



HAL
open science

La criticité des activités : comment gérer les risques sur les activités du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan ?

Aurore Plichon

► To cite this version:

Aurore Plichon. La criticité des activités : comment gérer les risques sur les activités du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan ?. Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01627423

HAL Id: dumas-01627423

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01627423>

Submitted on 1 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Aurore PLICHON

MASTER 2 ICD, Spécialité Sciences de l'Information et du Document

(Parcours : Gestion de l'Information et de la Documentation en Entreprise)

MEMOIRE DE STAGE

Mission effectuée du 29/03/2010 au 10/09/2010

À

LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

Auchan France

Villeneuve d'Ascq

**LA CRITICITE DES ACTIVITES : comment gérer les risques sur
les activités du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan ?**

Sous la direction de :

Mme M. DESPRES-LONNET (responsable universitaire)

M. G. BENARD (tuteur professionnel)

**Soutenu le 16 septembre 2010 à l'UFR IDIST
Université Charles de Gaulle, Lille 3 (Campus Pont de Bois)
BP 60 149, 59 653 Villeneuve d'Ascq Cedex**

Année Universitaire 2009/2010

PREAMBULE

Ce mémoire rédigé lors de mon stage de fin d'études en MASTER 2 Gestion de l'Information et de la Documentation en Entreprise est le reflet de la mission effectuée au sein de la Direction de l'Organisation d'Auchan France.

Ce mémoire pose une problématique tournée autour de la gestion des risques de l'entreprise. La plupart des illustrations de ce mémoire ont été créées dans le cadre de la mise en place de documentation au sein de la Direction de l'Organisation. Les documents réalisés ne sont pas fournis en annexe de part leur confidentialité. Mais ce mémoire reprend de façon théorique puis pratique la mise en place de la méthodologie de gestion des risques des activités de l'entreprise d'Auchan.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute l'équipe de la Direction de l'Organisation qui m'a accueilli au sein de leur service. Remerciement également à M. Gérard Benard et Mme Renée Duarte avec qui j'ai travaillé durant toute la durée de mon stage. Leur appui et leur aide m'ont permis de mener à bien la mission qui m'a été confiée.

Remerciements également à Xavier Prévost, pour ses idées et son dynamisme dans la conception de la méthodologie.

Je souhaite aussi adresser mes salutations à l'équipe des stagiaires pour leur entraide et leur bonne humeur.

SOMMAIRE

PREAMBULE.....	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	5
PARTIE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	6
1. Présentation Auchan.....	6
1.1. Le groupe Auchan	6
1.2. Les ambitions du groupe Auchan.....	7
1.2.1. Un projet d'entreprise.....	7
1.2.2. 5 activités cœur de métier.....	7
1.3. Présentation de la Direction de l'Organisation	8
1.4. Présentation de ma mission	9
PARTIE II : L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN.....	10
2. Pourquoi urbaniser les métiers ?	10
2.1. Urbaniser les métiers... ..	10
2.1.1. La notion d'urbanisation des métiers	10
2.1.2. La démarche d'urbanisation des Métiers Auchan	14
2.2. ...pour urbaniser le Système d'Information.....	18
2.2.1. Le Système d'Information des entreprises	18
2.2.2. La notion d'urbanisation des systèmes d'information	20
PARTIE III : LA GESTION DES RISQUES DES ACTIVITES D'AUCHAN.....	25
3. Pourquoi gérer les risques ?	25
3.1. Gérer les risques... ..	25
3.1.1. La notion de risque	25
3.1.2. Les enjeux d'une gestion des risques	29

3.1.3.	Etat de l'art des méthodologies possibles	32
3.2.	... pour déterminer les activités critiques à Auchan	40
3.2.1.	Une méthode en 3 étapes et 5 phases	40
3.2.2.	Le détail de l'analyse des activités	44
3.2.3.	La mise en œuvre du traitement des activités critiques.....	50
PARTIE IV : LA CAPITALISATION D'EXPERIENCES		53
4.	Pourquoi capitaliser l'expérience ?	53
4.1.	Analyser la démarche de mon projet... ..	53
4.1.1.	Une approche de la notion de capitalisation d'expériences	53
4.1.2.	Des analyses préalables.....	55
4.1.3.	Une mise en pratique.....	57
4.2.	...pour capitaliser et donner une vision critique	58
4.2.1.	La structuration de la démarche	58
4.2.2.	L'impact de la démarche	60
4.2.3.	Une vision personnelle	62
CONCLUSION		64
GLOSSAIRE		65
BIBLIOGRAPHIE		66
TABLE DES ILLUSTRATIONS		68
TABLE DES ANNEXES.....		69

INTRODUCTION

L'entreprise est le lieu où se propagent des connaissances, se développent des compétences, se créent des nouvelles disciplines, se déploie l'informatique pour améliorer son efficacité. L'entreprise est donc liée étroitement à ses métiers mais aussi à l'informatique. Enfin, l'entreprise est, face à des crises ou à la concurrence, un endroit où la recherche constante de l'amélioration, de l'évolution peut lui permettre de rester compétitive et présente sur le marché. L'entreprise a donc cherché à évoluer avec son temps, à se diversifier.

L'informatique est, depuis son essor, présent partout. Nous ne pouvons plus nous passer d'un ordinateur, de réseaux, de logiciels. Face à l'essor croissant de l'informatique, de nombreuses entreprises ont voulu se doter d'applications informatiques. En effet, cela devenait une nécessité de trouver la bonne application pour travailler et évoluer mais aussi pour être concurrentielle. L'objectif est donc de posséder la meilleure application. Or, à force de chercher toujours plus, les entreprises se retrouvent bien souvent avec plusieurs applications informatiques ayant plus ou moins les mêmes fonctionnalités et non exploitées intégralement.

Le risque peut apparaître à tout niveau dans une entreprise. Le risque est lié à l'activité même de l'entreprise, à ses fonctionnalités, à ses objectifs. Mais le risque est présent encore plus fortement depuis le développement de l'informatique. Une entreprise doit donc penser à gérer, à anticiper et à réduire ses risques pour évoluer. Ce n'est pas forcément la recherche de la modernisation qui permet à une entreprise de rester compétitive mais c'est aussi la recherche de la stabilité sans être contraint à des risques qui peuvent subvenir constamment.

Face à ces trois observations, nous sommes amenés à nous interroger sur la démarche que peut adopter une entreprise pour optimiser son organisation tout en maîtrisant ses contraintes. *Quelle démarche peut engendrer une optimisation des activités du référentiel d'une entreprise ?*

Tout d'abord, nous présenterons la démarche d'urbanisation des Métiers Auchan. Ensuite, nous continuerons sur la façon dont nous évaluerons les activités de l'entreprise. Enfin, un retour sur la démarche employée sera nécessaire pour s'auto-évaluer.

PARTIE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE¹

En mai dernier, Auchan a développé son 5^{ème} métier : le e-commerce. « *L'e-commerce ? Un nouveau métier, mais la même bannière : Auchan !* »². Ce développement montre que depuis 50 ans, Auchan ne cesse de diversifier son métier.

1. Présentation Auchan

1.1. Le groupe Auchan

Au 31 Mai 2010, Auchan est le deuxième groupe de distribution en France et le 11^{ème} groupe de distribution alimentaire au Monde. Avec plus de 243000 collaborateurs, 528 hypermarchés et 732 supermarchés, Auchan est une entreprise forte qui a su s'adapter au marché, à la concurrence et à l'évolution des attentes des consommateurs, tout en se développant à travers le monde.

L'histoire du Groupe Auchan permet de mieux comprendre sa mission et de saisir au mieux les ambitions de l'urbanisation des métiers Auchan.

- 1961 : création par Gérard Mulliez du premier magasin des « Hauts Champs » à Roubaix
- 1969 : création de la centrale d'achats
- 1976 : création de la filiale immobilière Immochan
- 1981 : début de l'internationalisation
- 1983 : naissance de la carte Accord, le groupe crée sa propre filiale bancaire
- 1985 : création de l'IFE
- Fin des années 80 ouverture sur le monde
- 1996 : rachat des Docks de France
- Années 1990 : continuité dans l'ouverture sur le monde
- 2001 : lancement du site marchand « auchandirect »
- Années 2000 : élargissement du groupe, test de nouveaux concepts

¹ Source : Direction de la communication - Juin 2010

² Source : Magazine interne Agora n°34 – 3^{ème} Trimestre 2010. Citation d'Arnaud Mulliez.

- 2010 : création d'une branche du e-commerce

Ce bref historique reprend des dates importantes qui montrent l'évolution du groupe Auchan et la diversité croissante de ses métiers. En effet, au fur et à mesure de sa croissance Auchan a diversifié son commerce ce qui a engendré la naissance de nouveaux métiers et de nombreux concepts commerciaux. Nous retrouvons donc les métiers d'Auchan au sein de 5 activités cœur de métier.

1.2. Les ambitions du groupe Auchan

1.2.1. Un projet d'entreprise

Le projet d'entreprise d'Auchan se définit sous 3 aspects :

- une marque globale et responsable : proposer au client le choix de sa solution courses discount produits, services, lieu, durée, moment.... Il faut donc constamment innover et adapter ses processus à cette innovation.
- le client au cœur d'Auchan : être à l'écoute des clients pour leur apporter une solution cohérente en fonction de leurs besoins.
- agir en entreprise responsable

L'ambition d'Auchan est d'être un groupe de commerçants, leader, innovant et multicanal avec des valeurs communes : confiance, partage, progrès.

1.2.2. 5 activités cœur de métier

L'activité principale d'Auchan est la distribution.

Auchan se distinguait par 4 activités principales, appelées *activités cœur de métier* :

- Les activités de l'Hypermarché
- Les activités de Supermarché
- Les activités de l'Immobilier
- Les activités de la Banque

Mais depuis mai 2010, un nouveau métier a fait son entrée parmi les métiers historiques du Groupe. Auchan crée un 5^{ème} métier : le e-commerce, pour faire face aux enjeux du commerce de demain et répondre à la vocation d'entreprise multicanal.

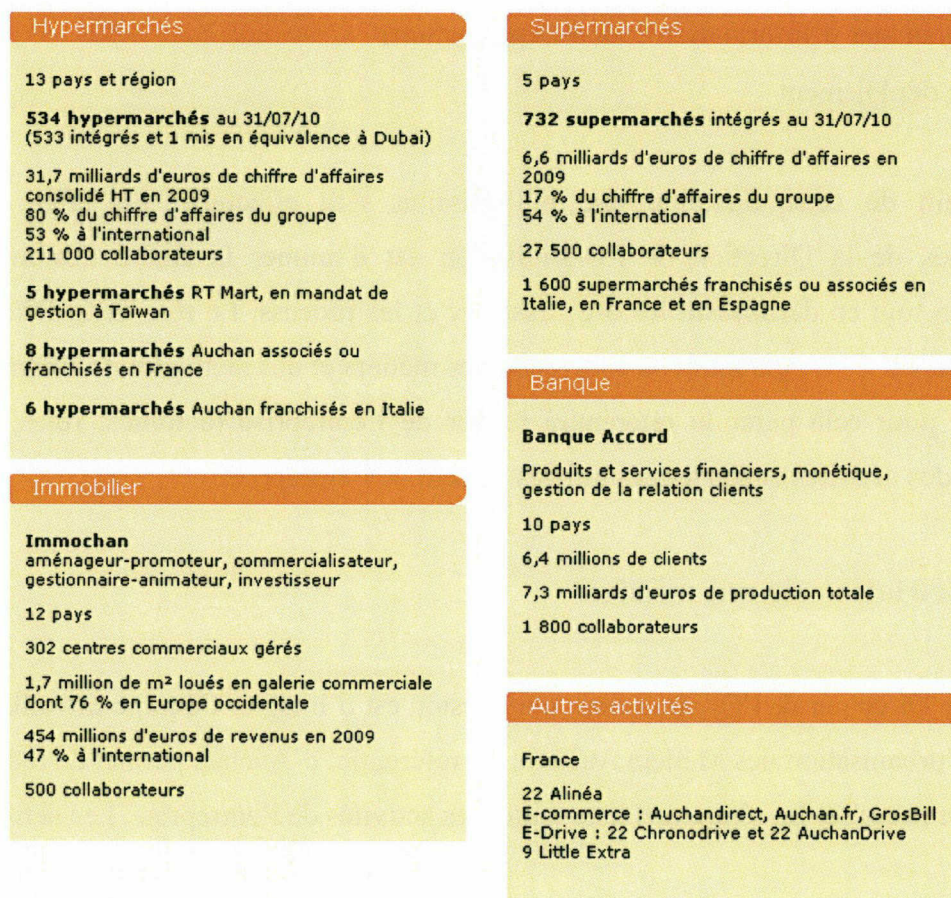


Figure 1 : Présentation des 5 activités cœur de métier

Ce sont ces 5 activités qui font qu'Auchan diversifie son commerce mais aussi son métier.

1.3. Présentation de la Direction de l'Organisation

La Direction de l'Organisation est un des services de la centrale d'Auchan qui accompagne des projets liés au commerce et conseille afin de contribuer à l'amélioration des services offerts aux clients.

Les missions de la Direction de l'Organisation sont :

- diriger et accompagner les projets demandés par la Direction Générale pour les nouveaux concepts
- proposer et mettre en œuvre les pistes d'améliorations de l'efficacité commerciale
- piloter la mise en œuvre des nouveaux métiers et des nouveaux concepts

- mener des projets d'organisation pour le compte de la DSIO (Direction des Systèmes d'Information et de l'Organisation)
- le déploiement

C'est au sein de cette direction que ma mission sera effectuée. En effet, une des responsabilités de la Direction de l'Organisation est d'animer la filière des métiers de l'organisation tout en définissant les organisations et les process. Le rôle de la Direction de l'Organisation est d'être garant de la cohérence des métiers et des méthodes de l'organisation. Il faut donc pour cela gérer le référentiel métier de l'entreprise (activités, rôles...), et le dictionnaire des activités et des termes utilisés au sein de l'entreprise.

1.4. Présentation de ma mission

Au sein de la Direction de l'Organisation, ma mission est d'intégrer l'équipe travaillant sur le référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan. Le référentiel d'Auchan permet de redéfinir les métiers de l'entreprise. Le référentiel liste toutes les activités de l'entreprise. Les activités sont triées par :

- Domaines
- Sous domaines
- Macro activités

Une activité se définit par une séquence d'opérations effectuées pour réaliser une tâche (état d'entrée à un état de sortie) avec des ressources et un temps donné. Mais cette activité peut ne pas être réalisée. Il s'agit donc de savoir pourquoi cette activité ne fonctionne pas. C'est l'enjeu de la gestion des risques du référentiel de l'entreprise. Ma mission est donc d'évaluer la criticité des activités du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan. Ainsi, l'entreprise peut connaître de façon rationnelle ses risques, conduisant à une prise de conscience de la direction et du management de l'entreprise.

PARTIE II : L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN

« Nous connaissons notre métier, nous l'exerçons de telle ou telle manière, nous nous organisons en conséquence, nous luttons pour occuper la meilleure des positions concurrentielles possibles, nous nous dotons des outils nécessaires au rang desquels figure l'informatique »³.

Si nous continuons à raisonner de cette manière, nous continuerons à perpétuer des organisations anciennes qui sont décalées face aux besoins actuels. C'est pourquoi, il faut urbaniser les métiers pour urbaniser le Système d'Information.

2. Pourquoi urbaniser les métiers ?

Suite à la citation, nous sommes amenés à expliquer en quoi consiste l'urbanisation des métiers pour pallier aux risques éventuels d'obsolescence de l'organisation.

2.1. Urbaniser les métiers...

2.1.1. La notion d'urbanisation des métiers

a. La définition et la méthode de réalisation

Urbaniser les métiers consiste à répertorier l'ensemble des métiers et des processus de l'entreprise et des organisations qui concourent à l'atteinte de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de modéliser les processus de l'entreprise : construire un modèle des activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs attendus. La modélisation décrit les différents aspects de l'entreprise :

- ses activités
- ses flux d'informations
- sa structure organisationnelle

Tous les métiers de l'entreprise sont alors répertoriés, classés et triés.

Pour réaliser l'urbanisation des métiers, nous pouvons prendre en considération les techniques de BPM (Business Process Management ou la modélisation de procédure d'entreprise) : il

³ BUSNEL, A. « Le dirigeant face à l'informatique ». Paris : Masson, 1995.

s'agit de représenter complètement (to reengineer) le processus (process) par lequel nous réalisons notre métier (business). C'est donc une approche qui consiste à modéliser les processus métiers de l'entreprise, aussi bien leur aspect applicatif qu'humain. La démarche du BPM propose une approche ascendante, dite « bottom-up », du bas vers le haut, qui consiste à analyser le fonctionnement réel de l'entreprise. Une démarche est alors utilisée le BPR : Business Process Reengineering. C'est une démarche assez lourde qui remet en cause fondamentalement et radicalement les processus pour obtenir des gains et pour améliorer les coûts, la qualité, le service et la rapidité. Cette méthode permet donc d'expliquer ce qu'est l'urbanisation des métiers. Or, toutes les entreprises ne l'utilisent pas forcément. Elles peuvent s'appuyer fortement sur les caractéristiques du BPM, mais ne réalisent pas forcément cette urbanisation des métiers de manière informatique.

Pour comprendre l'urbanisation, il faut avant tout expliquer ce qu'est un processus métier ? Un processus métier est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. Le processus offre une vision transversale orientée métier. Autrement dit, les processus métiers sont des successions de tâches qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce sont donc ces processus qui permettent de mieux comprendre les métiers d'une entreprise.

La première étape de cette démarche vise à établir une couche métier : les objectifs stratégiques de l'entreprise se modélisent sous la forme de processus métiers avec des acteurs et des flux.

Cette couche métier décrit différents concepts d'une entreprise :

- les processus métier
- les activités
- les tâches
- les règles métiers
- la structure organisationnelle
- les objets métiers

Ce sont ces différents concepts qui doivent être exploités lors de la démarche d'urbanisation des métiers. Ils doivent être explicités, et modélisés.

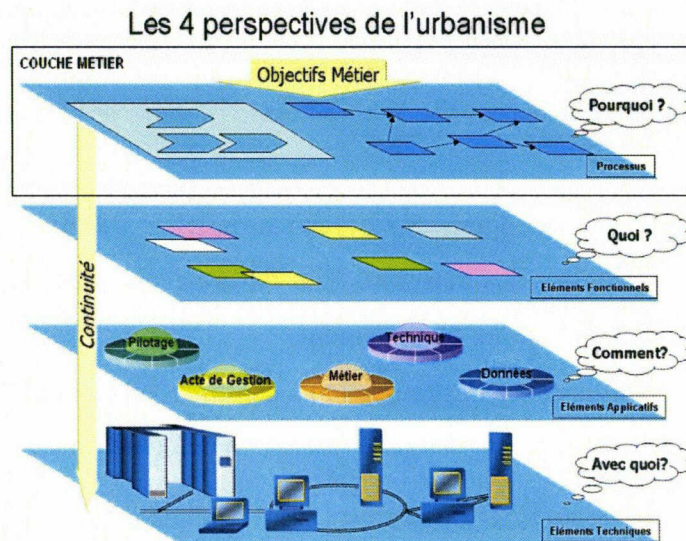


Figure 2 : Couche métier de l'urbanisation⁴

Cette couche métier confronte donc les besoins de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Cela consiste à modéliser informatiquement les processus métiers aussi bien leur aspect applicatif qu'humain. Il faut obtenir une meilleure vue globale de l'ensemble des processus métiers et de leurs interactions afin d'être en mesure de les optimiser et dans la mesure du possible de les automatiser à l'aide d'applications métiers. Cela implique de questionner les directions métiers concernées et d'anticiper les évolutions possibles.

b. Les enjeux de l'urbanisation des métiers

Les entreprises mettent en place des projets d'urbanisation des métiers pour différentes raisons. Elles souhaitent obtenir une meilleure vue globale de l'entreprise, de l'ensemble des processus et de leurs interactions afin de les optimiser.

