COLLOQUE

Institut de l'Audit Interne

ACTES DU COLLOQUE

L'audit interne dans les groupes internationaux

>> son organisation, ses enjeux, ses défis

- mardi 25 septembre 2007 -

© IFACI - Paris - Janvier 2008
ISBN : 978-2-915042-11-5

SOMMAIRE

Discours introductif 5

Typologie d'organisations de services d'audit interne dans les groupes internationaux 5

L'organisation de services d'audit interne dans les groupes internationaux, leurs positionnements et leurs rattachements 9

Les spécificités des missions d'audit à l'international : la planification des missions, la composition des équipes et leur profil 22

Fusions-acquisitions à l'international : le rôle de l'audit interne 27

Les enjeux de l'intégration de services d'audit interne dans le cas d'une fusion : témoignage 32

Piloter l'audit interne à l'international avec un petit service d'audit interne 37

Présentation de l'ouvrage « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » .. 46

Discours de clôture 49

Discours introductif

Marie-Hélène LAIMAY, ***Senior V.P. Audit & Evaluation du Contrôle Interne, Sanofi Aventis***

Cette journée doit nous faire partager diverses expériences, et nous permettre d'échanger sur les enjeux liés à l'activité d'audit interne dans les groupes internationaux. Il s'agira essentiellement de groupes industriels et commerciaux, un peu de l'assurance, mais pas de la banque.
De l'organisation à la réalisation des missions, notre ambition aujourd'hui est de valoriser les différentes facettes de l'audit interne, et les défis que vous devez relever, vous, dans votre groupe, et que les présentateurs qui vont me rejoindre ont déjà étudiés ou vécus.
La matinée sera consacrée à l'organisation de la fonction d'audit interne et à la définition des ressources. Cet aspect-là sera confronté chaque fois à la dimension opérationnelle.
L'après-midi sera consacré à l'activité d'audit interne avec, là encore, un équilibre entre la théorie et la pratique. Vous verrez que toujours l'audit interne doit s'adapter à son environnement et à la structure du groupe dans lequel il évolue.

Je vais demander à M. Eustache Ebondo Wa Mandzila de me rejoindre. Il est aujourd'hui professeur associé à Euromed Marseille, et il professe également à Alger. Il va poser les bases de cette journée. Ensuite nous reviendrons sur les principales typologies d'organisation des services d'audit interne dans les groupes internationaux. Ce qu'il va vous présenter, c'est ce sur quoi nous allons nous appuyer et débattre tout au long de cette journée.

Typologie d'organisations de services d'audit interne dans des groupes internationaux

Eustache EBONDO WA MANDZILA, ***Professeur-associé, Euromed Marseille Ecole de Management***

Je vais vous présenter la typologie d'organisation des services d'audit interne dans les grands groupes internationaux.

La première question qui vient à l'esprit, c'est de savoir quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à **créer un service d'audit interne**. Généralement, on considère que la taille de l'entreprise, qui peut être mesurée par le chiffre d'affaires et les effectifs, est un déterminant important dans la décision de la direction générale de créer un service d'audit interne.
Une deuxième raison ou un deuxième déterminant est la dispersion géographique. Le fait qu'une entreprise ait des filiales disséminées sur le territoire ou dans d'autres régions du monde incite une direction générale à créer un service d'audit interne.

Une fois créé, se pose la question du type d'organisation le mieux adapté pour le service d'audit interne d'un groupe international. Traditionnellement, comme vous le savez, les grands groupes internationaux ont plusieurs choix. J'en retiens deux : la forme centralisée et la forme décentralisée. Le choix de l'une ou de l'autre n'est pas le fruit du hasard.

Dans une **organisation centralisée**, un service d'audit interne se compose d'une direction et d'auditeurs organisés par métier, par compétence ou par filiale, c'est-à-dire par destination géographique.

Segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence, qu'est-ce que cela veut dire, concrètement ? Cela veut dire que les équipes d'auditeurs seront constituées selon des critères de spécialité ou de compétence technique : auditeurs comptables et financiers, qui s'assureront que le système de contrôle interne comptable est fiable ; auditeurs informatiques, auditeurs qualité et, puisque c'est à la mode, auditeurs environnementaux.

Quelle sera l'organisation de l'équipe d'audit interne ? On trouvera généralement un responsable, des chefs de mission, des assistants confirmés ou débutants, ou les deux. Autre type d'organisation : un directeur de l'audit, un superviseur, des chefs de mission et des auditeurs.
Mais la direction générale peut préférer organiser la direction d'un service d'audit en procédant cette fois – je pense que c'est ce qui vous intéresse le plus – à une segmentation par domaine ou par filiale.
Dans ce cas, la spécialisation ne se fait plus en fonction des compétences techniques ou en fonction de la spécialité, mais en fonction des domaines d'activité, ou de l'implantation géographique. Ainsi, dans le cas d'une unité de production, on affectera des auditeurs compétents sur les techniques de production. L'audit de production sera privilégié. Ou bien il y aura, dans ce service d'audit, un éclatement par région ou par pays, avec un souci d'efficacité dans l'utilisation des ressources : il vaut mieux envoyer dans un pays étranger un auditeur qui parle la langue du pays qu'un auditeur qui l'ignore. L'idée, dans ce dernier type de configuration, c'est de disposer d'un service d'audit interne, avec plusieurs antennes dans différentes villes et différentes filiales.

Mais, pour d'autres raisons, une direction générale peut préférer une **organisation décentralisée** de son service d'audit interne.
En France, on admet très bien la décentralisation, transposition de l'organisation administrative adaptée à l'audit interne. Il ne s'agit pas de supprimer la direction centrale de l'audit interne, mais de faire en sorte que les filiales disposent de leur propre service d'audit interne et d'auditeurs locaux. Cela suppose de définir les missions de la direction centrale de l'audit interne et du service d'audit interne décentralisé.
Le service d'audit central réalisera les missions transversales portant sur des thématiques spécifiques. Il assurera le management global de l'audit interne du groupe.
Le service d'audit décentralisé – celui qui est sur place, qui connaît les réalités – composé principalement d'auditeurs généralistes, effectuera des missions moins pointues. Il réalisera des missions d'audits opérationnels.

Quels sont les critères de comparaison entre les deux organisations ?

Concernant la composition des équipes, dans une organisation centralisée du service d'audit, il y a un directeur d'audit interne central, des chefs de mission ou des superviseurs, des auditeurs confirmés, des assistants.
Dans l'organisation décentralisée, il y a un responsable de l'audit interne de la filiale, des auditeurs confirmés et des assistants.

Comment sont organisés les auditeurs internes ? Dans une organisation centralisée, il y a une spécialisation par métiers, par compétences, par secteurs géographiques ou filiales. Les compétences étant beaucoup plus vastes, les auditeurs vont, comme je vous l'ai dit, réaliser des missions transversales, des missions de management global d'audit du groupe. Ils sont responsables de l'unité de commandement. Il faut s'assurer que les décisions prises au niveau central sont appliquées au niveau local : il y a parfois des tentations d'indépendance et décentralisation ne rime pas avec indépendance. La direction centrale a un droit de regard sur ce qui se fait au niveau local, et valide même un certain nombre d'éléments.
En ce qui concerne l'organisation décentralisée, les auditeurs sont des généralistes capables de réaliser des missions assez diverses mais plus limitées, comme je l'ai dit.

Quels sont les avantages et les inconvénients de l'une ou l'autre forme d'organisation d'un service d'audit interne ?

Nous considérons que l'organisation centralisée a le mérite de renforcer l'expertise des auditeurs (puisque les auditeurs sont regroupés par domaine d'expertise), donc leur crédibilité. Elle accroît également l'efficacité. Enfin, l'unité de commandement est un élément de cohérence globale dans l'entreprise.
Les avantages, dans une organisation décentralisée, sont la connaissance qu'ont les auditeurs de l'environnement, des mœurs locales, de la langue, élément très important pour les relations entre auditeurs et audités, sans oublier la limitation des frais de déplacement, avantage non négligeable.

Mais il n'y a pas que des avantages, il y a aussi des inconvénients.
Dans une organisation centralisée, les auditeurs sont organisés par compétence, par spécialité, ce qui peut, à la longue, créer une sorte de routine, influer négativement sur l'ouverture d'esprit. En outre, si on se limite à faire de l'audit informatique, ou environnemental, ou comptable et financier, le principe d'auditeur généraliste, d'auditeur polyvalent est sérieusement mis à mal : c'est le problème fondamental de ce type d'organisation, l'inconvénient majeur de l'organisation centralisée d'un service d'audit interne.
Mais l'organisation décentralisée d'un service d'audit interne présente aussi des inconvénients. Le premier est la dépendance vis-à-vis du service central, dépendance parfois mal ressentie, un peu comme une « colonisation ». S'ajoute à ce sentiment un complexe d'infériorité né de la répartition des missions entre le service central (à plus forte valeur ajoutée) et le service d'audit de la filiale (audits de régularité et de conformité).

Le choix d'une forme d'organisation dépendra, in fine, de la mission que l'on veut confier au service d'audit interne, de sa nature et de sa complexité.

QUESTIONS

Georges BOUCHARD, *Gaz de France*

Il me semble que la valeur ajoutée d'un service d'audit dépend non seulement de ce que fait le service d'audit, mais aussi de ce que le management fait de la production du service d'audit.
Auriez-vous quelque chose à nous dire sur les avantages et les inconvénients de ces deux types d'organisation du point de vue de l'action du management et des relations entre le management et le service d'audit ? Est-ce que, selon le type d'organisation, le management profite plus ou moins des services rendus par l'audit interne ?

Eustache EBONDO WA MANDZILA

Ce serait de la mauvaise foi de ne pas reconnaître que l'audit interne apporte une contribution très significative à la satisfaction du management, que ce soit dans le cadre d'une organisation centralisée ou décentralisée.
Dans l'organisation décentralisée, le rôle de l'auditeur interne est de rassurer sur l'efficacité du système de contrôle interne. C'est de l'audit de régularité et de conformité. Ce ne sont pas des missions d'audit de management ; ces dernières sont réalisées par des unités issues de la direction centrale. Ce sont elles surtout qui doivent apporter la plus haute valeur ajoutée sur le niveau du service d'audit des filiales. Dès lors que la direction du service d'audit interne du siège est amenée à réaliser des missions d'audit de management dans les filiales, des missions pointues et spécifiques, je suis convaincu que la contribution du service d'audit interne est très significative.

