



1 Identifier les Préoccupations

Identifier le sujet

- Définir l'étendue de l'évaluation.

Quels sont les principaux domaines de préoccupation ?



Énumérer les préoccupations

- Identifier les préoccupations relatives au sujet.

Quels changements, écarts, menaces, opportunités, plans, décisions requièrent notre attention ?



Séparer et clarifier les préoccupations

- S'assurer que chaque préoccupation est explicite et spécifique.
- Conserver une préoccupation "telle quelle" si déjà explicite.

Dans le but de séparer :

Quels problèmes caractérisent cette préoccupation ?

Cette préoccupation peut-elle être résolue par une simple analyse ou mesure ?

Dans le but de clarifier :

Que voulons-nous dire exactement par... ?



Énoncer l'action

- Dresser la liste des énoncés montrant l'action requise.

L'action concerne-t-elle un écart, un choix, une menace, une opportunité ou seulement quelque chose à effectuer ?



2 Établir les Priorités

Utiliser ses connaissances et son expérience...

- Classer les actions de manière subjective.
- Utiliser * pour marquer les priorités principales.

Par quelles préoccupations devons-nous commencer ?

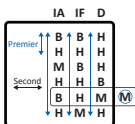
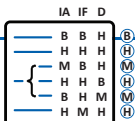
Dans quel ordre peut-on classer les préoccupations restantes ?





...OU Utiliser l'impact actuel, futur et délais

- Recueillir des données factuelles.
- Premièrement, évaluer verticalement l'impact actuel, futur et délais.
- Noter Haut, Moyen ou Bas. Ajuster en utilisant +/-.
- Deuxièmement, évaluer les combinaisons horizontalement pour déterminer la ou les préoccupations à résoudre en premier.
- Noter Haut, Moyen ou Bas. Ajuster en utilisant +/-.



Quel est l'impact actuel sur les personnes, la sécurité, les coûts, les clients, la productivité ou la réputation de l'entreprise ? Quels sont les faits ?

Quel est l'impact futur ? Quels sont les faits ?

Quels sont les délais ? Quels sont les faits ?

3 Identifier la Démarche à Suivre

Déterminer l'approche pour la résolution

- Déterminer la méthode et les mesures appropriées.

Quel processus d'analyse doit-on utiliser pour la résolution ?

AP = Écart ? Cause inconnue ? Faut-il connaître la cause ?

AD = Choix ?

APP = Mesure ou plan à protéger ?

AOP = Mesure ou plan à mettre en valeur ?

ES = Plus de précisions ?

Pas d'analyse = Just do it !

Quelle proportion du processus doit-on utiliser ?

- Documenter vos actions.



4 Préparer le Plan d'Action

Déterminer l'aide requise

- Qui impliquer pour obtenir : une solution optimale, les informations et l'analyse nécessaire, l'adhésion des parties prenantes, la mise en oeuvre et l'approbation du plan d'action.

Qui doit faire quoi et pour quand ?





1 Décrire le Problème

Énoncer le problème

- Déterminer l'objet et l'écart.

Sur quel objet (ou groupe d'objets) observe-t-on l'écart ?

Quel écart observe-t-on sur l'objet ?

Comment détecte-t-on l'écart ? (sens, mesures)



Spécifier le problème

- Décrire au maximum et le plus factuellement possible.



	EST	N'EST PAS
QUOI	• Quel(s) objet(s) précis a(ont) l'écart ? • Quelle est la nature exacte de l'écart ?	• Quel(s) objet(s) similaire(s) pourrai(en)t avoir cet écart, mais ne l'a(ont) pas ? • Quels autres écarts pourraient être observés, mais ne le sont pas ?
OÙ	• Où se trouve (géographiquement) l'objet lorsque l'écart est observé ? • Où se trouve l'écart sur l'objet ?	• À quel autre endroit l'objet pourrait-il se trouver lorsque l'écart est observé, mais ne s'y trouve pas ? • À quel autre endroit, sur l'objet, l'écart pourrait-il se trouver, mais n'y est pas ?
QUAND	• Quand l'écart a-t-il été observé pour la première fois ? (date et heure) • Depuis lors, quand l'écart a-t-il été observé ? À quelle fréquence* ? • Quand, dans l'historique ou le cycle de vie de l'objet, l'écart a-t-il été observé pour la première fois ?	• À quels autres moments l'écart pourrait-il avoir été observé pour la première fois, mais ne l'a pas été ? • Depuis lors, quand l'écart pourrait-il avoir été observé, mais ne l'a pas été ? À quelle fréquence* ? • À quels autres moments, dans l'historique ou le cycle de vie de l'objet, l'écart pourrait-il avoir été observé en premier, mais ne l'a pas été ?
AMPLEUR	• Combien d'objets ont l'écart ? • Quelle est la tendance* dans le nombre d'objets comportant l'écart ? • Quelle est la taille de l'écart ? • Quelle est la tendance* dans la taille ? • Combien de fois observe-t-on l'écart sur chaque objet ? • Quelle est la tendance* dans le nombre ?	• Combien d'objets pourraient avoir cet écart, mais ne l'ont pas ? • Quelle pourrait-être la tendance*, mais ne l'est pas ? • Quelle autre taille l'écart pourrait-il avoir, mais ne l'a pas ? • Quelle pourrait-être la tendance*, mais ne l'est pas ? • Combien d'écarts chaque objet pourrait-il avoir, mais ne les a pas ? • Quelle pourrait-être la tendance* dans le nombre, mais ne l'est pas ?