A court terme, les entreprises souhaitent obtenir des gains métiers. L'urbanisation des métiers permet donc :

- d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise à un nouvel embauché, à une personne qui voit ses fonctions changées, à une incompréhension des procédures
- d'analyser la performance des processus et des procédures : la formalisation permet de mettre en évidence les améliorations souhaitables. Suite à la

⁴ Illustration de l'urbanisme par Patrick Gantet (Architecte – Urbaniste), 1997.

modélisation des processus, les activités de l'entreprise sont optimisées. Les entreprises prennent mieux en compte les enjeux métiers stratégiques et définissent une cartographie des processus. Il s'agit donc de faire le lien entre les métiers et la stratégie

- de réfléchir à des changements organisationnels : l'entreprise se rend compte qu'elle peut optimiser ses activités. Elle va donc chercher à diminuer ses points faibles grâce notamment au management
- de ne pas réinventer toute l'organisation à chaque changement

A long terme, les entreprises souhaitent urbaniser leur système d'information. L'urbanisation des métiers va donc permettre de définir les besoins informatiques :

- les fonctionnalités nécessaires à l'exécution des opérations,
- les applications et les bases de données utilisées,
- les autres ressources matérielles ou humaines nécessaires au déroulement.

En effet, il s'agit d'avoir un système d'information qui correspond exactement aux besoins métiers. Etant donné que les métiers évoluent constamment, il est primordial d'aboutir à un système d'information flexible.

Cette urbanisation des métiers ne s'effectue pas sans risque. En effet, pour que cette urbanisation soit réalisée, il faut consacrer du temps avec les directions métiers pour établir un référentiel correct et cohérent. Or, il se peut que les métiers ne se sentent pas ou peu impliqués dans cette démarche. Mais, si le découpage en modules ne correspond pas à un découpage métier cela engendrera des problèmes. Par exemple : il est impossible de modifier une fonction pour le marketing mais cette fonction est critique pour les ressources humaines. Il est indispensable de présenter au préalable la démarche d'urbanisation à l'ensemble des directions métiers et de les faire adhérer. De plus, il est primordial d'avoir des personnes qui sont toujours au contact avec le terrain. Le risque est d'obtenir des processus théoriques et non applicables.

2.1.2. La démarche d'urbanisation des Métiers Auchan

a. Le référentiel d'urbanisation : description

Auchan a donc mis en place une démarche d'urbanisation des Métiers depuis Janvier 2009. L'élaboration du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan se base sur une démarche spécifique. Ce référentiel possède des objectifs bien spécifiques et sa structuration permet d'avoir une vision très détaillée de l'entreprise.

D'une façon générale, ce référentiel a pour enjeu de définir la structure Métiers d'Auchan. Cette structure doit permettre de répondre aux évolutions de la stratégie et d'organisation. Cette démarche est réalisée directement par deux architectes métiers au sein de la Direction de l'Organisation et indirectement par les responsables de projet métier.

Voici comment se présente le référentiel d'urbanisation des Métiers :

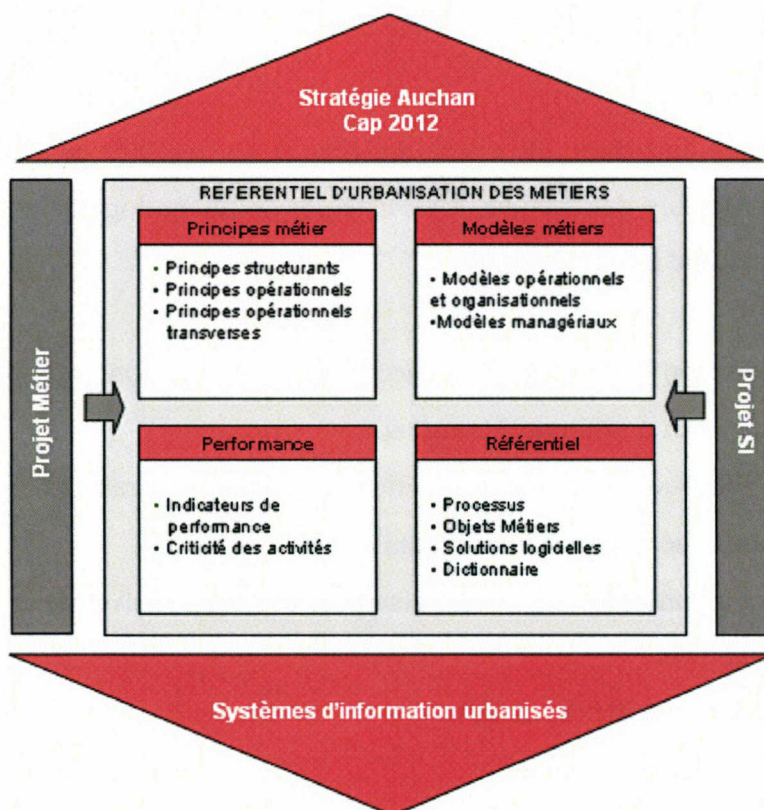


Figure 3 : Structure du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan

Le référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan est décomposé en 4 grands thèmes (chaque thème comporte des spécificités décrites dans la figure 3) :

- les principes métiers

Ils définissent les process de l'entreprise au travers des projets métiers et de façon opérationnelle. Ils sont composés des principes structurants et des principes opérationnels. Les principes structurants constituent les fondations Métiers, portant la stratégie Auchan. Les principes opérationnels sont la déclinaison opérationnelle des principes commerciaux (les offres, les principes de vente, la supply chain, les principes de gestion).

- les modèles métiers

Les modèles métiers opérationnels définissent pour chaque métier et sur l'ensemble des canaux de distribution : l'ensemble des domaines, des sous domaines, des macro activités et des activités ainsi que les acteurs. Les modèles organisationnels et managériaux définissent les liens hiérarchiques et fonctionnels, les outils de management et l'impact de la culture d'entreprise.

- les performances

Il s'agit de définir des indicateurs de performance qui constituent des outils de pilotage et de mesurer l'aspect critique des activités.

- le référentiel

Les domaines, les sous domaines, les macro activités et les activités de l'entreprise ont été rationalisés pour l'ensemble des métiers. Une liste des solutions logicielles et une liste des objets métiers est rattachée à ce référentiel.

A travers cette urbanisation des métiers, les objectifs pour Auchan sont multiples :

- mettre en place un référentiel commun
- disposer d'un socle commun des métiers pour porter la stratégie
- assurer une cohérence entre les organisations
- maîtriser l'organisation de l'entreprise pour éviter de réinventer et pour utiliser les bonnes pratiques
- permettre la réactivité des projets
- avoir une approche progicielle
- faciliter la mise en œuvre de l'urbanisation des systèmes d'information

b. Le référentiel d'urbanisation : mise en place

L'[ANNEXE A](#) donne un aperçu du référentiel qui se construit à Auchan. Le référentiel définit donc les activités de l'entreprise à travers :

- les domaines : c'est le premier niveau de regroupement des activités de l'entreprise, il donne une vue synthétique.
- les sous domaines : les domaines sont découpés en sous domaines, ils permettent d'avoir une idée plus précise des activités de l'entreprise

Les domaines et les sous domaines permettent de définir les principes opérationnels et les modèles métiers. Ils présentent l'entreprise à travers des thèmes généraux qui définissent les activités de l'entreprise.

- les macro activités : c'est le dernier niveau de regroupement des activités de l'entreprise

Les activités regroupées sont dépendantes les unes des autres. A chaque macro activité réalisée, une entité organisationnelle est définie.

- les activités : elles ne correspondent pas à des tâches, elles permettent de décliner les fonctions du système d'information

C'est à ce niveau que nous pouvons retrouver une description détaillée de l'entreprise.

Le périmètre de l'urbanisation des Métiers concerne tous les métiers du commerce d'Auchan.

L'[ANNEXE B](#) donne la vision de ce périmètre. Des projets métiers sont donc mis en place. Un projet métier est la déclinaison de la vision stratégique au niveau de chaque métier. Les projets métiers ont plusieurs objectifs :

- aligner les projets métiers sur la stratégie commerciale d'Auchan
- décliner les promesses clients et les principes structurants
- construire les fondations de l'approche logicielle

Chaque projet possède des étapes à suivre pour son bon déroulement.

Tout d'abord, il faut identifier les besoins des directions métiers et donc définir le contexte du projet. Il s'agit donc d'identifier le périmètre métier.

Ensuite, la formalisation des fondamentaux du référentiel doit être commencée ([CF. FIGURE 3](#)). L'urbanisation intervient donc dans plusieurs étapes : lors du pilotage et de la coordination des projets, lors de la conception, lors de la modélisation. De nombreux échanges ont donc lieu avec les chargés des projets métiers et les urbanistes.

Un dossier d'architecture métier est donc rédigé pour être présenté en comité métier. Ce comité sert à valider le résultat de ce projet métier. Ce projet métier peut donc passer à la définition des fonctions du système d'information correspondant aux activités du métier.

c. Le référentiel d'urbanisation : utilisation d'outils

Afin de mettre en place toute cette démarche de référentiel, des outils appropriés doivent être utilisés. A Auchan, deux types d'outils sont utilisés : le pack Microsoft et la solution MEGA.

Pour présenter et mettre en pratique les 4 grands thèmes du référentiel, l'utilisation du PowerPoint est cohérente. Chaque slide permet d'aborder les points essentiels pour expliquer la démarche, le fonctionnement, les objectifs, les attentes. Les avantages de cet outil sont donc une présentation claire et structurée en abordant un à un les points essentiels. Les animations possibles sur PowerPoint permettent des présentations riches et animées. Mais, cet outil possède un inconvénient majeur : les mises à jour sont manuelles ce qui ralentit le travail. De plus, aucun lien ne peut être réalisé avec d'autres présentations, ni avec un autre format. Cependant, l'utilisation de cet outil est tout de même appropriée pour établir la démarche du référentiel.

De plus, Excel est souvent utilisé. En effet, le référentiel est construit à partir d'un tableau sous Excel. La manipulation de l'outil constitue quelques inconvénients pour l'avancement du référentiel. Egalement, les mises à jour sont manuelles. De plus, les fichiers atteignent parfois une taille assez lourde.

La solution MEGA a donc été envisagée. MEGA est un outil qui propose des solutions logicielles dans les projets d'amélioration et d'optimisation des processus métiers. « Les solutions MEGA aident les entreprises à maximiser leur performance opérationnelle, réduire leurs coûts et gagner en flexibilité tout en définissant un niveau de risque acceptable et un bon équilibre entre agilité et complexité »⁵. Nous réaliserons ici une synthèse de ce que peut offrir la solution MEGA. Elle permet donc d'accompagner les entreprises en fournissant un outil, en conseillant. Cette solution a été développée pour répondre aux besoins de gouvernance des directions informatiques et métiers. MEGA Suite regroupe 4 catégories d'outils :

- des outils de modélisation

⁵ Extrait du site www.mega.com

- des outils de contrôle
- des outils de transformation
- des outils de communication

Auchan utilise donc MEGA en y intégrant le référentiel réalisé sous format Excel. Cette intégration est en cours de réalisation. Pour l'instant aucune restitution n'est possible. Mais, cette utilisation par les architectes urbanistes vise à pérenniser cette utilisation par les architectes fonctionnels.

Cette partie a permis de comprendre comment Auchan urbanisait ses métiers. Suite à cette explication, nous pouvons donc nous intéresser à l'urbanisation du système d'information. Les activités correspondantes au métier ont alors été définies, il s'agit maintenant de définir les fonctions du système d'information correspondant aux activités du métier.

2.2. ...pour urbaniser le Système d'Information

2.2.1. Le Système d'Information des entreprises

a. La définition d'un système d'information

Le concept de système d'information est un concept complexe à définir. Dans une première approche, nous pouvons citer une définition couramment utilisée : un système d'information est « un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné »⁶. Cette définition est assez vague et ne décrit pas concrètement le système d'information. Une entreprise est mal pilotée si elle ne gère pas son information. L'information est donc un élément primordial au sein d'une organisation. Le système d'information peut nous permettre un échange optimisé.

« Robotiser, à l'aide de l'informatique, des tâches difficiles et répétitives liées au traitement des données, afin de gagner en rapidité et fiabilité » : voilà la définition historique du concept de système d'information.

Pour améliorer notre compréhension du concept de système d'information, nous pouvons nous aider de la carte heuristique mise en [ANNEXE C](#). Elle nous permet d'approcher ce concept à travers les objectifs d'un système d'information, leurs utilisateurs, leurs composants et un

⁶ Cours de M. Davignon : Typologie des systèmes d'information

exemple de typologie. Cette carte heuristique a été réalisée pour le cours intitulé «Typologie des systèmes d'information ». Il s'agissait de définir le concept de système d'information. La carte heuristique permet d'avoir une vision large de ce concept et d'aborder toutes les notions et les enjeux d'un système d'information.

Un système d'information est donc un tout cohérent. Ses objectifs sont de collecter, de stocker, de traiter et de communiquer l'information de l'entreprise. Un système d'information est constitué d'un ensemble de ressources : des hommes, du matériel, des logiciels. Un système d'information doit réaliser l'alignement stratégique d'une entreprise par un management spécifique. Il y a donc une relation étroite entre le système d'information et la stratégie. Celle-ci est liée aux métiers de l'entreprise.

Un système d'information est donc constitué d'applications informatiques. Ce sont des logiciels dont les automatismes sont destinés à assister un utilisateur dans une de ses activités. Ces applications permettent de communiquer des informations, d'acquérir des données, de traiter des données et de les stocker. De cette manière, nous pouvons considérer que l'entreprise est pilotée de façon cohérente.

b. La multiplication des systèmes d'information au sein des entreprises

Le système d'information est apparu dans les années 1960. Depuis ces années, les entreprises et les éditeurs n'ont cessés de créer de plus en plus d'applications informatiques. L'informatique a donc permis à de nombreuses personnes d'éviter des tâches répétitives. Les technologies de l'information sont donc devenues primordiales pour les organisations. La banalisation de l'informatique a donc permis de développer de nombreux logiciels. La méthode était de créer pour chaque métier, une application.

Or, depuis quelques années, un certain décalage entre le métier et les applications informatiques est présent. En effet, les métiers des entreprises ont fortement évolué suite à plusieurs facteurs :

- la demande des clients change, les clients ont des besoins et des modes de consommation qui évoluent,
- la concurrence est de plus en plus forte sur le marché, il faut constamment s'adapter pour rester compétitif,
- les employés ont des compétences plus spécifiques

Suite à ces facteurs, les métiers se sont centralisés vers des objectifs spécifiques. Chaque métier possède ses tâches et son mode d'organisation. Ainsi, les métiers sont rationalisés pour permettre à l'entreprise d'évoluer.

De plus, trop d'applications sont présentes au sein des entreprises. Plusieurs applications réalisent la même fonction alors qu'une seule application serait nécessaire. L'évolution constante du système d'information engendre des redondances de fonctionnalités et des chevauchements des flux de communication. La plupart des évolutions des systèmes d'information se révèlent trop coûteuses et impactent souvent les autres composants du système. Les entreprises sont donc confrontées à ces problèmes qui engendrent une baisse de la performance des systèmes d'information. Au final, nous nous retrouvons avec un système d'information non conforme aux processus métiers de l'organisation.

Comme nous l'avons précisé dans le paragraphe sur la définition d'un système d'information, les métiers ont pour but d'atteindre une stratégie définie et la stratégie est liée au système d'information. Pour contourner les paradoxes évoqués dans la construction d'un système d'information, il s'agira d'urbaniser le système d'information.

2.2.2. La notion d'urbanisation des systèmes d'information

a. La définition et la réalisation de l'urbanisation des systèmes d'information

Le club Urba-EA⁷ propose la définition suivante : « urbaniser, c'est organiser la transformation progressive et continue du système d'information visant à le simplifier à optimiser sa valeur ajoutée et à le rendre plus réactif et flexible vis-à-vis des évolutions stratégiques de l'entreprise, tout en s'appuyant sur les opportunités technologiques du marché ».

La démarche d'urbanisation vise donc à avoir un système d'information évolutif et peu coûteux. Comme nous l'avons déjà signalé, il s'agit d'avoir une cohérence fonctionnelle entre

⁷ Club Urbanisme des SI – Enterprise Architecture créé association inter-entreprises qui a pour vocation de favoriser ces partages d'expériences, ces échanges entre praticiens de l'Urbanisme des SI et de l'Architecture d'Entreprise ainsi que de promouvoir la reconnaissance et l'organisation de ces fonctions.

les métiers définis lors de l'urbanisation des métiers et les systèmes d'information qui sont l'appui de ses métiers.

Suite à la définition de la couche métier, l'urbanisation implique de travailler sur la couche fonctionnelle : elle structure les informations nécessaires aux métiers de l'entreprise, elle identifie les fonctions pour le système d'information.

Cette couche définit différents concepts utilisés par l'entreprise pour mettre en œuvre les processus métiers :

- les fonctions
- les règles de gestion
- les informations

Ces différents concepts doivent donc être exploités pour parvenir à définir les fonctions du système d'information en fonction des processus métiers établis.

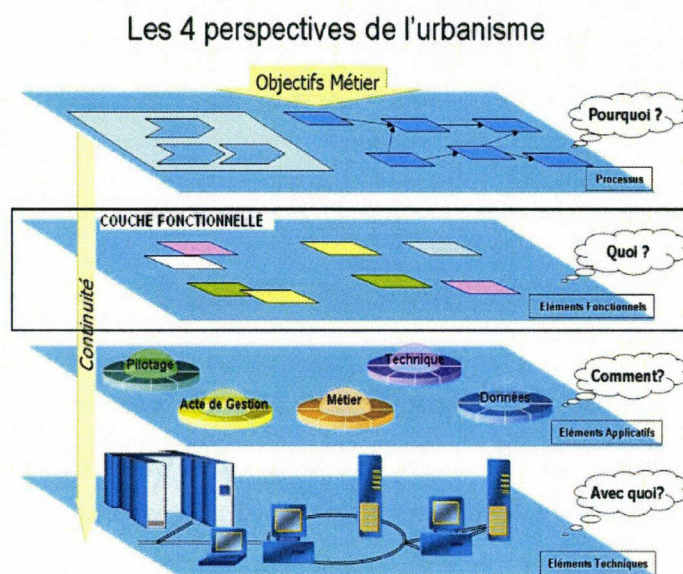


Figure 4 : Couche fonctionnelle de l'urbanisation⁸

Cette couche doit permettre de définir plus facilement les blocs fonctionnels du système d'information en supportant les différents métiers. L'urbanisation doit donc permettre de répondre à une règle de base qui est d'avoir une application cible qui correspond à un seul

⁸ Illustration de l'urbanisme par Patrick Gantet (Architecte – Urbaniste), 1997.

bloc fonctionnel. Un bloc fonctionnel est un sous-ensemble d'un objet technique permettant de satisfaire une ou plusieurs fonctions techniques. Le bloc fonctionnel assure :

- une cohésion forte entre les objets qu'il gère et les fonctions qu'il assure
- un couplage faible, soit un nombre limité d'échanges avec les autres blocs du système d'information.

