

S424-4 LA MAINTENANCE DE L'UC ET LA GESTION DES RISQUE

S424 Le contexte organisationnel de la relation commerciale	
S42 La relation commerciale	

1 Les enjeux de la maintenance et de la gestion des risques et incidents

Prévoir les risques, minimiser leur portée, mettre en place une maintenance préventive, corriger les dysfonctionnements, répondent à des enjeux multiples :

Risque : Combinaison de la probabilité et de la (des) conséquence(s) de la survenue d'un événement dangereux spécifié (incidents). (OHSAS 18001)

Incident : Événement ayant entraîné un accident ou qui aurait pu entraîner un accident. (OHSAS 18001)

Maintenance : Elle consiste à anticiper les événements et à prévoir les mesures à prendre en cas de pépin.

2 Les risques opérationnels

2-1 en GSS GSA

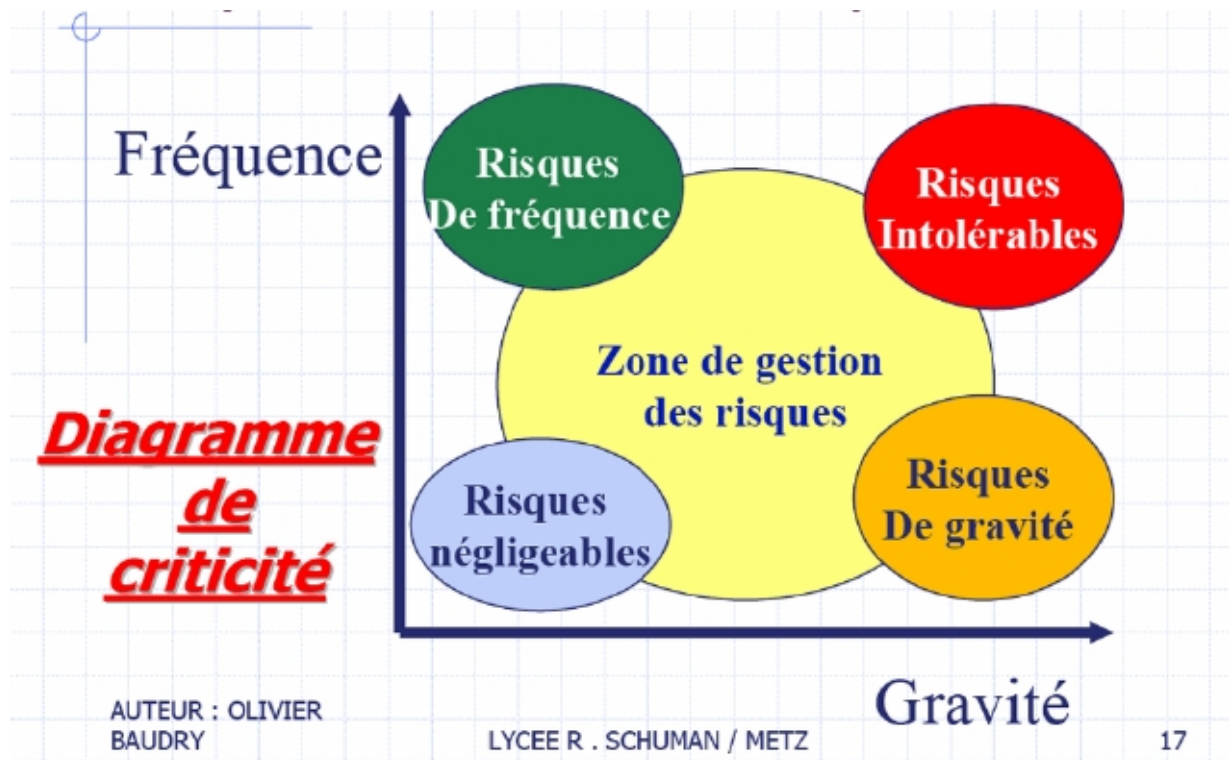
Il existe une multitude de risques pouvant affecter l'UC