Stéphane NGUEWOU, *AXA Assistance*

En termes de rattachement hiérarchique, selon vous, quelle serait la meilleure solution dans une organisation décentralisée de l'audit interne ? Faudrait-il que les auditeurs, dans chacune des filiales, soient rattachés direc-

tement à l'équipe centrale de manière hiérarchique ou faudrait-il un rattachement hiérarchique au patron de la filiale ? Dans l'un ou l'autre cas, quel serait l'impact sur l'indépendance de l'auditeur, sur ses travaux, sur la pertinence de ses conclusions pour le management central ?

Eustache EBONDO WA MANDZILA

Le rattachement du service d'audit d'une filiale à la direction de cette filiale a un inconvénient majeur, c'est l'absence d'indépendance vis-à-vis de la direction de la filiale. Il me semble donc préférable que les services d'audit interne d'une filiale soient directement rattachés à la direction du service d'audit central.

Philippe DEREGEL, *groupe SAFRAN*

Je me réfère à la question de M. Bouchard et j'aimerais aller un peu plus loin en posant une question ouverte à l'ensemble des intervenants. Aujourd'hui, dans les groupes internationaux, la question de l'organisation de l'audit interne passe, assez largement, par l'organisation de l'ensemble des « acteurs des risques », c'est-à-dire l'audit interne, le *risk management*, le contrôle interne, le développement durable, la protection industrielle, la qualité… Tous ces acteurs doivent travailler de manière coordonnée dans l'organisation.
Ma question est : quelle est votre expérience et celle des autres intervenants dans ce domaine-là, compte tenu de la culture de l'organisation, de son niveau de centralisation, de la manière dont le principe de subsidiarité est appliqué selon les domaines ? Quelle est la relation de l'ensemble de ces acteurs avec le management qui est de toute évidence le partenaire de l'ensemble des métiers du risque, au premier rang desquels l'audit interne ?

Eustache EBONDO WA MANDZILA

Comme vous l'avez dit, il y a plusieurs acteurs qui participent à l'évaluation des risques. Dans beaucoup d'entreprises, c'est le *risk manager* qui a la responsabilité d'établir la cartographie des risques. L'auditeur interne a pour mission d'étudier cette cartographie et de faire éventuellement des propositions d'amélioration. L'auditeur interne qualité, quant à lui, va alimenter les travaux de l'auditeur interne. De même les commissaires aux comptes qui, dans le cadre de la LSF sont amenés à travailler de concert avec les auditeurs internes pour évaluer le système de contrôle interne.
Il est vrai qu'il y a un problème de positionnement à l'intérieur même de l'entreprise, et il peut y avoir aussi un problème de chevauchement.
Il faut considérer qu'un rapport est rédigé, et que ce rapport est principalement rédigé par l'auditeur interne ; c'est donc lui qui devrait s'approprier les travaux réalisés par les autres acteurs de contrôle interne ou les acteurs de contrôle tout court.

L'ORGANISATION DE SERVICES D'AUDIT INTERNE DANS LES GROUPES INTERNATIONAUX, LEURS POSITIONNEMENTS ET LEURS RATTACHEMENTS

Marie-Hélène LAIMAY

Je vous demande maintenant d'accueillir Florence VINCENT, qui est directeur de l'audit interne du groupe Michelin. Sa présentation va nous montrer les avantages et les inconvénients de tel ou tel type d'organisation, et ce qui influence l'évolution de l'audit interne. Comment l'audit interne est-il perçu par le management et quel est son rôle ?

Florence VINCENT, ***Directeur de l'Audit Interne du groupe, Michelin***

La question de l'organisation de l'audit interne, je me la pose actuellement. On se l'est beaucoup posée dans le passé, et probablement, dans le futur, d'autres que moi se la poseront. La rentrée est une bonne période pour s'interroger, parce qu'on est en train de préparer son plan pour l'année prochaine, peut-être même avec des projections à moyen terme. Le moment est propice de s'interroger sur la qualité et les performances de nos organisations.

Je suis responsable de l'audit interne du groupe Michelin depuis deux ans, mais depuis quinze ans j'ai toujours suivi, de loin en loin, l'évolution de l'audit interne et le pourquoi de ces évolutions.
En préalable, je voudrais vous dire que j'ai la ferme conviction qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise organisation. C'est le premier point.
Le deuxième point, c'est qu'une organisation n'est jamais figée. En fait elle bouge sans arrêt, et au fond, ce qui est important, c'est qu'elle soit suffisamment souple pour être le plus possible en harmonie avec son groupe.
Je pense qu'une organisation qui fonctionne bien quelque part n'est pas transposable telle quelle ailleurs. Il n'y a pas de bonne organisation type.

J'illustrerai mon propos en vous présentant environ quinze ans d'évolution de l'audit interne chez Michelin : au début des années 90 ; de 1996 à 2005 ; en 2007. J'essayerai de dégager des facteurs qui, à mes yeux, ont influé sur le choix de l'organisation.
Au début des années 90 l'organisation est assez éclatée : on compte une quinzaine d'équipes. La maille est manifestement une maille pays. Nous sommes présents là où se trouvent nos usines ; l'empreinte de l'audit interne colle assez bien avec l'empreinte industrielle du groupe. A l'époque, nous n'avons pas encore d'usine dans les pays de l'Est, ni en Chine, sinon nous aurions probablement eu des services d'audit dans ces pays-là.
Les équipes sont réduites : un ou deux auditeurs ; un peu plus aux Etats-Unis (sept) et en France (dix) ; traditionnellement, nous avons toujours eu beaucoup d'auditeurs au Brésil, alors que ce n'est pas un très grand pays industriel pour le groupe. L'équipe qui se trouve en France intervient uniquement sur le sol français.
Les métiers assurés à l'époque sont de type contrôle interne. On n'évalue pas le contrôle interne, on fait du contrôle interne. Ce sont des audits de conformité, dans un domaine plutôt comptable.
Les auditeurs sont issus des pays où ils travaillent. Ils sont généralement soit auditeurs externes, soit comptables de métier. Il y a autonomie totale ; il n'y a pas de fédération de cet ensemble.
En général, les auditeurs sont rattachés aux directeurs financiers, à une seule exception près qui est l'équipe française qui est déjà, à l'époque, rattachée au gérant.

De 1996 à 2005, il y a eu beaucoup de mouvements dans le groupe qui s'est réorganisé. L'Amérique du Nord s'est centrée sur les Etats-Unis et étoffée : il n'y a plus d'équipe au Canada ni au Mexique. Les pays européens n'ont plus de service d'audit interne : en revanche, une équipe, basée à Clermont-Ferrand, joue à la fois un rôle Europe et groupe.

Le spectre d'activité de l'audit s'est étendu : on parle maintenant d'audit produits, d'audit incendie : c'est une autre forme de séparation de l'équipe. Quatre équipes travaillent sur des domaines bien distincts à Clermont-Ferrand. Demeurent quelques audits pays de petite taille, notamment en Asie et au Nigeria.
A l'époque, on a le souci de l'internationalisation et l'on est bien conscient qu'en centralisant on risque de perdre une dimension pays importante à nos yeux, pas seulement pour la langue, mais aussi pour la culture, pour la diversité. Mon prédécesseur fait le choix de rendre l'équipe internationale et donc fait venir des auditeurs d'un peu partout.
Le métier est encore un métier de contrôle dans les différentes zones géographiques. Les missions ont un caractère comptable, sur les sites comptables classiques. En revanche, l'équipe basée à Clermont commence progressivement à faire de l'évaluation de contrôle interne ; c'est particulièrement le cas lorsqu'on qu'on parle d'audit produits ou d'audit incendie.
Dans les zones géographiques, les auditeurs ne sont plus rattachés au directeur financier mais au directeur de la zone, à une ou deux exceptions près, notamment dans les pays asiatiques.

En Juin 2007, c'est-à-dire aujourd'hui, les choses bougent beaucoup mais la centralisation se confirme.
Les zones géographiques ont un lien hiérarchique direct avec moi, car l'on a estimé que les trois auditeurs du Brésil n'avaient pas besoin d'un manager local. L'équipe de Clermont constitue maintenant un seul pôle, rattaché au gérant.
Notre métier, aujourd'hui, est un métier d'évaluation de la maîtrise des risques. Nous couvrons un spectre extrêmement large de risques. J'ai donc beaucoup d'experts dans mon équipe et je cherche à en avoir un peu plus.
Nous avons un seul plan d'audit (dans les organisations précédentes, chaque pays ou chaque zone avait son propre plan d'audit). Sur une même mission, on peut décider d'affecter un Américain ou un Brésilien, le critère retenu étant la compétence. Il nous a fallu deux ans pour arriver à travailler sur un seul plan d'audit, avec des méthodes uniques. Travailler sur le même plan d'audit et mixer les équipes, cela suppose de disposer de référentiels communs, partagés. Nous avons dû faire beaucoup de formations, et créer de nombreux groupes de travail pour définir les méthodes.

Essayons maintenant de dégager les facteurs influant sur les choix d'organisation pour l'audit interne. J'en ai identifié sept.

Premier facteur : la taille, l'activité, l'implantation internationale, et j'ajouterai la maturité – je vous expliquerai ce que je veux dire par là – influent directement sur l'organisation d'un service d'audit. Il y a un rapport ou un ratio entre la taille du service d'audit et la taille de l'entreprise.
De la même façon, on sait bien que l'activité a un impact sur l'organisation de l'audit : voir le monde bancaire ou des assurances. Je vous montrerai tout à l'heure que l'activité de Michelin, qui est une activité industrielle, a une répercussion importante sur notre plan d'audit. La moitié de notre plan concerne le domaine de la technique, de l'industrie ce qui a des répercussions sur le *staffing*.
L'implantation internationale implique un souci constant d'une représentation de qualité.
Qu'est-ce que cela veut dire pour Michelin ? Chez Michelin, nous sommes cinquante à l'audit. Depuis quinze ans nous tournons autour de ce chiffre. Cinquante pour un effectif d'un peu moins de 130 000 personnes, et un chiffre d'affaires d'un peu plus de 7 milliards d'euros.
Michelin est une société industrielle : plus de 50 % des audits se situent ailleurs que dans le monde de la finance, de la comptabilité, du juridique ou des achats. Nous faisons des audits produits, environnementaux, de sécurité ; nous intervenons sur des risques de rupture d'approvisionnement.
La maturité, c'est une de mes convictions. Je ne sais pas si je vais réussir à vous la faire partager. J'estime qu'il y a complémentarité – ce n'est pas nouveau pour vous – entre le contrôle interne et l'audit. Mais j'estime aussi qu'il y a un ordre naturel des choses, c'est-à-dire qu'avant de vouloir asseoir un audit fort, il est important que le contrôle interne soit déjà lui-même fort. (Chez Michelin, le contrôle interne est sous la responsabilité des opérations ; je vous expliquerai notre organisation tout à l'heure. Je ne suis pas responsable du contrôle interne).