Le but de l'urbanisation des systèmes d'information est donc de réduire le nombre d'applications informatiques présentes dans une entreprise et de définir un bloc fonctionnel spécifique.

Deux étapes (qui ne seront pas définies dans notre réflexion) sont nécessaires pour finaliser l'ensemble de l'urbanisation. Il s'agit de travailler sur l'architecture applicative et technique. Ce sont deux couches qui définissent les éléments techniques du système d'information. Elles permettent de créer les différents modules, en définissant comment et avec quoi nous pouvons l'effectuer.

b. Les enjeux de l'urbanisation des systèmes d'information et son application à Auchan

L'urbanisation est une méthode dépendante du secteur de l'architecture. Elle propose donc d'élaborer le plan de construction du système d'information en fonction des besoins des utilisateurs. Le premier objectif est d'avoir un système d'information qui corresponde aux besoins du métier. Etant donné que ces derniers évoluent rapidement, le second objectif est d'aboutir à un système d'information flexible.

Sur le plan fonctionnel, nous essaierons de parvenir à un découpage du système d'information qui soit cohérent avec les tâches des différents processus (cohérence du système d'information), à améliorer le service rendu en automatisant les tâches répétitives sans valeur ajoutée (complétude fonctionnelle) et enfin à s'assurer qu'une même fonction métier n'est remplie que par une application (élimination des doublons fonctionnels).

Sur le plan technique, nous essaierons de parvenir à rendre le système d'information plus flexible (ou plus « agile »). Cela consiste souvent à en rendre les différents blocs interopérables, c'est-à-dire, que les différents modules devront être capables de fonctionner les uns avec les autres. De plus, les référentiels communs pourront être partagés par plusieurs applications (découplage des couches données et des couches métiers ainsi que leur présentation) à la condition que cela serve à améliorer, au final, le service rendu.

Cette urbanisation des systèmes d'information n'est pas sans risque. Le découpage du système d'information nécessite donc de comprendre les métiers, ce qui implique d'aller les questionner. Ceci doit être effectué par l'équipe des urbanistes métiers. En dehors de l'équipe d'urbaniste, les directions métiers sont importantes. L'aspect prospectif ne doit pas être négligé. Permettre au système d'information d'évoluer est plus facile si nous pouvons anticiper les évolutions. En effet, certaines évolutions sont très liées à la stratégie de l'entreprise.

A Auchan, le lien entre l'urbanisation des métiers et l'urbanisation des systèmes d'information est présent. Le schéma qui suit montre l'interaction entre l'urbanisation des métiers et l'urbanisation du système d'information. Les approches théoriques que nous avons détaillées, durant cette première partie, sont appliquées intégralement à Auchan au sein de l'équipe d'architecte d'urbaniste. Nous avons donc défini le référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan. C'est à ce niveau que s'arrêtera l'analyse de l'urbanisation des métiers. En effet, nous ne détaillerons pas l'analyse de l'urbanisation du système d'information. La définition des fonctions du système d'information, liée aux activités définies, ne nous intéresse pas pour appréhender notre démarche de gestion des risques. Nous nous sommes donc contenté de démontrer le lien entre les métiers et le système d'information.

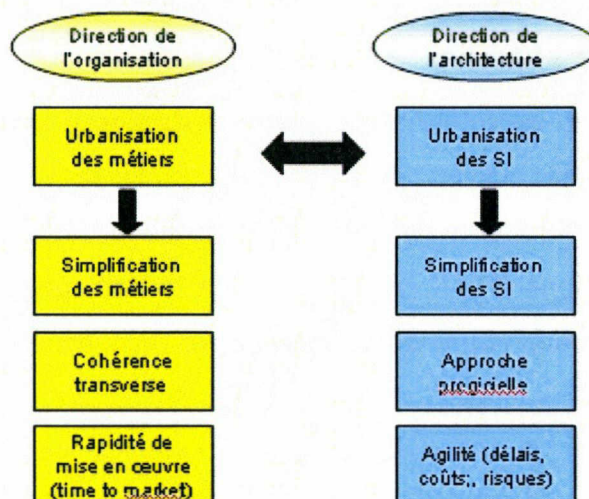


Figure 5 : Interaction avec l'urbanisation des SI

L'urbanisation des Métiers est un pré-requis à l'urbanisation des systèmes d'information. La bonne modélisation des métiers est nécessaire à la mise en œuvre d'une démarche progicielle.

Les projets métiers que nous avons présentés dans la partie 2.1. permettent la continuité de l'urbanisation des systèmes d'information. Après être passés en comité métiers, les responsables métiers travaillent en relation avec les architectes et les cartographes système d'information. Un dossier d'instruction est réalisé, afin d'être présenté en comité SI (système d'information). Les résultats de l'architecture fonctionnelle sont présentés.

A titre d'exemple, le programme Mosaic constitue un projet important suite à l'urbanisation des Métiers Auchan. Ce programme a mis en évidence l'articulation indispensable entre l'urbanisation des métiers et des systèmes d'informations. Mosaic est un projet lancé par Auchan qui modifie l'ensemble des applications informatiques de l'enseigne. En effet, l'enseigne dénombre plus de 1500 applications informatiques à travers tous ces modèles commerciaux. Pour chaque secteur, pour chaque rayon, pour chaque direction, pour chaque tâche à réaliser, une application informatique a été développée. Cependant, fréquemment, certaines applications correspondent au même objectif métier. Il est donc indispensable de rationaliser ces applications.

Cette première partie nous a permis de comprendre les enjeux de l'urbanisation au sein d'une entreprise. Ce concept est devenu la source de l'optimisation des systèmes d'information. C'est donc dans un but d'amélioration que cette démarche est réalisée. Mais l'urbanisation des métiers réalisée à Auchan, a aussi pour finalité de structurer l'organisation sur un socle commun. Afin de réaliser au mieux cette démarche, les risques potentiels des activités doivent être anticipés dans le but de les supprimer. Mais aussi dans le but d'avoir un référentiel d'activités complet.

PARTIE III : LA GESTION DES RISQUES DES ACTIVITES D'AUCHAN

« Ignorer les risques ne permet pas de les éviter, mais Entreprendre c'est prendre des risques. »

3. Pourquoi gérer les risques ?

Suite à cette citation, nous sommes donc amenés à définir ce qu'est un risque et comment nous pouvons les gérer.

3.1. Gérer les risques...

3.1.1. La notion de risque

a. Une définition générale

Définir ce qu'est le risque, c'est se retrouver face à de nombreuses définitions selon la situation dans laquelle nous nous trouvons. C'est pourquoi la définition la plus courante du risque⁹ est « le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité ». Pour comprendre le terme de risque, plusieurs notions sont à définir. En effet, ce terme est assez complexe ce qui engendre des conséquences fortes dues à des causes nombreuses.

Nous pouvons nous retrouver face à trois situations différentes mais qui pourtant nous amène à gérer le risque. La notion de risque est donc liée à d'autres notions que nous pouvons définir :

- un événement dépendant d'un hasard non favorable peut nous empêcher d'accomplir une action : c'est un aléa
- un événement non envisagé peut venir contrarier nos activités : c'est un imprévu
- un événement envisagé sans mesure des conséquences peut enrayer l'atteinte de nos objectifs : c'est une incertitude

⁹ Dossier sur le Risk Management

Nous pouvons observer que toutes ces notions partent du fait qu'un évènement peut subvenir. Nous pouvons alors expliquer qu'un évènement peut être non prévisible, probable mais incertain. Pour définir le risque, nous pouvons aussi parler de danger ou de menace. Le danger est une situation dans laquelle des biens ou des personnes sont mis en péril. Or, la menace est une cause potentielle du risque. Nous pouvons donc en déduire que le risque est considéré comme une exposition à un danger et que la menace est ce qui va causer le danger donc le risque. Nous pouvons ainsi ajouter que le risque entraîne la non atteinte des objectifs et cause des dommages.

Un risque comporte plusieurs caractéristiques qu'il est nécessaire de lister :

- ses causes : un risque a une ou plusieurs causes, ce sont ses origines
- son état : un risque peut apparaître sur une période
- son impact : ce sont les conséquences que le risque peut avoir
- son apparition : c'est la possibilité qu'un risque apparaisse
- sa catégorie : selon la cause du risque et selon son impact le risque possède un niveau

L'AFNOR¹⁰ définit précisément le risque. Il s'agit « d'un évènement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs de l'entreprise ». Un guide ISO/CEI/73 : 2002 a été rédigé pour comprendre le vocabulaire du risque. Cette définition et toutes les notions utilisées ci-dessus permettent de comprendre que le risque est inhérent à l'homme et que toute entreprise humaine comporte des risques. Cependant, rappelons qu'ignorer les risques ne permet pas de les éviter. De plus, il ne peut y avoir de risque zéro, mais plusieurs niveaux de risque. Nous sommes donc dans une société où il est primordial de s'aventurer dans l'inconnu pour avancer. Selon l'adage « qui ne tente rien n'a rien », il faut donc se prémunir et savoir anticiper la gestion des risques.

b. La définition d'une activité critique

Le risque est omniprésent dans une entreprise. Il touche les activités de cette dernière. L'impact d'un risque peut avoir des conséquences importantes. En effet, il peut remettre en cause l'existence même de l'entreprise, les ressources humaines et financières, les produits et

¹⁰ Association Française de NORmalisation

les services vendus, les clients. La gestion des risques doit donc être présente au sein de toute entreprise voulant se prémunir ou anticiper.

Une entreprise telle qu'Auchan a donc tout intérêt à mettre en place une démarche de gestion des risques. La démarche qui sera ici mise en place concerne l'urbanisation des métiers Auchan. Comme nous avons pu le démontrer, l'urbanisation consiste à rationaliser toutes les activités de l'entreprise dans un référentiel. Or, pour que ces activités soient optimisées, il faut pouvoir gérer les risques qui pourraient les toucher. Parmi les multiples processus d'actions observables dans l'entreprise, certains peuvent présenter un caractère critique. Ce sont ceux qui ont un impact significatif sur une performance stratégiquement sensible. Si l'entreprise n'atteint pas un objectif sensible pour elle, les causes doivent donc être cherchées dans le déroulement des processus. Les facteurs potentiels doivent donc être identifiés : ce sont les facteurs qui influencent de manière décisive le résultat d'un processus critique.

Nous définissons donc une activité critique comme une activité qui ne se réalise pas totalement ou partiellement. Cette activité ne permet pas à l'entreprise de réaliser ses objectifs. De plus, cette activité peut causer d'autres dommages sur d'autres activités. Il s'agit donc de savoir quelles sont les activités qui pourraient être plus critiques ou plus sensibles en cherchant les facteurs de risques et d'analyser quels objectifs de l'entreprise ne seraient pas atteints. Nous parlons aussi de mesure de la criticité des activités. Cela fait parti de notre démarche que nous présenterons en 3.2.

c. La typologie des risques Auchan

Dans le cadre de notre démarche sur la gestion des risques, nous avons réalisé en amont une liste de tous les risques types qu'Auchan peut rencontrer lors de ses activités. Cette liste est établie en fonction de recherches théoriques réalisées sur les typologies possibles de risques. Ensuite, après une analyse des différentes activités, nous pouvons construire une liste type de risques qui peuvent subvenir à Auchan. Précisons que ces listes ne sont pas exhaustives. En effet, tous les risques d'une entreprise ne peuvent être listés. Nous établirons donc ici une typologie de ces risques. Nous pouvons retrouver les types de risques dans le détail en [ANNEXE D](#).

Le premier risque qu'Auchan peut rencontrer est le risque projet : c'est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de délai, de coût, de spécification et de

qualité. Les écarts de prévision sont considérés comme difficilement acceptables voir inacceptables. Un risque projet peut arriver à n'importe quelle phase de ce projet. Selon la nature du projet, nous pouvons définir une liste de risques potentiels. Lorsque le projet est planifié, nous pouvons définir les risques selon l'étape de réalisation. Durant la vie d'un projet, d'autres risques non listés peuvent apparaître.

Les risques projet concernent :

- le périmètre du projet
- la planification du projet
- le pilotage du projet
- l'organisation de la maîtrise d'ouvrage
- l'organisation de la maîtrise d'œuvre
- l'exploitation du projet

Le deuxième type de risques est le risque exceptionnel. Un risque exceptionnel est la possibilité qu'un événement d'origine naturelle ou anthropique dont les effets peuvent mettre en jeu un grand nombre de personnes ou occasionner des dommages importants et dépasser les capacités de réaction de la société se réalise. Ce type de risque est souvent lié à l'environnement externe mais a un impact sur l'interne. Il a une gravité forte mais une probabilité faible.

Les risques exceptionnels sont :

- les risques sanitaires
- les risques naturels
- les risques environnementaux
- les risques dus aux mouvements sociaux
- les risques dus à la nouvelle législation
- les risques dus aux normes

Le dernier type de risques que nous avons identifié concerne les risques qui touchent les activités définies dans le référentiel métier d'Auchan : les risques récurrents. Ce sont les risques qui ne permettent pas à l'entreprise d'atteindre les objectifs voulus.

Les risques récurrents sont :

- les risques liés à la stratégie
- les risques opérationnels

- les risques humains
- les risques liés à la gouvernance
- les risques d'image
- les risques liés aux ressources techniques
- les risques clients
- les risques produits
- les risques fournisseurs

Rappelons que, cette typologie des risques n'est en aucun cas exhaustive. Nous avons essayé de classer ces risques pour permettre de savoir à quelle famille ils correspondent. De plus, bien que les risques soient regroupés en trois grands types, ils peuvent apparaître dans n'importe quel contexte que cela soit projet, activité ... Il s'agit maintenant de savoir les gérer.

3.1.2. Les enjeux d'une gestion des risques

a. Qu'est-ce que la gestion des risques ?

Nous avons donc pu nous apercevoir qu'une entreprise est confrontée quotidiennement à des risques. A travers la définition de la notion de risque, nous pouvons en déduire qu'il est primordial de maîtriser les risques. Gérer les risques implique aussi un certain management pour parvenir à les réduire.

Le concept de gestion des risques a fait son apparition dans les années 50 aux Etats-Unis dans le domaine financier. Par la suite, il s'est étendu à d'autres domaines (l'environnement, la gestion de projet, la sécurité informatique). La gestion des risques permet d'identifier et d'anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de l'activité de l'entreprise, de définir les options de traitement et de les mettre en œuvre, et d'assurer un suivi. Elle s'attache donc à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise. Cette démarche repose sur la connaissance des risques, sur l'élimination de certains, sur la prévention et sur la protection. Le développement de la gestion des risques est dû au développement d'activités complexes et génératrices de risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement mettant en jeu la pérennité voir la rentabilité de l'entreprise.

La gestion des risques a permis le développement du métier de Risk Manager. Il travaille pour les grandes entreprises et les conseille sur la manière de gérer les risques de l'entreprise. Il a pour mission de limiter les surprises et d'accroître les certitudes. Il améliore les prestations de services. Il facilite la gestion au changement pour optimiser l'utilisation des ressources et simplifier et accélérer les prises de décisions. La gestion des risques est donc un processus spécifique avec des étapes définies à suivre.

D'après une étude¹¹ de 2007, plus de trois quarts des entreprises ont mis en place un dispositif de gestion des risques, et plus de 80% des sociétés qui sont cotées en sont dotées. La gestion des risques est donc un outil de pilotage et d'aide à la décision stratégique qu'il faut mettre en place au sein de son entreprise. Pour cela, les entreprises doivent donc mettre en place une méthodologie de gestion des risques cohérente avec leurs objectifs et leur stratégie et communiquer sur cette méthodologie.

b. Des enjeux globaux

Une méthodologie de gestion des risques doit donc être formalisée et mise en place pour répondre à un certain nombre d'enjeux. Les quatre principaux objectifs de la gestion des risques sont :

- la sécurité des personnes et des informations
- la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise
- la préservation de l'image et de la réputation
- la sécurité juridique

Dans un premier temps, nous pouvons distinguer des enjeux d'ordre sécuritaire : une entreprise se doit d'assurer la sécurité de ses clients ou de ses usagers. Par sécurité, nous entendons la sécurité de leur bien et la sécurité de leur personne. Mais la sécurité des informations est également indispensable dans une entreprise. Le système d'information d'une entreprise doit posséder plusieurs caractéristiques lui permettant de préserver les informations confidentielles des clients et de l'entreprise. Il doit aussi pérenniser ses informations et les rendre intègres.

¹¹ Baromètre annuel du Risk Management publié par Protiviti en 2006

Dans un second temps, une entreprise doit assurer sa pérennité. C'est donc un des enjeux forts de la gestion des risques. Une entreprise doit utiliser un outil de performance et de cohérence pour optimiser son organisation et son économie. En effet, une définition rationnelle des risques permet à la direction de prendre conscience de ces risques. Il s'agit donc de maîtriser les obstacles à l'atteinte des résultats et des objectifs.

Dans un dernier temps, mettre en place une gestion des risques permet à l'entreprise d'avoir une bonne image. Cela montre que l'entreprise veut limiter les risques qui peuvent toucher les personnes ou les biens. L'image de l'entreprise est alors améliorée. Il s'agit de renforcer la confiance faite à l'entreprise par ses clients mais aussi par son personnel. De plus, les entreprises sont tenues responsables des actions de leurs salariés donc ils doivent être sensibilisés à la prévention des risques. Enfin, la conformité avec les lois obligent aussi une entreprise à gérer ses risques.

La gestion des risques d'une entreprise permet donc à cette dernière de mettre en place un plan d'actions lorsqu'un risque survient, un suivi des risques mais surtout de les anticiper. A Auchan, la méthodologie de gestion des risques reprend la plupart de ses enjeux et définit surtout des enjeux opérationnels.

c. Les enjeux de la gestion des risques des activités d'Auchan

Notre méthodologie de gestion des risques consiste à évaluer la criticité des activités de l'entreprise. Toute notre démarche consiste donc à définir si une activité est critique ou pas. Précisons que les risques qui concernent les activités de notre entreprise sont appelés risque récurrent.

Les enjeux de notre gestion des risques sont donc :

- d'identifier les risques qui peuvent arriver
- de quantifier ces risques en leur attribuant des niveaux d'importance
- de maîtriser ces risques en définissant des pistes d'améliorations

Cette démarche est cohérente avec la démarche d'urbanisation des Métiers qui vise à référencer toutes les activités de l'entreprise. Pour gérer au mieux ce référencement, connaître quel type de risques peut toucher chaque activité est primordial. Le référentiel est alors enrichi d'éléments qui permettent de vérifier l'aspect critique des activités. Nous sommes donc face à

un enjeu opérationnel : nous mesurons la performance des activités. Nous avons donc deux démarches complémentaires : l'une veut optimiser son organisation en définissant toutes les activités de l'entreprise, l'autre veut l'optimiser en recherchant les risques qui peuvent toucher ces activités.

