IFACI

Le Club

Lettre d'information

Actes de la réunion du 22 mars 2007

n°1
mai 2007

© IFACI - juin 2007

Claude CARGOU

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, permettez-moi d'abord de vous remercier de nous avoir rejoints pour ce dîner débat. C'est une première au sein de l'IFACI, et c'est une pratique que nous souhaitons renouveler. C'est une initiative – réservée aux directeurs de l'audit interne – dont l'objet est de développer un esprit de convivialité et d'échanger sur des grands thèmes, de quelque nature qu'ils soient : économiques, culturels, politiques, scientifiques, philosophiques. Le choix est très large.

Je remercie le président Bertrand COLLOMB qui a accepté d'être l'invité d'honneur de ce dîner. Je pense que si nous sommes aussi nombreux ce soir, c'est en partie grâce à lui, grâce à l'attrait qu'il va donner à cette soirée.

Votre parcours, Monsieur Bertrand COLLOMB, est tout à fait remarquable, voire exceptionnel. Vous êtes l'homme d'une seule entreprise, LAFARGE, que vous avez rejoint en 1975 et dont vous êtes président depuis 1989.
Après Polytechnique et les Mines, vous connaissez une première expérience enrichissante dans une mine de charbon en Lorraine, qui vous fait découvrir un monde que l'on connaît mal. Ensuite, vous faites de la recherche opérationnelle et de la modélisation dans une université américaine, à Austin, au Texas, où vous passez un PhD en management, discipline qui, à l'époque, était inconnue en France. Votre thèse traite des problèmes de décentralisation.

A votre retour en France, vous travaillez à la délégation à l'Informatique entre 1972 et 1973 pour devenir rapidement conseiller technique dans les cabinets ministériels d'Alain Peyrefitte et de René Haby. Parallèlement à vos fonctions dans la haute Administration, vous assumez des charges d'enseignement et de recherche. Vous êtes chargé de cours d'économie à l'Ecole des Mines de Nancy entre 1969 et 1970 et du cours de théorie des organisations à l'ESEC entre 1971 et 1974.
Ayant été familiarisé, au cours de vos années de doctorat, avec les méthodes de management américaines encore très peu répandues en France comme je l'ai dit, vous fondez et dirigez le centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique en 1972.

En 1975, vous intégrez LAFARGE. Vous acceptez des postes variés de directeur régional, de directeur général de LAFARGE Ciments. Vous occupez des postes aux Etats-Unis : vous devenez président de la

filiale General Portland et de LAFARGE Corporation. De retour en France, vous devenez DGA puis DG, et enfin PDG du groupe LAFARGE en août 1989. Là, vous poursuivez l'œuvre de mondialisation de vos prédécesseurs tout en promouvant les valeurs de management participatif qui ont toujours caractérisé le groupe et qui en ont fait un des leaders mondiaux sur son marché.

Ces multiples activités ne vous éloignent cependant pas de la recherche de l'intérêt général que vous manifestez en participant à des initiatives qui lient le monde de l'entreprise aux enjeux de la citoyenneté moderne. Vous avez présidé, de 1992 à 2000, à la création de l'Association pour la valorisation interdisciplinaire des sciences sociales dans l'entreprise, l'ANVIE, chargée de promouvoir les sciences humaines et sociales comme ressources stratégiques de l'entreprise. Entre 1996 et 1991, vous avez assumé la présidence de l'Institut de l'entreprise et en 2002, vous prenez la présidence de l'Agence française des entreprises privées, l'AFEP, qui rassemble les quatre-vingt-onze plus grandes entreprises françaises.

Engagé en faveur de l'environnement, vous participez à l'association française « Entreprise pour l'environnement » dont vous êtes vice-président depuis 1992, ainsi qu'au *World Business Council for Sustainable Development*, depuis la conférence de Rio ; vous en êtes le président depuis le 1er janvier 2004.

Le 11 décembre 2002 – je reviens un peu en arrière – vous êtes admis à l'Institut de France au sein de l'Académie des sciences morales et politiques.

Il ne m'a pas été possible d'être exhaustif, tant votre carrière est riche. Mais un tel parcours n'aurait pas été réalisable sans de grandes qualités d'homme d'entreprise qui sont l'imagination créatrice, la vision, le charisme, la combativité et le sens du travail en équipe.

Je voudrais conclure en vous citant : « Conduire une grande entreprise dans l'aventure du développement international, c'est d'abord, bien sûr, fournir des produits qui aident les hommes à vivre mieux ; c'est surtout, tous les jours, découvrir et rencontrer de nouveaux pays, de nouvelles cultures, de nouveaux collaborateurs ou partenaires qui vous apportent une richesse d'expérience inégalée ; c'est exercer des responsabilités vis-à-vis de groupes très divers – clients, actionnaires, employés, partenaires, communautés environnantes – et c'est encore inscrire son action dans une histoire, servir le présent sans compromettre le futur, selon la définition du développement durable. »

Nul doute que ce soir vous allez apporter une pierre à l'édifice de l'audit interne en nous donnant votre vision de la bonne gouvernance des entreprises et du rôle que doit jouer l'audit interne. Monsieur le Président, je vous remercie de nous avoir rejoints et je vous passe la parole.

Bertrand COLLOMB

Merci pour cette présentation qui est telle que, après cela, vous ne pouvez qu'être déçus. Merci de m'avoir invité dans ce groupe des directeurs d'audit interne. Si je comprends bien, je ne suis pas simplement l'invité d'honneur, je suis aussi le cobaye d'une formule nouvelle. J'espère que cette expérience vous amènera à la poursuivre.

Audit interne : je ne sais pas si je suis un béotien ou un autodidacte en matière d'audit interne. Je suis loin d'être un spécialiste, mais j'ai compris que c'était cela qui vous intéressait ; ce qui vous intéressait, c'était qu'un chef d'entreprise, non spécialiste, puisse vous dire un peu comment il voit un certain nombre d'aspects de gouvernance et d'audit interne.