Nous sommes en train de nous développer fortement en Asie mais l'Asie ne représente pas encore des chiffres d'affaires suffisamment significatifs pour le groupe, donc quand je traite des risques, je les traite souvent en Europe ou en Amérique du Nord. En revanche, le contrôle interne est majeur pour les Asiatiques. Quand j'ai pris mon poste, c'était à l'époque où l'on était en train d'essayer de développer des équipes d'audit en Asie. Je me suis rendu compte que c'était un leurre, car il n'y avait pas de contrôle interne. J'ai fait alors un transfert d'activité : j'ai préféré « donner » les effectifs que j'avais – j'en avais quelques-uns – pour asseoir d'abord le contrôle interne. C'est ce que j'appelle la maturité.
L'implantation géographique c'est la nécessité de couvrir le monde. Aujourd'hui, dans mon équipe, il y a un Chinois, beaucoup d'Américains, des Anglais, des Allemands, un Roumain, des Brésiliens, une Italienne, un Belge, un Canadien… Nous parlons à peu près toutes les langues, et cela nous donne une sensibilité interculturelle indispensable quand on travaille à l'international.

Deuxième facteur : le style d'organisation et de modes de fonctionnement de l'entreprise. On l'a évoqué tout à l'heure, les entreprises ont des cultures fortes et, à mes yeux, les entreprises à culture très centralisée ont tendance à avoir des audits très centralisés. A contrario, les entreprises dont la culture est très décentralisée hésiteront, à mon avis, entre deux positions assez opposées qui sont soit la décentralisation, soit au contraire un service d'audit extrêmement centralisé, extrêmement fort pour faire contrepoids à la décentralisation.
Chez Michelin, vous l'avez certainement compris, nous sommes plutôt centralisés.
Quand je rejoins le groupe en 1990, il est à l'époque organisé par fonctions : fonction de production, fonction recherche, fonction vente, et par pays. L'audit est organisé par pays, ce qui est un choix très cohérent, d'autant que les missions sont de type contrôle interne financier.
En 1996, le groupe se réorganise très profondément, intègre la notion de *business unit* et bâtit l'organisation autour de deux grands concepts : la business unit d'une part et les services groupe d'autre part.
Les *business units* ont tout ce qu'il faut pour vivre, mais juste ce qu'il faut. Elles ont leur recherche appliquée, leur marketing, leur commerce, leurs moyens de production, leur *supply chain*, un peu de contrôle de gestion ; mais elles n'ont pas de RH, pas d'acheteurs, pas de juristes, pas de financiers, et pas de service d'audit interne.
Les services groupe sont mondiaux, avec à leur tête ce que l'on appelle un noyau, dont la mission est de définir le métier, de prendre les grandes orientations, d'animer le métier. Tout cela se relaie à l'échelon des zones géographiques et, le cas échéant, de la maille pays. A l'audit, on fait le choix de la maille zone géographique, progressivement, sur dix ans. Progressivement, pourquoi ? Parce que nous sommes une entreprise qui a un fort souci de l'humain et ne voulons pas laisser sur le carreau des auditeurs qui, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, sont souvent des personnes qui font carrière assez longtemps à l'audit interne et dans leur pays. On choisit donc d'attendre un renouvellement à peu près naturel des équipes.
L'audit n'a pas changé d'organisation depuis 1996. En revanche, il s'est produit un phénomène nouveau, il y a à environ deux ans, qui, je pense, va transformer notre groupe, et dans lequel l'audit s'est beaucoup investi, ce sont des programmes de standardisation.
Depuis un siècle, Michelin avait une culture de l'ingénieur, de la recherche, de l'innovation. Une grande liberté était laissée à ceux qui allaient dans ce sens. Cela explique qu'il existe une très grande diversité de processus, et notamment de procédés de fabrication. Les pneus sont bien les mêmes, mais on a tellement fignolé et amélioré les machines de production, que les procédés sont tous différents.
C'est dans un contexte de compétitivité très forte, que le groupe a été obligé de lancer des programmes d'optimisation forte et d'amélioration des coûts de production, entre autres, qui passent par la standardisation. L'audit n'y a pas échappé et a choisi de constituer progressivement une seule équipe, d'uniformiser, de standardiser ses modes de fonctionnement, ses programmes de travail, et surtout ses livrables.

Troisième facteur : les missions confiées à l'audit.
Si l'on est, comme on l'a été à une époque dans le groupe, dans le registre du contrôle, à mes yeux, la maille pays, l'organisation par pays, est un système satisfaisant. En revanche, dès lors que l'on commence à faire du contrôle interne (chez nous, on commence à parler d'évaluation du contrôle interne dans les années 1997-98), la maille pays peut fonctionner encore, parce qu'au fond, on est toujours sur des registres financiers, mais il est important qu'il y ait une unité, au niveau du groupe, qui fédère ce travail-là et surtout qui le consolide.

En revanche, quand on parle de la maîtrise des risques, on se situe, chez Michelin, au niveau du groupe. Les entités responsables des risques se positionnent au niveau du groupe. Les risques juridiques sont sous la responsabilité de la direction juridique, les risques financiers sous la responsabilité de la direction financière, les risques informatiques sous la responsabilité de la direction informatique. Et ces directions se trouvent physiquement au siège. Il est important que l'audit soit proche de ces entités.

Quatrième facteur : c'est une déclinaison de la mission, c'est le scope. Le scope n'a pas un impact direct sur l'organisation, mais un impact direct sur le *staffing*. Et le *staffing*, à mes yeux, a un impact direct sur l'organisation.
Quand on est contrôle interne, et contrôle interne plutôt comptable et un peu informatique (à l'époque, en 1990, on commence l'audit informatique, l'audit de sécurité informatique), on recrute localement des auditeurs et des comptables.
Dans les années 1994-95, on rajoute deux nouvelles mailles à l'audit : les audits produits et les audits incendie. Ce sont les débuts, vous le savez, des certifications ISO, le début – pour nous en tout cas – des audits faits par nos constructeurs. C'est aussi, concernant l'incendie, une pression forte de nos assureurs pour que nous développions nos propres audits dans le domaine incendie.
Il se trouve que nos constructeurs sont internationaux et que nos relations les gèrent à partir de la France ; que nos assureurs sont internationaux et que les contacts, nous les gérons à partir de Clermont-Ferrand. Tout cela nous conduit à localiser ces deux équipes-là dans l'équipe basée en France qui joue un rôle groupe. C'est le début d'une sorte de centralisation sur un certain nombre de thèmes d'audit.
A la fin des années 1990, au lieu de parler d'audit comptable, on commence à parler d'audit général qui, en fait, couvre tous les processus de gestion, comme les achats. On commence à faire des audits dans le domaine juridique.
Aujourd'hui, notre scope est un peu plus large du fait que l'on a choisi le domaine des risques. Nos risques ont été classés par notre conseiller de surveillance en dix familles qui vont des problématiques de sécurité jusqu'à l'image, en passant par des sujets très divers. J'essaie d'équilibrer mon plan de charge en fonction de ces dix familles de risque. Bien évidemment, je ne passe pas autant de temps aujourd'hui – je devrais peut-être, d'ailleurs – sur l'image que sur le risque financier. Je consacre encore environ 25 % de mon temps à auditer les risques financiers. Pour le reste, j'essaie d'équilibrer.
Le *scope* a un impact, je vous l'ai dit, sur le *staffing*. Quand je fais de la comptabilité, de l'informatique, je n'ai pas de difficulté à trouver du personnel. En revanche, quand j'essaie de traiter les risques, j'ai besoin d'experts. Et je ne peux pas les déployer dans toutes les zones ou dans tous les pays, sans augmenter de manière significative la taille de l'audit interne. Cette contrainte m'oblige à mutualiser les ressources, où qu'elles se trouvent, dans l'objectif unique de servir le groupe sur l'évaluation de la maîtrise des risques. C'est assez compliqué parce que, par tradition, il y avait plutôt beaucoup d'auditeurs externes, dans le groupe. Je suis progressivement en train de réduire ce nombre d'auditeurs externes pour intégrer des juristes par exemple – je n'en avais pas. Petit à petit, j'accrois les compétences.

Cinquième facteur : Le *sourcing* pour le *staffing* de l'audit interne a une répercussion géographique directe, parce qu'il se trouve que, pour trouver des compétences pointues, je suis obligée de chercher dans de grands pays, très matures, qui exercent des activités variées : industrie, commerce, sécurité.
Mes trois grands pôles de *sourcing* sont Clermont-Ferrand, les Etats-Unis et le Brésil. Au Brésil le *staffing* est de très grande qualité : les gens sont très motivés, très mobiles, en général très bien formés.
Mon sourcing d'auditeurs externes, je vais le chercher en Roumanie, en Italie, en Pologne, de façon à rester international.