Cette démarche de gestion des risques des activités de l'entreprise va permettre aux acteurs concernés de connaître dans leur métier comment ils doivent réagir face à tel type de risque. Ils vont donc pouvoir anticiper leurs actions. Cette démarche peut être très utile lors de la formation de nouveaux salariés. Enfin, cette gestion des risques va permettre aussi d'orienter le développement du système d'information. Les processus qui seront le plus critiques devront donc être surveillés et devront évoluer dans le système d'information.

3.1.3. Etat de l'art des méthodologies possibles

Les méthodes présentées ci-dessous sont le résultat d'une démarche de réflexion sur le sujet. Une brève présentation de ces méthodes nous permet de faire un état des lieux de la manière dont un organisme peut réaliser une démarche de gestion des risques. Cette approche globale nous aidera à concevoir notre propre méthodologie de gestion des risques.

a. Les méthodes de gestion des risques orientées définition des exigences de sécurité

Les trois premières méthodes étudiées sont orientées sécurité des systèmes d'informations. Ces méthodes présentent de manière imprécise les étapes possibles lors d'une gestion des risques. Ces méthodes visent plus à établir des éléments d'exigence qu'à traiter le risque. Les illustrations présentées à chaque méthode permettent de schématiser ces dernières pour mieux comprendre leur fonctionnement.

La méthode EBIOS : Expressions des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité, a pour but la formalisation d'objectifs de sécurité adaptés aux besoins du système audité. Cette méthode a été mise en place par l'ANSSI : Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information en 1995. Elle permet d'apprécier et de traiter les risques relatifs à la sécurité des systèmes d'information. Trois phases sont décrites pour cette méthode :

- la prise en compte du contexte de l'organisation cible en privilégiant les éléments du système d'information

- la définition des besoins de sécurité via une grille de services souhaités en termes de sécurité
- la prise en compte des vulnérabilités et des menaces

De toutes ces phases découlent la définition des exigences de sécurité. Elle permet une bonne communication au sein de l'organisation. Cette méthode possède un inconvénient. Elle ne réalise pas une sélection des contrôles et l'implémentation des exigences. C'est essentiellement une méthode d'analyse des risques.

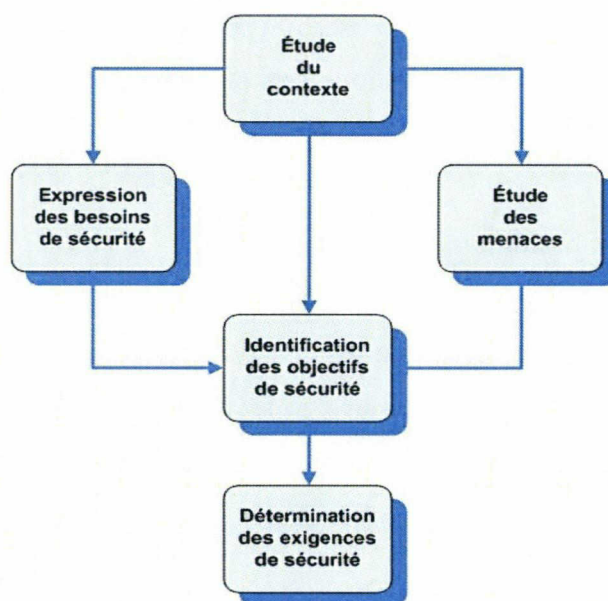


Figure 6 : Démarche globale EBIOS

La méthode OCTAVE : Operationally Critical Threat, Asset, and Vulnerability Evaluation est une méthode d'évaluation des risques. Elle a été créée par l'université de Carnegie Mellon (Etats-Unis) en 1999. C'est une analyse de l'interne avec des ressources internes. Elle réalise l'évaluation des vulnérabilités et des menaces sur les actifs opérationnels. Trois phases sont décrites pour cette méthode :

- phase 1 : une vue organisationnelle permet d'identifier les ressources informatiques importants, les menaces et les exigences de sécurité
- phase 2 : une vue technique permet d'identifier les vulnérabilités

Les vulnérabilités couplées aux menaces permettent de créer le risque.

- phase 3 : on décline le développement de la stratégie de sécurité et sa planification.

Pour cette méthode, nous pouvons en déduire la même remarque que pour la méthode EBIOS, c'est essentiellement une méthode d'analyse, elle reste assez théorique.

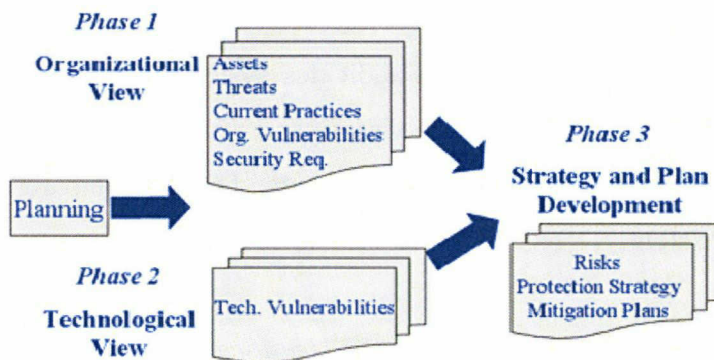


Figure 7 : Démarche globale OCTAVE

La méthode MEHARI : MEthode Harmonisée d’Analyse de Risques est une démarche stratégique et opérationnelle. Elle a été développée par le CLUSIF : Club de la Sécurité des Systèmes d’Information Français en 1995. Elle est le dérivé des méthodes MARION et MELISA qui eux sont abandonnées. Cette méthode est la plus utilisée. Elle s’articule autour de trois livrables :

- la plan stratégique de sécurité : analyser les enjeux de la sécurité, classifier les ressources et les informations selon trois critères de base (confidentialité, intégrité, disponibilité)
- les plans opérationnels de sécurité : auditer les services de sécurité et synthétiser les vulnérabilités
- le plan opérationnel de l’entreprise : analyser les situations de risques permettant d’évaluer la potentialité et l’impact, déterminer les facteurs d’atténuation de risques, et déduire un indicateur de gravité du risque.

MEHARI est une méthode complète, qui respecte le processus global de gestion des risques. Elle est beaucoup plus développée et permet d’avoir un processus détaillé.

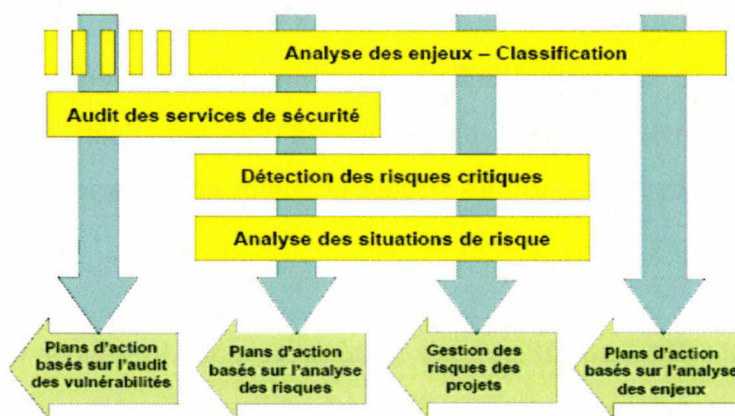


Figure 8 : Démarche globale MEHARI

Ces démarches sont fortement basées sur l'audit des systèmes cibles et sur la sécurité des systèmes d'information. Cependant, elles ne visent pas à réduire les risques, et les étapes sont trop peu développées pour une analyse plus approfondie. D'autres démarches avec une vision plus large du risque existent.

b. Les méthodes de gestion des risques orientées identification des risques

Nous pouvons répertorier 5 principales méthodes d'analyse des risques qui sont couramment utilisées. Ces méthodes sont dites inductives. C'est un type de raisonnement qui va du particulier au général, c'est-à-dire, des effets à la cause.

La méthode APR : Analyse Préliminaire des Risques, développée dans les années 60 aux Etats-Unis. Elle a pour objectif l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la maîtrise des risques. Elle est utilisée au stade initial de la conception d'un système. Elle s'est développée pour son utilisation dans n'importe quel domaine. Une connaissance détaillée du système n'est pas indispensable. L'APR d'un système couvre l'identification des situations de dangers, situation qui, si elle n'est pas maîtrisée peut conduire à l'exposition de cibles à un ou plusieurs phénomènes dangereux. Il faut donc passer par quelques étapes :

- identifier les éléments dangereux de l'installation
- déterminer les causes et les conséquences
- identifier quelles situations nécessite des propositions d'améliorations

Cette démarche est avantageuse car elle permet un examen rapide des situations dangereuses et donc est économe en termes de temps. Elle permet donc de détecter les scénarios non observés et hiérarchise les situations dangereuses. Mais cette démarche ne caractérise pas finement les événements susceptibles de conduire à un risque, elle permet juste d'identifier les points critiques comme son nom l'indique (« préliminaire »). Cette démarche est assez complexe à mettre en œuvre, elle nécessite l'utilisation ultérieure d'autres méthodes.

Pour résumer, cette méthode identifie les risques et établit un scénario pour lutter contre ces risques.

La méthode HAZOP : HAZard OPerability a été créée pour le secteur industriel. Elle est désormais adoptée dans différents secteurs d'activités. Elle a été créée par la société Imperial Chemical Industries dans les années 70. Elle considère les dérives potentielles liées à

l'exploitation d'une installation. L'objectif principal de cette méthode est d'identifier les dangers suite à une déviation des paramètres d'un procédé. Ces étapes sont :

- de déterminer les causes et les conséquences potentielles de chacune de ces dérives
- d'identifier les moyens existants permettant de détecter cette dérive ; d'en prévenir l'occurrence ou d'en limiter les effets
- de prendre des mesures correctives

C'est un outil qualitatif car il va estimer la probabilité et la gravité. Ces objectifs sont donc complétés par une analyse de la criticité des risques sur les bases d'une technique quantitative simplifiée.

Cette démarche a un caractère systématique et méthodique. En effet, elle est simple d'usage et ne nécessite pas l'analyse des modes de défaillance de chaque élément. Mais, il est difficile d'évaluer les événements résultants de la combinaison simultanée de plusieurs défaillances. Certains scénarios ne sont pas observés.

Pour résumer, cette méthode identifie les risques sans démarche quantitative mais elle n'établit pas de scénario.

La méthode HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point (en français analyse des dangers et contrôle des points critiques pour leur maîtrise) a été élaboré aux Etats-Unis dans les années 60 pour la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. Les objectifs principaux sont : la prévention, la réduction à un niveau acceptable de danger. Plusieurs étapes sont nécessaires pour réaliser ces buts :

- analyser les dangers
- déterminer les points critiques (CCP)
- fixer le ou les seuils critiques
- mettre en place un système de surveillance permettant de s'assurer que les CCP maîtrisent les dangers
- déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé
- appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne

Cette démarche est intéressante et plus approfondie mais elle est fixée dans le temps. Or, cette méthode permet d'obtenir des points de contrôle très précis.

Pour résumer, cette méthode permet d'identifier les risques sans les mesurer avec les points critiques de contrôle. Mais aucun scénario n'est établi.

La méthode AMDEC : l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité est une démarche plus approfondie. C'est un outil de sûreté de fonctionnement et de gestion de la qualité mis en place dans les années 50 aux Etats-Unis et dans les années 70 en Europe. Nous pouvons trouver différents types d'AMDEC : l'AMDEC Conception qui cherche à améliorer la conception d'un produit du premier coup, l'AMDEC Processus qui cherche à améliorer les méthodes de fabrication d'un bien du premier coup. Cinq étapes permettent de mettre en place cette méthode :

- la décomposition fonctionnelle du système analysé
- l'identification des modes de défaillance

Un mode de défaillance décrit la manière dont le système ne remplit plus sa fonction d'origine. Il s'agit d'identifier les causes (utilisation du diagramme d'Ishikawa ou méthode des 5M), d'établir la fréquence d'apparition, la gravité et la détection, d'identifier les effets.

- la synthèse des résultats sous forme de tableaux
- l'identification des méthodes de détection des défaillances des actions préventives ou correctives

Cette méthode utilise donc des outils qualitatifs : recenser les défaillances, rechercher les causes, et des outils quantitatifs : mesure de la criticité en notant la gravité, la probabilité, la détectabilité (criticité = $P \cdot G \cdot D$), tout un barème de notation est mis en place.

Cette démarche aide donc à prévoir plutôt que revoir, elle est structurée et dynamique. Elle détecte les défaillances tout en définissant des actions pour les éliminer. Or, il n'y a pas de vision croisée des pannes et des conséquences, et elle ne tient pas compte des phénomènes dynamiques. Elle reste aussi assez subjective sur l'évaluation et n'établit pas de scénario.

Pour résumer, cette méthode permet d'identifier les effets des modes de défaillance des composants sur le niveau du système et de calculer leur criticité. C'est donc une méthode quantitative.

L'état de l'art des méthodologies nous a permis de nous rendre compte qu'une multitude de démarche existait. Bien que, chaque démarche concerne un secteur d'activités particulier, nous garderons de cette analyse qu'un processus particulier est mis en place pour gérer les risques. Un récapitulatif des méthodes a été réalisé en [ANNEXE E](#).

c. La définition d'un processus de gestion des risques

Comme nous avons pu le voir dans la présentation des différentes méthodes de gestion des risques, des étapes sont nécessaires à son fonctionnement. La définition des étapes d'une gestion des risques dépend donc des objectifs de l'entreprise. Généralement, nous avons pu voir que la démarche de gestion des risques est un processus comportant 4 étapes et 6 phases. Toutes ces étapes ne sont pas forcément réalisées.

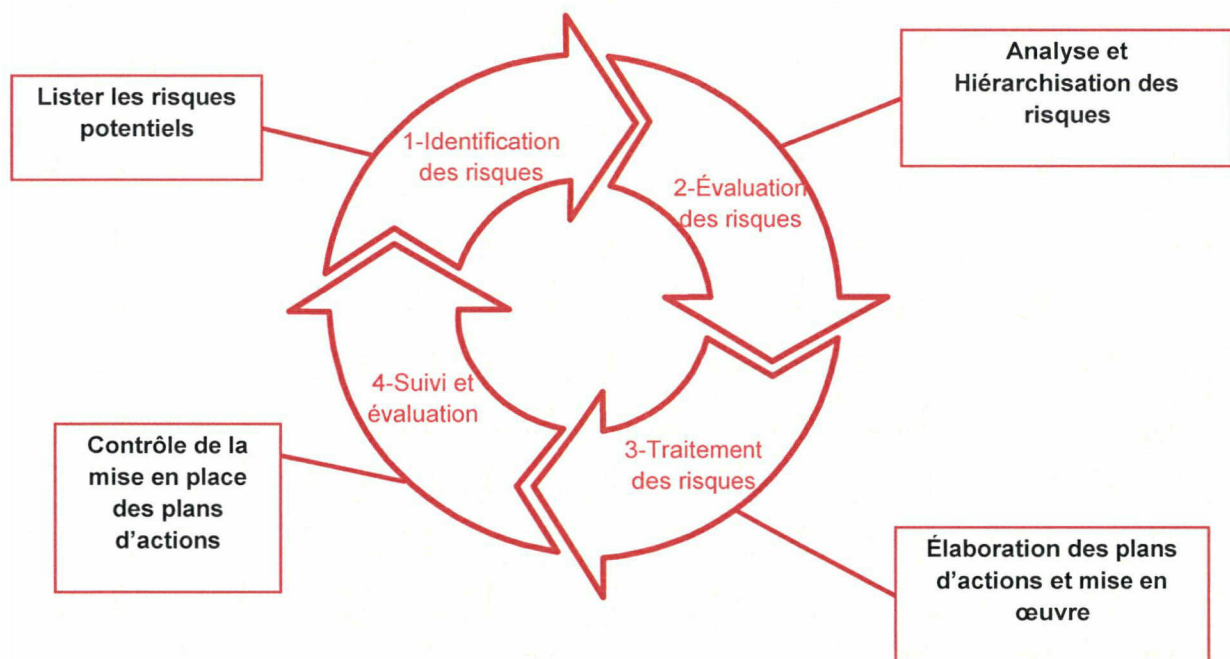


Figure 9 : Processus de gestion des risques

Ce processus est globalement toujours respecté quelque soit la méthode spécifique utilisé. Il constitue donc un fil conducteur de la méthodologie de gestion des risques.

1- La première étape, appelée l'identification des risques

Elle consiste à connaître les événements non désirés. Il s'agit donc de déterminer, de répertorier et de classer tous les événements susceptibles de risques. Cette identification se réalise donc de manière exhaustive. *Les risques potentiels sont listés.*

2- La seconde étape est l'analyse des risques

Tout d'abord, elle vise à quantifier la gravité des conséquences directes ou indirectes du risque et la probabilité d'apparition de ce même risque : *le risque est évalué*. On parle ici de mesure de la criticité des risques.

Ensuite, elle vise à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables : *le risque est donc hiérarchisé*. Cette hiérarchisation est donc fonction de l'évaluation du risque. Une matrice de criticité est mise en place pour coter le niveau du risque. Elle est établie en fonction de la criticité du risque. Le but de cette analyse est d'apprécier l'impact de chacun des risques détectés pour se focaliser sur les risques ayant un niveau le plus élevé.

3- La troisième étape vise au traitement du risque

Il s'agit *d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions*. Les risques détectés doivent être ramenés à un niveau acceptable. Plusieurs scénarios vont alors être envisagés pour améliorer la situation. Quatre actions sont possibles :

- supprimer les causes du risque
- transférer ou partager la responsabilité du risque
- réduire sa criticité en agissant sur la probabilité ou la gravité
- accepter le risque tout en le surveillant

Après avoir choisi le plan d'actions adéquat, il s'agit de le réaliser.

4- La dernière étape est le suivi et l'évaluation du risque

Cette étape permet de mettre à jour la liste des risques susceptibles de toucher une entreprise. Les risques peuvent évoluer au fil du temps, il faut donc sans cesse continuer à les surveiller. De plus, les plans d'actions mis en place n'ont peut être pas été efficaces. Pour vérifier la pertinence du plan d'actions, s'assurer de son efficacité et éventuellement de l'aménager, *un suivi des risques et des plans d'actions est nécessaire*.

Le processus de gestion des risques est un processus qui génère de la documentation. Pour l'étape 1, des grilles ou check lists peuvent être rédigés pour lister tous les risques potentiels. Pour l'étape 2, une matrice de criticité doit être mise en place avec un référentiel de classement des risques. Pour l'étape 3, des fiches de risques sont élaborés, pour définir les actions à mettre en œuvre. Pour l'étape 4, un tableau de bord est construit pour suivre

l'évaluation du risque. De manière générale, le processus peut être réalisé sous forme de fichiers Excel.

Cette première sous-partie a permis de comprendre la notion de risque et la manière dont une entreprise peut mettre en place une gestion des risques. Il s'agit maintenant de mettre en place cette démarche sur les activités du référentiel.