Nous retiendrons essentiellement une **analyse opérationnelle par Métiers** (sur la base de Bâle II) c'est-à-dire à un découpage économique de l'UC. L'identification des processus métier part ainsi des différents produits et services et identifie les acteurs (**acteurs qui peuvent appartenir à des entités différentes au sein de l'organisation** tel que pour la commercialisation en bac réfrigéré qui associe le chef de rayon et le personnel de maintenance)

Métiers (fonctions)	Exemples
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Produits : pb de conditionnement, de stock, de SAV, de périssabilité.... - Clients : assurer la sécurité des clients et du personnel, fraudes, malveillance - Communication : Image de l'UC, tenue du de l'UC, attente aux caisses, ergonomie du site internet - Le matériel : gondoles, bac de réfrigération,...
Approvisionnement et logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs : défaillance, retards, - Machines : pannes
Direction, administration et finance	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du personnel : absentéisme, maladie, accidents -
SIC	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du système des systèmes d'informations
Economique et financier	<ul style="list-style-type: none"> - éviter la disparition de l'uc et sauvegarder sa rentabilité
Humains	<ul style="list-style-type: none"> - sécurité des clients et du personnel, prévoir le personnel nécessaire
Environnementaux et sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte aux ressources naturelles et aux individus
UC de services ou virtuelles	<ul style="list-style-type: none"> • A la qualité constante apportée au traitement des diverses demandes des clients - l'ergonomie des locaux du front office et à leur tenue dans le temps, à l'ergonomie des sites Internet et à leur disponibilité en période de fortes connexions

Il existe un [guide de la sécurité](#) des clients en magasins (liens) [Guide de maintenance de l'UC](#)

Il faut identifier les risques potentiels : [La cartographie des risques](#)



L'identification a priori des risques aboutit à une cartographie « théorique » des activités, mais seule l'expérience permet de valider cette description

Un risque se caractérise par 2 grandeurs :

- La fréquence F qui mesure la probabilité de réalisation
- La gravité G qui mesure les conséquences le plus souvent en termes financiers
- La détectabilité D (actions de détection) et le niveau de maîtrise de l'incident
- Le produit $F \times G \times D$, appelé Criticité, indique l'importance du risque pour l'UC. « La criticité permet de prioriser les efforts d'amélioration »

Plus C est grand et plus le risque est critique

Il existe 2 façons de calculer la criticité

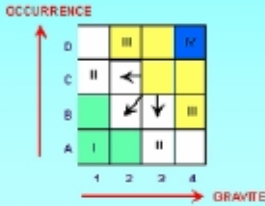
Exemple d'estimation de la criticité

1. Matrice / grille

Gravité :
 1- Mineure
 2- Marginale
 3- Critique
 4- Catastrophique

Probabilité :
 A- Extrêmement rare
 B- Occasionnel
 C- Moyen
 D- Fréquent

Remarque : Souvent lié aux taux de défaillance



Des zones critiques sont définies (I, II, III, IV)

2. Indice de criticité = gravité x probabilité x détection

Les paramètres peuvent être exprimés sous forme de valeur numérique.

1 < Gravité < 4

Si 1 < Probabilité < 4 alors 1 < Ic < 64

1 < Détection < 4

Zone critique pour une valeur limite de Ic (exemple Ic < 24).

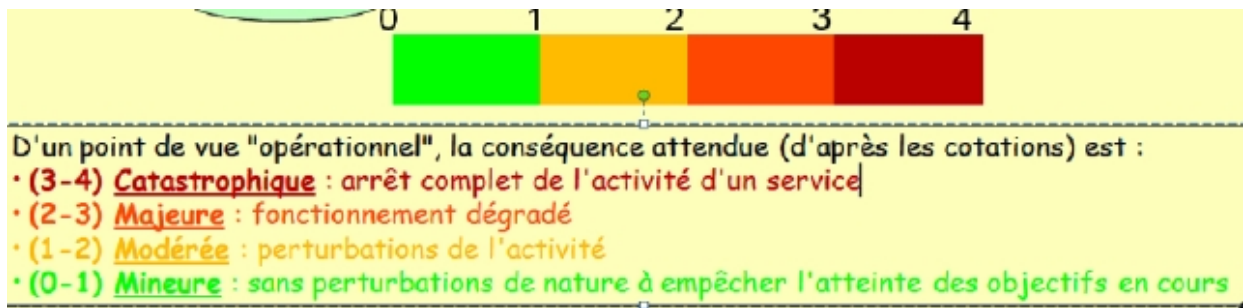
La criticité :

