

Gérer les risques dans une PME vu par l'EPFZ

D'un point de vue légal, toutes les entreprises suisses doivent réaliser une évaluation du risque dans le cadre de l'exercice comptable 2008. Ce sont les PME qui rencontrent le plus de problèmes face à cette exigence. D'où la méthode développée à l'EPF de Zurich (EPFZ) par des chercheurs de la Chaire de technologie et de gestion de l'innovation dans le cadre d'un projet soutenu par l'agence pour la promotion de l'innovation CTI. Cette méthode, testée auprès d'entreprises du secteur privé, vise à mettre en place une gestion efficace des risques.



L'équipe de i-risk. De gauche à droite : les Docteurs Adrian Fischer, Berthold Barodte et Eric Montagne.

Lorsque, le 16 janvier 2009, un ordinateur des chemins de fer allemands ne fonctionne plus, c'est tout le système qui est paralysé : circulation des trains interrompue partout dans le pays, impossibilité de vendre un billet ou de diffuser des informations à l'intention des usagers, attente interminable sur les quais pour des centaines de milliers de voyageurs. Le 22 avril 2009, c'est au tour du plus gros opérateur de téléphonie mobile allemand de connaître une panne de son réseau : impossible de téléphoner ou d'envoyer un texto, 40 millions de clients de T-Mobile se retrouvent coupés du réseau pendant des heures. Les caprices des systèmes informatiques génèrent chaque année des pertes qui se chiffrent en millions et les grandes entreprises ne sont pas les seules à en faire les frais. Une enquête menée en Allemagne montre que les PME qui sont équipées pour résister à des attaques par Internet et faire face à des pannes informatiques ou à des per-

tes de données ne représentent qu'un dixième des 3,5 millions de PME allemandes. Chaque panne du système peut signer l'« arrêt de mort » d'une entreprise moyenne. Si le système informatique est bloqué pendant une minute ou plus, 60 % des entreprises générant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros craignent de perdre de l'argent.

Identifier et évaluer les risques

« Dans les faits, ce que redoutent le plus les PME, ces sont les pannes informatiques », résume Roman Boutellier, professeur en technologie et en gestion de l'innovation à l'EPFZ. « Et rares sont celles qui savent comment identifier ce risque et comment le prévenir ». L'équipe du professeur Roman Boutellier consacre ses travaux au domaine de recherche « Gestion des risques » depuis l'automne 2004. Les doctorants qui travaillent au sein de cette équipe ont mené des interviews auprès d'une

cinquantaine d'entreprises. Les six thèses qui sous-tendaient à ce projet portaient sur des sujets comme la gestion des risques en matière de projets et de produits, la gestion des risques dans les grandes et les moyennes entreprises ou la gestion des risques dans la chaîne logistique. « Nos travaux ont démontré que les PME ne disposent justement pas de solutions adéquates, ni des connaissances sur la manière de concevoir un système simple et pratique ». Savoir comment définir un système de gestion des risques efficace ne permet pas seulement de satisfaire aux exigences légales (art. 663b CO) obligeant la plupart des entreprises suisses à réaliser une évaluation du risque à partir de l'exercice comptable de 2008, mais aussi de renforcer la compétitivité des entreprises sur le long terme et de garantir à la fois les emplois et la valeur de l'entreprise.

Soutenus par l'agence pour la promotion de l'innovation CTI, le professeur de l'EPFZ et son équipe ont mis au point un modèle de référence modulaire pour une gestion des risques appliquée aux entreprises et plus spécialement aux PME. Concrètement, ils ont standardisé plusieurs approches méthodologiques. Le but était de développer un système capable d'identifier et d'estimer les risques tout au long de la chaîne de création de valeur. Ce système devait permettre de déterminer l'enchaînement des causes et des effets pour les risques majeurs avant de définir des plans de mesures. Il devait également être assez souple pour pouvoir être adapté au contexte de chaque entreprise et intégré aux pro-

cessus déjà en place. Certes, on trouve sur le marché des logiciels de gestion des risques, mais ils sont la plupart du temps très compliqués. D'où la nécessité de prendre Excel comme base et de garantir l'adaptabilité du système. Les chercheurs ont également associé au projet une douzaine d'entreprises spécialisées dans divers domaines économiques afin de pouvoir tester l'efficacité des solutions développées.

Déterminer les causes des risques

L'équipe du professeur Boutellier a organisé dans un premier temps un atelier avec la direction afin d'identifier et d'estimer les principaux risques encourus par l'entreprise. Pour ce faire, elle a eu recours à un certain nombre d'outils comme le brainstorming ou les checklists. L'objectif de cet atelier était d'évaluer les risques en termes d'étendue des dommages et de probabilité d'occurrence, et de les rattacher aux services de l'entreprise. Le risque que les PME redoutent le plus, c'est la panne informatique. « La croissance des entreprises entraîne souvent la reconfiguration ou l'installation dans l'urgence de connexions et de serveurs redondants », note Eric Montagne, membre associé de la société i-Risk GmbH. « Ces équipements n'ayant pas d'incidence directe sur les chiffres de vente, ils sont souvent négligés ». Sont également qualifiés d'importants par les PME les risques externes comme les événements élémentaires, l'augmentation du coût des matières premières ou les modifications imprévues dans les textes de loi. « Il ne faut

pas sous-estimer les conséquences des événements élémentaires», souligne Roman Boutellier. «Comme le montre l'expérience, 70% des entreprises de production ayant subi un incendie sont obligées de déposer le bilan même si elles sont assurées contre ce type d'évènement». Parmi les 20 risques les plus redoutés par les entreprises, on trouve la perte de collaborateurs qualifiés et la pénurie de ressources. Cette situation de dépendance représente justement un risque majeur pour les PME qui n'ont pas de gros clients. Dans un deuxième temps, l'équipe de l'EPFZ a mené des interviews auprès des services de l'entreprise afin de dégager les risques par service et d'en identifier les causes après la survenue présumée de l'évènement. Cette analyse des risques a mis en évidence l'origine et les conséquences des principaux risques. La direction a dû ensuite déterminer quels dangers elle souhaitait analyser de plus près. Elle en a retenu une dizaine, à savoir ceux pour lesquels l'étendue des dommages escomptée et la probabilité d'occurrence étaient les plus importantes.