3.2. ... pour déterminer les activités critiques à Auchan

3.2.1. Une méthode en 3 étapes et 5 phases

Précédemment, nous avons expliqué les enjeux de la gestion des risques des activités d'Auchan. Cette gestion des risques est spécifique aux activités de l'entreprise. Elle se réalise donc en trois temps :

- l'analyse des axes de lecture des activités
- l'évaluation qualitative des activités
- le traitement des risques des activités

a. L'analyse des axes de lecture

La première étape de notre démarche est totalement différente des démarches couramment utilisées. Elle va consister à lire les activités du référentiel d'urbanisation des Métiers selon des axes de lecture précédemment établis. Il ne s'agit donc pas ici d'identifier les risques en listant les risques potentiels. Les risques ne sont pas recherchés. Une typologie de risques sur chaque activité n'est pas constituée. Pour cette première étape, il s'agit d'observer quel axe de lecture ne sera pas atteint si l'activité n'est pas réalisée (totalement ou partiellement).

Qu'entend-on par axe de lecture ? Un axe de lecture est un thème que nous avons défini. Ce thème reprend un objectif que l'entreprise doit atteindre pour fonctionner. Ces thèmes nous permettent d'analyser nos activités. Pour bien comprendre ces axes, nous établirons aussi des sous thèmes pour détailler chaque axe de lecture. Le but de cette première étape est donc d'établir des axes de lecture qui explicitent le fonctionnement et les objectifs de l'entreprise et qui permettent de lire les activités pour analyser leur niveau d'incidence. L'incidence est l'effet ou la conséquence plus ou moins directe de quelque chose. Analyser le niveau

d'incidence des activités sur les axes de lecture signifie analyser les répercussions que peut avoir une activité si elle comporte un risque sur l'entreprise. Trois niveaux d'incidence peuvent être distingués :

- soit l'activité est sans incidence sur l'axe de lecture : l'activité non réalisée n'aura aucune incidence sur l'axe de lecture analysé
- soit l'activité dégradera l'axe analysé : l'axe sera assuré partiellement
- soit l'activité mettra en péril l'axe de lecture : l'axe de lecture n'est pas du tout assuré suite à l'activité critique

Cette analyse des axes de lecture est la première étape pour gérer les risques des activités du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan. Elle permet d'avoir une première lecture des impacts que peut avoir une activité à risques. Il ne s'agit donc pas de lister les risques ni d'en déduire les activités critiques. Il s'agit juste de comprendre les enjeux des activités. Ainsi, la compréhension des risques sera facilitée.

b. L'évaluation qualitative des activités

Cette démarche constitue l'étape la plus importante de notre gestion des risques. Elle consiste à déterminer la criticité des activités. Elle implique aussi la prise en compte de théorie sur les logiques d'enchaînement des activités.

La criticité des activités

Le terme « criticité » vient du mot « critique » : si une action ou un fait est critique cela signifie que nous sommes exposés à un danger ou à une situation non désirée. Une situation de crise peut en découler si nous ne résolvons pas ce problème. Un état critique engendre donc des bouleversements sur la situation actuelle, une décision s'impose pour éviter des conséquences non voulues. Pour parvenir à réduire des risques, il faut donc établir en amont des niveaux de criticité. Cela permettra de savoir à quel moment, sur quelle décision ou action, un problème pourrait apparaître. Quand on évalue la criticité des activités, nous cherchons donc à donner aux activités un niveau de criticité qui implique un impact plus ou moins fort sur la performance stratégique de l'entreprise.

La criticité est donc l'état d'une action ou d'une décision devenu critique, c'est-à-dire, dans lesquelles un seuil où des faits ou des actes non désirés ont été atteints. La criticité est la combinaison de l'impact (ou effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque¹² : $C=P*G$ ¹³.

Pour mesurer la criticité des activités, deux matrices de lecture doivent être établies. Une matrice de lecture est un outil qui nous permet de mesurer la criticité des activités par étape.

Une première matrice, qui correspond aux notes que nous attribuerons pour la probabilité et la gravité, peut être mise en place. Pour chaque activité, nous évaluerons la probabilité d'apparition et la gravité. Une note sera alors donnée. Il s'agit donc de savoir quelles seront les échelles de notation et à quel niveau de probabilité ou de gravité chaque note correspondra.

Pour en déduire le niveau de criticité, il faut donc calculer l'IPR qui correspond à l'Indice de Priorité du Risque. Il s'agit donc de multiplier la note attribuée à la probabilité à celle attribuée à la gravité. Nous connaissons ainsi l'IPR. Une deuxième matrice doit donc être mise en place. Cette matrice permettra de visualiser dans un tableau notre IPR en fonction de la probabilité d'apparition et de la gravité. A chaque IPR correspondra une couleur. A chaque couleur correspondra un niveau de risque. Enfin, à chaque niveau de risque correspondra une action à réaliser pour traiter le risque.

Cette démarche d'évaluation de la criticité des activités permet donc de connaître le niveau des risques qui peuvent impacter sur les activités. Deux questions peuvent être posées lors de cette démarche : quelle est la probabilité d'apparition d'un risque sur cette activité ? Quelle est la gravité d'un risque qui peut arriver sur cette activité ?

Les théories de logique d'enchaînement des activités à risques

Suite à l'évaluation des activités à risques, il convient de s'attarder sur l'enchaînement de ces activités critiques. En effet, les activités critiques peuvent être liées par des réactions en chaîne. L'entreprise s'attardera donc sur les signaux faibles qui peuvent subvenir.

¹² Définition de l'AFNOR

¹³ C=Criticité ; P=Probabilité ; G=Gravité

Trois théories sur la logique d'enchaînement peuvent être énumérées et prises en compte :

- La synchronisation des activités :

Il s'agit d'évaluer l'aspect synchrone ou asynchrone des activités. Des activités synchrones sont des activités qui peuvent se dérouler en même temps sans aucune incidence sur le fonctionnement de l'entreprise. Des activités asynchrones sont des activités qui doivent se réaliser consécutivement pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette notion de synchronisation des activités permet d'en déduire des modes dégradés. Les activités doivent être réalisées mais avec un manque de ressources.

- L'Effet Domino des activités critiques :

Une activité critique peut entraîner la criticité d'une autre activité : c'est ce que nous appelons la réaction en chaîne. L'Effet Domino permet de prendre conscience que les premiers risques peuvent avoir des incidences sur la continuité du fonctionnement de l'entreprise.

- Les chaînes de risques des activités critiques :

L'accumulation de plusieurs activités à risque faible peut entraîner pour le fonctionnement de l'entreprise un risque fort. La réaction en chaîne d'activités à risque faible permet de comprendre que les risques faibles ne sont pas négligeables.

Durant l'évaluation des activités, ces trois théories doivent être prises en compte.

c. Le traitement des risques des activités

Notre démarche de gestion des risques des activités ne visent pas à mettre en place des plans d'actions détaillés ni de suivre leur mise en place. En effet, notre démarche pour le référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan vise à connaître les risques et leur niveau. Il s'agit de savoir ce qui pourrait arriver aux activités, de comprendre l'ensemble des métiers.

Notre démarche se divise donc en deux temps. Après avoir listé les risques potentiels pour nos activités, nous rechercherons les axes de réduction des risques. Puis, nous émettrons des pistes d'améliorations.

Les axes de réduction des risques

La première étape pour traiter les risques que nous avons listés, est d'identifier les axes de réduction des risques. En effet, pour pallier aux différents risques possibles, des moyens

d'actions sur ces risques doivent être trouvés. Notre but consiste donc à réduire les risques à leur niveau inférieur voir au niveau le plus bas.

Un axe de réduction des risques est une ligne directrice qui doit nous permettre de réduire le risque. Ces axes ont été établis autour de six grands thèmes qui correspondent aux moyens d'actions. La méthode employée est proche de l'établissement d'un diagramme d'Ishikawa appelée aussi arête de poisson ou méthode des 5M. Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet d'identifier les causes possibles d'un effet constaté et de déterminer les moyens pour y remédier. Ces causes sont réparties dans cinq catégories : matière, matériel, méthode, main d'œuvre, milieu. D'où l'appellation méthode des 5M. Pour traiter les risques, nous utiliserons de façon spécifique ces démarches. Pour nos risques, les causes des risques correspondent aussi au point sur lesquels nous pouvons agir pour réduire les risques.

Nous établirons donc six axes de réduction des risques dans lesquels nous détaillerons des leviers d'actions spécifiques. Les leviers d'actions permettront donc de détailler les points à utiliser pour réduire les risques des activités.

Les pistes d'améliorations

La dernière étape de notre gestion des risques est de déduire de nos risques et de nos leviers d'actions, des pistes d'améliorations. Il s'agit simplement d'énumérer les actions à mener lors de la présence d'un risque.

Notre méthodologie de gestion des risques des activités d'Auchan se réalise donc par étape et est très spécifique. A la fin de notre analyse, nous devons donc avoir une vision très détaillée des activités critiques. Il s'agit maintenant de détailler notre processus.

3.2.2. Le détail de l'analyse des activités

Dans cette partie, il s'agit de détailler pour chaque étape, les différents axes et matrices mises en place. Avant la présentation de l'évaluation des activités, il faut préciser que dans la mise en pratique de notre démarche, nous analysons en fait les macro activités du référentiel. Mais tout le long de notre explication, nous emploierons le terme d'activité, ce qui est plus parlant. En effet, les macro activités constituent un niveau détaillé mais sans trop rentrer dans le détail.

a. Présentation des axes de lecture des activités

Chaque axe de lecture établi doit correspondre à l'atteinte d'objectifs qui concernent les clients, les collaborateurs, les biens et le commerce. Le détail des axes de lecture est situé en [ANNEXE F](#).

La pérennité de l'entreprise est le premier axe de lecture mis en place. Cet axe de lecture permet de s'assurer que l'entreprise est rendue pérenne grâce à la réalisation de ses activités. L'entreprise doit donc par le biais de ses activités assurer sa continuité et gérer au mieux les entités qui la composent. Trois sous-thèmes définissent la pérennité de l'entreprise :

- l'image client : cela concerne l'image de l'entreprise
- l'environnement social : cela concerne les conditions de travail des collaborateurs
- le patrimoine immobilier : cela concerne les biens immobiliers

Ces trois sous thèmes sont des objectifs de l'entreprise qui peuvent subir des risques suite à la non réalisation d'une activité.

La continuité du fonctionnement opérationnel de l'entreprise est le deuxième axe de lecture. Cet axe a une vision opérationnelle des activités du référentiel. Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, les activités doivent être réalisées avec efficacité et productivité. C'est ce qui est défini dans les trois sous-thèmes :

- la satisfaction des clients : cela concerne la mise à disposition des biens et des services
- le management des collaborateurs : cela concerne le pilotage de l'entreprise et des collaborateurs
- l'action commerciale : cela concerne la vision opérationnelle des activités

Ces trois sous-thèmes correspondent bien aux objectifs opérationnels de l'entreprise.

La sécurité de l'entreprise est le troisième axe de lecture. Cet axe comporte des sous axes importants qui sont la sécurité des personnes et des biens, la sécurité des informations. Comme toute entreprise, Auchan se doit de sécuriser tout ce qui véhicule au sein de sa société : matériellement et physiquement. Cet axe permet donc de comprendre quelles activités peuvent entraver la sécurité de l'entreprise.

Les performances de l'entreprise est le dernier axe de lecture. Toute entreprise est créée pour générer des résultats. Chaque activité de l'entreprise doit donc être réalisée dans le but d'obtenir des résultats positifs. Il semble donc important de mesurer les résultats de l'entreprise à travers trois performances :

- la performance économique
- la performance commerciale
- la performance financière

Ces axes permettent de s'interroger sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise en cas de non réalisation d'une activité.

Les activités sont analysées selon ses 4 axes et en fonction des niveaux d'incidence explicités plus haut. Pour chaque axe et chaque thème, et selon l'activité étudiée, un niveau d'incidence sera établi. Suite à ce premier niveau d'analyse, nous pourrons donc en déduire quelles sont les activités qui peuvent interrompre les objectifs de l'entreprise lorsqu'un risque survient. La question à se poser lors de cette analyse est : si l'activité n'est pas réalisée (si un risque survient), quel objectif de l'entreprise n'est pas réalisé ? Il faut également préciser que les activités sont analysées une par une sans tenir compte de l'activité qui la précède ou suit.

b. La mise en œuvre de la matrice de criticité

Après avoir défini ce qu'était l'analyse de la criticité pour les activités du référentiel, il faut présenter nos matrices et savoir comment nous allons les mettre en œuvre.

La première matrice permet de donner une note sur la probabilité d'apparition d'un risque et sur la gravité que le risque peut engendrer. Il s'agit donc d'évaluer ces deux critères. Les notes à donner vont de 1 à 4. Cela permet ainsi d'obtenir des notes moyennes lors du calcul de l'IPR. Cette échelle exprime un ordre de grandeur. En ce qui concerne la probabilité d'apparition, l'échelle proposée est sur 4 niveaux. Cette échelle permet d'exprimer la probabilité de survenance de la vulnérabilité. Il est nécessaire d'associer au qualificatif de l'échelle une quantification. Le niveau le plus bas : 1, exprime presque l'exception d'apparition. Les deux niveaux suivants : 2 et 3, implique que l'apparition commence à évoluer, qu'elle est de plus en plus forte. Le dernier niveau d'échelle montre que l'apparition est quasi régulière, lorsque le niveau le plus élevé est atteint.

En ce qui concerne la gravité, l'échelle est aussi de quatre niveaux. L'échelle des impacts donne l'importance du danger. Ce choix de quatre niveaux permet une différenciation suffisante. Le niveau le plus bas : 1, implique aucun impact ou un très faible impact. Les niveaux 2 et 3 deviennent sensibles et critiques, des dysfonctionnements surviennent. Enfin, le dernier niveau de l'échelle implique un arrêt total de fonctionnement, cela a un fort impact au niveau stratégique de l'entreprise.

	1	2	3	4
Probabilité d'apparition	Faible apparition	Apparition moyenne	Apparition élevée	Apparition très élevée
Gravité	Très faible impact	Dysfonctionnement momentané	Dysfonctionnement prolongé	Arrêt total de fonctionnement

Figure 10 : Notation des critères de criticité

Suite à la notation des activités, l'IPR va donc être déduit. Nous pouvons utiliser notre deuxième matrice. A partir des deux échelles de probabilité et de gravité, il est possible de construire une matrice 4*4 (de 16 cases). Trois valeurs sont possibles dans cette matrice. Les valeurs proposées sont :

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque fort

	1-Mineure	2-Moyenne	3-Elevée	4-Majeure
1-Faible apparition	1	2	3	4
2-Apparition moyenne	2	4	6	8
3-Apparition élevée	3	6	9	12
4-Apparition très élevée	4	8	12	16

Figure 11 : Matrice de criticité

L'IPR qui est caractérisé par la couleur jaune implique un risque faible et acceptable : le risque est connu, il est à mettre sous surveillance. La couleur orange correspond à un risque moyen à améliorer : des mesures de contournement sont à mettre en place pour ramener le risque à un niveau faible. Enfin, l'IPR en rouge indique que le risque est fort et non acceptable : un plan d'actions doit être mise en place pour ramener le risque à un niveau faible ou l'éliminer.

Pour déterminer l'IPR, il s'agit donc de lire cette matrice. Pour exemple : si nous attribuons une note de 2 à une activité pour sa probabilité, et une note de 4 pour sa gravité, son IPR sera de 8. La note de 8 correspond à un risque fort. Un plan d'actions doit donc être mis en place pour ramener le risque à un risque faible. Sachant que pour notre démarche nous ne mettons pas en place de réels plans d'actions, ce sont surtout les pistes d'améliorations qui seront importantes à élaborer.

Ces deux matrices permettent donc de définir le niveau des risques qui peuvent intervenir sur les activités du référentiel. De plus, pour chaque activité, une fréquence de réalisation de l'activité va être stipulée. Cette fréquence permettra d'en déduire l'occurrence de cette activité critique. Cela nous permet d'aller plus loin dans notre démarche.

Fréquence de réalisation de l'activité	Niveau d'occurrence
Quotidien	Fort
Hebdomadaire	
Saisonnier	
Mensuel	Moyen
Trimestriel	
Semestriel	Faible
Contextuel	
Annuel	

Figure 12 : Grille de lecture de l'occurrence des activités critiques

Par exemple : si une activité possède un niveau de risque fort, et qu'elle se réalise au quotidien, nous pouvons en déduire que cette activité critique apparaîtra plusieurs fois et rendra l'atteinte des objectifs encore plus difficiles.

La mise en œuvre de la matrice de criticité permet d'évaluer qualitativement les activités. Il faut dès à présent mettre en œuvre les théories de logique d'enchaînement.

c. La mise en œuvre des théories de logique d'enchaînement

Comme nous l'avons expliqué, lorsque nous lisons les axes de lecture et lorsque nous établissons l'IPR, nous analysons l'activité elle-même. Nous ne prenons pas en compte l'activité qui suit ou qui précède. Dans la mise en œuvre des théories, nous évaluerons l'activité liée aux autres activités du périmètre étudié.

L'évaluation de la réaction en chaîne des activités se mesure très facilement avec l'aide d'une grille de lecture. Cette grille a été réalisée en prenant en compte les différentes théories sans rentrer dans le détail de ces théories. Il s'agit de visualiser l'indépendance entre les activités et d'évaluer leurs relations.

Degré de réaction en chaîne	Explication du niveau
Faible	La réaction en chaîne est peu présente sur ses activités, il n'y a pas d'effet domino
Moyen	La réaction en chaîne est présente, certaines activités à risque impactent d'autres activités
Fort	La réaction en chaîne est forte, certaines activités à risque impactent fortement d'autres activités

Figure 13 : Grille de lecture de la réaction en chaîne des activités

Il s'agit donc ici pour chaque activité de dire si sa réaction en chaîne est à un degré faible, moyen ou fort. Cette réaction en chaîne est établie pour chaque activité. Mais l'évaluation se réalise en lisant toutes les activités qui suivent ou précèdent. Chaque activité aura été évalué indépendamment l'une de l'autre, leur criticité sera connue. Et nous saurons si la criticité de telle activité engendrera la criticité d'une autre criticité.

A ce stade, l'évaluation des activités est finie. Nous connaissons donc les différents niveaux risques qui peuvent impacter une activité. Il s'agit maintenant de traiter ces risques.

3.2.3. La mise en œuvre du traitement des activités critiques

a. L'utilisation des axes de réduction des risques

Après avoir listé les risques, il s'agit de trouver un moyen d'actions sur ces risques pour les résorber. Les six axes de réduction des risques sont établis en [ANNEXE G](#). Ces axes permettent de définir des leviers d'actions. Il s'agit ici de définir les axes sur lesquels nous pourrions agir simplement.

Le premier axe de réduction des risques est les collaborateurs. Cela signifie donc que la criticité des activités peut être due aux collaborateurs. Il s'agit d'actions à réaliser sur la main d'œuvre de l'entreprise. Il faut que les collaborateurs soient mieux formés, plus motivés, avec une bonne qualification.

Le deuxième axe de réduction des risques est le système d'information. Reprécisons que dans une entreprise, le système d'information est un élément très important qui manipule les informations de l'entreprise. Lorsque l'entreprise rencontre un problème technique ou de manipulation de données, la cause est souvent le système d'information. Il s'agit donc de développer des systèmes d'information plus performants, qui répondent aux besoins spécifiques et de former au mieux les collaborateurs.

