

Développement et mise en place d'une gestion des risques intégrée

Les processus de SWISSGAS SA, davantage axés sur l'aspect fonctionnel, se sont développés au fil des années. MAK Consulting SA a secondé SWISSGAS de manière décisive dans l'élaboration et la mise à jour systématique d'une documentation structurée des processus commerciaux de l'entreprise. Sur cette base, un système de gestion des risques intégré et durable a été instauré un an plus tard. Les objectifs étaient les suivants: mise en place d'une gestion des risques appropriée pour satisfaire aux nouvelles exigences légales (droit de l'établissement et droit de la révision des comptes) et meilleure prise de conscience des risques dans les processus d'entreprise.

Situation initiale et objectifs

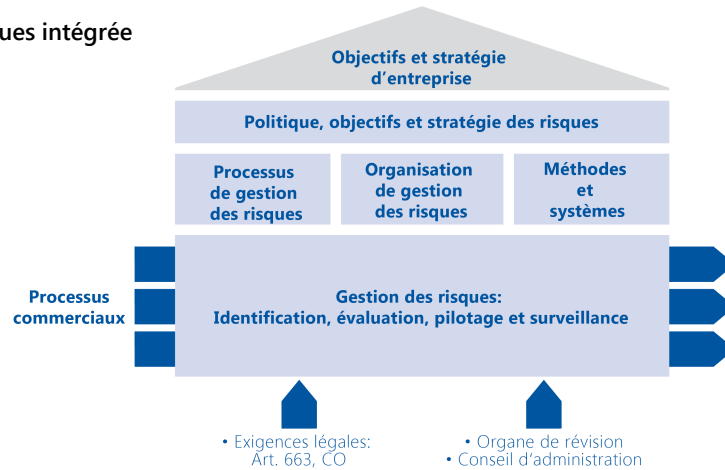
SWISSGAS, la Société Anonyme Suisse pour le Gaz Naturel, garantit l'approvisionnement et la fourniture de la Suisse en gaz naturel en partenariat avec les sociétés régionales. Depuis 2008, SWISSGAS doit également fournir des informations sur la réalisation d'une évaluation des risques dans l'annexe de ses comptes annuels (Art. 663b, al. 12 CO). En outre, la loi stipule que l'organe de révision vérifie chaque année s'il existe un système de contrôle interne (SCI) efficace (Art. 728a CO). En ce qui concerne l'évaluation des risques, la direction est tenue de présenter au conseil d'administration un rapport pertinent relatif à la gestion des risques. A cette fin, les risques doivent plus particulièrement être identifiés, estimés, évalués, documentés et communiqués. SWISSGAS a pris la décision de ne pas se contenter de satisfaire aux exigences légales minimales, mais de mettre en place une gestion des risques durable et intégrée.

Elle a donc chargé MAK d'élaborer une gestion des risques adaptée aux exigences de SWISSGAS. La gestion des risques doit en particulier comprendre les éléments suivants:

- Principes en matière de politiques des risques, objectifs et stratégie compris
- Mesures efficaces de pilotage des risques
- Mesures de contrôle garantissant la mise en œuvre
- Surveillance régulière de la gestion des risques

L'approche systématique de la gestion des risques doit permettre d'atteindre les objectifs de performance, financiers et socio-économiques de SWISSGAS et d'influencer ainsi positivement le succès de l'entreprise à long terme. Le nouveau système de gestion des risques intégré doit en outre soutenir les processus stratégiques et opérationnels et garantir une surveillance systématique des risques pertinents.

Gestion des risques intégrée SWISSGAS



Mandat

En collaboration avec SWISSGAS, MAK a conduit la procédure visant à définir et à appliquer durablement la gestion des risques intégrée. En concertation avec le mandant, MAK a procédé de façon à réduire au maximum la charge des ressources de SWISSGAS tout en ne préjudiciant ni les objectifs ni la qualité.

Le projet s'est globalement déroulé en quatre étapes, inspirées du cycle de la gestion des risques. Ce cycle comprend la gestion stratégique des risques, leur identification, leur évaluation ainsi que leur pilotage et leur surveillance. Dans le cadre d'une série de workshops organisés et animés par MAK il fut veillé à ce que ce cycle soit passé en revue de manière méthodique et systématique avec les responsables des processus d'entreprise de SWISSGAS et l'ensemble de la direction élargie.

Dans le cas de SWISSGAS on pouvait partir de l'hypothèse que la majorité des risques étaient essentiellement liés aux processus de l'entreprise. MAK a donc commencé par établir le rapport instrumental entre le système de gestion des risques et les processus. En guise de préparation, MAK a défini et documenté un paysage des processus transparent, à l'échelle de l'entreprise, dans le cadre du projet «support de direction». L'introduction de ce paysage a permis à SWISSGAS de franchir une étape décisive

vers des processus structurés. Le système de gestion des risques a pu être développé sur cette base solide.

Quelles ont été les prestations concrètes fournies par MAK pour compte de SWISSGAS?