Dresser un plan de bataille

Partant de cet état des lieux, les partenaires du projet se sont à nouveau réunis pour un brainstorming. Leur but était alors de discuter des éventuelles mesures à prendre en vue de protéger l'entreprise des risques présentant une probabilité d'occurrence élevée, sans pour


autant négliger le rapport coût/efficacité.

L'étape suivante a vu la récapitulation et l'évaluation des événements. L'analyse des risques, de leurs causes et des mesures à prendre a été à la base des mesures mises en place pour contrer ces risques. Les chercheurs de l'EPFZ font la distinction entre les mesures proactives et les mesures réactives. «Les mesures proactives servent à réduire la probabilité d'occurrence tandis que les mesures réactives ont pour but de réduire l'étendue des dommages», explique Berthold Barodte, membre associé d'i-Risk GmbH. A titre de mesure proactive, il cite l'installation de systèmes redondants afin de contrer le risque d'une panne informatique. C'est la solution idéale pour prévenir les pannes. Une mesure réactive serait à l'inverse l'élaboration d'un plan d'urgence fixant la manière de procéder, les compétences et les responsabilités. Selon Berthold Barodte, «plus on met de temps à identifier le risque et à agir en conséquence, plus les mesures qui sont prises coûtent cher». Une fois arrivée au bout du processus, l'équipe de l'EPFZ a élaboré pour chaque entreprise un outil d'évaluation des risques qui consiste en une représentation graphique des risques, des causes et des mesures à prendre. Cet outil doit aider les partenaires industriels à mener ensuite seuls l'ensemble du processus. Les entreprises doivent en effet être capables d'analyser leur situation une fois par an afin de

déterminer où elles en sont en matière de risques. Pour ce faire, chacune d'entre elles doit désigner une personne responsable de la gestion des risques.

Résultat : des clients satisfaits

L'une des sociétés qui a accepté de participer à ce projet est l'entreprise familiale Karl Vögele SA, dont le siège est à Uznach, au bord du lac de Zurich. Forte de 2'500 employés et de plus de 300 magasins en Suisse, en Autriche et en Slovénie, elle est présente depuis 80 ans dans le secteur de la vente de chaussures au détail. «Nous voulions bien évidemment remplir les exigences légales. Mais identifier les risques de notre entreprise afin d'avoir le moins de surprises possibles et prendre les mesures qui conviennent pour réduire la probabilité d'occurrence et l'étendue des dommages était également une démarche qui nous intéressait», indique Beat Siegle. Tous les risques de l'entreprise ont été passés au crible. Le responsable du controlling chez Karl Vögele tire un bilan positif: «Nous avons pu identifier et évaluer les risques, rechercher les causes des risques majeurs et leur assortir les mesures les mieux adaptées. Le processus est en cours». La société Fraisa SA, implantée à Bellach et tournée vers l'international, est spécialisée dans l'usinage. Cette entreprise familiale suisse n'était pas totalement novice en matière de gestion des risques, mais elle ne disposait pas de processus aussi clairement structurés. La nouvelle

exigence légale est l'élément qui a incité Fraisa SA à s'engager à moindre coût dans le cadre du projet CTI. Cela fait maintenant deux ans que cette entreprise utilise l'outil élaboré par l'EPFZ. «La méthodologie du processus est très bien structurée et l'ensemble des tâches, responsabilités et délais qui s'y rattachent facile à gérer», juge Hanspeter Kocher, membre de la direction et responsable des finances, du controlling et de l'informatique. «Ce qui nous a convaincus, c'est, d'une part, le lien avec les réalités du terrain et, d'autre part, la participation de plusieurs entreprises, avec à la clé un échange d'expériences des plus fructueux», complète-t-il. Les risques sont réévalués chaque année. Les changements auxquels est soumis le contexte économique ont eu pour effet de déplacer nettement l'évaluation vers les risques externes. «Il est impossible d'agir directement sur ce type de risques. La seule chose que nous puissions faire est de les observer en permanence afin de ne pas manquer l'apparition d'une nouvelle tendance», poursuit Hanspeter Kocher. «Le plus important pour nous est d'identifier les risques et de prendre suffisamment tôt les mesures adéquates». 

Elsbeth Heinzelmann
Journaliste technique et scientifique

Info : www.i-risk.ch,
www.mtec.ethz.ch
www.kti-cti.ch



EMCT Swiss-ConnTec SA

POSTFACH 241, GRUBENSTR. 7a
CH-3322 Urtenen-Schönbühl / Bern
E-MAIL: info@emct.ch

TELEFON + 41 (0)31 859 34 94
TELEFAX + 41 (0)31 859 20 17

Steckverbinder, MIL-C & Eigenfabrikation

Alarm / Schallgeber Steckverbinder Relais
Ringkerntransformatoren Kabel & Zubehör Elektromagnete

Piezo-Schallgeber Electronic-Summer

EMCT, Swiss made, high quality buzzers and
access to worldwide connector technology.

24 HRS. Information & Service

W3.emct.ch