Le troisième axe de réduction des risques est les matériels et les équipements opérationnels. Pour fonctionner une entreprise doit avoir à sa disposition un équipement opérationnel, qui fonctionne, qui répond aux besoins des collaborateurs. Des leviers d'actions peuvent être définis sur ces équipements.

Le quatrième axe de réduction des risques concerne les méthodes et les règles de travail. Si l'entreprise fonctionne mal, il se peut que la façon de réaliser une activité soit erronée, voire obsolète. Les collaborateurs doivent suivre les procédures, les respecter.

Le cinquième axe de réduction des risques est les produits et les services commercialisés. En effet, si l'entreprise n'atteint pas ses objectifs, cela vient peut être du fait que les produits et les services mis à disposition des clients ne sont pas conformes aux attentes, ne respectent pas les normes de qualité.

Le sixième axe de réduction des risques est l'environnement et l'écosystème. Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise doit avoir mis en place des modèles commerciaux, une stratégie cohérente avec l'environnement dans lequel il se situe. Les choix d'implantation sont donc importants dans la mise en place du fonctionnement de l'entreprise.

Il s'agit donc ici pour chaque activité de déterminer les axes de réductions des risques en corrélation avec les risques définis avant. Ce listing va permettre d'en déduire des pistes d'améliorations.

b. La mise en place de pistes d'améliorations

Dans notre démarche de gestion des risques des activités du référentiel, nous traitons les risques en recherchant des leviers d'actions. Puis, nous avons choisi de ne pas mettre en place de plans d'actions détaillés. Nous établirons donc des pistes d'améliorations. Ce sont des éléments qui nous permettront de comprendre comment agir en cas de risques, sur quoi agir. Mais une fiche détaillée de ces pistes ne sera pas réalisée.

Les pistes d'améliorations visent à limiter l'intensité, la durée et la périmétrie du risque. Ce sont les trois éléments essentiels à prendre en compte pour ramener le risque à un niveau faible. Il s'agit en premier de trouver des actions qui permettent de réduire le degré d'impact du risque. En second, il s'agit de limiter dans le temps l'impact du risque qu'il a pu avoir sur la réalisation de l'activité. Enfin, il s'agit de réduire le risque à une étendue faible et d'empêcher sa diffusion sur toute l'entreprise. La prise en compte de ces trois éléments est importante pour déterminer des pistes d'améliorations les plus efficaces.

Ces pistes d'améliorations seront donc énumérées à la suite de la recherche des leviers d'actions. Il faut aussi constamment prendre en compte les risques listés. Ces pistes d'améliorations sont donc établies pour chaque macro activité. Il peut arriver qu'une piste ne soit envisagée. Mais cela n'aura aucune incidence sur notre démarche de gestion des risques. En effet, notre traitement des risques des activités du référentiel visait à trouver ou pas des axes susceptibles d'être mis en place pour réduire le risque. Or, ces pistes d'améliorations ne seront dans la pratique jamais mis en œuvre. Lorsque ces pistes d'améliorations sont déterminées, l'analyse des risques sur les activités du référentiel d'urbanisation des Métiers

Auchan est finie. Notre démarche nous a donc permis de déterminer quelles sont les activités de l'entreprise qui peuvent être critiques.

Cette troisième partie nous a permis d'appréhender la gestion des risques des activités d'Auchan. Suite à un état de l'art des méthodes possibles, nous avons construit la démarche de gestion des risques spécifique à nos activités. Nous avons vu que mesurer la criticité des activités est essentielle pour connaître quel niveau de danger peut affecter ces activités. La mise en pratique de ces démarches s'est donc réalisée en plusieurs étapes que nous allons énumérer.

PARTIE IV : LA CAPITALISATION D'EXPERIENCES

« Capitaliser l'expérience pour construire et organiser la réflexion ».

4. Pourquoi capitaliser l'expérience ?

Nous avons pu constater que la mission a entraîné la manipulation et l'échange d'informations riches et variées. Nous sommes donc amenés à réaliser la capitalisation de tous ces flux pour conclure sur notre retour d'expérience.

4.1. Analyser la démarche de mon projet...

4.1.1. Une approche de la notion de capitalisation d'expériences

a. La capitalisation de l'expérience : concept et définitions

La capitalisation d'expériences est un enjeu important lors de la mise en place d'un projet. Au début, le mouvement de capitalisation visait à regrouper les faits, les compétences concrètes, à savoir ce qui était réalisé. Cela portait sur ce que nous réalisons. La capitalisation était la capacité à identifier, à formaliser, à organiser les savoir-faire puis à les formaliser de façon à ce qu'ils soient utilisables. Mais, la capitalisation d'expériences a évolué et est devenue la valorisation de ce que nous savons faire. Il ne s'agit pas de lister les conditions de réussite d'une action mais de préciser comment ces conditions ont été atteintes. Elle révèle la manière qui a permis d'atteindre le but sans juger de la qualité du but ou du résultat.

La capitalisation d'expériences n'est pas seulement une accumulation d'informations, des archives ou une évaluation. Mais c'est aussi réfléchir sur une pratique professionnelle et l'analyser, la décrire.

Capitaliser c'est donc :

- Théoriser les savoir faire pour ne pas les perdre
- Transformer la connaissance tacite en connaissance explicite
- Se donner les clefs pour préparer l'avenir
- Modéliser les savoirs pour ne pas les perdre

Il s'agit donc de se donner les moyens de valoriser ce que nous savons faire et éviter de perdre son savoir.

La capitalisation d'expériences peut se faire de manière individuelle ou collective. Les buts de la capitalisation sont d'améliorer son travail, d'être satisfait, d'améliorer sa pratique. Au niveau de l'individu, la capitalisation d'expériences représente la dernière étape du cycle d'apprentissage par l'expérience. C'est l'étape qui permet à l'individu de réfléchir sur son action, de tirer des enseignements et de formaliser les différents savoirs acquis à travers sa pratique. Cette réflexion sur l'action développe son auto-apprentissage. Au niveau collectif, la capitalisation est la manière dont le groupe exprime et formalise sa pratique mais également l'enrichit de l'expérience des autres. La capitalisation représente donc une autre manière pragmatique de se former.

Avant de capitaliser sur la mission au sein de la Direction de l'Organisation, il est nécessaire de rappeler les objectifs fixés.

b. Le rappel de mes objectifs

Ce court paragraphe sert à redéfinir la mission et les objectifs qui ont été définis et qui se sont développés tout au long de la durée de mon stage. Cela peut paraître contradictoire de rappeler des objectifs dans une dernière partie, mais cela permet de comprendre ce sur quoi nous allons capitaliser.

L'objectif principal de ma mission était de m'occuper de la mise en place d'une méthodologie sur la criticité des activités de l'entreprise. La méthodologie devait englober les critères de la gestion des risques au sein d'une entreprise. A cet objectif s'est ajouté celui de la mise en pratique de cette méthodologie. En effet, cette méthodologie ne devait pas être juste un support observable mais un support praticable. Nous avons donc décidé de prendre le périmètre du commerce pour effectuer cette mise en pratique. La criticité des activités engendrait aussi la mise en application de cette partie du référentiel dans l'outil utilisé par Auchan : MEGA. Mon troisième objectif était donc de me familiariser avec cet outil et de parvenir à y intégrer les parties de ma méthodologie.

A côté de tous ces objectifs, j'ai également eu quelques missions supplémentaires qui m'ont permis d'acquérir une certaine expérience. Pour continuer à travailler sur le référentiel, j'ai donc dû décrire une à une les activités du référentiel. Ces descriptions sont donc ajoutées dans le référentiel. Mais une remarque a été faite tout le long de ma mission : l'équipe d'architecte

urbaniste ne dispose pas d'un outil adapté à leurs travaux. J'ai donc essayé de réfléchir sur un outil adapté pour réaliser chaque partie du référentiel.

Cette partie me permettra donc de capitaliser sur la gestion des risques des activités du référentiel. Elle permettra également de s'intéresser aux outils que nous n'avons que très brièvement exposé lors de nos parties précédentes.

4.1.2. Des analyses préalables

a. Analyse de l'existant

A mon arrivée au sein de l'équipe d'architecte urbaniste, ma mission a été rapidement détaillée pour une meilleure compréhension. Comme nous avons pu le rappeler ci-dessus, une méthodologie pour évaluer la criticité des activités a donc du être mis en place. Avant de commencer la réflexion sur la méthodologie à mettre en place, j'ai donc d'abord du analyser la documentation et les réflexions déjà produites sur ce thème.

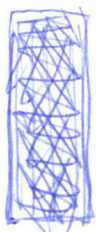
Trois documents ont été réalisés sur la criticité des activités. Il s'agissait donc pour moi de capitaliser sur les connaissances mises en place pour cette démarche, et de voir ce qui était réutilisable et intéressant. Le premier document est une présentation PowerPoint intitulé « criticité des process métiers Auchan ». Ce document définit plusieurs concepts : celui de la criticité des process, une matrice de criticité et les niveaux de criticité. Dans ce document, les axes de lecture continuité de service, confidentialité et performance et ergonomie étaient employés. Ce sont donc des axes qui ont permis d'appréhender les axes de lecture qui ont été mis en place pour la méthodologie sur la criticité des activités. Ce document n'était qu'une ébauche d'une démarche voulue, réalisée par le directeur de l'organisation. Nous pouvons dire que ce document avait une vision criticité des activités orientée système d'information. Or, pour notre démarche une vision métier est plus importante pour commencer à évaluer les activités tout en gardant une vision système d'information. Deux autres fichiers Excel ont été réalisés pour mettre en pratique cette démarche. Le premier fichier lie les activités critiques à l'axe de lecture puis à l'application informatique qui était concernée. Le deuxième fichier Excel intégrait la notion de risque. Il décrivait alors les différents risques qui pouvaient intervenir sur les activités, en définissant la nature du levier et le responsable. Nous pouvons donc conclure que la démarche sur la criticité des criticités avait été commencée. Ces

documents prouvent tout de même que l'orientation de la méthodologie ne semblait pas bien définie.

Deux autres points peuvent être précisés lors de cette analyse de l'existant. Cela concerne les outils et les utilisateurs de cette méthode. J'ai pu observer que pour mettre en place le référentiel, les outils principaux utilisés étaient la suite Microsoft : notamment PowerPoint, Excel et Word. De nombreuses présentations sont réalisées sous PowerPoint, quant à l'application de ces présentations elles se réalisent sous Excel. Le principal problème rencontré est celui de la mise à jour des documents et aussi de la liaison éventuelle entre chacun de ces documents. Le référentiel n'est pas figé, il évolue constamment. Il faut donc constamment remettre à jour les nouvelles données. L'explication que nous avons donnée dans la partie 1 sur l'administration et la gestion du référentiel montre qu'avoir un outil approprié pour gérer toute cette documentation est primordiale. En ce qui concerne, notre analyse de la criticité, l'utilisation de PowerPoint et d'Excel sera plus ou moins adéquate pour commencer. Il faudra de plus réfléchir à son implémentation dans MEGA. Enfin, il faut aussi penser à perpétuer dans le temps la démarche mise en place et son application. L'équipe d'urbaniste doit donc prendre conscience qu'elle devra, en plus de ces missions, ajouter cette analyse à ses activités.

b. Analyse des besoins

L'analyse des besoins que nous avons effectuée, est succincte. Le réel besoin était d'établir une méthodologie. Une méthodologie est littéralement « la science de la méthode ». Cela consiste donc à construire une démarche organisée rationnellement pour aboutir à un résultat. La criticité des activités n'était pas du tout prise en compte dans la construction du référentiel métier. Or, cette partie importante permet de faire une gestion des risques pour les activités de l'entreprise. Pour aboutir, à la définition d'activité critique, il faut donc mettre en place une démarche permettant par étapes de déterminer plusieurs points. L'équipe d'architecte urbaniste attendait donc de moi de déterminer :



- les objectifs qui n'étaient plus atteints lorsqu'une activité n'était pas réalisée
- le niveau de criticité de l'activité et donc le niveau de risque
- les risques qui pouvaient toucher les activités
- les leviers d'actions qui pourraient être mis en place pour pallier à ces risques

Ces points devaient donc être analysés dans une démarche cohérente et rationnelle.

Suite à la construction d'une démarche, il s'agissait de mettre en pratique cette démarche. Le choix d'un périmètre Projet Métier devait me permettre d'utiliser ma méthode et d'y relever les incohérences ou le bon fonctionnement. Enfin, il fallait penser aussi à intégrer toute cette démarche dans un outil adapté et flexible.

4.1.3. Une mise en pratique

Capitaliser sur mon expérience consiste aussi à faire un arrêt sur image de la mise en pratique de ma démarche avec le périmètre AchatNégo que nous pouvons trouver en [ANNEXE H](#).

Après la construction de la démarche, que nous avons expliqué en partie II, l'exercice consistait à mettre en pratique cette démarche sur un des périmètres en cours de réalisation. Ce périmètre est le périmètre AchatNégo. Il englobe les négociations et les relations avec les fournisseurs ainsi que la performance. L'application de la méthode a été réalisée par l'équipe d'architecte urbaniste et moi-même. Sachant que nous établissons la criticité sur les macro activités, nous avons tout de même, lors des séances de travail, regardé les activités liées aux macro activités. Cela permet d'avoir une vision détaillée des macro activités.

Nous avons procédé par étape :

- dans un premier temps, la lecture des axes de lecture
 - pour évaluer les axes de lecture, nous nous sommes constamment posés la question de savoir si cette macro activité n'était pas réalisée quel axe de lecture ne serait pas réalisé
- dans un deuxième temps, l'évaluation des risques
 - pour établir le niveau de criticité, nous nous sommes demandé quelle est la probabilité qu'un risque survienne sur cette macro activité et quelle est la gravité du risque sur l'ensemble de la société. Par lecture de la matrice de criticité, nous pouvions donc en déduire le niveau de risques
 - pour déterminer le degré de réaction en chaîne, nous avons analysé toutes les macro activités du périmètre. Nous avons cherché les liens qu'elles pouvaient avoir entre elles, puis nous avons utilisé la matrice mise en place
 - pour déterminer l'occurrence des macro activités, nous avons utilisé la matrice qu'il suffisait de lire.
- dans un troisième temps, le traitement des risques

- pour lister les risques, nous nous sommes interrogés sur les causes de l'activité critique
- pour établir les leviers d'actions, nous avons utilisé la liste des axes de réductions des risques ainsi que des leviers d'actions en fonction des risques établis
- pour mettre en place des pistes d'améliorations, nous avons pris en compte l'ensemble des analyses effectuées précédemment pour n'oublier aucune conclusion faite pour l'analyse des risques

Toute cette démarche a donc été réalisée sous forme de fichier Excel.

Cette sous partie nous a permis de visualiser la façon dont j'ai mené à bien ma mission. Nous pouvons donc constater qu'un grand nombre de documentations est alors utilisé pour mener un projet de gestion des risques des activités du référentiel. Pour finir sur la capitalisation, il s'agit d'apporter une vision critique.

4.2. ...pour capitaliser et donner une vision critique

4.2.1. La structuration de la démarche

a. Les outils utilisés

Deux formats de documents ont été principalement utilisés lors de la mission. De plus, l'utilisation de l'outil MEGA a été abordée.

En ce qui concerne la présentation PowerPoint de la méthodologie, le format semble plutôt bien adapté. En effet, cette méthodologie est destinée à être communiquée et présentée aux personnes concernées par l'évaluation de la criticité des activités. Ce style de format est assez flexible et permet de présenter sans trop détailler les points importants de la méthodologie. Les animations permettent de rendre ce support moins lourd. Les images permettent d'attirer l'attention sur les points importants. De plus, bien souvent les images parlent plus que des longues phrases.

En ce qui concerne le fichier Excel de la mise en pratique de notre méthodologie, le format semble moins bien adapté. A court terme, le fichier Excel est un outil qui permet

d'appréhender l'ensemble de la démarche et de la comprendre. Pour chaque périmètre, le fichier est assez maniable, et permet de lire colonne après colonne, l'ensemble de l'évaluation des activités. Or, à long terme, ce fichier Excel par périmètre ne sera plus réalisé. En effet, la criticité des activités devra être réalisée pour l'ensemble des macro activités sans prendre en considération le périmètre d'un projet métier. Dans ce cas, nous allons donc être confrontés à la lourdeur du fichier. En effet, ce fichier rassemblera donc l'ensemble du référentiel et l'ensemble des étapes de la démarche de la criticité. Ce fichier sera donc dur à manipuler et la mise à jour avec le référentiel sera manuelle et donc fastidieuse.

En ce qui concerne MEGA, nous avons pu rencontrer deux personnes compétentes dans ce domaine. Le but de cette réunion était de déterminer comment pouvons-nous intégrer les colonnes de notre fichier Excel dans MEGA. Il n'était en aucun cas question d'exporter le fichier excel brut. Ne connaissant que très peu l'outil, je me suis intéressée à toute la documentation formalisée autour de cet outil. Une fois encore, l'implémentation dans MEGA de la criticité est un élément difficile à maîtriser. Cette insertion est en cours d'études.

Nous pouvons donc observer que l'utilisation d'outil adapté est primordiale dans la démarche d'urbanisation des Métiers Auchan. Or, pour l'instant aucun outil fortement adapté n'est disponible. La conception d'une base de données a été émise. Mais se pose alors le problème de la restitution du référentiel sous ACCESS. Une personne performante doit donc être prioritairement consultée pour trouver une solution.

b. Les présentations réalisées

Dans le cadre de la mise en place de cette démarche, des présentations du support méthodologique ont du être réalisées.

Ces présentations avaient plusieurs buts. Tout d'abord, elles ont permis d'informer les différentes personnes concernées par le sujet qu'une démarche était en train d'être réalisée. De plus, cela permet de faire l'exercice de cette méthodologie et de contrôler la cohérence et la clarté de nos propos sur ce thème pas toujours évident. Enfin, les présentations sont aussi un moment d'échange et de partage de connaissances, de savoir faire et d'idées. En outre, ces présentations permettent de faire évoluer positivement l'ensemble de la démarche.

Le support méthodologique a donc été présenté aux personnes qui évaluaient cette démarche et qui permettait l'avancement de cette méthodologie. La première personne à qui le support a été présenté est le directeur de l'organisation. Cette personne était source d'innovation et d'idées. Elle a permis de faire avancer la méthodologie tout en écoutant les idées des concepteurs de cette méthodologie.

Les deux personnes avec qui j'ai travaillé ont toujours écouté mes idées tout en étant force de propositions. La communication est importante lors de la mise en place de telle démarche. Ces personnes ont toujours été disponibles tout en me laissant assez autonome sur ma manière de travailler ou de mettre en place mes idées.

Par la suite, j'ai rencontré au cours de ma mission, deux personnes travaillant sur la sécurité des informations lors de la mise en place de projet métier. J'ai présenté ma démarche tout en insistant sur le point : la sécurité des informations. Il s'agissait ici de mettre en corrélation mon approche de la sécurité des informations avec la leur.

De plus, à Auchan s'est créée une communauté des urbanistes qui réunit tous les architectes travaillant sur l'urbanisation dans la société. A ces personnes seront présentées ultérieurement nos démarches.