L'équipe de conseillers de MAK a

- élaboré et documenté les processus de gestion des risques intégrés dans le paysage des processus d'entreprise
- mis au point une méthode et une classification type pour l'analyse des risques (identification et évaluation des risques) adaptées aux exigences de SWISSGAS
- développé un outil de gestion des risques sur mesure et convivial
- organisé et animé une série de workshops avec des membres de la direction élargie
- secondé les membres de la direction élargie dans l'élaboration et l'introduction des processus (transfert de compétences méthodologiques)
- assuré le traitement des informations pertinentes pour le rapport sur la gestion des risques à l'intention du conseil d'administration
- décrit et documenté la construction et l'application systématique de la gestion des risques dans un manuel utilisateur

Ces prestations diverses ont notamment permis d'élaborer les principaux produits suivants:

- Un catalogue des risques exhaustif reprenant les risques identifiés et évalués pouvant avoir une influence considérable sur la réalisation des objectifs de l'entreprise SWISSGAS
- Un « cockpit » synoptique des risques composé de portefeuilles de risques pertinents représentant les risques les plus significatifs
- Un catalogue de mesures exhaustif pour un pilotage efficace des risques, axé sur la situation actuelle en termes de risques
- Des indicateurs d'alerte précoces et un « reporting » éloquent des risques permettant une surveillance proactive des risques

Résultat

A l'heure actuelle, la gestion des risques est un élément important qui fait partie intégrante de la prise de décision et de la conduite de l'entreprise au sein de SWISSGAS. Elle permet en définitive d'améliorer la qualité des prestations. MAK s'est acquittée efficacement de son mandat tout en minimisant autant que possible la charge pour les collaborateurs de SWISSGAS. Malgré les objectifs ambitieux et la complexité du sujet, le mandat a été mené à bien avec simplicité et dans les délais fixés.

Grâce au système de gestion des risques, la direction de SWISSGAS est aujourd'hui en mesure de satisfaire aux nouvelles exigences légales et de présenter au conseil d'administration le rapport sur la gestion des risques dans un format structuré. En outre, le nouveau système a permis une meilleure prise de conscience chez SWISSGAS. Le management connaît maintenant les risques identifiés, est en mesure de les évaluer et de faire face aux situations de risque actuelles de manière professionnelle.

Le conseil d'administration de SWISSGAS est très satisfait du système de gestion des risques durable et du rapport sur la gestion des risques correspondant. Il est en outre convaincu que les résultats obtenus représentent une plus-value tangible pour la direction de l'entreprise.

Le directeur général de SWISSGAS, Ruedi Rohrbach, commente:

« Le développement et l'introduction d'une gestion des risques intégrée en ligne avec nos objectifs étaient d'une grande importance pour nous. MAK nous a apporté son support avec ses compétences professionnelles et méthodiques hors du commun. Le projet a exigé un grand engagement de la part de toutes les personnes impliquées et MAK nous a notablement déchargé au niveau des ressources. La mise en œuvre de ce projet en valait la peine car le raisonnement structuré et le traitement des processus et des risques ont été fortement promus. Nous sommes maintenant en mesure d'aborder les risques en connaissance de cause et de les gérer de façon systématique. »

Ruedi Rohrbach,
Directeur général SWISSGAS



Success Story SWISSGAS

SCHWEIZERISCHE AKTIENGESELLSCHAFT FÜR ERDGAS
SOCIÉTÉ ANONYME SUISSE POUR LE GAZ NATUREL
SWISS COMPANY FOR NATURAL GAS LIMITED



La Société anonyme suisse pour le gaz naturel (SWISSGAS) a été fondée en 1971. L'activité principale de SWISSGAS consiste à acquérir du gaz naturel, d'approvisionner la Suisse en gaz naturel sous toutes ses formes et de défendre les intérêts y relatifs en Suisse comme à l'étranger, en collaboration avec les sociétés régionales. En 2008 SWISSGAS a atteint un chiffre d'affaire de plus de 1'400 millions de francs suisse.



MAK CONSULTING AG
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

Votre partenaire pour le conseil en affaires et gestion

Portrait de MAK

MAK Consulting AG est une entreprise de consulting indépendante active dans les domaines du consulting, de la gestion et de la réalisation de projets, ainsi que dans le support commercial opérationnel. Dans ses actions et dans ses processus, MAK vise toujours l'excellence commerciale (certifiée selon le modèle EFQM - Recognised for excellence). Forte de son expérience pratique spécialisée et de ses outils de méthodologie éprouvés, MAK contribue grandement au développement orienté objectifs et durable des entreprises.

La collaboration avec MAK produit des résultats concrets tels que:

- l'amélioration de la compétitivité ;
- l'optimisation de la valeur ajoutée ;
- la promotion de la croissance ;
- l'action efficace des outils ;
- la réalisation probante des projets.

© MAK Consulting AG, août 2009

MAK Consulting AG
Hübeliweg 1
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00
Fax: +41 (0)31 382 06 01
contact@mak.ch
www.mak.ch



EFQM
Recognised for excellence
2016
4 star