

# La vulnérabilité des PME

**Depuis le début de l'année, les chargés de relations et les analystes crédit évaluent systématiquement la vulnérabilité des PME clientes face à l'an 2000. La banque y a gagné une meilleure connaissance du fonctionnement et de la sensibilité des PME à leur environnement.**



ALAIN RIVOIRE  
Responsable  
qualité et  
grands projets  
Crédit lyonnais

**L**É PASSAGE À L'AN 2000 OFFRE la particularité de générer des difficultés inédites, de nature ubiquiste, affectant dans tous les pays, tant les institutions que les individus.

Dans un contexte de progrès rapide de la technologie, d'accélération des changements et d'interdépendance croissante des différents agents de la vie économique mondiale, les problèmes à résoudre – et risques à surmonter – ne se limitent pas aux ajustements techniques relevant de l'informatique et de l'électronique, mais s'étendent aussi aux aspects systémiques tenant à l'enchaînement des acteurs.

Au Crédit lyonnais, nous nous sommes dès le départ efforcés d'en prendre la double mesure, technique et systémique. Ainsi, dans la conduite et le suivi de nos travaux, avons-nous distingué cinq domaines :

- les infrastructures informatiques ;
- le patrimoine applicatif ;
- la logistique, c'est-à-dire tous types d'équipements intégrant des compo-

sants électroniques ;

- les fournisseurs, constitués de nos fournisseurs et sous-traitants inter-

venant dans nos activités courantes ; nos clients et correspondants, dont une préparation insuffisante à l'an 2000 pourrait entraîner le non-respect de leurs engagements vis-à-vis de la banque, l'exposant à des risques de crédit où à des risques opérationnels

## UNE DÉMARCHE SPÉCIFIQUE POUR LES PME

On discerne aisément dans cette énumération synthétique deux types de risques : des risques intrinsèques liés à la préparation de la banque elle-même et des risques extrinsèques tenant au défaut éventuel de préparation de certains de ses partenaires habituels, en amont comme en aval.

A l'instar de toutes les grandes entreprises dans le monde, nous avons élaboré et utilisé des questionnaires d'évaluation détaillés. Mais s'agissant plus précisément de l'appréciation de la vulnérabilité an 2000 de nos clients PME, nous avons défini une méthodologie adaptée et mis en œuvre une démarche proactive, avec un double objectif :

- sensibiliser nos relations à la nécessité impérieuse de mettre en conformité leurs matériels, logiciels et installations techniques ;
- apprécier objectivement leur vulnérabilité et intégrer cette appréciation dans le diagnostic sur la qualité de l'entreprise, en complément des critères habituels relatifs à son management, l'évolution de son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

## DÉFINIR DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Cette appréciation repose sur le renseignement d'une grille de neuf questions et l'application d'un *scoring* simple déterminant le classement de l'entreprise dans l'une des trois catégories de risques an 2000 : faible, moyen ou fort. Les questions abordées traitent, d'une part, de la vulnérabilité technologique et

“ Apprécier objectivement la vulnérabilité des PME et intégrer cette appréciation dans le diagnostic sur la qualité de l'entreprise. ”

systemique de l'entreprise, d'autre part, de son plan de passage à l'an 2000 et des moyens qu'elle y a dédiés (encadré).

■ La vulnérabilité technologique s'apprécie en fonction du degré de dépendance technologique vis-à-vis de l'informatique et de l'électronique, autrement dit de l'informatisation et de l'automatisation de l'entreprise. Les points sensibles peuvent se situer là où sont utilisés de tels équipements matériels ou logiciels, notamment dans les chaînes de production, les dispositifs de sécurité des biens et des personnes, les systèmes d'information, de gestion et de comptabilité, les processus de facturation et d'encaissement des créances, les télécommunications, la paie du personnel, la logistique immobilière.