Je suis aussi un ingénieur et en principe les ingénieurs commencent toujours par se poser des questions sur la définition des mots qu'ils utilisent.

Quelles sont mes définitions de la gouvernance et de l'audit interne ? Correspondent-elles aux vôtres et comment articuler les deux ?

Pour moi, **la gouvernance** c'est la façon dont les décisions majeures de l'entreprise sont prises et la façon dont la structure de tête de l'entreprise est organisée pour prendre ces décisions et répondre aux exigences de responsabilité des entreprises, notamment vis-à-vis des actionnaires (en Europe, je dirais : notamment vis-à-vis des actionnaires ; aux Etats-Unis, je dirais probablement : vis-à-vis des actionnaires).
Cela diffère du management, et dans le fond, ce n'est pas totalement évident. Il y a des dérives, des tentations de mettre dans la gouvernance tout le management. Manifestement, ce sont deux choses différentes, et la nuance est importante, car le management, c'est « comment on gère l'entreprise ». Ce qui est différent de la gouvernance.

Qu'est-ce que l'audit interne ? C'est un système de contrôle, d'examen du fonctionnement de l'entreprise. L'audit se situe en dehors des procédures et de la hiérarchie opérationnelle d'entreprise. J'ai compris qu'il y a une différence entre audit interne et contrôle interne, celui-ci visant à s'assurer de la pertinence de l'information et de la prise en compte des risques dans les procédures opérationnelles ; c'est pour cela que le contrôle interne concerne tout le monde dans l'entreprise : toute la structure managériale est responsable du contrôle interne.

Il est clair que **l'objectif de la gouvernance** est de faire en sorte que l'entreprise réponde aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes, tout en assumant ses responsabilités à l'égard des textes législatifs et de son environnement.
Ces exigences impliquent d'abord la sincérité et la fiabilité des informations que donne l'entreprise qui est de plus en plus appelée à communiquer avec l'extérieur, en particulier en matière financière, mais pas uniquement. Et il devient extrêmement important, en termes légaux et juridiques, comme en termes d'image et de réputation, que ces informations soient fiables. Cela requiert une certaine transparence : la transparence de l'entreprise est un élément de plus en plus important de la gouvernance. Il se trouve que je suis membre, depuis quelques années, du Forum européen de gouvernance mis en place par la

Commission de Bruxelles. C'est un groupe assez divers où il y a à la fois des investisseurs, des régulateurs, des académiques et des représentants d'entreprises. Et à ma grande surprise, il y a peu de conflits dans ce groupe, et les points de vue sont assez proches. On recherche la réponse aux questions en toute transparence, ce qui est la meilleure façon, dans une économie libérale, de concilier la liberté avec la responsabilité.

La gouvernance, c'est la prise en compte des risques, qui est maintenant du domaine de responsabilité du comité d'audit du conseil. Ce n'était probablement pas le cas il y a un certain nombre d'années, mais que l'on soit sous Sarbanes-Oxley ou sous la loi de sécurité financière, je pense que sécurité, fiabilité, transparence, prise en compte des risques, sont du domaine du comité d'audit.

L'audit interne n'est pas le seul à avoir comme rôle d'assurer ou de contribuer à assurer cela. Les commissaires aux comptes, historiquement, sont les premiers garants de la sécurité, de la fiabilité, de la transparence. A une époque où l'on ne parlait pas beaucoup des comités d'audit et où il n'y avait pas forcément d'audit interne, les commissaires aux comptes étaient responsables devant les actionnaires.

Maintenant, et de plus en plus, **le comité d'audit** est responsable vis-à-vis des actionnaires. Je pourrais dire le comité d'audit ou le conseil. Là aussi, il y a une différence culturelle, puisque, en Europe, et en tout cas en France, la responsabilité est en fait celle du conseil, le comité d'audit n'étant qu'un outil du conseil. Aux Etats-Unis, avec Sarbanes-Oxley, le comité d'audit a une autorité et une responsabilité

propres ce qui devrait conduire à de légères différences de fonctionnement, mais dans la pratique, j'ai l'impression que le comité d'audit français (ou européen) travaille de plus en plus comme le comité d'audit américain et que le fait que sa responsabilité soit celle du conseil est plus formel qu'autre chose. C'est vraiment au sein du comité d'audit que la responsabilité s'exerce.
Le comité d'audit voit l'audit interne comme un des moyens de remplir sa mission. Je dis « un des moyens », parce que le comité d'audit est en prise d'abord avec le CEO et la structure de management qui lui rendent compte ; le CFO et toute la fonction financière lui rendent également compte ; il y a aussi les commissaires aux comptes ; et il y a l'audit interne. La place de l'audit interne dans l'entreprise s'est sensiblement modifiée à partir du moment où le comité d'audit a pris ce rôle important et cette indépendance, en quelque sorte, à la fois par rapport au management et par rapport au conseil – même si elle n'est pas formelle, mais de fait – au cours des dernières années.
Mais le responsable de l'audit interne ne rapporte pas au président du comité d'audit. L'audit interne est un service de l'entreprise – on reparlera de l'indépendance – qui rapporte à la direction générale de l'entreprise, soit directement, soit indirectement.
Cela oblige, me semble-t-il – et c'est plus que théorique, c'est un problème pratique – à distinguer les différents rôles de l'audit interne, car pour moi, l'audit interne n'est pas entièrement dédié à la gouvernance. L'audit interne a un rôle lié au management, il est un outil de management pour la direction générale de l'entreprise.

Il est donc important de distinguer le management de la gouvernance. Dans le premier cas, l'audit interne est un outil de la direction générale ; dans le deuxième, c'est un outil indirectement au service du comité d'audit.

