne **cette fois-ci**.

- Vous avez **1 minute**
- Pour construire :
 - la **plus haute** colonne de cubes possible,
 - Avec pour base **un seul cube**,
 - Sans appui



- Individuellement tout seul vous-même !
- Dans un silence complet !

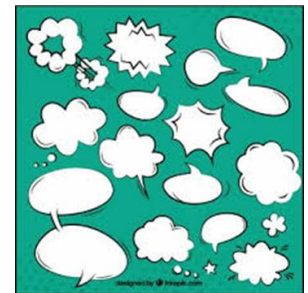
STOP !!!...

Combien de cube « debout » dans votre colonne ?

- Au final – seul compte ce qui tient debout à la fin de la minute.
- Notez votre résultat en face de votre objectif.

Que s'est-il passé ? Echangez avec les collègues de votre table :

- *Comment avez-vous défini cette fois les objectifs que vous avez annoncé au début ?*
- *En quoi la séquence précédente a-t-elle pesé dans la définition de ce nouvel objectif ?*
- *Comment s'est déroulé la minute ?*
- *Comment vous y êtes-vous pris ? Comment vous êtes-vous organisé ? Y a-t-il eu différentes phases dans la minute ?*
- *Quelles émotions avez-vous ressenti avant – pendant – après ?*



C'est quoi un « risque » ?

- C'est d'abord un imprévu, quelque chose qui vient bousculer les choses établies
 - Cela interpelle notre relation à la maîtrise d'**un certain ordre** et/ou à **notre méthode d'organisation**.
- Un imprévu, cela peut être positif ou négatif
 - Travailler à éliminer l'imprévu, cela peut conduire à éliminer une opportunité autant qu'un danger.



La perception du risque

- La gestion du risque dépend de la tolérance au risques – voire du goût pour le risque.

Intolérance au risque	<->	Goût du risque
Management du contrôle	<- >	Management de l'agilité
Risque de perdre	<->	Risque de gagner

- L'appréhension du risque révèle la résonance de nos peurs.
- Notre histoire influence notre relation aux risques.
 - Gestion de l'apprentissage
 - Gestion des erreurs et des échecs
 - Gestion des responsabilités



Face à l'avenir et à son risque



Vous ne pouvez pas contrôler l'imprévu.



Se connaître donne accès à vos ressorts et vos ressources.

- Pour mieux **identifier** le risque : où – quoi – comment – quand
- Pour mieux **discerner** les impacts et les conséquences
- Faire face **aux choix** et aux questionnements associés
- **Penser Stratégie** (Positionnement, Proposition Valeur Client, Service...)

Temps

Echanges

Méthode

Encore une fois...

- Annoncez vos nouveaux objectifs !

Et notez sur le paperboard de votre table **votre objectif collectif...**

le nombre de cube que comptera votre colonne **cette fois-ci au niveau de la table.**



- Vous avez **1 minute**
- Pour construire :
 - la plus haute colonne de cubes possible,
 - Avec pour base un seul cube,
 - Sans appui



- Individuellement tout seul vous-même !
- Dans un silence complet !

STOP !!!...

Combien de cube « debout » dans votre colonne ?

- Notez votre résultat en face de votre objectif.

Que s'est-il passé ? Echangez avec les collègues de votre table :

- *Comment se sont faites les discussions pour la fixation des objectifs collectifs ?*
- *Qui a parlé ? Quels arguments ont été avancés ? Comment s'est pris la décision finale ?*
- *En quoi les séquences précédentes ont-elles pesé dans la définition ces objectifs ?*
- *Comment s'est déroulé la minute ?*
- *Comment vous y êtes-vous pris ? Comment vous êtes-vous organisé ? Y a-t-il eu différentes phases dans la minute ?*
- *Quelles émotions avez-vous ressenti pendant des discussions amont, durant le jeu, au constat des résultats ?*



S'ouvrir pour mieux appréhender risques et opportunités

- S'ouvrir à une Vision globale et complète...
... **Pour ne pas se retrouver bloquer dans une stratégie défensive ou de fausse réassurance**
 - Efficacité opérationnelle versus positionnement stratégique
 - Prendre en compte toutes les dimensions pour asseoir la posture d'avenir
 - Ne pas reproduire les schémas et « recettes » du passé – méthode de gestion des risques
- S'ouvrir au Conseil
... **Pour enrichir et challenger sa réflexion**
 - De pairs, de regards extérieurs (experts ou non)
- Sénariis et Shadow organisation (réseau)
... **Pour cultiver en interne une réflexion de fond**
 - Faire remonter du terrain les infos utiles et aligner la réflexion stratégique en conséquence
 - Développer une culture d'agilité et de réaction face à l'imprévu