- détermine le choix des actions correctives ;
- fixe la priorité entre les actions à entreprendre ;
- est un critère pour le suivi de la fiabilité prévisionnelle;

Exemple de cotation des indices

INDICE	CRITERE G	DETECTABILITE D	CRITERE F
1	Perte ou manque à gagner inférieur à	Visible par tout le personnel	Moins d'une fois Par an
2	Perte ou manque à gagner inférieur à	Détection aisée par un membre de l'encadrement	Moins d'une fois par mois
3	Perte ou manque à gagner inférieur à	Détection difficile	Moins d'une fois par semaine
4	Perte ou manque à gagner inférieur à	Très difficilement décelable	Plus d'une fois par semaine

On distingue 4 à 5 catégories de risque :



Pour diminuer le risque il faut soit

- diminuer la fréquence (prévention)
- diminuer la gravité des conséquences (protections)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA		
risque sécurité :										risque commercial		risque image		risque financier		Autres		SYNTHESE										
biens				Clients		personnel		Moyenne																				
Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Fréquence		Gravité		Criticité
rupture en rayon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3	2						2,5	2	2,1	
Sol glissant fruit/légume	1	1	1	4	1	3	1	2,67			1	1		3	2	4	4							2,3	2	2,3		

La cotation de la criticité permet une **hiérarchisation** des différentes défaillances → création d'une grille de contrôle hiérarchisée (à faire tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres...)

Annexe 1 : Extrait de la grille de diagnostic sécurité de DÉCATHLON Pau

Points de contrôle	Date	RAS*	AR**
Les allées et les issues de secours sont dégagées.			
Les allées et les issues de secours sont aux normes.			
Les moyens de secours sont accessibles.			
Les organes de sécurité sont propres (extincteurs).			
Les câblages électriques sont bien rangés.			
Tous les câbles téléphoniques et informatiques sont en bon état.			
L'état des caisses enregistreuses est correct.			
Les paniers et cabas sont vides et disponibles pour les clients.			
Les paniers et cabas sont propres.			
L'état des meubles, étagères et fixation est correct.			
Les sols sont propres.			
Les zones de stockage matériel/réception sont invisibles au client.			
Les bancs sont propres et en bon état.			
L'état des tirs-palettes est correct.			

* RAS : rien à signaler / ** AR : à revoir.

Tous les matins votre tuteur DOIT vérifier un certains nombres d'éléments : demandez lui comment il procède ?, ce qu'il vérifie ? etc...

Il est possible que votre tuteur n'ait pas de grille de contrôle. Faites la !

Dans un fichier excel stockez les données

2-2 L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire

Une notion précisée par le comité Bâle II

Les travaux de normalisation menés dans le secteur bancaire ont remis au goût du jour la notion de risque opérationnel. Si ce risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations au travers de normes que l'on désigne communément sous le terme de « Bâle II ».

Les quatre composantes du risque opérationnel

Par risques opérationnels, il faut entendre les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à la banque. Ils se décomposent en 4 sous-ensembles :

- le risque lié au système d'information : défaillance matérielle, bogue logiciel, obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation, SGBD,...) ;
- le risque lié aux processus (saisies erronées, non respect des procédures,...) ;
- le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude, mouvements sociaux,... mais aussi capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;
- le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire,...).