Le rôle de l'audit interne est de s'assurer de la régularité – c'est-à-dire de l'application de la loi et des règlements – et de la conformité aux politiques de l'entreprise. Il peut le faire de deux façons : en analysant minutieusement les opérations, les systèmes et les processus de l'entreprise. Les achats sont-ils faits conformément aux règlements en vigueur ? N'y a-t-il pas de corruption ? Les réglementations, les conventions (délais de paiement…) sont-elles respectées ? Est-on en conformité avec les politiques de l'entreprise telles qu'elles ont été explicitées, quand elles ont été explicitées.
C'est une revue qui peut être extrêmement large, puisqu'elle concerne l'ensemble de l'entreprise, mais ce n'est pas une revue exhaustive, l'audit procédant le plus souvent par sondages.

En pratique, qu'est-ce que l'audit va constater ? Il va constater des irrégularités, des écarts par rapport aux politiques. Au passage, je fais bien la différence entre irrégularités et écarts par rapport aux politiques.

L'audit va faire des recommandations d'amélioration. De plus en plus (depuis Sarbanes-Oxley ou même un peu avant), **il va mettre en évidence les risques** dans les processus ou dans les situations d'unités.
D'ailleurs, cette mise en évidence des risques commence à poser des problèmes, parce qu'il il y a des risques partout. Si l'on établit une liste de vingt cinq pages de risques, si l'on met tout en risque, cela revient à dire qu'il n'y a plus de risques.
Comment l'audit interne fait-il par rapport à cela ? C'est certainement à lui de classifier les risques selon leur importance et de ne pas céder à la déviation juridique ou légaliste qui consiste à mettre tout en risque, comme ça, au moins, on est tranquille, on n'a rien oublié, donc personne ne peut rien nous dire. Je pense que c'est un sujet sur lequel il faudrait d'ailleurs que les autorités de régulation de marché se penchent. Il faudra bien que l'on dise un jour que si l'on dresse une liste de trente risques, c'est comme si l'on n'avait pas fait de liste, et que l'importance des risques est un facteur fondamental.
Mais il est clair que ce n'est pas à l'audit interne de dire si l'on doit prendre tel risque ou si l'on ne doit pas le prendre, s'il vaut mieux prendre tel risque que tel autre. C'est un exercice délicat, parce que, en définitive, il faut donner un ordre de grandeur d'importance du risque. Et l'importance, c'est quoi ? C'est le niveau du risque, s'il se réalise, et la probabilité. Il ne s'agit pas non plus de faire l'expérience mathématique, cela ne veut rien dire. Le paradoxe d'Allais montre que l'expérience mathématique n'est pas un facteur de choix des individus et que ce n'est pas la même chose de pouvoir perdre 10 millions d'euros avec 10 % de risques ou 1 million d'euros avec 100 % de risques.

Ensuite, l'audit va généralement plus loin : il ne se limite pas à dire que les opérations sont régulières ou qu'il y a des risques ; il essaye d'apprécier l'efficacité des pratiques. S'il constate des écarts par rapport aux politiques de l'entreprise, il (se) pose la question : est-ce la situation qui n'est pas bonne ou est-ce les politiques qui sont mauvaises (ou non adaptées…) ?
On entre alors dans un domaine que j'ai entendu appeler de noms divers : audit de conformité, audit d'opportunité, audit opérationnel par opposition à un audit plus réglementaire : c'est un domaine très intéressant pour l'équipe d'auditeurs, et beaucoup plus gratifiant. Il est préférable de proposer des améliorations et d'apprécier l'efficacité que de simplement constater que tout est conforme à la règle.

Sur la régularité et sur la conformité aux politiques : là, on juge par rapport à un référentiel établi, et l'on a une responsabilité, vis-à-vis du comité d'audit et de l'extérieur en attestant la fiabilité du système. Si l'entreprise a affiché des politiques, ces politiques doivent être respectées. Un des aspects de la fiabilité, de la transparence de l'information d'entreprise, c'est que si l'entreprise dit qu'elle fait quelque chose, il faut que ce soit vrai. Elle n'est pas obligée de le dire, mais dès lors qu'elle le dit, il faut que ce soit vrai. Il y a là une responsabilité très importante.

De temps en temps, il faut savoir recommander des changements de politique. Voici ce qui m'est arrivé quand j'étais patron de l'entreprise américaine General Portland, en 1985, à Dallas. Cette entreprise était très autocratique, avec des procédures caricaturales. Elle ne marchait pas et les problèmes étaient innombrables. Mais tout était fait *« according to the book »*. Le rapport du contrôle de gestion était disponible le deuxième jour du mois, et j'ai mis un certain temps à comprendre qu'il n'y avait rien dedans. C'était une espèce de trame, avec des chiffres qui ne correspondaient à rien.
Les politiques étaient nombreuses. L'une d'elles concernait les déplacements et allait très loin dans le détail. Par exemple, quand on allait en Floride, à Miami, il fallait descendre dans tel ou tel hôtel. Cela peut paraître caricatural, mais c'est vrai.
L'ennui, c'est qu'entre-temps le siège de la division régionale avait été déplacé. Or, les auditeurs étaient les seuls qui allaient dans les hôtels prévus par la politique et il fallait leur envoyer des voitures pour les emmener à la direction régionale, ce qui coûtait beaucoup plus cher.
Cet exemple montre qu'une politique doit être réfléchie et surtout pas immuable.

Sur l'amélioration de l'efficacité, l'audit interne est extrêmement utile, mais il a un rôle différent, un rôle de consultant interne, en fait. Ce n'est plus le censeur, ni le garant du respect des lois et réglementations.
Le point de vue de l'auditeur/consultant interne doit évidemment être confronté avec les autres points de vue, confrontation très utile pour le management et pour le directeur général, et qui n'est pas du ressort du comité d'audit, car il n'appartient pas à ce comité de surveiller l'efficacité du management. C'est le rôle du directeur général.
Bien entendu, il n'est pas question que l'audit interne agisse en sous-main à l'égard du comité d'audit qui, de toute façon, aura connaissance du rapport, mais il s'agit de distinguer ce qui est du rôle de la gouvernance et ce qui est du rôle de l'aide au management.