■ La vulnérabilité systémique s'apprécie en fonction du degré de dépendance systémique vis-à-vis de son environnement externe notamment en amont : les approvisionnements en matières premières, produits semi-finis et fabriqués, ainsi que les fournitures de prestations de services et la sous-traitance, et en aval : pour l'essentiel les clients dont la solvabilité peut être elle-même compromise par un défaut de préparation à l'an 2000.

■ La sensibilisation de la direction aux problèmes du passage à l'an 2000 : les dirigeants sont-ils conscients des impacts possibles du changement de millénaire sur leur entreprise et cette prise de conscience s'est-elle concrétisée par la prise de décisions ?

■ L'entreprise a-t-elle désigné un responsable an 2000 ? Ce responsable, en fonction de la dimension et des spécificités de l'entreprise peut être le coordonnateur central d'un projet an 2000, le directeur informatique, un collaborateur appartenant au service informatique ou un autre collaborateur éventuellement à temps partiel sur le sujet, en particulier s'il s'agit d'une petite entreprise ou si l'ensemble des opérations de mise en conformité est confié à l'extérieur.

■ L'entreprise a-t-elle engagé une démarche de conformité auprès de ses fournisseurs ? Toute entreprise est plus ou moins dépendante de ses fournis-

### Grille d'évaluation

- La vulnérabilité technologique de l'entreprise est : forte (3points), moyenne (1 point), faible (0 point) nb de points
- La vulnérabilité systémique de l'entreprise est : forte (3points), moyenne (1 point), faible (0 point) nb de points

Si total A = 0, la vulnérabilité est faible Total A   
 Si total A = 1 ou 2, la vulnérabilité est moyenne  
 Si total A ≥ 3, la vulnérabilité est forte

---

- La sensibilisation de la direction aux problèmes du passage à l'an 2000 est : faible (2 points), forte (0 point) nb de points
- L'entreprise a-t-elle désigné un responsable an 2000 ? non (1 point), oui (0 point) nb de points
- L'entreprise a-t-elle engagé une démarche de conformité an 2000 auprès de ses fournisseurs ? non (1 point), oui (0 point) nb de points
- L'entreprise a commencé ses travaux de conformité an 2000 Avant 1998 (0 point), en 1998 (1 point), en 1999 (2 points) nb de points
- L'entreprise a-t-elle établi un plan d'action précis ? non (1 point), oui (0 point) nb de points
- L'entreprise a-t-elle dégagé des moyens humains et financiers spécifiques ? non (1 point), oui (0 point) nb de points
- L'entreprise a-t-elle prévu un plan de secours pour assurer la continuité de ses opérations ? non (1 point), oui (0 point) nb de points

Si total B < 3, la préparation est bonne Total B   
 Si total B = 3 ou 4, la préparation est moyenne  
 Si total B > 4, la préparation est insuffisante

---

*Cochez la case adéquate*

Vulnérabilité de l'entreprise	<input type="checkbox"/> bonne	<input type="checkbox"/> moyenne	<input type="checkbox"/> insuffisante
<input type="checkbox"/> forte	Risque moyen	Risque fort	Risque fort
<input type="checkbox"/> moyenne	Risque faible	Risque moyen	Risque fort
<input type="checkbox"/> faible	Risque faible	Risque faible	Risque moyen

seurs et prestataires. Elle doit donc vérifier que les matériels, les logiciels, et les équipements comportant des composants électroniques qui lui ont été livrés sont bien conformes à l'an 2000 et sinon, s'assurer de l'exécution des rénovations nécessaires ou changer les systèmes inaptes à passer le cap. Elle doit aussi (cf. vulnérabilité systémique) se prémunir contre les risques éventuels de rupture des approvisionnements ou prestations en cas de défaillance de ses partenaires habituels.

■ L'année de démarrage des travaux an 2000  
 – Avant 1998 : signe manifeste d'une prise en compte précoce du problème et donc d'une bonne anticipation.