Lien vers [risk banque](#)

3 Les incidents

On passe alors à la collecte des incidents constatés

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ... Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

La collecte s'effectue généralement sous forme déclarative.

Les opérationnels remplissent des fiches. Si ces fiches n'existent pas (?) créez-les !

SIGNALEMENT D'UN INCIDENT ou RISQUE D'INCIDENT

? L'incident ou le risque d'incident		Conséquences constatées
Date de survenue	Lieu de survenue	
Si nécessaire : nom, qualité, téléphone, fax de l'utilisateur à contacter		
Circonstances de survenue / Description des faits		
<div style="float: right; font-size: small;"> Le cas échéant, joindre une description plus complète sur papier libre. Préciser alors le nombre de pages jointes, <input type="text"/> et rappeler le nom de l'inspecteur sur chaque page. </div>		Mesures conservatoires et actions entreprises

Pour gérer efficacement vos risques

Signaler un événement indésirable ou un risque

Chaque utilisateur dispose d'un outil sur internet pour signaler un événement indésirable ou un risque, en indiquant la date, le lieu, le service, le domaine.....

Fiche incident	
Type	Risque d'incident <input type="button" value="v"/>
Date constat	28 <input type="button" value="v"/> 3 <input type="button" value="v"/> 2004 <input type="button" value="v"/> Heure 10 <input type="button" value="v"/>
Déclarant	Dr Fatou <input type="text"/>
Rôle	Médecin <input type="button" value="v"/>
Description	Risque de contamination lors d'un transport d'un patient entre urgences et service <input type="button" value="↑"/> <input type="button" value="↓"/>
Responsable	Monique Duscot <input type="button" value="v"/> <input type="checkbox"/> envoyer fiche par email
Service	Médecine <input type="button" value="v"/>
Lieu	lit porte <input type="text"/>
Domaine	Risque pour le personnel <input type="button" value="v"/>
Causes	transport d'un malade porteur d'un germe dans les couloirs et lit porte
Conséquences	décontamination
Gravité	Significative <input type="button" value="v"/>
Fréquence	Parfois (1 fois par mois) <input type="button" value="v"/>
Détection	Parfois <input type="button" value="v"/>

De telles **fiches stockées**, alimentées sur plusieurs années consécutives, deviennent une **source précieuse d'information pour le management** des risques opérationnels. Ces données permettent de dégager une vision objective, chiffrée, des risques encourus, à condition bien sûr d'avoir été constituées d'une manière fiable et réaliste.

Il existe également des bases similaires mais provenant de sources externes. Ces données complètent avantageusement les données collectées en interne. En effet les bases historiques ne recensent par définition que les incidents qui se sont déjà produits dans l'établissement. Pour **obtenir une mesure plus réaliste on y ajoute donc un échantillonnage plus large obtenu en compilant les données d'autres établissements.**

- Recherche des origines et des conséquences de ces dysfonctionnements (CAUSES / EFFETS)
- Proposition d'actions correctives adaptées

4 La maintenance et les procédures de traitement

4-1 Prévoir les contre-mesures

Il faut maîtriser les incidents et mettre en place des « contre-mesures »



Les contre-mesures à mettre en oeuvre ne sont pas uniquement des solutions techniques mais également des mesures de formation et de sensibilisation à l'intention des utilisateurs, ainsi qu'un **ensemble de règles clairement définies.**

Il faut élaborer des règles et des procédures à mettre en oeuvre dans les différents services de l'organisation pour les risques identifiés

Constitution de preuves : il est nécessaire pour des raisons légales de sauvegarder les fiches de procédure (ainsi que les fiches d'incidents)

4-2 La répétition et l'évaluation des plans de sinistres :

La répétition du plan de sinistre permet de vérifier le bon fonctionnement du plan et permet également à tous les acteurs concernés d'être sensibilisés, **au même titre que les exercices d'évacuation** sont indispensables dans les plans de secours contre les incendies

4-3 Les procédures de traitement

- préventives
- curatives

4-4 Le plan de maintenance

C'est un document qui définit les risques potentiels, **les indicateurs**, les responsables, les tâches à accomplir, les méthodes et les procédures

- traitement interne
- sous-traitance (Agence de sécurité, Pompiers, Samu,...)