Tête Cœur Corps

Décider et Mettre en oeuvre

- Prendre la décision
 - **Etre prêt pour pouvoir faire des choix, arbitrer**
- Dérouler les actions à mettre en œuvre et les conséquences à gérer
 - **Continuer à travailler la stratégie et la gestion des risques jusque dans le traitement opérationnel**
- Se placer dans une boucle de processus en continu
 - **Chercher – Faire – Apprendre – Modifier**



Stratégie face aux Risques, pour :

- Décrypter l'amont et Enrichir l'aval des Risques
- Diminuer des freins et Maximiser les potentiels

Embarquer et Impliquer les équipes

- Communication – pour qu'ils puissent adhérer
 - Par le leader – pour présenter la logique du choix, pas la formule avec un joli nœud rouge
 - Qu'ils puissent embarquer dans le raisonnement, et même s'ils n'auraient pas fait le même choix final, ils peuvent comprendre ce qui a motivé le votre – et se positionner en conséquence.
- Identifier vos ressources : acteurs de changement, ou pas
- Responsabilisation et développement des ressources prêtes à porter votre stratégie.



Lettre à vous même

- Ecrivez à votre attention ce que ces réflexions vous inspirent.

Ce que vous souhaitez rapporter dans votre activité.

- Mots clefs
- Réflexe à promouvoir
- Actions à mettre en œuvre
- Personne à rencontrer
- ...



Merci de votre attention !



Annexe



Un peu de matière pour aller plus loin
dans la gestion du risque

Articles et références

- Pourquoi la plupart des entreprises n'ont-elles pas de stratégie, Jérôme Barthélémy, HBR janvier 2014
 - Cessez de craindre de ne pas prendre la bonne décision, HBR janvier 2014
 - Accélérez, HBR février mars 2014
 - Aidez vos salariés à « capter » la stratégie, HBR Juin Juillet 2014
 - Vivre plusieurs futurs, A.Wilkinson et R.Kupers, Oct Nov 2014
 - L'art de donner et de recevoir des conseils, HBR Février Mars 2016
-
- Reducing Risk Management's Organizational Drag, CEB (a best practice insight and technology company)
 - Q1-2016 Emerging Risks Report Summary, CEB
-
- Gestion du Risque, par Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)
-
- Le Must de la Stratégie, Hors Série HBR, automne 2015
 - *Construire votre vision d'entreprise*
 - *Réinventez votre business model*
 - *Le tableau de bord prospectif – système de management stratégique*
 - *Transformer une grande stratégie en grande performance*
 - *Qui détient le « D »*



Quelques bonnes questions pour commencer...

1. Comment les risques sont-ils habituellement désignés et gérés ?
2. Quelle est l'appétence / la tolérance pour le risque de vos clients et des parties prenantes influentes ?
3. Impliquez-vous TOUTES les personnes pour identifier les risques – au début et pendant le projet ?
4. Passez-vous en revue les risques des projets précédents ? Recherchez-vous les leçons du passé ?
5. Vous assurez-vous que chaque risque a un propriétaire ?
6. Quelle méthode adoptez-vous face au risque : l'atténuer, le transférer, l'éviter, l'accepter...
7. Évaluez-vous des « déclencheurs » de risques pour agir avant qu'ils ne deviennent réels ?
8. Pouvez-vous quantifier la concrétisation de chaque risque dans les aspects financiers ou de temps... ?
9. Pouvez-vous prioriser les risques en terme d'impact, et en évaluer la probabilité de se produire ?



Et Puis...



Estelle Rose - Bio

Estelle Rose possède une large expérience de gestion opérationnelle des ressources humaines, acquise au travers de postes pluridisciplinaires, dans différentes entités de groupes industriels.

Sa motivation profonde a de tous temps été d'accompagner les Hommes et Femmes pour qu'ils prennent toute la dimension de leur rôle au sein de l'organisation, et portent avec succès le projet de l'entreprise.

Ses multiples expériences sur le terrain ont renforcé sa conviction que les pressions extérieures (économiques et concurrentielles) et un certain manque de clarté au cœur des organisations peuvent générer des blocages et faire perdre toute efficacité et performance.

Estelle Rose a ainsi accompagné l'évolution de bons nombres de Dirigeants et de Managers au sein de différentes entreprises, notamment :

- En décryptant les environnements et en mettant en perspective les relations au sein de l'organisation,
- En faisant émerger la nécessité d'évolution et en accompagnant la mise en oeuvre de solutions personnelles et collectives durables,
- En inspirant le développement de la confiance et de la responsabilité des personnes.

Aujourd'hui, Estelle Rose apporte son expertise pour restaurer la performance des organisations et le succès professionnel des Hommes et Femmes qui la composent, au travers d'interventions individuelles, collectives ou sur l'organisation.

Elle y intègre avec soin les aspects business et économiques des entreprises, mais aussi la nécessaire adhésion des salariés et des équipes, ainsi que la responsabilisation des acteurs clefs.

Estelle Rose est Coach certifiée HEC, formée au Coaching des Organisations, en cours de certification MBTI.