Deux autres points sont parfois délicats, difficiles : la fraude et la dénonciation.
La loi Sarbanes-Oxley, pour les entreprises qui y sont soumises, a donné à ces problèmes une importance beaucoup plus grande que celle qu'ils avaient avant, une importance où les seuils de matérialité ont un peu disparu. Comme l'on sait que la fraude peut avoir des conséquences gravissimes (voir Enron), des faits qui, à une certaine époque auraient été du domaine du management, doivent être communiqués au comité d'audit. Il faut dire que si nous avons tous tendance à faire confiance à notre organisation pour traiter les affaires fâcheuses, l'expérience montre que l'organisation a souvent tendance à les étouffer. Les dénonciations anonymes, dont on n'aurait peut-être pas tenu compte autrefois, doivent être prises en compte aujourd'hui. Chez Lafarge, dès qu'une affaire de ce genre se produit, l'audit interne est chargé de mener des investigations, cela fait partie de son rôle. Mais cela pose aussi des difficultés, des problèmes de compétences, autres que techniques. Cela demande une déontologie, une discipline. Nous sommes dans un monde (en Europe plus qu'aux Etats-Unis) où il n'est pas évident

de trouver normal qu'une personne qui ne respecte pas les politiques de l'entreprise soit exposée. Des jugements ont été rendus disant que la *privacy* était plus importante que le fait que l'entreprise puisse s'assurer que l'ensemble des collaborateurs respectent les principes et les politiques. Personnellement, cela me choque. Je pense que quand quelqu'un travaille dans une entreprise, il a une obligation ; s'il ne veut pas que l'on regarde ce qu'il fait, qu'il ne vienne pas dans l'entreprise. Mais en fait, ce n'est pas aussi simple.

Et puis il y a le problème de la responsabilité de l'entreprise et de la justice. L'entreprise a une responsabilité d'agir, sur la base des informations qu'elle détient, indépendamment de ce que la justice fera. Dans un sens ou dans l'autre, d'ailleurs. Quelqu'un est mis en examen – on a des exemples significatifs – et l'entreprise ne voit pas, dans le dossier, d'éléments qui lui paraissent constituer une faute ; peut-être a-t-elle tort et peut-être découvrira-t-elle plus tard que ce n'est pas vrai. Ou inversement, la justice ne poursuivant pas ou n'arrivant pas à poursuivre, l'entreprise peut déceler une faute dans un dossier. C'est alors la responsabilité du management.

Je ne sais pas si cela pose problème ou pas. Je ne sais pas si vous êtes tous habitués à traiter cela très facilement et peut-être que, dans le fond, je me pose des questions qui n'en sont pas ; ou, au contraire, si, effectivement, cela pose problème et doit remonter dans la hiérarchie des priorités de l'entreprise – peut-être au-delà d'ailleurs de ce qui est raisonnable – je n'en sais rien ; c'est en tout cas un sujet important.

Dans un tout autre domaine, la DG a, de temps en temps, l'occasion de confier des missions ponctuelles à l'audit, parce que les auditeurs sont des gens intelligents, qui connaissent bien l'entreprise, qui ont des compétences diverses, et qui sont a priori disponibles. Après tout, un audit programmé, on peut le décaler de trois mois, la maison ne s'arrêtera pas de tourner. Si un vrai problème, un problème urgent, surgit inopinément, il est assez tentant de demander aux auditeurs d'enquêter sur ce qui se passe.

Quelle est ma position par rapport à cela ? Je considère que c'est normal. L'audit n'est pas simplement un outil de gouvernance, c'est un outil de management. En tant qu'outil de management, il est logique qu'il soit disponible pour traiter les priorités de l'entreprise, et à condition, bien entendu, que celles-ci ne conduisent pas à l'empêcher d'exercer son rôle de gouvernance. Si ces interventions sont épisodiques, et se déroulent dans des conditions qui ne compromettent pas la réalisation des tâches prioritaires de l'audit, pourquoi pas ? Ce sera un « plus » pour l'entreprise. Je pense d'ailleurs que ce sera un « plus », aussi, pour les auditeurs, car cela veut dire que l'on reconnaît la valeur de l'audit comme fonction générale, et la valeur des auditeurs, individuellement.

Qu'en est-il de l'organisation de l'audit et du profil des auditeurs ?
Je crois que le rôle de l'audit est important, difficile, varié. Il faut donc réunir une mixité de talents et de profils : des jeunes, avec un regard neuf et des anciens connaissant bien l'entreprise ; des financiers et des opérationnels ; et, dans un groupe international, une équipe internationale.
Quelle que soit la composition de l'équipe, il est clair qu'il est nécessaire d'acquérir la compréhension des métiers et des facteurs clés qui les caractérisent, et des cultures. Il est des groupes dont les cultures sont plus ou moins homogènes. Mais même dans un groupe à culture homogène, si l'on n'essaie pas de comprendre comment les affaires se traitent dans la pratique en Chine, et les différences par rapport à la façon dont elles se traitent en France, on aura beaucoup de mal à apprécier ce qui peut se passer dans une opération chinoise. Cela ne veut pas dire qu'il faut faire du relativisme culturel, considérer qu'une valeur, une politique n'est pas la même en Chine qu'en France. Nous avons, chez LAFARGE, une attitude totalement ferme sur le fait que les valeurs et les principes d'action du groupe s'appliquent partout. Mais la façon dont ils se mettent en pratique est forcément différente selon les cultures et cela, il faut le comprendre.

L'éthique, bien entendu. J'aurais peut-être dû commencer par là. Les auditeurs doivent faire preuve d'une éthique parfaite, enfin, aussi proche de la perfection que possible.