Sixième facteur : les leçons tirées de l'expérience et du passé. En quinze ans, quels constats avons-nous fait ?
Chaque fois que nous avons eu des petites équipes – ce qui a été le cas pendant longtemps – nous ne sommes jamais bien parvenus à les former, à les motiver, à les développer.
J'avais un auditeur au Japon, il y a deux mois. Cet auditeur avait été recruté il y a un an et demi. C'était un

candidat intéressant. Mais former quelqu'un à distance, c'est extrêmement compliqué. Pourtant, on a mis les moyens : on l'a fait venir en France, on l'a envoyé aux Etats-Unis, on a dépêché nous-mêmes des équipes pour faire des audits avec lui. Malgré cela, il s'est progressivement démotivé et n'est pas arrivé à s'adapter à nos standards de formation.
Les meilleures équipes, selon nous, sont celles qui réunissent quinze personnes. Je tire ce chiffre de notre expérience américaine. A une époque, aux Etats-Unis, nous avons été huit, douze, dix, quinze. Nous sommes aujourd'hui quatorze, et l'équipe n'a jamais été aussi bonne.
Pourquoi cette volonté d'avoir du monde ? Plus il y a de monde dans une équipe, plus il y a de stimulation, d'enrichissement mutuel, de *challenging*, bref d'émulation.
Les équipes locales manquent d'indépendance dans leur jugement. Pendant longtemps, nous avons essayé de mixer des personnes du groupe et des locaux.
Par ailleurs, nous avons découvert que lorsque nous effectuons une mission sur plusieurs pays (par exemple, cette année nous avons audité le risque de change dans tout le groupe), il est plus performant de la faire réaliser par une même équipe dans l'ensemble des pays du groupe, que de demander à cinq équipes de faire l'audit.
Nous avons découvert encore autre chose. Quand on arrive à mixer différentes compétences sur un même audit, on crée un enrichissement mutuel et on évite le risque d'enfermer des experts dans leur spécialité, qui souffrent à la longue d'un manque d'ouverture. J'ai, par exemple, dans mon équipe une personne assez brillante, qui vient de passer quinze à vingt ans dans le domaine de la qualité. Eh bien je choisis de le mettre sur des missions qui n'ont rien à voir avec le produit ni avec la qualité. Il apporte une compétence de méthode ; je le fais travailler sur des audits de projet, je lui ai fait auditer des aspects d'image. Son regard de qualiticien apporte une énorme richesse à nos audits. Bien sûr, il est au départ un peu perdu, c'est pourquoi je mets à ses côtés un autre expert.
Enfin, alors que nous avions l'habitude de recruter beaucoup de jeunes, aujourd'hui je me rends compte que cela devient dangereux et que, dans le métier que je fais, j'ai besoin de plus en plus d'experts. Cela ne veut pas dire que je vais tous les prendre en interne, mais je vais prendre ceux qui ont une expertise au départ. J'ai la chance d'être dans un groupe qui favorise beaucoup la mobilité, et donc en général, ceux qui me rejoignent n'ont pas une seule expertise mais deux. Ainsi j'ai actuellement quelqu'un qui vient de la recherche, mais qui a passé plusieurs années aux ressources humaines. Je peux utiliser ses deux expertises. J'ai quelqu'un d'autre qui vient du domaine de la maintenance et a lui aussi passé plusieurs années aux ressources humaines. Beaucoup arrivent avec plusieurs expertises.

Septième facteur : le budget alloué à l'audit interne. Le budget est une contrainte très salutaire. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, le groupe est dans un programme de lutte pour optimiser ses coûts, et notamment pour baisser ses coûts de structure. Vous vous doutez bien que l'audit interne entre dans les coûts de structure. Je ne subis pas du tout la même pression que mes pairs, parce qu'on ne m'a pas fixé des objectifs très ambitieux. On m'a demandé de vivre avec un budget constant. Vivre avec un budget constant quand on se déplace beaucoup et que les billets d'avion ont tendance à augmenter, c'est un peu compliqué. Certes, je pourrais dire à mes auditeurs qui voyagent en business class, de voyager en classe économique. Mais avec des auditeurs qui voyagent cent vingt jours par an, partent le dimanche pour être sur place le lundi matin, il faut faire preuve de compréhension.
Je pourrais rogner le budget du développement des compétences, mais d'abord ce n'est pas un très gros budget et j'estime que s'il y a un budget sur lequel on n'arrêtera pas de dépenser de l'argent, c'est celui-là.
Donc, je rogne sur la masse salariale. Quand j'ai mené ma réflexion, j'avais encore une équipe en Colombie, une au Brésil, une en Chine, une au Japon, une en Thaïlande, une au Nigeria. Parce qu'il y a un an et demi, j'avais encore des équipes à ce niveau-là. Des équipes de deux à trois personnes, avec en général un manager qui ne faisait pas d'audit. Mon ambition a été d'essayer de toucher le moins possible les forces dites vives, c'est-à-dire les auditeurs, et de réorganiser le management. J'avais quatre managers, on en a enlevé un. Probablement va-t-on en enlever encore un autre. Puis on a fermé les petites entités, et on a essayé de recentrer l'activité sur Clermont.
Il y a trois mois je suis devenue manager au Brésil. Cela m'oblige à me rendre très régulièrement dans ce pays.

Cela suppose des liaisons fréquentes par mail, téléphone… cela suppose de faire venir les auditeurs, et d'aller les voir. Donc, ce n'est pas simple. On ne sait pas si cela va fonctionner.
Certes, ce n'est pas une grosse réduction : j'ai dû baisser de six ou sept personnes les effectifs de l'audit. On devait être cinquante deux, cinquante trois, et l'on vise les quarante cinq.

Et demain, que sera notre organisation ? Peut-être serai-je remplacée un jour par quelqu'un qui croira à la décentralisation, et alors on décentralisera.
De manière rationnelle, je pense que, vu notre métier, vu le peu de ressources que l'on a, l'idéal serait d'être tous basés à Clermont, puisque le siège et nos clients se trouvent à Clermont. La réalité, c'est que, probablement pendant longtemps, des personnes seront basées ailleurs, parce qu'elles sont d'un bon niveau et que l'on ne veut pas s'en séparer, et aussi parce qu'elles ne souhaitent pas s'expatrier.
En tout cas **le principe est d'avoir une équipe unique, qui travaille sur un seul plan et qui cherche les compétences là où elles se trouvent.**

David BURNS, ***Directeur de l'Audit Interne, Basell***

Merci de m'accorder un instant pour vous parler de mes préoccupations et pour répondre un peu à la présentation de Mme VINCENT.
Mme VINCENT n'a pas eu besoin de vous expliquer ce que fabrique Michelin. Mais pour moi, je dois vous situer le monde de Basell.
Qu'est-ce que Basell ? Basell est un des plus grands groupes chimiques. Le plus grand groupe, c'est probablement BASF. Ensuite, il y a Bayer et Dow Chemical. Ce sont des entreprises beaucoup plus importantes que la mienne, mais nous sommes en phase d'expansion très forte, et si nos projets se réalisent dans les six prochains mois, nous serons probablement la quatrième société mondiale dans la chimie.
Pour le moment, nous sommes chimistes, mais nous ne sommes pas raffineurs. Cela va changer dans les prochains mois, mais je vais vous parler plutôt de l'univers Basell d'aujourd'hui et je n'insisterai pas sur nos projets d'acquisition et de fusion. Nous fabriquons des polymères. Nous sommes donc déjà, même au sein de la chimie, assez spécialisés par produit. Nous sommes inconnus du public, parce que nos produits sont vendus uniquement aux industriels.
Basell est un groupe industriel privé. Pas de cotation boursière. Pas d'obligation SOX. Un actionnaire. Cela veut dire que, pratiquement, ce groupe n'a pas besoin de fonction d'audit interne, aujourd'hui. Cela peut changer, parce que l'évolution des règles, des coutumes de gouvernance, et notamment les attentes des marchés financiers peuvent amener à rendre obligatoire, même pour un groupe privé, une fonction d'audit interne. Mais à ce jour, il n'y a pas une obligation réglementaire d'avoir une fonction d'audit interne. Donc, la fonction d'audit interne, chez Basell, est volontaire, et correspond à l'appréciation de l'actionnaire et des responsables de la valeur ajoutée de l'audit interne.

Basell est une société de manufacture, de commercialisation, mais aussi une société technologique. Elle est entourée par un certain nombre de *joint ventures* assez importants et dont c'est aussi mon métier, ma mission de faire l'audit. Mon équipe passe une partie importante de son temps à auditer des sociétés qui ne sont pas consolidées dans les comptes de Basell, et qui ont des structures avec des partenaires. C'est une extension passionnante de mon travail d'audit chez Basell.
C'est une société qui est en très forte croissance, qui a une capacité et une volonté de croissance.

Michelin et Basell : nous sommes tous les deux des groupes industriels. Michelin a une tradition technologique, comme nous (il a inventé le pneu radial, etc.). Michelin a une implantation globale, comme Basell. Si l'on regarde nos profils, le chiffre d'affaires est du même ordre de grandeur. En termes d'actifs, Michelin a le double de Basell. Ce qui frappe, par contre, c'est le nombre d'employés : 130.000 chez Michelin, 7.000 chez Basell. Et pourtant, pour l'EBITDA, comme pour les actifs nets, c'est à peu près du simple au double.
Au vu de ces chiffres, quelle va être, selon vous, la taille du département de l'audit chez Basell ? Mme VINCENT vous a expliqué que, chez Michelin, il y a environ cinquante personnes et ce, depuis plusieurs

décennies. Chez moi aussi c'est assez stable, depuis une dizaine d'années : le chiffre est de l'ordre, non pas de cinquante, mais de cinq.

Quelle est cette industrie ? C'est une industrie moyennement ancienne. Elle remonte à la deuxième guerre mondiale, à cause du besoin ressenti par différents pays d'avoir des produits synthétiques de remplacement, notamment du caoutchouc naturel. Notre plus ancienne usine date de 1953. Elle n'est pas considérée par les marchés comme faisant partie des « high-tech », mais l'industrie fait un grand effort de recherche. Une grande partie du business et de la valeur ajoutée se fait dans les laboratoires de recherche. Et n'importe qui ne peut pas se payer le luxe d'avoir un grand laboratoire de recherche.
Le problème essentiel de cette industrie a été une certaine boulimie dans la recherche et surtout dans les investissements lourds. Au fil des décennies, ce sont des entreprises qui ont eu du mal à convaincre les financiers, parce qu'elles consommaient plus d'argent qu'elles n'en rendaient. De plus, dans un business très cyclique, avec de gros investissements, il suffit d'un investissement pour faire basculer la capacité du marché. D'où des remaniements répétés et le fait qu'aujourd'hui Basell réunit des collaborateurs issus de Shell, de BASF, d'ICI, de Hoechst, de Montedison, etc.

L'histoire de l'audit interne au sein de la société Basell a été un peu mouvementée en raison de ces remaniements, à partir de 1995, année au cours de laquelle une structure d'audit interne propre a été mise en place. J'ai repris la fonction pour Basell en 2000. J'ai décidé, en accord avec ma hiérarchie, de consolider la structure : dorénavant **l'audit interne répondrait directement et uniquement au comité d'audit du groupe**. Je suis en fait secrétaire du comité d'audit du groupe, ce qui est absolument stratégique, et je reçois les membres du comité d'audit pour des réunions d'information, entre autres.
J'ai un problème de masse critique. **Mon équipe est réduite (cinq personnes) et je dois assurer la couverture dans tous les métiers.** Idéalement, il me faut au moins quatre métiers représentés, c'est-à-dire des audits managers qui maîtrisent quatre métiers, comme par exemple le manufacturing, le marketing, la finance et l'informatique.
C'est un défi de maintenir une équipe multidisciplinaire avec si peu de personnes, que je peux être amené à recruter n'importe où dans le monde. Avoir un auditeur à Melbourne n'est pas forcément très pratique, sachant que notre siège est actuellement à Amsterdam.
Je fais des missions d'assurance et de conseil. La valeur ajoutée de mes missions doit être appréciée par l'entreprise, parce que c'est un service d'audit interne volontaire. En parallèle, à l'activité classique d'assurance pour le compte du comité d'audit, je vends mes services dans l'entreprise, j'offre un service au management qu'il demande et qu'il paie.