* Fréquence = continue, périodique, sporadique ou isolée

* Tendance = en augmentation, diminution ou stable



2 Identifier les Causes Possibles

Utiliser ses connaissances et son expérience...

- Expliquer comment la cause crée l'écart.
- Utiliser le format objet + écart.

Qu'est-ce qui pourrait causer l'écart ?

...OU Utiliser les particularités et les changements

- Récolter de nouvelles données factuelles seulement pour le EST.

Qu'est-ce qui est différent, inhabituel, spécial ou unique concernant un EST par rapport à son N'EST PAS ?

Qu'est-ce qui a changé dans, sur, autour ou concernant chaque particularité ? Quand ?

Comment les particularités et changements auraient-ils pu causer cet écart ?



3 Évaluer les Causes Possibles

Évaluer les causes possibles par rapport au EST/N'EST PAS

- Éliminer les causes qui ne peuvent pas être expliquées..

Si (la cause possible) est la cause réelle (du problème), comment cela explique-t-il les informations du EST et du N'EST PAS ?

Quelles hypothèses est-il nécessaire de faire ?

Déterminer la cause la plus probable

- Choisir la cause avec le moins d'hypothèses.

Quelle est la cause possible qui explique le mieux les informations du EST et du N'EST PAS ?

O	Explique complètement
N	N'explique pas...
H	Explique seulement si...

CP ₁	CP ₂	CP ₃	CP ₄
O	O	O	O
O	N	O	O
H	H	H	O
H	H	H	H

4 Confirmer la Cause Réelle

Vérifier les hypothèses, observer, expérimenter ou tenter une solution et surveiller

- Utiliser le moyen le plus fiable, le plus facile, le plus rapide, le moins coûteux et le plus sûr.

Peut-on confirmer la cause réelle ?





1 Clarifier le But

Énoncer la décision

- Décrire en une phrase, la décision à prendre.
- Inclure un mot ou une expression de choix, le résultat attendu et les déterminants clés.

Quelle est la principale raison de ce choix ?



Déterminer les objectifs

- Identifier des critères spécifiques et mesurables.

Quels sont les résultats désirés à court et à long terme ?

Quelles contraintes influencent ce choix ?

Quelles exigences minimales et maximales doit-on respecter ?



Classer les objectifs en IMPÉRATIFS et SOUHAITS

- Déterminer quels objectifs sont des IMPÉRATIFS.

Cet objectif est-il obligatoire, mesurable (avec une limite) et réaliste ?

- Noter tous les autres comme étant des SOUHAITS.

Quels SOUHAITS devraient découler des IMPÉRATIFS ?



Pondérer les SOUHAITS

- Pondérer le SOUHAIT le plus important avec un 10.
- Pondérer tous les autres relativement à celui-ci.

Quelle est l'importance relative de chaque SOUHAIT ?



2 Évaluer les Options

Rechercher des options

- Créer ou identifier des options. Utiliser les objectifs, les parties prenantes, les experts ou les autres ressources.

Quelles sont les différentes options possibles ?



Filtrer les options grâce aux IMPÉRATIFS

- Rapporter comment les options respectent les critères. Noter les faits.
- Éliminer les mauvaises options.

Cette option répond-elle aux objectifs de chaque IMPÉRATIF ?





Utiliser ses connaissances et son expérience...

- Évaluer les options de manière subjective.
- Utiliser * pour les meilleures options.

Quelle option satisfait-elle le mieux chaque SOUHAIT ?

...OU Comparer les options par rapport aux SOUHAITS

- Déterminer quelle option permet de satisfaire au mieux les SOUHAITS et la noter avec un 10.
- Noter toutes les autres relativement à celle-ci.
- Multiplier les pondérations des objectifs par les notes des options et faire les totaux.

Dans quelle mesure chaque option permet-elle de satisfaire chacun des SOUHAITS ?