L'indépendance : l'audit doit être indépendant – pas au sens des administrateurs indépendants, dieu merci, parce que là, on est dans un formalisme délicat – indépendant d'esprit. Quand il a quelque chose à dire, il faut qu'il ait la possibilité de le dire, que cela plaise ou que cela ne plaise pas.
Certains disent : « Pour qu'il soit indépendant, il faut qu'il rapporte au président, au directeur général, etc. » Pourquoi pas ? C'est une des possibilités. Mais cela dépend de la culture de l'entreprise. Il y a des entreprises où l'ensemble des collaborateurs dépendants d'un patron sont en fait assez indépendants par rapport à ce patron, parce que c'est la culture de l'entreprise.
Une équipe d'audit interne rattachée à un directeur général qui ne consacrerait aucun temps avec les auditeurs, serait désavantagée par rapport à une équipe rattachée à un autre directeur plus disponible.
Le niveau de rattachement en soi ne me paraît pas une preuve formelle d'indépendance ou de non indépendance, cela dépend des situations.

Communication et dialogue sont des qualités indispensables chez l'auditeur. Heureusement l'audit est une équipe dans laquelle on trouve des personnes très compétentes avec une capacité de communica-

tion limitée, et d'autres qui sont d'excellents communicants.
On m'a enseigné, à l'université du Texas, que le fait d'être communicant est une caractéristique personnelle indépendante de la fonction que l'on occupe. Si l'on place des non communicants dans des fonctions exigeant la communication, cela ne marche pas ; et si l'on place des communicants dans des fonctions ne requérant pas la communication, ils communiqueront quand même.
Je terminerai en disant que l'audit interne est un très bon apprentissage pour les jeunes et un très bon terrain d'application de leur expérience, pour les moins jeunes.

Louis VAURS

Nous allons maintenant poser un certain nombre de questions au président Bertrand COLLOMB.

Xavier GIRRE

Monsieur le Président, les règles de gouvernance, ainsi que vous l'avez rappelé, ont notamment pour objectif de donner une grande transparence au fonctionnement des entreprises, et en particulier une grande transparence à l'égard de leurs actionnaires et des marchés financiers. C'est un principe de bon fonctionnement du marché financier, un principe aussi d'égalité de l'information donnée aux différents actionnaires.
D'autres acteurs des affaires ne sont pas cotés ou sont de nature différente. Je pense notamment aux groupes familiaux et de plus en plus aux fonds : fonds d'infrastructure ou fonds d'investissement.
Compte tenu de l'importance croissante de ces acteurs, des moyens qu'ils peuvent aujourd'hui réunir de façon très rapide, venir donc éventuellement concurrencer des entreprises de toutes tailles, voire racheter des entreprises également de toutes tailles, que pensez-vous de cette situation ? N'y a-t-il pas là un risque de rupture d'égalité dans la concurrence ? Et voyez-vous des évolutions souhaitables à la situation actuelle ?

Bertrand COLLOMB

Je suis assez d'accord avec vous. Nous sommes dans une situation assez paradoxale où l'on demande aux entreprises cotées une transparence maximale et où le monde financier, d'une façon générale, entend conserver une opacité maximale.

Certaines situations sont assez cocasses. On me citait le cas d'une société anglaise à qui quelqu'un téléphone, un jour, en disant : « Nous sommes actionnaires et détenons 41 % de votre capital, alors vous feriez bien de suivre nos instructions. » L'Anglais qui m'en parlait, un expert de *corporate governance* – patron d'entreprise, comme moi – me disait que le problème, c'est qu'il est impossible de vérifier si c'est vrai ou faux. D'abord parce qu'il n'y a pas vraiment transparence, mais en plus, parce qu'avec les outils actuels de dérivés, de *stocklanding*, etc., on ne peut pas davantage savoir. Des personnes peuvent détenir des actions et ne pas avoir, en fait, un intérêt économique correspondant à celui d'un actionnaire. C'est un vrai problème. Il est intéressant, d'ailleurs, d'analyser le rôle du *Takeover Panel*, qui, selon moi, est une organisation admirable, extraordinaire. C'est un club privé britannique, totalement privé, qui a le pouvoir de réglementer les OPA ; personne ne conteste jamais ses décisions, et il n'est pas question d'aller devant la Cour d'appel. A la façon dont ce club impose ses décisions, ce n'est pas la société qui en souffrirait, mais l'intermédiaire, le banquier qui la représente : si le banquier contestait la décision du *Takeover Panel*, il ne pourrait plus faire d'opérations de ce type à Londres. C'est une sanction totale.

Le *Takeover Panel*, qui a une réglementation très intelligente, qui réagit en temps réel, qui est totalement confidentiel, qui est très bien informé, a modifié un peu ses règles de disclosure en demandant que, pendant la période d'OPA – puisqu' il ne réglemente que pendant la période d'OPA ; en dehors de ces périodes, il n'a rien à dire – il y ait transparence des positions dérivés et pas simplement des positions actions, pour que l'on sache qui a un intérêt économique à l'action.

Le problème beaucoup plus vaste qui est posé, est : qui est actionnaire ? Qu'est-ce que cela veut dire, être actionnaire ?

Nous autres, pauvres Français, nous sommes attaqués souvent sur les droits de vote double. Quand je suis attaqué sur les droits de vote double, je dis : « Moi, j'irais beaucoup plus loin : je pense que quelqu'un qui a acheté une action et l'a déjà revendue le lendemain, ne devrait pas avoir de droit de vote du tout. » Je sais que techniquement c'est impossible, parce que, même sur le prêt de titre, l'action qui est prêtée est en fait vendue, et peut être revendue à quelqu'un d'autre. Donc, on ne peut pas enlever le droit de vote. Mais on peut imaginer que, de façon déclarative, les financiers aient une obligation de ne voter que s'ils ont conservé l'intérêt économique de l'action.

Dans le Forum européen de gouvernance – à ma grande surprise, d'ailleurs – ce genre de problème est considéré comme sérieux, y compris par les investisseurs. La réponse, pour l'instant, c'est effective-

ment la transparence. Quant à moi, je souhaiterais qu'il y ait des obligations de transparence minimales. J'irais même plus loin que la transparence : je trouve qu'il y a une idée qui n'est pas assez utilisée et qui pourtant a été introduite dans la directive OPA, c'est la réciprocité.