Nos missions sont très axées sur la gestion des risques. Dans une de nos usines à Lake Charles, en Louisiane, par exemple, nous avons étudié tout le processus de protection contre les ouragans. Nous avons aussi étudié la séparation entre le contrôle de process industriel et l'informatique business pour nous assurer que nos usines n'allaient pas être arrêtées par la propagation d'un virus ; on a déjà eu le cas en 2004. Ou encore, l'alimentation de nos usines ; les produits explosifs, à la limite de la phase liquide et gazeuse, qui transitent vers nos usines par pipe ou par camion ; nous avons audité le risque de sécurité des installations. Ce sont trois exemples des types de missions que nous réalisons.
Mon équipe se compose de quatre « audit managers ». Ce ne sont pas des superviseurs de personnel stable. Ils supervisent des équipes qu'ils composent, tant bien que mal, avec des consultants et éventuellement du personnel emprunté le temps d'une mission aux opérations, pour les missions du moment. Je me repose essentiellement sur eux. Il y a un seul junior dans l'équipe.
En ce moment, l'audit manager de Francfort est en Arabie saoudite où l'on investit 500 millions dans une nouvelle usine. Un consultant fait un audit d'un licencié qui ne paie pas ses royalties, pour le moment, en Asie du Sud-Est. Un membre de mon équipe autre consultant étudie les contrôles et les protections de la société pour les applications médicales ; il consacre la moitié de son temps aux problèmes de responsabilité produits.
L'effectif de six personnes (avec moi) représente un coût global brut d'environ 1,8 million €.

Entre les fonctions d'audit de Basell et de Michelin, quelles sont les différences de fond ? La différence de taille, assez spectaculaire ; et sans doute aussi le fait que Mme VINCENT envisage un type de centralisation qui n'est pas tout à fait dans mes vues.
Mon objectif est que chaque membre de l'équipe soit autonome, crédible, capable de faire face aux dirigeants de l'entreprise dans des situations de conflit, de maintenir sa position, de faire passer des messages. Mes auditeurs sont des vrais managers, expérimentés, reconnus au sein de la sociéte.

Ma déception, et je pense que Mme VINCENT la partage, vient de ce qu'il est de plus en plus difficile pour moi de former des jeunes professionnels. On trouve maintenant sur le marché des personnes spécialisées et formées à l'audit interne, mais qui n'ont aucune expérience d'entreprise – ou en tout cas de ce type d'entreprise. Or je me dois de m'entourer d'auditeurs qui comprennent notre activité industrielle, qui l'ont « dans le sang ». Ainsi mon activité de recrutement se fait presque toujours en interne.

Sur le débat centralisation/décentralisation. Pour Mme VINCENT, dans un modèle d'entreprise décentralisée, l'audit interne peut apporter une vision centrale. Moi, je dirais l'inverse : dans un groupe où beaucoup de décisions importantes se prennent au siège, il faut surtout une unité d'audit interne qui empêche le *corporate center* de devenir une tour d'ivoire. C'est pourquoi, je privilégie une équipe multiculturelle, multidisciplinaire, à l'image de la population auditée. Il est ainsi que la fonction que je dirige, rigoureusement centralisée dans ses méthodes et ses objectifs, est dispersée dans diverses implantations du groupe, selon l'origine et les préférences de l'auditeur lui-même.

Ceci dit, je ne voudrais pas vous donner l'impression que mon activité diffère fondamentalement de celle de ma « consœur » Mme Vincent. Nous partageons beaucoup les mêmes préoccupations, typiques des grands groupes industriels en contraste avec les sociétés de grande distribution, par exemple, ou surtout avec celles du secteur financier. Même si (de façon tout à fait gentille) on pourrait taquiner ma collègue de Michelin de se rabattre en quelque sorte sur sa tour d'ivoire de Clermont, et même si (de façon tout aussi gentille) on pourrait s'interroger sur ma capacité de maîtriser quoi que ce soit quand mes auditeurs si peu nombreux sont en permanence aux quatre coins du monde, je pense que les ressemblances, entre les deux entreprises, sont plus importantes que les différences, et que l'audit interne en milieu industriel diffère surtout de celui d'autres grandes branches de la vie économique.

Marie-Hélène LAIMAY

L'audit interne est en permanence partagé entre la performance, l'efficacité, la nécessité de répondre aux attentes, notamment de la direction générale, le plus rapidement, le plus efficacement possible, et la nécessaire indépendance pour pouvoir gérer son activité.
Comme vous avez pu le voir, **l'organisation de la fonction d'audit interne dans les groupes internationaux n'est pas uniforme, et elle dépend souvent de son histoire, de sa culture, des fusions intervenues.** On peut être amené à faire évoluer cette fonction et donc à faire évoluer son mode d'organisation. Elle est souvent un miroir de la structure et de la culture des groupes, qu'il y ait centralisation ou décentralisation, expertise ou polyvalence, volonté de faire tourner les auditeurs ou de professionnaliser la fonction d'auditeur, de promouvoir tous les types d'audit, de l'audit « généraliste » à l'audit technique ou réglementaire.

Le rattachement a été évoqué par les uns et les autres. Beaucoup d'enquêtes ont été faites sur le rattachement. Beaucoup de questions se posent sur le « bon » rattachement de l'audit interne. Les enquêtes menées dans les groupes industriels et commerciaux montrent que le rattachement est soit un rattachement direct à la direction générale ou au président-directeur général, soit un rattachement à la direction financière, même si ce lien donne une connotation financière à l'audit interne dont on souhaite sortir, pour aller vers une appréhension beaucoup plus large de toutes les fonctions de l'entreprise.
Néanmoins, je crois qu'il est important de garder à l'esprit que pour avoir une valeur ajoutée, il faut avoir une crédibilité, et pour cela il faut être soutenu. Si vous avez le soutien de votre direction générale, le rôle de

l'audit interne sera beaucoup plus actif et la valeur ajoutée plus évidente. Et au fond, si le directeur financier apporte le meilleur soutien, rattachons pour l'instant la direction de l'audit interne au directeur financier, à condition qu'il ne se limite pas au secteur financier.
On constate aussi de plus en plus, sous l'influence anglo-américaine, **un double rattachement :** un rattachement hiérarchique direct à l'intérieur de l'entreprise, et un deuxième rattachement fonctionnel, ou en tout cas d'information et de validation, au comité d'audit, lequel revoit le plan d'audit, les ressources, les missions et les résultats, et informe le conseil d'administration.
Ce double rattachement procure-t-il une plus grande indépendance ? Est-il indispensable, suffisant ? La question est posée.
Autre point sur lequel je vous invite à réagir : l'organisation doit-elle être centralisée ou décentralisée ? Comment choisir, en fonction du groupe et de ses préoccupations, la meilleure organisation ? Doit-elle être dédiée à un seul type d'activité ou être multiactivités ? Faut-il favoriser l'expertise ou la polyvalence ? L'organisation doit-elle être découpée en zones géographiques ou doit-on privilégier ce que j'appelle un pool d'auditeurs, c'est-à-dire la mutualisation des ressources pour intervenir partout ?

QUESTIONS

Christian GALDEMAS, *France Telecom*

Mes deux questions s'adressent à Florence VINCENT qui a connu les deux types d'organisation, décentralisée tout d'abord et centralisée aujourd'hui.
La première question concerne le choix que vous avez fait de vous orienter vers une organisation centralisée qui, si j'ai bien compris, parmi les facteurs que vous avez cités, était liée aux missions de l'audit interne, c'est-à-dire d'une orientation contrôle interne avec une maille pays, vers une responsabilité groupe dans l'évaluation de la maîtrise des risques. Est-ce le seul facteur ? Est-ce que ce n'est pas lié aussi à une organisation différente des entités, à la dispersion des entités régionales dans le monde, c'est-à-dire à une diminution peut-être de vos entités mondiales ou à des liens différents en termes juridiques, c'est-à-dire des participations plus faibles ou sans majorité dans ces entités-là.
Ma deuxième question est plus opérationnelle : est-ce que ce passage d'une organisation décentralisée à une organisation centralisée a modifié le nombre d'audits au cours d'une année ?

Florence VINCENT

Tout d'abord, je pense qu'au fond nous avons toujours été plutôt centralisés. Michelin est une entreprise familiale séculaire. Il y a dans notre culture, je pense, une forme de centralisation qui se répercute à l'audit. Ce n'est pas un hasard si nous avons fait le choix, il y a dix ans, de ne pas implanter d'audit dans les *business units.* On aurait pu. Beaucoup de sociétés ont des services d'audit interne dans les lignes produits, dans les *business units*.
La décision d'orienter nos missions vers l'évaluation des risques est effectivement déterminante dans ce choix. Mais il y a deux autres facteurs qui conditionnent ce choix : la nécessité d'une expertise plus grande pour assumer une mission d'évaluation de la maîtrise des risques, et le fait de vivre à budget constant.
Quand j'ai pris mon poste, il y a deux ans, et que j'ai fait le tour des zones, j'ai été stupéfaite de voir le temps/homme que l'on passait à réinventer les mêmes outils, les mêmes tableurs Excel pour faire le planning, les mêmes tableurs Excel pour suivre les recommandations. Au Brésil, les auditeurs avaient consacré pratiquement une demi-année/homme à mettre au point des logiciels, des référentiels…, c'est-à-dire à faire autre chose que de l'audit.
Il m'est difficile de répondre à votre deuxième question, parce que, à l'époque, dans une logique de contrôle interne, nous avions un plan d'audit qui n'était pas consolidé à l'échelle du groupe ; chaque entité avait son propre plan d'audit, et les missions étaient de l'ordre de six semaines. Aujourd'hui, nous réalisons dans le groupe environ soixante missions, dont certaines font plus de 200 jours/homme, donc de grosses missions.