- 1998 : l'entreprise est normalement encore dans les temps si les travaux à réaliser ne sont pas très lourds.

- 1999 : le temps va être compté et la proximité de l'échéance est inquiétante sauf si la vulnérabilité technologique et systémique de l'entreprise est faible, ou si cette dernière met en œuvre très rapidement des moyens spécifiques importants.

■ L'entreprise a-t-elle établi un plan d'action précis ? Celui-ci décrit le contenu relatif aux rénovations et tests effectués directement ou découlant de la démarche effectuée auprès des fournisseurs, les objectifs de délais de réalisation des travaux, l'attribution de moyens.

■ L'entreprise a-t-elle dégagé des moyens humains et financiers ? Ceux-ci se traduisent par l'affectation de jours de collaborateurs appartenant à l'entreprise ou la sous-traitance des travaux, la fixation d'un budget ou l'autorisation d'engagement de dépenses. Au plan financier, on estime que le coût an 2000 pour une entreprise est généralement de l'ordre de 30 % de son budget informatique annuel récurrent.

■ L'entreprise a-t-elle prévu un plan de secours pour assurer la continuité de ses opérations ? Quels que soient les efforts accomplis et les moyens développés, des dysfonctionnements ou anomalies risquent de survenir dans les premières semaines de l'an 2000. Il est donc souhaitable que l'entreprise prévoie un dispositif spécial aux fins

de détection la plus rapide possible de ces incidents, et les parades pour y faire face, assurant ainsi la continuité de son exploitation au moins pour la partie de ses activités considérée comme vitale.

LE RÔLE DES CHARGÉS DE RELATIONS ET DES ANALYSTES CRÉDIT

Sur la forme et les modalités de mise en œuvre, des instructions ont été communiquées à l'ensemble de nos chargés de relations avec les entreprises et à nos analystes crédit, avec la consigne de pro-

céder à l'évaluation, non pas par échanges de courriers, mais à l'occasion de visites ou d'entretiens appropriés avec leurs clients. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999, toute demande de crédit devait inclure un paragraphe consacré à ce sujet et par ailleurs un calendrier d'action a été établi, commençant par la sensibilisation et l'examen de la préparation des entreprises dont la situation financière est la moins solide.

A ce jour, environ 10 000 entreprises ont fait l'objet de ce diagnostic, dont la pratique a été du reste étendue - dans une version allégée - à certaines professions libérales ou commerciales (par exemple radiologues, experts-comptables et laboratoires pharmaceutiques).

LES ENSEIGNEMENTS

Cette démarche a toujours été très bien comprise par nos interlocuteurs et reconnue comme un signe de professionnalisme. Cette investigation nous a permis d'améliorer notre connaissance des entreprises clientes, dans un domaine se situant au centre nerveux de leur activité, mais généralement peu familier à nos responsables commerciaux.

Par ailleurs, le degré de préparation de nos clients nous a semblé meilleur que celui qui transparait habituellement dans les statistiques officielles relatives aux PME, moins de 10 % ayant été diagnostiqués comme présentant un risque fort. Cela peut être explicable par le fait que nous nous sommes tenus aux déclarations, sans doute parfois optimistes, de nos interlocuteurs, et qu'à quelques exceptions près l'approche n'a pas visé les très petites entreprises.

Enfin, chose sans doute évidente mais qu'il était opportun de vérifier, les entreprises les moins bien préparées sont aussi celles dont la situation financière est la plus fragile et il est probable que le passage à l'an 2000 accroîtra leurs difficultés.

Au total, comme d'autres confrères, nous pensons avoir contribué, au travers de cette action, à la sensibilisation des PME à l'importance de leur préparation à cette échéance non reportable, et ce faisant, avoir amélioré notre connaissance de leur fonctionnement et de leur sensibilité à leur environnement. ■



“ Le coût an 2000 pour une entreprise est généralement de l'ordre de 30 % de son budget informatique annuel récurrent. ”