Enfin, étant donné que j'ai travaillé sur le projet AchatNégo, il était logique de leur présenter l'ensemble de la démarche. Or, à l'heure où je rédige ce mémoire, la présentation n'a pas encore eu lieu. Avec ce groupe, je devais donc exposer l'ensemble de la démarche sur la criticité des activités. Puis, nous devons travailler ensemble sur le fichier Excel AchatNégo et mettre en parallèle notre vision de la criticité des activités du périmètre AchatNégo.

Ces présentations ont donc été importantes. Elles m'ont permis de présenter à l'oral ma méthodologie, de la commenter à des personnes qui ignoraient le sujet, de voir si cette démarche était cohérente. De plus, cela permettait de voir que le projet avançait et que plusieurs personnes étaient intéressées pour le sujet.

4.2.2. L'impact de la démarche

a. Les résultats attendus

Des résultats à court et long terme sont attendus en ce qui concerne la mise en place de la démarche sur la criticité des activités de l'entreprise.

A court terme, c'est-à-dire, avant la fin de mon stage, cette mission a pour but d'établir la méthodologie d'évaluation des activités de l'entreprise. Nous sommes capables de dire ce qu'est une activité critique, par quoi elle se caractérise et comment nous pouvons l'évaluer. Nous sommes également en mesure de mettre en application l'ensemble de la démarche à travers le fichier Excel dont nous avons parlé plus haut. De plus, une liaison entre les activités critiques et les objets critiques doit être établis. Enfin, le domaine « définir le commerce » a été établi comme domaine d'application pour mon stage. L'ensemble des activités de ce domaine doit donc être analysés.

A long terme, toutes les activités du référentiel doivent être analysées. Nous devons être en mesure d'indiquer quelles sont les activités critiques ou pas, à quel degré et quel type de risques. L'analyse des activités doit être effectuée dans un seul fichier Excel par domaine ou sur tout le référentiel. Nous ne devons plus disposer d'un fichier Excel par périmètre projet métier. Enfin, les résultats de l'analyse des activités doivent aider et être un entrant pour le système d'information : savoir quelles activités d'un métier sont plus critiques que d'autres pour mieux construire une application qui pourrait pallier à cette criticité.

Enfin, l'analyse des activités doit aussi être présente dans l'outil de modélisation MEGA pour permettre une meilleure administration et une meilleure restitution.

b. Les résultats obtenus

Dans l'ensemble, la méthodologie est établie et la mise en pratique avec le projet métier AchatNégo est plutôt satisfaisante. De plus, du point de vue méthodologique, l'ensemble du référentiel est finalisé avec l'ajout de la méthodologie sur la criticité des activités. En date du 29 août, les personnes concernées par AchatNégo n'ont pas encore été consulté pour vérifier l'exactitude des informations remplies dans le fichier Excel. Pour expliquer au mieux notre méthodologie sur la criticité, un document en amont de cette méthodologie a été créé. Ce document intitulé « la gestion des risques » permet d'expliquer dans la globalité comment se met en place une démarche de gestion des risques. En effet, notre méthodologie est spécifique aux activités du référentiel, et n'emploie pas les mêmes termes qu'une gestion des risques.

Les personnes, à qui la méthodologie a été exposée, sont tous satisfaits et trouvent cette méthodologie assez complète et structurée. L'ensemble du PowerPoint peut tout de même paraître long à expliquer et à lire.

Le fichier Excel créée pour la criticité comprend différentes feuilles :

- une feuille de sommaire

- une feuille sur l'ensemble de la démarche de la criticité pour les macro activités
- une feuille sur la liaison entre les activités et les objets métiers
- et plusieurs feuilles avec pour chacune un document PDF qui est la description des activités du périmètre

Ce fichier Excel donne une bonne vision de l'ensemble du périmètre et n'est pas trop lourd. Il est assez clair et facile à manipuler. Il est normalement amené à disparaître sur le long terme. En effet, l'analyse des activités peut se faire par périmètre projet mais le but est d'avoir un fichier avec toutes les activités du référentiel.

Enfin, les personnes travaillant sur les autres couches de l'urbanisation se rencontreront après la date de fin de rédaction du mémoire donc il est impossible de stipuler ce qu'elles ont pu penser de toutes ces démarches. Et en ce qui concerne l'implémentation dans MEGA, ce sujet est encore en cours d'élaboration. En [ANNEXE I](#), un fichier Excel présente comment MEGA peut prendre en considération notre fichier.

4.2.3. Une vision personnelle

Pour conclure sur cette capitalisation, nous pouvons donner à ce mémoire une vision critique de l'ensemble de la démarche et de la façon dont elle s'est mise en place.

Dans un premier temps, la démarche mise en place est assez bien structurée mais pour une présentation orale, elle est parfois trop longue. En effet, je pense qu'une présentation plus succincte de cette méthode devrait être réalisée. Ce PowerPoint reprendrait les grands points de la démarche sans rentrer dans les détails de certaines définitions. Il irait donc à l'essentiel des étapes à réaliser pour analyser les activités. Quand au PowerPoint sur la gestion des risques, ce document déjà court, est satisfaisant et n'aurait pas besoin d'être détaillé. Mais dans l'ensemble cette démarche a été approuvée et est crédible auprès des personnes concernées.

Dans un deuxième temps, la mise en application de cette méthodologie n'a pas été simple. En effet, l'exemple d'AchatNégo n'était pas facile à appréhender. Je ne connais pas le métier de négociateur ou d'acheteur, j'avais donc du mal à pouvoir évaluer les activités du périmètre. Quand à la structuration du fichier Excel, je n'ai eu aucun souci à le manipuler et à le mettre en place.

Dans un dernier temps, l'appropriation de MEGA comme outil de modélisation a également été un nouveau défi. En effet, j'en avais entendu parler que brièvement et je ne l'avais jamais

utilisé. J'ai donc du rechercher de la documentation autour de cet outil, la lire et essayer de manipuler au mieux la partie gestion des risques pour pouvoir échanger dans les meilleures conditions avec les personnes travaillant sur MEGA. Après quelques réunions, nous pouvons dire que les échanges se sont plutôt bien passés. Les colonnes de notre fichier Excel vont pouvoir être rentrés dans MEGA pour directement administrés la criticité sous MEGA. Cependant, il est primordial que la démarche sous MEGA ne soit laissée à l'abandon après mon départ.

En guise de conclusion de cette partie, je peux dire que ma démarche de gestion des risques des activités du référentiel d'urbanisation des métiers Auchan est structurée. Dans la globalité, nous avons une démarche figée et conçue spécialement pour les activités de l'entreprise. En arrivant à Auchan, je n'avais aucune expérience d'une gestion des risques. Après maintes réflexions et recherches, je peux désormais appréhender une telle démarche de façon plus sereine. Je sais que pour la réaliser, il faut structurer ces idées, organiser étape par étape la démarche et être le plus précis possible pour anticiper au mieux.

CONCLUSION

Au terme de ce mémoire, nous pouvons apporter des résultats à notre problématique. Deux démarches importantes sont donc mises en œuvre au sein de l'entreprise pour optimiser l'organisation tout en maîtrisant les contraintes.

Dans une première étape, l'urbanisation des métiers bien que complexe à appréhender et à mettre en place est la démarche qui permet à l'entreprise de rationaliser les activités de son entreprise. La construction d'un référentiel, comme à Auchan, permet de visualiser de manière structurée toutes les activités de l'entreprise. Cette démarche est donc appliquée à Auchan. L'adhérence et l'importance de cette démarche est ressentie au sein de la Direction de l'Organisation ainsi qu'avec les projets métiers.

Dans une deuxième étape, ces activités doivent être optimisées. La gestion des risques est la démarche à utiliser pour permettre à l'entreprise, étape par étape, de connaître les risques et leurs niveaux. Cela a pour but d'appréhender plus facilement les risques qui pourraient intervenir sur une activité. A Auchan, depuis peu, nous prenons en compte que mesurer la criticité des activités est important. Une méthodologie a donc été mise en place. L'application qui a été faite sur un projet métier a permis d'évaluer ses activités. Nous pouvons donc en conclure que le référentiel d'urbanisation des métiers est optimisé et que les contraintes qui peuvent arriver sont connues.

Avec la mise en place de cette démarche, l'équipe d'architecte urbaniste a fini de mettre en place la structure méthodique du référentiel d'urbanisation. Au fil de l'avancement des projets et du référentiel, la criticité sera évaluée. Quelques questions restent tout de même en suspens : la question de la restitution sous MEGA du fichier Excel, la question de la façon de continuer à mettre en œuvre cette démarche (du point de vue outil), mais aussi la question de la mise en relation de cette criticité qui doit être un entrant à l'équipe d'architecte fonctionnel.

GLOSSAIRE

Activité, 9

Activité critique, 26

Business Process Management, 10

Business Process Reengineering, 11

Couche fonctionnelle, 20

Couche métier, 11

Criticité, 41

Gestion des risques, 29

Indice de Priorité du Risque, 42

Matrice de criticité, 46

Processus métier, 11

Risk Manager, 30

Risque, 25

Risque exceptionnel, 28

Risque projet, 27

Risque récurrent, 28

Système d'information, 18

Urbanisation des systèmes d'information, 20

Urbaniser les métiers, 10

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie comporte les principales ressources utilisées pour la mise en place de la méthodologie et pour la rédaction du cadre théorique du mémoire. De nombreuses sources internet ont été utilisées, mais toutes n'ont pas été citées.

Monographies :

- LE ROUX, Bernard. *Urbanisation et modernisation du SI*. Paris : Hermès Sciences, 2004. 231 p.
- GRENIER, Claude. *Construire le SI de l'entreprise*. Paris : Roucher, 2003. 223 p.
- DEBAUCHE, Bernard. *BPM, Business Process Management : pilotage métier de l'entreprise*. Paris : Hermès Sciences, 2004. 212 p.
- CHELLI, Henri. *Urbaniser l'entreprise et son SI : guide des entreprises agiles*. Paris : Vuibert, 2003. 201 p.
- HASSID, Olivier. *La gestion des risques*. Paris : Dunod, 2008. 150 p.
- MADERS, H.-P. MASSELIN, J.-L. *Contrôle interne des risques*. Paris : Editions d'Organisation, 2004. 225 p.
- POUILLAIN, I. LESPY, F. *Gestion des risques : guide pratique à l'usage des cadres de santé*. Rueil Malmaison, 2002. 139 p.

Sites internet :

- BONNE, Jean-Christophe. *L'urbanisation du système d'information de Renault*, 24 juin 2002. (page consultée le 29 août 2010)
<http://personnel.univ-reunion.fr/courdier/cours/si/ressources_articles/article_5p_Bonne_urbaSIREnault.pdf>
{en ligne}
- Club URBA-AE. *Club Urbanisme des SI - Entreprise Architecture*. (page consultée le 29 août 2010) <<http://www.urba-ea.org/>>
- BPMS.Info. Site consulté le 29 août 2010. <<http://www.bpms.info/>>
- DESREUMAUX, Marc. *Pourquoi urbaniser les systèmes d'information ?* (page consultée le 29 août 2010)

<http://personnel.univ-reunion.fr/courcier/cours/si/ressources_articles/article_6p_Desremaux_PourquoiUrbaniser.pdf> {en ligne}

- LE GROUEC, Thierry. *Site web d'un ancien étudiant : Riana*, 2005. Site web consulté le 29 août 2010. <<http://www.riana.info/rianaaccueil.htm>>
- EFFISOFT. *Dossier sur le Risk Management, Gestion des risques et des assurances*. Site web consulté le 29 août 2010. <<http://www.effisoft.com/Pages/Solutions/Solutions.aspx?Action=DossierGRA>> {en ligne}
- CASES Luxembourg. *Etude comparée des méthodes de gestion des risques*, Mai 2009. (page consultée le 29 août 2010) <http://www.cases.public.lu/fr/publications/recherche/r2sic/wp11_2_2009.pdf> {en ligne}
- Développez.com. *Normes de sécurité : les méthodes d'analyse des risques*, 19 juin 2006. <<http://cyberzoide.developpez.com/securite/methodes-analyse-risques/>>
- PrevInfo.net. Site web consulté le 29 août 2010. <<http://www.previnfo.net/index.php?op=edito-nonews>>

Magazines :

- Les cahiers de l'académie. *La maîtrise des risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, n° 4, Décembre 2006.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Présentation des 5 activités cœur de métier.....	8
Figure 2 : Couche métier de l'urbanisation.....	12
Figure 3 : Structure du référentiel d'urbanisation des Métiers Auchan.....	14
Figure 4 : Couche fonctionnelle de l'urbanisation.....	21
Figure 5 : Interaction avec l'urbanisation des SI.....	23
Figure 6 : Démarche globale EBIOS.....	33
Figure 7 : Démarche globale OCTAVE.....	34
Figure 8 : Démarche globale MEHARI.....	34
Figure 9 : Processus de gestion des risques.....	38
Figure 10 : Notation des critères de criticité.....	47
Figure 11 : Matrice de criticité.....	47
Figure 12 : Grille de lecture de l'occurrence des activités critiques.....	48
Figure 13 : Grille de lecture de la réaction en chaîne des activités.....	49

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A : EXEMPLE DU REFERENTIEL DE L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN.....	I
ANNEXE B : PERIMETRE DE L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN.....	II
ANNEXE C : CARTOGRAPHIE DU CONCEPT DE SYSTEME D'INFORMATION	III
ANNEXE D : LISTE DES RISQUES AUCHAN SELON LES FAMILLES.....	IV
ANNEXE E : TABLEAU RECAPITULATIF DES METHODES DE GESTION DES RISQUES	VII
ANNEXE F : LES AXES DE LECTURE DES ACTIVITES	VIII
ANNEXE G : LES AXES DE REDUCTION DES ACTIVITES CRITIQUES	X
ANNEXE H : EXEMPLE DU FICHIER DE LA CRITICITE DES ACTIVITES (périmètre Projet AchatNégo).....	XII
ANNEXE I : MEGA ET LA CRITICITE DES ACTIVITES (périmètre projet AchatNégo)	XIV

ANNEXE A : EXEMPLE DU REFERENTIEL DE L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN

(27 Domaines, 82 Sous Domaines, 228 Macro activités, 650 Activités en date du 31 août 2010)

Domaines	Code Domaine	Sous domaines	Sous domaines	Macro activités	Macro activités	Activités	Code Activités
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Préparer les négociations	D0094
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Décliner la stratégie de négociation	D0095
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Négocier les conditions d'approvisionnement	D0096
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Négocier les conditions d'achats	D0097
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Négocier les conditions financières	D0098
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Simuler les éléments de négociation	D0099
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Analyser la performance de la négociation	D0100
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les contrats commerciaux d'un fournisseur	D0212
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les contrats de référencement d'un fournisseur	D0593
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Structurer la dégrade tarifaire	D0213
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les conditions d'achats : les prix d'achat	D0214
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les conditions d'achats : les conditions sur facture	D0215
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les conditions d'achats : les remises arrières	D0216
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	C092	Référencer les conditions d'achats : les mandats	D0217
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C093	Référencer les contrats d'approvisionnement d'un fournisseur	D0219
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C093	Référencer les conditions d'approvisionnement	D0221
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C093	Adapter le contrat de service au site d'approvisionnement	D0222
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C093	Adapter le cotnat de service au site commercial	D0223
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C093	Bloquer le fournisseur en approvisionnement	D0224
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Collecter les ressources fournisseurs	C094	Déterminer le montant de ressources à facturer par fournisseur	D0226
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Collecter les ressources fournisseurs	C094	Gérer les ressources fournisseurs	D0227
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Collecter les ressources fournisseurs	C094	Déterminer le montant de l'échéance de solde	D0228
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Distribuer les ressources fournisseurs	C095	Déterminer les clés de répartition des ressources par pays/modèle commercial, par partenaire	D0229
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Distribuer les ressources fournisseurs	C095	Distribuer les ressources aux partenaires	D0230
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Distribuer les ressources fournisseurs	C095	Distribuer les ressources aux sites commerciaux	D0231
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Distribuer les ressources fournisseurs	C095	Provisionner les ressources fournisseur par site commercial	D0232
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Définir les indicateurs de mesure du pilotage de la performance économique		Définir les indicateurs de mesure du pilotage de la performance économique	
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Mesurer la performance économique		Mesurer la performance économique	
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Optimiser les organisations et les fonctions de la performance économique		Optimiser les organisations et les fonctions de la performance économique	

ANNEXE B : PERIMETRE DE L'URBANISATION DES METIERS AUCHAN

Les métiers Libre Service

Alimentaire LS	Non alimentaire	Saisonniers LS
<ul style="list-style-type: none"> • PGC • Frais Industriel • Self Discount 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanents Maisons & Loisirs • Maison pratique • Accessoires VE 	<ul style="list-style-type: none"> • Jouets • Rentrée des classes • Jardin • Vins

Les Métiers de Bouche

Stands/Artisans	Cours du jour
<ul style="list-style-type: none"> • Boucherie • Boulangerie • Pâtisserie • Stand fromage • Stand Charcuterie 	<ul style="list-style-type: none"> • Poissonnerie • Fruits et légumes

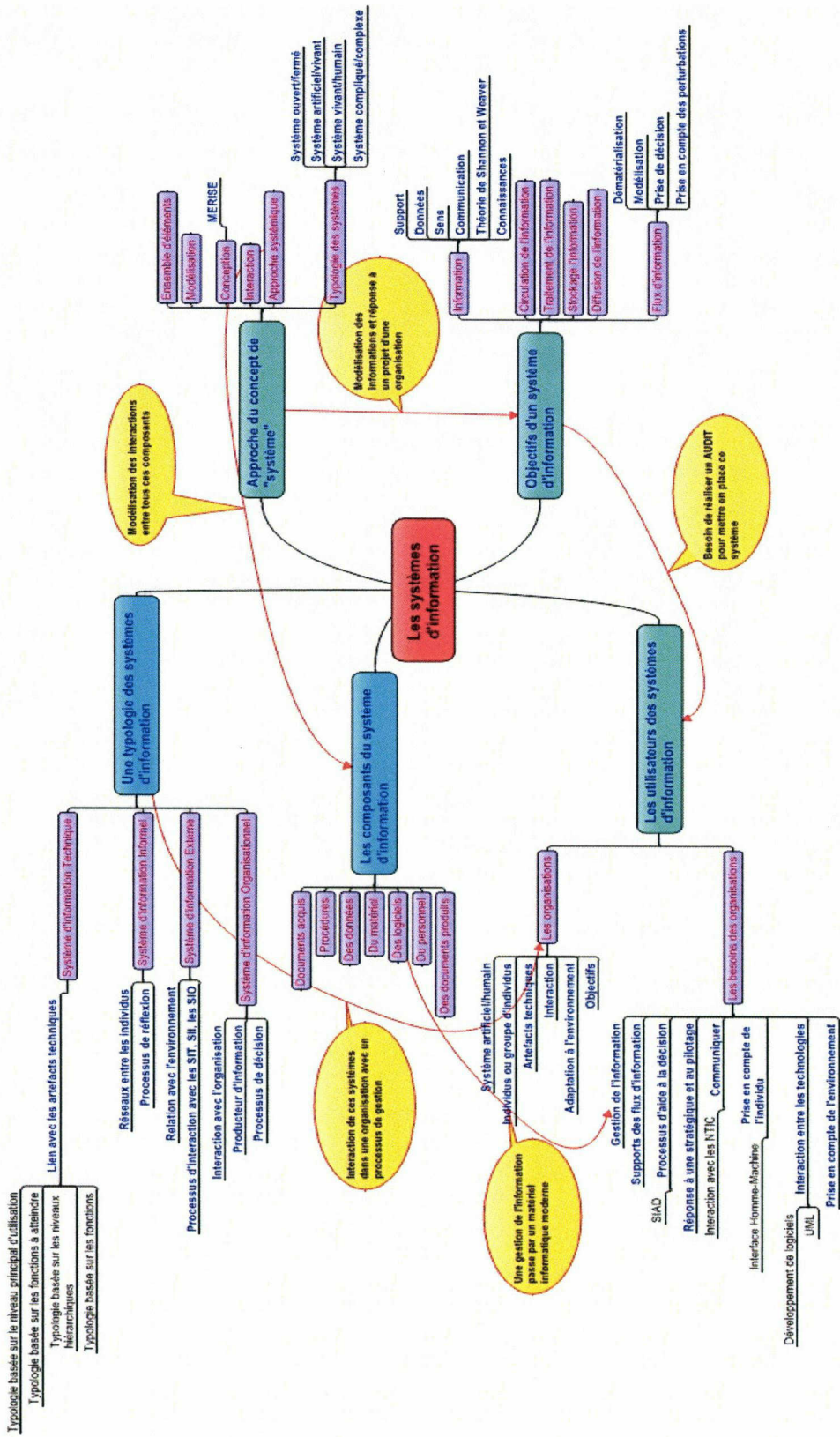
Les Métiers Spécialisés

Vente	Habillement	Maison Décoration	Maison Culture	Loisirs
<ul style="list-style-type: none"> • Produits blancs • Produits bruns • Produits gris • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Prêt à Porter • Vêtements de dessous • Chaussures • Accessoires de 	<ul style="list-style-type: none"> • Décor & aménagement de la maison • Cuisine 	<ul style="list-style-type: none"> • Librairie • Presse • Musique • Vidéo • Jeux vidéo 	<ul style="list-style-type: none"> • Voyages • Billetterie • Jeux et loteries