Quand on audite le risque de change, on le fait sur tous les pays du monde, avec évidemment une grande partie au siège, puisque ce que l'on cherche à voir, c'est si le siège gouverne, contrôle ce risque ; et l'on va vérifier sur le terrain que tout se déroule comme le dit le siège. On ne reviendra pas avant quatre ou cinq ans sur ce risque-là. De même pour les fonds de pension : nous avons passé en revue tous les fonds de pension du groupe, et nous ne reviendrons pas avant quatre ou cinq ans ans sur ce sujet.
Bref, on produit, en nombre, moins d'audits, mais on passe plus de temps en jours/homme.

Thierry BARDET, *groupe SEB*

Je voulais savoir dans une organisation d'audit, et surtout quand il s'agit d'audits très opérationnels, quelle est la limite de fonction et d'intervention, et comment vous arrivez à vous répartir les rôles entre la direction de la qualité, par exemple, et la direction de l'audit interne ?

David BURNS

L'organisation de la qualité dans mon entreprise répond évidemment aux normes ISO et à une forte demande, de la part de certains de nos clients notamment de l'industrie automotive, de bétonner les processus qualité ISO. Il y a donc un plan d'audit qualité qui doit s'effectuer obligatoirement. La façon d'effectuer ce travail d'audit qualité est dictée à l'extérieur et gérée par les responsables qualité.
Quand j'arrive sur le terrain, pour construire mon plan d'audit dans le cadre *corporate*, je constate simplement qu'un certain travail d'audit est effectué par mes collègues de la qualité, et je me base là-dessus pour alléger le dispositif.

Florence VINCENT

Pour moi, chez Michelin, l'audit qualité est le contrôle interne de la production ou le contrôle interne dans le domaine du risque produits. C'est l'équivalent de ce que l'on appelle le contrôle interne, dans le monde de la finance.
Les premiers audits qualité ont été faits à l'audit interne. Je vous ai dit que longtemps nous avons fait du contrôle interne avant d'aller évaluer le contrôle interne.
Les équipes qualité ont d'abord été mises chez nous et, une fois l'expérience acquise, au bout de trois, quatre ans, nous les avons remises à la direction de la qualité. Qualité et audit sont sur le même plateau, et se voient et se concertent régulièrement. Il nous est arrivé de faire des audits ensemble, mais là où la qualité passe trois jours, l'audit passe probablement, plusieurs semaines, puisque la logique n'est pas du tout la même.
Audit et qualité sont complémentaires. Il est important que, aux yeux des clients, il n'y ait pas de doute sur le fait que nos deux activités sont différentes. C'est pour cela que j'ai voulu rompre le cordon du contrôle, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté, et que les clients fassent bien la différence entre l'audit et la qualité, l'audit et le *risk management*, l'audit et le contrôle interne financier, etc.

Patrice TERCINIER, *groupe TRANSDEV*

Ma question s'adresse à M. BURNS. Il a seulement cinq collaborateurs et ces cinq collaborateurs sont implantés dans des endroits différents. Est-ce que cela veut dire que, dans une mission – car je suppose que les équipes sont de deux personnes, à moins que vous ne me disiez que, pour certaines missions, les auditeurs sont seuls – l'un des deux auditeurs, dans la phase de préparation de la mission et ensuite de réalisation du rapport d'audit, passe un temps assez long dans le pays où est le deuxième auditeur ?

David BURNS

Il y a un an ou deux, j'admettais parfaitement que les auditeurs puissent travailler seuls. Et puis j'ai eu de longs échanges avec l'IFACI, au cours desquels nous nous sommes penchés sur la question de l'organisation des

structures de supervision de mission préconisées par les normes d'audit interne. Nous avons abouti à une structure qui fonctionne parfaitement bien pour le moment, qui était normale dans le passé, mais qui est maintenant obligatoire : la coopération d'au moins deux managers sur un même sujet, même si l'un des deux reste chez lui.
Evidemment on peut faire énormément de choses grâce aux télécommunications. Ainsi un *supervisory* manager peut se trouver en Amérique ou en Europe, tandis qu'un *assignment manager* part en mission en Arabie saoudite.

Patrice TERCINIER

Cela confirme bien que, sur le terrain, contrairement, je pense, à ce qui se passe dans presque toutes les missions d'audit, vous avez des auditeurs qui opèrent seuls. Votre assignment manager est seul sur le terrain.

David BURNS

Oui, en raison de mes ressources limitées. Mais mes auditeurs permanents peuvent réunir une équipe pour une mission. Ce n'est pas un problème, nous faisons appel à des auditeurs consultants ; nous pouvons emprunter des experts qualifiés dans d'autres branches de la société ; nous formons une équipe sur mesure ; ce peut être une équipe de six personnes ou une seule personne. Vu la dispersion de nos activités, ce serait ridicule que nos auditeurs opèrent systématiquement deux par deux.

Question

Vous avez quatre *audit managers* et un auditeur. Pourquoi un auditeur en Belgique ?

David BURNS

Ce jeune Belge, qui d'ailleurs est marocain, apporte dans mon équipe, entre autres, la connaissance de la langue arabe ainsi qu'une expertise en analyse crédits. Je l'ai choisi pour ses compétences et parce qu'il était le meilleur candidat.
Au moment où je l'embauche, il se trouve à Bruxelles où il vit et souhaite rester. Le problème est qu'en tant que junior, il ne gère pas ses propres missions ; il dépend toujours de quelqu'un d'autre. Un chef de mission a une autonomie, et il peut organiser son temps de façon efficace. Avec un junior, il faut procéder différemment. Et chaque individu est un cas particulier. Mais dans tous les cas ce sont les compétences qui prévalent.

René OLIVE, *groupe LA POSTE*

Ma question s'adresse à Mme VINCENT et à M. BURNS. En quoi l'évolution des attentes des dirigeants dans vos groupes et les critères d'évaluation qu'ils ont par rapport à l'audit interne ont-ils pu influencer l'organisation de vos services d'audit ? Est-ce un facteur qui a déterminé de façon importante l'évolution de votre organisation et de vos missions ?

Florence VINCENT

Les attentes des dirigeants de Michelin sont les attentes classiques des patrons de grands groupes. Ils ne veulent pas de problèmes. Ils ne veulent pas que nous soyons à la traîne par rapport à d'autres services d'audit interne…
Michelin, dans sa structure, a des gérants (ils sont trois, aujourd'hui) ; un conseil exécutif du groupe de onze ou douze personnes ; un collège de directeurs. Je suis membre du collège des directeurs et quand j'ai pris mon poste je suis allée voir mes pairs. Je suis allée les voir avec trois questions.
Premièrement : quelles étaient leurs attentes ? A quoi sert un service d'audit dans un groupe comme Michelin ?

Deuxièmement : quel était le périmètre dans lequel ils voyaient l'audit de manière légitime ?
Troisièmement : que pensaient-ils de nos principaux délivrables que sont les plans d'audit, et les missions d'audit ?
Comme je connais mes pairs, et que je sais qu'ils veulent tout, je leur ai demandé, pour le premier point, de classer leurs priorités. Par exemple : le service d'audit interne peut vous aider à contrôler vos opérations ; l'audit interne peut vous aider à améliorer vos processus ; l'audit interne peut vous aider à mieux maîtriser vos risques. 75 % voyaient l'audit sur la maîtrise de risques. 25 % voyaient l'audit en priorité sur le contrôle.
A partir de là, j'ai fait un choix. J'ai estimé que le groupe était en train de développer son contrôle interne et que, par ailleurs, il fallait que l'audit se différencie.

L'évaluation : évaluer un service d'audit interne, c'est un casse-tête. Mes pairs sont évalués sur des résultats opérationnels, du chiffre d'affaires, des réductions de coûts, etc. Les indicateurs qui concernent directement mon activité ne sont pas très nombreux. Le meilleur indicateur serait un indicateur qui montre une baisse effective des risques. Mais il faut que ce soit un indicateur dans la durée et, pour être très honnête, nous n'avons pas le système de *reporting* qui permette de mesurer cela.
Je suis évaluée sur des objectifs de moyens, donc sur des budgets, sur des ressources, sur l'atteinte d'un plan d'audit. Je suis évaluée sur la satisfaction de mes commanditaires, parce que pour chaque audit j'ai un commanditaire qui nous dit si l'on a répondu à l'attente. Et je suis évaluée sur le fait que les plans d'action, qui théoriquement devraient être mis en œuvre pour réduire les risques, sont effectivement mis en œuvre.
Cette année, par exemple, je ne devrais pas être très bien évaluée, parce que nous n'avons pas respecté notre plan de suivi de mise en œuvre des recommandations.
Un autre indicateur qui ne sera pas très bon concerne l'atteinte des objectifs. J'avais fixé comme objectif – je ne sais pas si vous trouvez cela ambitieux ou pas – que mes auditeurs (toute l'équipe d'audit) passent 80 % de leur temps sur des missions. Aujourd'hui ce pourcentage n'est pas atteint, même si l'on n'en est pas très loin.

David BURNS

Je voudrais ajouter un dernier mot sur les questions de rattachement.
Pour moi, il est très clair que l'audit interne doit être rattaché au plus haut niveau de la société, donc centralisé, si on veut, et rattaché notamment au comité d'audit. Je fournis un service pour les directeurs indépendants qui font partie du comité d'audit.
Les présidents des divisions ont une très forte demande, du moins certains d'entre eux, à l'égard des services d'audit. On vit dans un dialogue permanent entre management et comité d'audit, et mon rôle est celui d'intermédiaire.

Jacques RENARD

J'ai une question pour David BURNS et Mme VINCENT.
L'un fonctionne avec six auditeurs et l'autre fonctionne à budget constant. Je suis extrêmement surpris, parce que le nombre d'auditeurs ne résulte ni de la révélation divine ni du tirage au sort. Le nombre d'auditeurs internes se calcule. Il se calcule en fonction des risques importants qui doivent être audités. Ce calcul donne un nombre d'auditeurs internes et, si ce nombre d'auditeurs internes ne peut être respecté pour des raisons budgétaires ou pour des raisons structurelles, il appartient à la direction générale de faire ses choix et de prendre ses responsabilités, et de dire : « Je veux que vous n'ayez que six auditeurs, donc tel sujet susceptible de couvrir tel risque, vous n'allez pas l'auditer l'année prochaine comme c'était prévu, et j'en assume la responsabilité. »
Soumettez-vous à vos directions générales les conséquences de leurs choix ?