	A	B	C	D
		*		-
10				

	A	B	C	D
	3	8	10	-
10				

10	$\times 3$			
	30			
		138	217	229

3 Évaluer les Risques

Déterminer les conséquences négatives

- Identifier les menaces futures pour les meilleures options.

Quels sont les risques, à court et à long terme, pour cette option ?

Évaluer les Options

- Déterminer la probabilité et la gravité pour chaque risque.
- Noter Haut, Moyen ou Bas. Ajuster en utilisant +/-.

Quelle est la probabilité de chaque conséquence négative ?

Quel impact aura-t-elle ? (gravité)

Si....	
alors....	

Si....	(P) B
alors....	(G) H

4 Prendre la Décision

Choisir

- Sélectionner l'option qui répond le mieux aux critères, avec des risques acceptables.

Est-on disposé à accepter les risques en faveur de l'avantage de ce choix ?





1 Identifier les Problèmes Potentiels

Énoncer la mesure à prendre

- Décrire, en une phrase, la mesure ou le plan à protéger. Inclure la mesure, le résultat final et les déterminants.

*Quelle décision, action, plan ou résultat final doit-on protéger ?
Sont-ils exposés à des risques ?*



Dresser la liste des problèmes potentiels

- Identifier les écarts futurs indésirables.

Dans ce contexte, que faut-il craindre ? (objet + écart)



Utiliser ses connaissances et son expérience...

- Utiliser * pour indiquer les priorités.

Par quel problème potentiel doit-on commencer ?

Quel problème potentiel risque de causer les dégâts les plus importants ?



...OU Évaluer la menace pour établir les priorités

- Déterminer le niveau de risque.
- Noter la probabilité et la gravité pour chaque problème potentiel.

Quelle est la probabilité de ce problème potentiel ?

Quel impact aura-t-il ? (gravité)

- Noter Haut, Moyen ou Bas. Ajuster en utilisant +/-.
- Commencer par la plus haute combinaison.



2 Identifier les Causes Éventuelles

Déterminer les causes éventuelles du problème potentiel



- Identifier les causes qui pourraient générer le problème potentiel.
- Expliquer comment elles pourraient générer ce problème.

Qu'est ce qui pourrait causer le problème potentiel ? Quoi d'autre ?



3

Prendre des Mesures Préventives

Prendre des mesures pour traiter les causes éventuelles

- Dresser la liste des mesures préventives pour prévenir la cause éventuelle.
- Sélectionner des mesures réalisables, pratiques et économiques.
- Assigner des responsabilités, des ressources et des délais pour leur réalisation.

Quelles sont les mesures susceptibles de prévenir ou de réduire la probabilité que cela se produise ?

Comment peut-on empêcher cette cause éventuelle de créer le problème ?



4

Prévoir des Mesures de Secours et leurs Déclencheurs

Développer des actions pour réduire les effets éventuels

- Préparer des actions à l'avance.
- Assigner les responsabilités, ressources et délais pour chaque mesure.
- Déterminer qui désactivera la mesure une fois le risque écarté.

Quelles mesures doit-on prendre si le problème potentiel se concrétise ?

Quelles mesures en minimiseront les effets ?

Que peut-on faire pour y faire face aussi rapidement et efficacement que possible, et à moindres coûts ?



Déterminer le déclencheurs des mesures de secours

- Identifier le système ou la personne qui déclenchera chaque mesure de secours.
- Le déclencheur peut-être automatique (préférable) ou manuel.

Comment saurons-nous que le problème potentiel s'est produit ?

Qu'est-ce qui déclenchera la mesure de secours ?





1 Identifier les Opportunités Potentielles

Énoncer la mesure à prendre

- Décrire, en une phrase, la mesure ou le plan à améliorer. Inclure la mesure, le résultat final et les déterminants.

Quelle décision, action, plan ou résultat final doit-on améliorer ? Qu'est-ce qui pourrait apporter des avantages imprévus ?



Dresser la liste des opportunités potentielles

- Identifier les futurs écarts désirables.

Dans ce contexte, que peut-on attendre de mieux ? (objet + écart désirable)



Utiliser ses connaissances et son expérience...

- Utiliser * pour indiquer les priorités principales.

Par quelle opportunité potentielle doit-on commencer ?

Quelle opportunité potentielle pourrait entraîner les bénéfices les plus importants ?



...OU Évaluer les avantages pour établir les priorités

- Déterminer l'importance des avantages.
- Noter la probabilité et le gain pour chaque opportunité potentielle.

Quelle est la probabilité d'occurrence de cette opportunité potentielle ? Quel avantage aura-t-elle ? (gain)

- Noter Haut, Moyen ou Bas. Ajuster en utilisant +/-.
- Commencer par la plus haute combinaison.