La Commission européenne considère que la mise en application de cette directive OPA est un fiasco. Je trouve que l'idée de réciprocité qui a été introduite dans cette directive est une très bonne idée. La concurrence est effectivement une bataille, une bataille à armes égales, et nous ne devons pas être totalement naïfs vis-à-vis de la Russie ou de la Chine, ou d'autres pays où les règles de gouvernance sont totalement différentes des nôtres.

On devrait avoir une conception du libéralisme avec la réciprocité. Pour moi, la réciprocité n'est pas du protectionnisme, mais cette théorie n'est absolument pas correcte politiquement. Il est certain que si je dis cela à Bruxelles – et cela m'arrive – je suis considéré comme un affreux Français protectionniste, bien entendu, comme tous les Français, d'ailleurs. Il vaudrait mieux que je le fasse dire par un non Français.

Je suis persuadé que le patriotisme économique que l'on reproche à la France, à l'Espagne, à l'Allemagne et à d'autres, est une réaction. Le périmètre que tout le monde accepterait comme pertinent est le périmètre européen ; mais ce périmètre n'est pas considéré comme étant suffisamment défendu.

Les Européens n'ont pas le sentiment que l'industrie européenne est défendue par les institutions européennes. C'est chacun pour soi. On défend les siens, y compris contre les autres Européens, ce qui est illogique, puisque l'Europe devrait être un marché unique.

Louis VAURS

Une autre question, concernant SOX et la LSF, va vous être posée par Laurent ARNAUDO qui est le président du groupe SOX de l'IFACI. Il est également directeur adjoint de l'audit interne d'Alcatel Lucent.

Laurent ARNAUDO

La société Lafarge, cotée aux Etats-Unis, est soumise aux obligations SOX. Quelle valeur ajoutée voyez-vous dans SOX ? Est-ce un aspect purement administratif ou cette obligation apporte-t-elle quelque chose ? C'est ma première question.

La seconde concerne les évolutions en matière de contrôle interne liées aux directives européennes. Pensez-vous que tout cela doit évoluer vers un petit SOX à l'européenne, ou peut prendre des directions différentes ?

Bertrand COLLOMB

Sur SOX. Je dois dire qu'à certains moments, j'ai été assez perturbé par le coût, l'importance que prenait cette action. L'importance, même plus que le coût. Au cours d'un voyage en Chine, mes collaborateurs m'ont davantage parlé de SOX que de la stratégie de développement en Chine.

Notre groupe a été constitué par une multitude d'acquisitions, dans des pays très différents comme le Nigeria, le Venezuela, le Bangladesh, etc. A l'occasion de la mise en place de SOX, on a découvert que l'ensemble ne marchait pas trop mal, mais que c'était quand même loin d'être totalement rigoureux, et surtout uniforme. Aller vers des services partagés, aller vers une meilleure efficacité de nos systèmes de gestion, voilà ce que SOX a permis : une mise à niveau coûteuse, certes, mais utile, du groupe.

Il fallait le faire et on l'a fait. On était à mi-chemin quand on a appris que la SEC donnait un an de délai. Les équipes étaient en place. On n'allait pas démobiliser tout le monde, cela nous aurait coûté finalement plus cher, on a continué. On a certifié en 2005 et c'était très bien comme cela.

Sur le contrôle interne en France. Je suis assez optimiste, et avant tout parce que la SEC (plus précisément le PCAOB) est en train de faire marche arrière.
Lorsque, en octobre dernier, la SEC nous avait parlé de libéralisation, personne n'y croyait vraiment. En décembre, il y a eu une volonté de réduire effectivement le nombre de points de contrôle. Nous étions dans une situation ridicule avec des milliers et des milliers de points de contrôle pour le groupe, et encore plus pour la filiale américaine qui représentait 30 % du groupe.
La SEC a été très loin, beaucoup plus loin que ce que l'on imaginait. Concernant les normes comptables, elle est en train d'accepter assez facilement la dispense de réconciliation. Et le président de la SEC, Cox, a même été jusqu'à dire qu'il faudrait que les entreprises américaines puissent utiliser IFRS. Je ne sais pas si cela se fera, mais, en tout cas, c'est un changement peut-être aussi profond que quand Reagan avait changé l'orientation politique de la FTC, la *Federal Trade Commission*, en 1983-84.
Là, j'ai parlé des Etats-Unis. Les Etats-Unis semblent donner raison à l'Europe.

Concernant l'Europe, je reviens sur mon Forum de gouvernance européen. Il a été unanime à refuser d'aller plus loin dans le domaine notamment de la certification du contrôle interne, alors qu'entre nous, c'est une position d'une rationalité assez discutable que de dire : « On va certifier le contrôle interne, mais on ne va pas dire s'il est efficace ou pas. »

On sait que si l'on veut dire qu'il est efficace, cela entraîne toutes sortes de conséquences, des coûts, etc. Donc, le Forum de gouvernance a dit : « C'est très bien comme cela. Il ne faut pas aller plus loin. » On a quelque chose qui n'est pas d'une logique parfaite, mais qui est au moins la reconnaissance que l'on ne veut pas faire comme les Américains.

Marc CHAMBAULT

Je voudrais revenir au thème de notre soirée qui est la gouvernance et l'audit interne. Est-ce que vous voyez un rôle, donc une valeur ajoutée à l'audit interne, dans le fonctionnement et la qualité de la gouvernance des sociétés, et de façon, par exemple, un peu concrète, dans le fonctionnement de ses comités, la diffusion de son éthique, le fonctionnement de son système de gestion des risques ? Est-ce que vous voyez un rôle et une valeur ajoutée à l'audit interne dans ces domaines, sachant – pour revenir à SOX – que SOX invite un certain nombre d'acteurs, comme les commissaires aux comptes, à les approcher ?