Quel est le plan de maintenance de votre rayon ou de votre agence ?

5 La gestion centralisée des incidents, des risques et de la maintenance

5-1 Les logiciels

Il existe des logiciels qui facilitent la mise en place d'une gestion efficace des risques opérationnels dans l'entreprise

Exemple :

MEGA GRC Risk

« Les dirigeants ont la nécessité de mettre en place une gestion des risques de l'entreprise, assurant performance et conformité.

Trop souvent les initiatives de gestion des risques sont multiples et peu coordonnées, sans véritable communication entre les services : le résultat est un manque d'efficacité et des risques mal identifiés, mesurés et maîtrisés

MEGA GRC Risk fournit une plate-forme et un référentiel centralisé pour la mise en œuvre de votre gestion des risques de manière intégrée et cohérente dans l'organisation.

L'ergonomie de chaque fonctionnalité a été pensée pour répondre aux exigences de simplicité et de pédagogie pour chacun des profils utilisateurs.

Le support des différentes méthodes de gestion des risques assure son intégration dans votre organisation.

Les responsables des risques et du contrôle interne utilisent MEGA GRC Risk pour partager les politiques de gestion des risques avec l'ensemble des collaborateurs.

- *Ils établissent une photographie complète et réaliste des risques dans leur organisation*
- *ils mettent en œuvre l'approche adaptée aux besoins de chaque étape : identification, mesure, analyse*
- ***ils fournissent les rapports et tableaux de bord***

Grâce à la plate-forme multiutilisateur de MEGA, la gestion des risques opérationnels est centralisée, et les responsabilités distribuées auprès des collaborateurs concernés. Le résultat est un outil de communication puissant pour la gestion des risques de votre entreprise. Vous fournissez aux décideurs et à toutes les personnes concernées une vision transparente de la politique de gestion des risques. Vous pouvez ainsi transformer la contrainte réglementaire en une réelle valeur ajoutée métier pour votre entreprise. »

5-2 Les systèmes d'information et le risque opérationnel

On note aujourd'hui le développement des Systèmes d' Information dédiés à la gestion des risques opérationnels.

Les outils de suivi du risque opérationnel proposés intègrent :

- soit la démarche qualitative : cartographie des risques,
- soit la démarche quantitative : bases de données des incidents et exploitation statistique des historiques,
- soit préférentiellement les deux.

Ils incluent généralement les fonctions suivantes :

- Modélisation de l'organisation
- Modélisation des processus métier
- Collecte et stockage des incidents
- Exploitation statistique des données historiques
- Mesure du risque
- Calcul du capital réglementaire
- Reporting

Signaler un événement Indésirable ou un risque

Chaque utilisateur dispose d'un outil sur internet pour signaler un événement indésirable ou un risque, en indiquant la date, le lieu, le service, le domaine.....

Fiche incident	
Type	Risque d'incident
Date constat	28 3 2004 Heure 10
Déclarant	Dr Faïon
Rôle	Medecin
Description	Risque de contamination lors d'un transport d'un patient entre urgences et service
Responsable	Monique Duscot <input type="checkbox"/> envoyer fiche par email
Service	Médecine
Lieu	lit porte
Domaine	Risque pour le personnel
Causes	transport d'un malade porteur d'un germe dans les couloirs et lit porte
Conséquences	décontamination
Gravité	Significative
Fréquence	Parfois (1 fois par mois)
Détection	Parfois

Conclusion

La maintenance et la gestion des risque permettent une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus d'où **gain de productivité**, amélioration de la qualité d'où **meilleure image** de marque

N'oublions pas que la maintenance et la gestion des risques est un travail d'analyse rigoureux et exhaustif : **c'est donc un travail de groupe** qui consiste à mettre en commun l'expérience et la compétence de chaque participant afin de mettre en place des actions préventives