	P	G	
—	B	H	(M)
—	H	M	(M)
—	B	B	(B)
—	H	H	(H)

2 Identifier les Causes Éventuelles

Déterminer les causes éventuelles de l'opportunité potentielle



- Identifier les causes qui pourraient générer l'opportunité potentielle.
- Expliquer comment elles pourraient générer cette opportunité.

Qu'est-ce qui pourrait générer l'opportunité potentielle ? Quoi d'autre ?



3 Prendre des Mesures de Promotion

Prendre des mesures pour encourager les causes éventuelles

- Dresser la liste des mesures pour encourager la cause éventuelle.
- Sélectionner des mesures réalisables, pratiques et économiques.
- Assigner des responsabilités, des ressources et des délais.

Quelles sont les mesures susceptibles d'améliorer ou d'augmenter la probabilité que cela se produise ?

Comment peut-on s'assurer que cette cause éventuelle générera l'opportunité potentielle ?



4 Prévoir des Mesures de Capitalisation et leurs Déclencheurs

Développer des actions pour améliorer les effets éventuels

- Préparer des mesures à l'avance.
- Assigner les responsabilités, ressources et délais pour chaque mesure.
- Déterminer qui désactivera la mesure une fois l'opportunité passée.

Quelles mesures doit-on prendre si l'opportunité potentielle se concrétise ?

Quelles mesures en maximiseront les effets ?

Que peut-on faire pour y répondre aussi rapidement et efficacement que possible, et à moindres coûts ?



Déterminer le déclencheurs des mesures de capitalisation

- Identifier le système ou la personne qui déclenchera chaque mesure de capitalisation.
- Le déclencheur peut être automatique (préférable) ou manuel.

Comment saurons-nous que l'opportunité potentielle s'est produite ?

Qu'est-ce qui déclenchera la mesure de capitalisation ?





ÉVALUATION DE SITUATION

Identifier les Préoccupations
Établir les Priorités
Identifier la Démarche à Suivre
Préparer le Plan d'Action

ANALYSE DE PROBLÈMES

Décrire le Problème
Identifier les Causes Possibles
Évaluer les Causes Possibles
Confirmer la Cause Réelle



ANALYSE DE DÉCISIONS

Clarifier le But
Évaluer les Options
Évaluer les Risques
Prendre la Décision



ANALYSE DE PROBLÈMES POTENTIELS

Identifier les Problèmes Potentiels
Identifier les Causes Éventuelles
Prendre des Mesures Préventives
Prévoir des Mesures de Secours et leurs Déclencheurs



ANALYSE D'OPPORTUNITÉS POTENTIELLES

Identifier les Opportunités Potentielles
Identifier les Causes Éventuelles
Prendre des Mesures de Promotion
Prévoir des Mesures de Capitalisation et leurs Déclencheurs





Évaluation de Situation

Quelles situations présentent des écarts, des choix, des menaces, des opportunités ou des mesures à prendre ?

Parmi ces préoccupations, lesquelles requièrent une clarification ou des actions isolées ?

Quelle est leur priorité relative en termes d'impact actuel, futur et de délais ?

Pour les préoccupations à résoudre en premier...

- Quel processus ou mesure doit-on utiliser ?
- Qui doit-être impliqué ?



Analyse de Problèmes

Qu'est-ce qui devrait se produire ? Que se passe-t-il en réalité ?

Quelle est la spécification exacte de cet écart ?

Quelles sont les causes possibles ?

Quelle cause possible explique le mieux la spécification ?

De quelle manière la cause réelle peut-elle être confirmée ?



Analyse de Décisions

Quel est le but premier de la décision ?

De quels objectifs faut-il tenir compte ? Parmi ces objectifs, lesquels sont des IMPÉRATIFS, lesquels sont des SOUHAITS ?

De quelles options faut-il tenir compte ?

Quels sont les risques que les options les plus performantes comportent ?

Quel est le meilleur choix comprenant un risque raisonnable ?



Analyse de Problèmes Potentiels

Quelles sont les complications possibles pendant la mise en œuvre ?

Par quels problèmes potentiels devons-nous commencer ?

Quelles sont les causes éventuelles ?

Quelles mesures doivent être prévues pour minimiser la probabilité que le problème ne se produise et la gravité des effets éventuels ?

De quelle manière le plan sera-t-il modifié pour incorporer les mesures et les déclencheurs ?



Analyse d'Opportunités Potentielles

Que pourrait-il se passer mieux que prévu pendant la mise en œuvre ?

Par quelles opportunités potentielles devons-nous commencer ?

Quelles sont les causes éventuelles ?

Quelles mesures doivent être prévues pour maximiser la probabilité que l'opportunité se produise et l'avantage des effets éventuels ?

De quelle manière le plan sera-t-il modifié pour incorporer les mesures et les déclencheurs ?