Bertrand COLLOMB

Dans la gouvernance du conseil d'administration, je ne le pense pas. Il faut séparer les rôles. L'audit interne est un outil au service du conseil d'administration, il n'y a pas de raison d'en faire un outil d'audit du conseil d'administration lui-même. Il me semble préférable qu'il y ait un autre mécanisme, soit interne, par le secrétaire du conseil, soit externe, avec un consultant.
Cela dit, si l'on confiait une mission un peu personnelle, si j'ose dire, au responsable de l'audit interne parce que les administrateurs lui accordent pleine confiance pour ce travail, pourquoi pas ? Mais, à mon avis, cela ne fait pas partie de la mission de l'audit interne.

Sur les risques, oui. Le fait de s'assurer que les risques sont clairement identifiés et qualifiés, cela fait partie de l'audit interne.
Le management décide de qui fait l'analyse des risques, réfléchit sur la politique des risques, etc. Est-ce que cela doit être l'audit interne ? Pas systématiquement, à mon avis. Cela peut très bien être du ressort de la direction de la stratégie, ou de la direction financière, cela dépend des entreprises. L'audit interne peut y participer à titre de consultant, parce qu'après tout, il a passé les risques en revue sur le terrain, et peut donner des idées.
Mais je ne recommanderais pas que la politique des risques soit définie directement par l'audit interne, même s'il peut y contribuer. Et par politique des risques, je veux dire bien sûr les risques qu'on accepte de prendre, ceux qu'on refuse de prendre, etc. Je fais une différence entre l'identification et la qualification des risques et puis la décision politique de dire que l'on va prendre ou non tel ou tel risque.

Emmanuel KESLER

Ma question concerne les relations entre l'audit interne et le management de l'entreprise. Quelle est votre conception du rôle de l'audit interne vis-à-vis du management ? Vous avez mentionné les audits de conformité, vous avez mentionné également les audits de performance. Est-ce que sur l'analyse des décisions stratégiques, les bilans des projets stratégiques, voire le conseil stratégique, vous pensez que l'audit peut jouer un rôle d'appui à la décision pour le management ?

Bertrand COLLOMB

J'ai toujours été pour la fluidité maximale de l'information. Je pense donc que des gens qui ont passé plusieurs semaines dans une unité, qui ont vu beaucoup de choses, peuvent faire profiter le management de ce qu'ils ont vu ; en sachant distinguer le statut des constatations magistrales, si j'ose dire, du statut du conseil formel ou du statut de l'avis informel. Mais il me paraît souhaitable que les auditeurs ne se censurent pas dans leur communication avec le management, qu'elle soit formelle ou informelle.
Quant à savoir s'ils doivent faire l'audit des décisions stratégiques, c'est un choix d'organisation. Dans une entreprise qui fait des investissements, d'une façon générale il est bon de faire un audit des investissements. Qui doit le faire ? Pas nécessairement l'audit interne ; peut-être, encore une fois, la direction de la stratégie, mais peut-être aussi l'audit interne, s'il en a les moyens.
Mais là, pour moi, on est dans une mission de consultant. Ce serait dangereux si c'était fait dans un cadre d'« audit magistral ».

Jean-Michel CHAPLAIN

Ma question est liée au monde associatif auquel j'appartiens. Je suis à la Croix-Rouge française. Je voulais savoir dans quelles conditions vous pensez que tous ces principes de gouvernance, de transparence, d'audit interne, principes nés du monde financier, s'appliquent au monde associatif qui est attaché, en priorité, à des questions d'utilité sociale.

Bertrand COLLOMB

Je suis administrateur d'une association d'une certaine taille, la Fondation d'Auteuil, pour ne pas la nommer, et je suis président de deux associations, une à caractère caritatif et l'autre à caractère études. Je trouve que c'est une bonne chose de transposer les critères, et de management et de gouvernance dans les associations. Mais il faut faire attention à ne pas aller trop loin et à ne pas manager une association comme on manage une entreprise, parce que, dans ce cas, on peut tuer l'esprit de l'association. Cela dépend un peu du type d'association. Nous avons eu des débats, par exemple, sur l'attribution des bonus : doit-on donner des bonus aux dirigeants d'une association ? En fonction de quels critères ? Est-ce que ce sont des critères uniquement quantitatifs, de gestion, comme dans une entreprise ou est-ce que ce sont des critères qui traduisent la fidélité aux objectifs de l'association ? Ce n'est pas facile.

Dans une des associations où je suis, un des administrateurs, systématiquement, s'abstient quand on approuve les bonus, parce qu'il trouve que ce n'est pas bien, qu'on ne devrait pas avoir besoin d'intéresser les gens pour qu'ils fassent leur travail. C'est une attitude que je respecte.

Mais cela dépend un peu des aspects de gouvernance. Dans un autre aspect de gouvernance, j'ai beaucoup choqué une association que je préside, parce que j'ai fait délibérer le conseil sur le salaire du directeur général et que j'ai demandé au directeur général de sortir pendant ce temps. C'était la première fois que cela se faisait. On m'a dit après : « Est-on obligé de le mettre dans le PV du conseil ? Est-ce qu'on ne peut pas le mettre en annexe ? » J'ai répondu que l'on pouvait le mettre en annexe, à condition que tous les administrateurs puissent avoir l'annexe.

Il y a des règles de bon sens. Toutes les règles sur les conflits d'intérêt, toutes les règles sur la transparence, etc., je crois qu'il faut qu'elles s'appliquent, mais peut-être pas avec le même niveau de formalisme ; il ne faut pas non plus tomber dans la paranoïa.