Florence VINCENT

La réponse est deux fois oui. Oui, vous avez raison. Oui, nous soumettons les conséquences des choix.
Cependant vous savez bien que l'audit interne a un devoir d'exemplarité. En l'occurrence, si je devais m'ali-

gner sur ce qui est demandé à d'autres de mes pairs, je devrais faire des réductions beaucoup plus sévères que celles que celles qui ont été faites. Nous avons surtout joué sur la productivité. Nous avons éliminé des activités de contrôle, et non pas d'évaluation du contrôle interne ou d'évaluation de la maîtrise des risques, et nous avons optimisé le management.
Si le groupe me soumettait à des pressions plus fortes, je crois que je tirerais le signal d'alarme. Pour l'instant je ne l'ai pas fait, parce que je ne pense pas que l'on soit en danger. J'estime être arrivée au taquet de l'optimisation dans mon secteur.

David BURNS

Moi aussi je réponds à la question de Jacques RENARD, question qui me paraît très pertinente.
Je viens de présenter un plan d'audit où le nombre de sujets rejetés était de deux ou trois fois le nombre de sujets retenus. J'ai fait des propositions parmi les sujets retenus, en fonction de mes possibilités, et j'ai attiré l'attention sur les sujets refusés.

Les spécificités des missions d'audit à l'international : la planification des missions, la composition des équipes et leur profil

Marie-Hélène LAIMAY

J'accueille maintenant Françoise LE BERRE-MENAGE qui, après diverses expériences au sein du groupe Lafarge, a pris la direction de la qualité et performance de l'audit interne de Lafarge. Et elle va nous présenter, dans la continuité de ce que l'on vient de voir, les enjeux et les difficultés de coordonner des missions d'audit dans un groupe international.

Françoise LE BERRE-MENAGE, *Directeur Qualité et Performance Audit, Lafarge*

Après des exposés intéressants sur l'organisation, je vais aborder avec vous les conséquences, d'un point de vue pratique, des missions d'audit à l'international. Je pense que vous retrouverez bien des similitudes avec l'organisation Michelin qui a été présentée par Florence VINCENT.
Pour situer le contexte, Lafarge est le leader mondial des matériaux de construction, numéro un en ciment, numéro deux en béton granulats et numéro trois en plâtre. Ce sont les trois activités de notre groupe. Sur un chiffre d'affaires de 17 milliards d'euros, 14,4 milliards sont réalisés hors de France, ce qui signifie que 85 % de notre chiffre d'affaires est réalisé à l'international. L'effectif du Groupe est de 71 000 personnes, réparties dans 70 pays.

L'audit interne chez Lafarge, c'est un département qui compte entre 35 et 40 personnes, avec trois bureaux – Paris (vingt/vingt-cinq personnes), Detroit (huit/dix personnes) et Kuala Lumpur (cinq personnes) – qui sont le fruit de la croissance. Kuala Lumpur a été ouvert il y a cinq ans, quand le groupe s'est beaucoup développé vers les pays asiatiques et vers la Chine. L'équipe américaine, elle, a été intégrée en début d'année 2007 suite au rachat des minoritaires de notre filiale aux Etats-Unis.
Depuis le début de l'année, sur un total de quarante quatre missions, nous en avons mené trente huit à l'étranger, dans vingt-deux pays différents. Cela représente 85 % de l'ensemble des missions, pourcentage qui reflète exactement la répartition du chiffre d'affaires du groupe. Vous constatez que, pour l'audit Lafarge, l'international n'est pas une spécificité, mais fait partie de notre quotidien.

La planification et le déroulement des missions à l'international.

Nous ne faisons pas uniquement des audits financiers, et nous sommes en cela assez proches de Michelin. Nous faisons beaucoup d'audits opérationnels, des audits de vente, logistique, qualité, performance, sécurité…
Les déplacements sont nombreux toute l'année. Notre planning est établi en cycles de mission : sept cycles de missions de six semaines chacun dans l'année, ce qui veut dire concrètement que les équipes passent trois semaines au bureau et trois semaines sur le terrain, ce qui est un bon rythme.
L'organisation : l'équipe est constituée d'auditeurs, de managers et de directeurs de mission. Les auditeurs et les managers sont sur le terrain, le manager encadrant l'équipe et participant aussi aux travaux d'audit ; les directeurs de mission supervisent plusieurs missions en parallèle. Nous avons environ six directeurs de mission, une dizaine de managers, une vingtaine d'auditeurs, avec des fluctuations. L'équipe est jeune, mais tous ont au moins une première expérience. La moyenne d'âge est de trente ans, l'expérience antérieure de 5 ans en moyenne. Nous n'avons pas de juniors ; c'est un choix qui s'est confirmé avec l'expérience. Les auditeurs ont un mandat de trois ans dans le département, ce qui veut dire qu'un tiers de l'effectif est renouvelé chaque année.

Le déroulement des missions à l'international s'appuie sur un plan d'audit annuel unique. Nous avons trois bureaux, mais une seule équipe ; le plan d'audit est donc commun à tous.

Les directeurs de mission mènent une soixantaine d'entretiens avec le management. Les deux directeurs de mission basés à l'étranger mènent les entretiens avec le management local. A l'issue de cette série d'entretiens, de l'analyse des informations collectées , nous nous réunissons au début de l'année pour partager notre vision des risques à couvrir, réfléchir aux priorités, chacun ayant des visions complémentaires. Nous établissons ensemble un plan d'audit commun, en ligne avec les enjeux et les préoccupations du groupe, soumis à la direction générale.
Ce plan annuel unique n'est pas figé. Un certain nombre de missions sont identifiées comme back up. Il faut également garder une marge de manœuvre pour des missions nouvelles et urgentes en cours d'année. La programmation des missions s'effectue ensuite au rythme des cycles du planning général. Les missions à lancer sont définies de façon collégiale entre les directeurs de mission , les échanges s'effectuant par mails, conférences téléphoniques. Nous tenons compte des ressources et compétences, mais aussi des éventuelles contraintes locales.
Un des « challenges » de cette organisation internationale décentralisée est d'assurer une homogénéité des méthodes de travail et des standards de qualité. Il faut disposer d'outils qui simplifient la vie des auditeurs, et professionnalisent le service. Aujourd'hui, on dispose d'une méthodologie comprise et partagée, de formats communs. On ne réinvente pas le modèle de rapport, il existe des présentations standard de réunion de lancement, de réunion de clôture, mais qui évoluent. J'observe, j'écoute et je prends en compte les propositions d'amélioration, de simplification, de clarification. Je pense que cette méthode est indispensable quand coexistent plusieurs bureaux. Elle aide les équipes à se concentrer sur l'essentiel en utilisant les outils mis à disposition. Ce qui est sûr c'est qu'aujourd'hui on arrive à partager de façon régulière des informations entre les trois bureaux, ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivée.
Le recrutement de profils cohérents et le brassage des équipes en permanence sont primordiaux. Cela veut dire que l'équipe américaine ne va pas travailler seulement aux Etats-Unis, que l'équipe asiatique ne va pas travailler seulement en Asie, mais que l'on va mélanger toutes ces personnes, pour que la méthodologie soit bien assimilée, bien diffusée, et pour que chacun s'enrichisse de l'expérience des autres.
Nous avons un programme de formation commun aux trois bureaux. Et nous avons mis en place un parcours d'introduction pour les nouveaux arrivants. Nous organisons un séminaire environ tous les ans pour créer une dynamique d'équipe, pour définir nos axes de progrès et échanger sur des sujets importants pour le Département.,ou pour faire des formations sur des thèmes spécifiques communs.
Nous cherchons à avoir un même niveau de qualité, quel que soit le lieu, quel que soit l'individu en charge de la mission. Cela implique que l'on définisse des normes, que l'on explicite les attentes par rapport aux missions, c'est-à-dire comment celles-ci doivent être préparées, menées, quelles sont les étapes, quels sont les livrables. Le contrôle qualité est alors assuré par les directeurs de mission. Avant d'émettre le rapport d'audit, un directeur de mission qui n'a pas été impliqué et qui ne connaît pas forcément le sujet audité relit le rapport. Cette lecture extérieure améliore vraiment la qualité de nos rapports. Elle a été mise en place récemment et rencontre l'adhésion générale. Enfin, un questionnaire de satisfaction est adressé aux entités après chaque mission.

Lorsqu'on fait des missions à l'international, une aide logistique s'avère nécessaire, dans certains pays notamment. Il existe bien sûr des consignes Groupe sur les pays à risques. Quand il y a eu l'épidémie de grippe aviaire, nous avions des consignes, mais les missions en Asie n'ont pas été totalement interrompues. Nous avons néanmoins réorganisé certains cycles de missions. L'organisation pratique est aussi à anticiper : obtention de lettres d'invitation, de visas… Les problèmes de sécurité sont pris en compte dans la préparation de la mission. Il est bon, avant de partir, de connaître les risques à éviter : dans certains pays il faut avoir un chauffeur, être accompagné de gardes du corps, au Nigeria par exemple. Il faut respecter un certain nombre de consignes pour ne pas mettre sa propre sécurité et celle de l'équipe en danger. Généralement, nous disposons d'une aide logistique locale et l'entité auditée nous aide à réserver l'hébergement et le transport.

Les conséquences sur la gestion des ressources humaines.

Nous sommes une véritable équipe internationale : une quinzaine de nationalités il y a un an ; onze aujourd'hui. Il faut faire cohabiter toutes ces personnes. L'anglais est indispensable, c'est le moyen de communication. Tous les membres de l'équipe doivent faire preuve d'ouverture et de facultés d'adaptation. Les recrutements s'effectuent avec l'aide des ressources humaines de Paris, Detroit et Kuala Lumpur et sont tous validés par le directeur de l'audit interne.
Cette équipe internationale reflète les implantations du groupe. Nous cherchons à anticiper les besoins de développement du groupe, c'est pourquoi, en ce moment, nous essayons de recruter plus de personnes en Asie, en Inde, pour accompagner les besoins à venir.
Cette équipe est également une équipe multicompétences, donc un vivier pour le groupe. Nous avons des profils complémentaires : des ingénieurs, des financiers, des personnes de l'IT, des généralistes, et nous essayons, au travers du renouvellement d'un tiers de l'effectif par an, de garder un équilibre qui réponde aux exigences de notre plan d'audit. Nous effectuons à la fois des recrutements externes, conjointement avec des entités à l'étranger, et des mutations internes dans le cadre de développement de carrière.
Une équipe internationale, c'est difficile à gérer. Aujourd'hui nous essayons de recruter en Asie, mais nous rencontrons des difficultés, en raison d'une pénurie de candidats qualifiés et de l'inflation de salaires en Inde et en Chine.
Le management interculturel est bien réel mais bien vécu. Il y a toujours des réajustements, des modes de compréhension qui doivent s'harmoniser, des modes de fonctionnement aussi. Ce sont des points sensibles, donc importants dans la gestion d'une équipe. Il existe aussi des particularismes entre les trois bureaux : les congés locaux, les pratiques RH différentes. Nous essayons de respecter ces particularismes tout en maintenant une équité dans l'équipe, parce qu'il ne faut pas que les uns se sentent frustrés par rapport aux autres alors qu'ils sont constamment en mission ensemble. Tout cela avec en ligne de mire un planning optimisé : mélanger les auditeurs, utiliser les compétences qui sont les leurs, mais aussi leur donner de nouveaux axes de développement, équilibrer les déplacements, répondre aux contraintes logistiques. Je pense que c'est le lot de tout service d'audit interne, en France ou à l'étranger.