Autres Métiers

Boutiques	Jardineries	Dématérialisation	Services	Points retraits	Energie
<ul style="list-style-type: none"> • Bijouterie • Optique • Santé & Beauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Jardinerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Auchan Telecom • Carte cadeaux • Garanties • Assurances • Produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Services à la personne • Livraison à domicile • Services après ventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Drive • Auchan.fr 	<ul style="list-style-type: none"> • Carburants • Fuel • Gaz • Electricité

ANNEXE C : CARTOGRAPHIE DU CONCEPT DE SYSTEME D'INFORMATION



ANNEXE D. : LISTE DES RISQUES AUCHAN SELON LES FAMILLES

Famille des risques projet :

Le périmètre du projet

- Description du projet
- Complexité du projet
- Choix de la solution
- Interdépendance avec d'autres projets

La planification du projet

- Taille du projet
- Délai
- Budget
- Evaluation des moyens humains et/ou techniques

Le pilotage du projet

- Maîtrise de la communication
- Présence du suivi
- Coordination de la MOA et de la MOE

Organisation de la maîtrise d'ouvrage (MOA)

- Définition des rôles de chacun
- Nombre de décideurs
- Implication de la MOA

Organisation de la maîtrise d'œuvre (MOE)

- Définition des rôles
- Nombre
- Répartition des tâches

Exploitation du projet

- Accompagnement au changement
- Gestion des phases de transition
- Modification des métiers
- Changement d'environnement

Famille des risques exceptionnels :

Risques sanitaires

- Maladie
- Pandémie
- Infection
- Contamination

Risques naturels

- Canicules
- Tempêtes
- Séismes
- Inondations
- Sécheresse

Risques environnementaux

- Pollution industrielle
- Pénurie matières premières
- Dégradations

Mouvements sociaux

- Grèves
- Manifestations
- Blocages
- Guerre
- Attentat

Normes et conformité

- Normes de sécurité
- Normes comptables
- Normes technologiques

Nouvelle législation

- Déréglementation
- Nouvelles contraintes
- Fiscalité (taxe...)

Famille de risques récurrents :

- Les risques liés à la stratégie :

Ce sont les risques liés à la définition d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille concurrentielle et à un manque d'anticipation du marché.

- Les risques opérationnels :

Ce sont les risques qui touchent le modèle économique-commercial de l'entreprise, son fonctionnement. Ils touchent les processus internes de l'entreprise qui peuvent être défectueux ou inadéquats.

- Les risques humains :

Ce sont les risques qui sont liés aux personnels de l'entreprise.

- Les risques liés à la gouvernance :

Ce sont les risques de management cela concerne le pilotage, la planification, les prises de décision.

- Les risques d'image :

Ce sont les risques incorporels de l'entreprise : les risques d'image, de marque, de réputation. Cela concerne aussi le développement durable.

- Les risques liés aux ressources techniques :

Ce sont les risques liés au dysfonctionnement du Système d'Information ou à d'autres moyens techniques. Cela implique donc la sécurité des informations.

- Les risques clients :

Ce sont les risques liés au passage du client dans notre entreprise mais aussi à la gestion de la relation client. Cela implique donc la sécurité des personnes.

- Les risques produits :

Ce sont les risques liés à la performance de fonctionnement du produit et à la qualité du produit.

- Les risques fournisseurs :

Ce sont les risques qui concernent la négociation, l'approvisionnement (qualité, fiabilité), la livraison (au client final), le suivi administratif.

ANNEXE E : TABLEAU RECAPITULATIF DES METHODES DE GESTION DES RISQUES

	Objectif	Avantages	Inconvénients
<i>Méthode EBIOS</i>	Formalisation d'objectifs de sécurité adaptée aux besoins du système audité	Apprécie et traite les risques relatifs à la sécurité des SI Permet une bonne communication	Ne réalise pas une sélection des contrôles et une implémentation des exigences
<i>Méthode OCTAVE</i>	Evaluation des vulnérabilités et des menaces sur les actifs opérationnels		Démarche assez théorique, essentiellement de l'analyse des risques
<i>Méthode MEHARI</i>	Démarche stratégique et opérationnelle	Respecte le processus global de gestion des risques	Démarche ne vise pas à réduire les risques
<i>Méthode APR</i>	Identification, évaluation, hiérarchisation et maîtrise des risques	Permet un examen rapide des situations dangereuses	Démarche ne caractérise pas dans le détail les événements critiques
<i>Méthode HAZOP</i>	Identifier les dangers suite à une déviance	Outil qualitatif, c'est une analyse méthodique	Difficulté à évaluer les événements résultants de plusieurs défaillances
<i>Méthode HACCP</i>	Prévention et réduction des risques à un niveau acceptable	Démarche approfondie mais figée dans le temps	Distingue les points de contrôle très finement
<i>Méthode AMDEC</i>	Cherche à améliorer les processus	Outil qualitatif et quantitatif. Méthode d'anticipation	Démarche subjective, elle n'établit pas de scénario

ANNEXE F : LES AXES DE LECTURE DES ACTIVITES

	La pérennité de l'entreprise
<i>L'image client</i>	Chaque site Auchan se doit de donner une bonne image de l'ensemble de la société. Il doit satisfaire les attentes et les besoins de ses clients, assurer la qualité des produits, avoir une bonne image prix, respecter la propreté et l'hygiène et rendre agréable le passage du client au sein des magasins.
<i>L'environnement social</i>	Les collaborateurs sont aussi porteurs d'une certaine image de l'entreprise. Leurs conditions de travail doivent donc être respectées. Le collaborateur doit s'épanouir, avoir une bonne rémunération, rendre un travail de qualité et avoir une relation de proximité avec le management.
<i>Le patrimoine immobilier</i>	L'entreprise gère des biens immobiliers et des contrats. L'ensemble des biens immobiliers que possède l'entreprise peuvent aussi subir des risques et mal être gérés.

	La continuité du fonctionnement opérationnel de l'entreprise
<i>La satisfaction des clients</i>	Les besoins clients et la relation clients sont gérés depuis l'entrée du client et son passage dans le modèle commercial...jusqu'à sa sortie sans oublier le SAV, l'accueil, le service clientèle. La mise à disposition des biens et des services permettent la continuité du fonctionnement opérationnel.
<i>Le management des collaborateurs</i>	L'animation et l'encadrement permettent d'avoir des équipes motivées, prêtes à agir pour un service en continu de l'ouverture à la fermeture. Les prises de décision sont fluides.
<i>L'action commerciale</i>	De la centrale, en passant par les entrepôts, à la mise en service des produits, jusqu'à l'approvisionnement client, les process sont réalisés avec fluidité. L'activité est assurée sans être stoppée, elle est productive et efficace.

La sécurité de l'entreprise	
<i>La sécurité des personnes</i>	Toute personne qui circule au sein d'un magasin ne doit subir aucun dommage corporel et mental : les clients et les collaborateurs.
<i>La sécurité des biens</i>	Tous les biens dont dispose l'entreprise doivent être protégés matériellement et juridiquement : les biens privés, les biens publics et communs.
<i>La sécurité des informations</i>	L'ensemble de l'entreprise manipule des informations qui doivent être maîtrisées et sécurisées. La sécurité des informations se mesurent selon les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Conformité : le cadre juridique et réglementaire est respecté • Confidentialité : seules les personnes habilitées peuvent accéder aux informations • Auditabilité : le cycle de vie des informations est tracé • Disponibilité : les informations sont disponibles au bon moment et dans la durée • Intégrité : les informations sont fiables et non modifiées

Les performances de l'entreprise	
<i>Les performances commerciales</i>	Chiffre d'affaire, nombre de clients, nombre d'articles
<i>Les performances économiques</i>	Compte d'exploitation, marge, frais
<i>Les performances financières</i>	Bilan financier, investissement, stock

ANNEXE G : LES AXES DE REDUCTION DES ACTIVITES CRITIQUES

Premier axe de réduction des risques : **LES COLLABORATEURS**

<u>Le travail en équipe :</u> - Management - Planification - Communication - Sécurité au travail	<u>Les connaissances :</u> - Du métier - De l'entreprise - De l'environnement
<u>Les compétences :</u> - Savoir-faire - Formation - Qualification	<u>Le comportement :</u> - Sens du service client - Absentéisme - Expérience - Motivation

Deuxième axe de réduction des risques : **LE SYSTEME D'INFORMATION**

<u>L'organisation informatique :</u> - Développement - Support - Production	<u>Les processus d'exploitation :</u> - Attentes des utilisateurs - Besoins des utilisateurs
<u>Les applications informatiques :</u> - Dépendance à l'environnement - Installation - Maintenance - Rénovation	<u>La formation au SI :</u> - Formation - Accompagnement au changement

Troisième axe de réduction des risques : **LES MATERIELS ET LES EQUIPEMENTS OPERAITONNELS**

<u>Les spécifications initiales :</u> - Description fonctionnelle - Attentes et besoins des utilisateurs	<u>L'entretien et les contrats de maintenance :</u> - Description physique - Installation - Maintenance
<u>Utilisation et formation :</u> - Formation - Bon usage, bonne pratique	

Quatrième axe de réduction des risques : **LES METHODES ET LES REGLES DE TRAVAIL**

<u>Méthodes de travail :</u> - Suivi des procédures - Suivi des techniques de travail	<u>Règles de travail :</u> - Respect de son collègue - Respect des prises de décision - Respect du matériel
<u>Principes de base :</u> - Temps de travail - Effectif - Flux d'informations	

Cinquième axe de réduction des risques : **LES PRODUITS ET LES SERVICES COMMERCIALISES**

<u>Cahier des charges :</u> - Répondre aux besoins des clients - Cohérence avec le concept commercial	<u>Certification :</u> - Identification des produits et des services
<u>Préservation des produits :</u> - Stockage du produit - Respect de la qualité	<u>Complexité des services :</u> - Catégorisation des services - Respect des promesses

Sixième axe de réduction des risques : **ENVIRONNEMENT ET ECOSYSTEME**

<u>Stratégie :</u> - Définition de la stratégie - Sécurité des informations	<u>Modèle commercial :</u> - Politique commerciale - Canal d'achat - Promesse client - Gamme produit
<u>Choix d'implantation :</u> - Lieu stratégique - Question de l'accès - Cohérence avec l'environnement - Cohérence avec la catégorie de la population	<u>Fournisseurs et contrats :</u> - Qualité des produits ou services - Nature des contrats - Respect des contrats

ANNEXE H : EXEMPLE DU FICHER DE LA CRITICITE DES ACTIVITES (périmètre Projet AchatNégo)

Domaines	Code Domaine	Sous domaines	Code Sous domaine	Macro activités	Code Macro	Axe de lecture n°1 : la pérennité de l'entreprise			Axe de lecture n°2 : la continuité du fonctionnement opérationnel de l'entreprise			Axe de lecture n°3 : la sécurité de l'entreprise		
						L'image client	L'environnement social	Le patrimoine immobilier	La satisfaction client	Le management des collaborateurs	L'action commerciale	La sécurité des personnes	La sécurité des biens	La sécurité des informations
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	E014	Négocier avec les fournisseurs	C042	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	E023	Gérer les contrats commerciaux	C052	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	E023	Gérer les contrats d'approvisionnement	C053	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Dégradation
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	E024	Collecter les ressources fournisseurs	C054	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	E024	Distribuer les ressources fournisseurs	C055	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	E050	Définir les indicateurs de mesure du pilotage de la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	E050	Mesurer la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	E050	Optimiser les organisations et les fonctions de la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence

Axe de lecture n°4 : les résultats de l'entreprise		La criticité des activités			Degré de réaction en chaîne	L'occurrence des activités		Risques	Axes de réduction des risques	Levier d'actions	Pistes d'améliorations	
Performances commerciales	Performances économiques	Performances financières	Probabilité 1.4	Gravité 1.4	IPR	Niveau de risque	Fréquence de réalisation	Niveau d'occurrence				
Dégradation	Sans Incidence	Sans Incidence	2	3	6	Moyen	Saisonnier	Fort	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données * Indisponibilité de l'application * Règlementation non définie 	<ul style="list-style-type: none"> * SI * Collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> * Les applications informatiques * La formation au SI * Les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcer le support pendant la période critique * Avant la phase de négociation * Piqûre de rappel
Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	2	3	6	Moyen	Saisonnier	Fort	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données * Indisponibilité de l'application * Ressources humaines insuffisantes pendant la période critique 	<ul style="list-style-type: none"> * SI * Collaborateurs * Méthodes et règles de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Les applications informatiques * La formation au SI * Les méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcer l'équipe pendant la période critique * Veiller à retranscrire les bonnes informations dans leur intégralité
Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	1	3	3	Faible	Trimestriel	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données 	<ul style="list-style-type: none"> * SI * Collaborateurs * Méthodes et règles de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * La formation au SI * Les méthodes de travail 	
Sans Incidence	Mise en péril	Sans Incidence	3	3	9	Fort	Mensuel	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données * Indisponibilité de l'application * Désaccord avec le fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> * SI * Méthodes et règles de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Les applications informatiques * La formation au SI * Les méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcer le support pendant la période critique * Renforcer le suivi de la qualité de données
Sans Incidence	Mise en péril	Sans Incidence	2	3	6	Moyen	Trimestriel	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données * Indisponibilité de l'application 	<ul style="list-style-type: none"> * SI 	<ul style="list-style-type: none"> * Les applications informatiques 	
Sans Incidence	Dégradation	Sans Incidence	1	2	2	Faible	Annuel	Faible				
Sans Incidence	Dégradation	Sans Incidence	2	3	6	Moyen	Mensuel	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> * Qualité de données * Indisponibilité de l'application 	<ul style="list-style-type: none"> * SI * Collaborateurs * Méthodes et règles de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Les applications informatiques * La formation au SI * Les méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Renforcer le suivi de la qualité de données
Sans Incidence	Mise en péril	Sans Incidence	1	3	3	Faible	Contextuel	Faible	<ul style="list-style-type: none"> * Collaborateurs * Mauvaise communication et compréhension des actions 	<ul style="list-style-type: none"> * Collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> * Implication du management * Adapter la communication au contexte 	<ul style="list-style-type: none"> * Améliorer la communication interne

ANNEXE I : MEGA ET LA CRITICITE DES ACTIVITES (périmètre projet AchatNégo)

Domaines	Code Domaine	Sous domaines	Code Sous domaine	Equivalent dans Méga		Objet "Risque" + niveau (axe de lecture = risque type)				Axe de lecture n°2 : la continuité du fonctionnement opérationnel de l'entreprise			Axe de lecture n°3 : la sécurité de l'entreprise			
				Macro activités	Macro	L'image client	L'environnement social	Le patrimoine immobilier	La satisfaction client	Le management des collaborateurs	L'action commerciale	La sécurité des personnes	La sécurité des biens	La sécurité des informations		
Gérer l'offre produits	A05	Négocier	B014	Négocier avec les fournisseurs	CO42	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats commerciaux	CO02	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les contrats fournisseurs	B023	Gérer les contrats d'approvisionnement	CO93	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Dégradation
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Collecter les ressources fournisseurs	CO94	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Gérer les relations fournisseurs	A07	Gérer les ressources fournisseurs	B024	Distribuer les ressources fournisseurs	CO95	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Définir les indicateurs de mesure du pilotage de la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Mesurer la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Mise en péril
Piloter la performance	A19	Piloter la performance économique	B050	Optimiser les organisations et les fonctions de la performance économique		Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence	Sans Incidence

FICHE DE SYNTHÈSE

Mémoire de stage
Aurore Plichon

Stagiaire à la Direction de l'Organisation
Centrale Internationale Auchan France
Villeneuve d'Ascq
Période du 29 mars au 10 septembre 2010

MASTER 2 – Gestion des l'Information et de la Documentation en Entreprise

Responsable pédagogique : Mme Marie Despres-Lonnet
Responsable professionnel : M. Gérard Benard

Thème du stage :

Evaluation de la criticité des activités du référentiel d'urbanisation des métiers d'Auchan

Mots clés : urbanisation, criticité, méthodologie

Résumé :

Dans la démarche d'urbanisation des Métiers, nous sommes amenés à évaluer les activités du référentiel. Cela vise à définir les activités jugées critiques pour l'entreprise dès lors qu'elles ne peuvent plus être assurées (totalement ou partiellement). L'objet de ce mémoire est de relier théoriquement et opérationnellement les différentes étapes qui ont permis d'aboutir à la méthodologie de gestion des risques des activités du référentiel d'Auchan.

Dans un premier temps, cette étude expose l'analyse de la démarche d'urbanisation des métiers. Pour permettre, dans un second temps, de d'établir une méthodologie de gestion des risques sur les activités du référentiel. Dans un dernier temps, une capitalisation est nécessaire pour montrer l'atteinte des objectifs fixés.

Key words : urbanization, criticality, methodology

Summary :

In the process of urbanization of the crafts, we are led to evaluate the activities of the repository. This is intended to define the activities deemed critical to the business because they can no longer be insured (totally or partially). The purpose of this brief to relate theory and operationally milestones that have led to Auchan repository activity risk management methodology.

First, this study presents analysis of the process of urbanization of trades. So, in a second time, to establish a methodology of risk on the activities of the repository. As a last step, a capitalization is necessary to demonstrate the achievement of the objectives set.