En revanche, ce qui est plus difficile, me semble-t-il, c'est ce qui concerne la gestion pure et simple. Très souvent, les associations ont été développées par des gens qui avaient une flamme sociale, humanitaire, et aucun talent de gestion. Quand ces associations atteignent une certaine taille, se pose alors un problème de gaspillage de ressources ou de désordre, et le gaspillage de ressources et le désordre, ce n'est pas bon pour une association, comme ce n'est bon pour une entreprise.
Dès lors, on est amené à remettre de l'ordre, à faire de la gestion, mais à dose homéopathique, pour ne pas éteindre la flamme.
Paradoxalement, dans les associations où je travaille, je suis tout le temps en train de demander si, dans les objectifs, on prend en compte l'esprit associatif. Et je suis un peu gêné quand on utilise trop certains mots de vocabulaire comme clients, actifs, etc. Certes, on peut les utiliser, mais sans perdre de vue que la finalité de l'association n'est pas celle d'une entreprise.
Mais j'ai quand même retenu la leçon de mon maître, Maurice Allais, professeur d'économie et prix Nobel, comme vous le savez, qui, dans son cours, disait : « Si un monastère voulait travailler et développer des productions pour vivre, de façon à consacrer le maximum de temps à l'adoration de Dieu, il faudrait qu'il s'organise selon les principes d'économie libérale, parce que c'est cela qui lui permettrait la plus grande efficacité, et donc d'avoir le plus de temps possible pour l'adoration de Dieu. »

Question

J'ai une question qui me tient à cœur, qui est d'actualité, sur la corruption. Vous avez parlé tout à l'heure du Nigeria. Vous êtes présent dans des pays à risque. Comment la société LAFARGE s'est-elle organisée pour lutter contre la corruption ?

Bertrand COLLOMB

La corruption est effectivement un problème difficile, dont auparavant on ne parlait pas. Maintenant, on en parle. Les situations sont diverses : dans certains cas on peut assez facilement traiter le problème, dans d'autres c'est beaucoup plus difficile.
Chez LAFARGE, nous avons la chance de n'être pratiquement jamais directement sur les marchés publics, d'une part, et d'autre part nous ne sommes pas sur des « coups », nous sommes sur des implantations dans la durée. Quand vous n'êtes pas directement confronté aux décideurs publics, les risques de corruption sont moindres ; et quand vous êtes présent dans la durée, vous êtes moins exposé. Si vous

implantez une usine, et que vous faites savoir que vous n'entrez pas dans le jeu de la corruption, vous aurez peut-être un peu plus de mal à démarrer, mais au bout d'un certain temps votre usine finira bien par vendre ses produits.
C'est un peu cela que l'on a fait. Nos principes d'action sont très anciens. D'ailleurs, on ne parlait pas de corruption. On disait simplement que l'honnêteté et l'intégrité étaient les principes du groupe. Il n'y avait pas de code d'éthique, car on pensait que si on listait ce qui était interdit, cela voulait dire que ce qui n'était pas interdit était permis. Mais on n'a pas pu tenir sur cette position un peu trop française – le goût pour l'informel est très français – à cause de Sarbanes-Oxley. Nous avons donc mis en place des codes éthiques.
Est-ce que je suis sûr à 100 % que, nulle part dans le groupe, il n'y a pas de corruption ? Bien entendu, non. Il existe en particulier une zone grise, ce que l'on appelle les *facilitating payments*. Aussi bien chez LAFARGE que dans d'autres sociétés, on a fait des tentatives pour écrire quelque chose sur les *facilitating payments*. On n'y arrive pas.

Je me souviens qu'au Sénégal, j'ai été arrêté par un policier qui, sous prétexte que je n'avais pas mon certificat de vaccination, voulait m'emmener au poste. Evidemment, je lui ai donné quelque chose. Je n'ai pas respecté la politique du groupe, mais je n'ai pas raté mon avion. On ne peut pas dire aux gens : « Quelles que soient les circonstances, vous resterez au poste de police de brousse, vous raterez votre avion, plutôt que de donner 100 francs ou 10 euros. »
Le problème, c'est : où s'arrête-t-on ? Et malheureusement, comme pour beaucoup de sujets, on ne sait pas… enfin, on sait, mais on ne sait pas l'écrire.

J'ai eu une autre expérience en Chine. En Chine on ne peut pas vendre du ciment sans faire un cadeau au client, ou plutôt au manager du client, celui-ci étant une société d'Etat. En l'occurrence le cadeau devait être une enveloppe contenant une somme en liquide, qui avait, en plus, la caractéristique qu'on ne savait plus du tout à quel prix on avait vendu le ciment. J'ai refusé, et au bout d'un an ou deux ans on a fini par vendre, sans cadeau.
On me pose souvent la question : « Est-ce que la corruption vous a conduit à ne pas aller quelque part ou à sortir d'un pays ? » Ma réponse est oui, et aussi surprenant que cela puisse paraître, c'était il y a quinze ans, à New York, les syndicats des entreprises de construction interdisant aux entrepreneurs d'acheter du béton à des sociétés qui n'avaient pas craché au bassinet du syndicat.

Généralement, je pense que le problème de la corruption s'améliore, d'abord parce que les réglementations sont plus strictes et la responsabilité des personnes plus grande. Ensuite, un organisme comme *Transparency International* joue un rôle positif en aidant les entreprises à éliminer la corruption, sans mettre ces entreprises en accusation.
Je crois que cela va dans le bon sens. Je pense que *Publish What You Pay* – qui ne veut pas dire, contrairement à ce que certains pensent, que l'on publie les bakchichs que l'on paie, mais que l'on publie les redevances que l'on paie légalement, ce qui permet d'éviter que ces redevances disparaissent dans les trous anonymes des budgets des pays – est une bonne initiative. Il faudrait qu'il y ait davantage de soutien des Etats pour que cette initiative devienne une norme internationale à laquelle aucun Etat ne puisse échapper.

Louis VAURS

Je voudrais vous remercier, Monsieur le Président, d'avoir répondu aussi longuement et aussi complètement à toutes ces questions, qui n'étaient pas toutes faciles, je le reconnais.

Conception/réalisation : EBZONE Communication (eblanc@ebzone.fr) - Impression : Compédit Beauregard

IFACI - Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20 - Mel : institut@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com