En conclusion, je dirai que l'international fait partie intégrante de notre environnement de travail, et que les missions d'audit à l'international constituent une opportunité de développement unique pour toute l'équipe. C'est également le moyen d'accompagner le groupe dans son expansion. Et c'est pour les auditeurs un développement personnel, un enrichissement personnel, mais aussi un bon tremplin pour leur développement de carrière.

QUESTIONS

Question

Ma question s'adresse aux trois intervenants de ce matin qui, chacun avec ses réglages propres, représentent l'école de l'audit centralisé.
J'ai un peu de mal à imaginer que les managers locaux, sur des sujets à granulométrie plus fine, n'aient pas besoin d'audit de leur niveau.

Je vais prendre un exemple. Imaginons qu'un dirigeant local ait envie d'y voir clair sur les pratiques en matière de frais de déplacement dans son périmètre, dans son pays ou même dans une région de son pays. Je doute beaucoup que ce type de sujet fasse partie de ceux dont va se préoccuper l'audit central. Pour autant, ce sujet a son importance localement ; on ne peut pas laisser dériver des choses ; il faut y voir clair, c'est normal. Dans ces organisations d'audit centralisé, est-ce que finalement on ne s'aperçoit pas que des fonctions se créent au niveau local, qui sont des audits de sujet à granulométrie N -1, de façon perverse ou pas perverse, d'ailleurs ? Je ne sais pas…

Françoise LE BERRE-MENAGE

Il y a plusieurs années, existait un réseau d'auditeurs locaux qui était animé par l'audit groupe. Ces auditeurs locaux, qui effectivement rencontraient plutôt dans leur quotidien des sujets de ce type, sont aujourd'hui animés par la fonction de contrôle interne qui est séparée de l'audit interne.
Les sujets que vous évoquez ont leur intérêt mais n'entrent effectivement pas dans notre cadre. Nous faisons un audit sur des notes de frais quand il y a fraude, réelle ou supposée. Autrement, nous faisons des audits de processus globaux.
Mais effectivement, au niveau des entités, il est indispensable que des personnes soient en charge du contrôle interne. Nous ne pourrions pas avoir la structure que nous avons aujourd'hui sans des relais de contrôle locaux.

Yannick VOGEL, *Boston Scientific*

J'ai cru comprendre que vous utilisiez des questionnaires de satisfaction, adressés aux entités après chaque mission. Quel est le résultat, s'il n'est pas confidentiel, de leur dépouillement ? Quel est l'impact de ce résultat sur les missions suivantes ou sur les plans d'audit suivants ?

Françoise LE BERRE-MENAGE

Il y a deux ans, j'ai fait une première enquête de satisfaction sur toutes les missions de l'année écoulée. A l'époque, la majorité des remarques qui nous étaient faites concernaient les rapports qui comptaient environ cent pages. J'avoue que j'avais, moi-même, un peu de mal à les digérer. Nous avons donc revu le format de nos rapports et priorisé nos recommandations, à la satisfaction du management.

Chaque année également, l'équipe d'audit établit un plan de performance pour le département. Il s'agit de réfléchir aux améliorations de toute nature à apporter. Cette démarche est structurée comme une gestion de projet. Les auditeurs, par équipe, sont en charge de ces projets.
Nous sommes donc dans un processus d'amélioration permanente. Les principaux points de faiblesse qui remontaient via les questionnaires ont été pris en compte. D'ailleurs je vais envoyer dorénavant ces questionnaires systématiquement après chaque fin de mission, moins tardivement qu'auparavant.
En règle générale nous avons de bons retours sur le déroulement des audits et nous en sommes satisfaits.

Pierre BOURGOIN, *France Telecom*

Vous avez cinq auditeurs à Kuala Lumpur. Est-ce que la sous-traitance est une alternative que vous envisagez ?

Françoise LE BERRE-MENAGE

Le problème de la sous-traitance ne se pose pas, puisqu'on brasse toutes les équipes tout le temps. En fait, il y a un pôle de compétences basé à Kuala Lumpur mais qui vient aux Etats-Unis, en France, en Europe.
En revanche, il est vrai que la taille est insuffisante : cinq personnes à gérer, c'est compliqué. Les animer, pour moi, demande autant d'efforts que s'il s'agissait d'une équipe de vingt personnes à Paris, et, lorsqu'il n'y a pas présence physique on ne peut pas passer les mêmes messages. Il faut donc, de temps en temps, aller sur place. Je l'ai fait une fois avec l'équipe de Kuala Lumpur et une fois avec l'équipe de Detroit. Il n'en demeure pas moins que cinq personnes ne constituent pas une taille optimale.
Pour revenir à la sous-traitance, dans certains pays, la Chine notamment, nous faisons appel à des locaux qui connaissent la langue et ont une expertise d'audit, auxquels nous expliquons nos méthodes. C'est une aide mais nous n'avons pas le souhait de développer davantage la sous-traitance.

Thierry BARDET, *groupe SEB*

Dans des métiers qui requièrent une expertise sans cesse accrue, avec un turnover trisannuel, comment gérez-vous le problème permanent de la capitalisation des connaissances ?

Françoise LE BERRE-MENAGE

Voilà en effet une véritable difficulté. J'avais été choquée, à mon arrivée dans ce service, de voir des auditeurs qui avaient développé une expertise dans certains domaines partir avec leur savoir-faire, choquée de la perte d'informations qui en résultait.
J'essaie de pallier cet inconvénient majeur en m'appuyant sur les outils informatiques à disposition et en insistant sur les échanges de bonnes pratiques, la mise à disposition et l'enrichissement des référentiels.. En plus des missions, chaque membre de l'équipe a une responsabilité sur un processus, en liaison avec un réseau d'experts du groupe. Il doit mettre à jour le guide d'audit correspondant, suivre les évolutions de la fonction, faire une synthèse annuelle des recommandations émises sur son processus… Je m'assure que ce travail est bien réalisé et repris par quelqu'un lorsqu'il y a départ de l'intéressé.
Mais je suis d'accord, c'est un véritable enjeu pour un département d'audit. On ne peut pas admettre que des connaissances acquises au fil du temps s'évaporent avec le départ d'une personne.

Fusions-aquisitions à l'international : le rôle de l'audit interne

Marie-Hélène LAIMAY

Je vous propose d'accueillir Christine POCHET qui anime deux masters à l'IAE de Paris, l'un sur Comptabilité, contrôle, audit et un autre, International MBA, et qui va plus particulièrement axer son exposé aujourd'hui sur le rôle de l'audit interne lors des fusions-acquisitions à l'international, ou comment l'audit interne peut contribuer à maîtriser les risques liés à ces fusions.

Christine POCHET, ***Professeur agrégée des Universités en Sciences de Gestions, IAE Paris***

Je vais vous parler, non pas en tant que professionnelle de l'audit interne, mais en tant qu'enseignant chercheur qui s'intéresse plus particulièrement aux questions de contrôle en général, de contrôle interne et de gouvernance en particulier. Si l'IFACI m'a demandé de venir parler cet après-midi du rôle de l'auditeur interne dans les fusions-acquisitions, c'est entre autres parce que j'avais travaillé sur les fusions-acquisitions, mais plus particulièrement sur le rôle de l'auditeur externe. Et je me suis dit que j'allais pouvoir étendre ma réflexion au rôle de l'auditeur interne.
Ce que je vous livre cet après-midi, c'est d'une part des réflexions personnelles, d'autre part des notations que j'ai trouvées dans la littérature, puisque les chercheurs en sciences de gestion s'intéressent au domaine de l'audit interne, et réfléchissent, entre autres, au rôle de l'auditeur interne dans les fusions-acquisitions.
L'approche que j'ai choisi de retenir pour vous présenter cet après-midi ce sujet, c'est une approche qui part du risque associé à ces opérations particulières que sont les fusions-acquisitions. Je vais donc d'abord revenir un peu sur les risques qu'encourent les actionnaires – et notamment les actionnaires de la firme acquéreuse – dans ces opérations-là, pour ensuite développer la contribution qui peut être celle de l'auditeur interne par rapport aux risques que présentent ces opérations.

Le risque d'acquisition, je vous le présenterai tout à l'heure, je vous le définirai, mais je vais partir de l'idée que, bien que ces opérations de fusion-acquisition soient omniprésentes – il suffit de regarder la presse financière pour voir, plus particulièrement en ce moment, que l'on se trouve en plein dans une vague – elles sont extrêmement délicates à mettre en œuvre et, surtout, l'impact qu'elles ont sur la richesse des actionnaires est une question qui est discutée, notamment dans la littérature de recherche en finances. De nombreuses études empiriques ont essayé de mesurer quel était l'impact, aussi bien à court terme qu'à long terme sur les actionnaires. Vous verrez que les conclusions de ces études sont mitigées, c'est le moins que l'on puisse dire.
Je vais donc d'abord rapidement revenir sur ces résultats-là pour ensuite définir la notion de risque d'acquisition et essayer d'en préciser les grandes dimensions.
Les études qui ont été réalisées pour essayer d'évaluer l'impact des opérations de fusion-acquisition sur les actionnaires distinguent évidemment l'impact sur les actionnaires de la cible – là, il s'agit d'études sur les effets à court terme de ces opérations – de l'impact sur les actionnaires de l'acquéreuse.
Pour ce qui concerne les effets de richesse sur les actionnaires de la cible, à court terme, eux s'en sortent plutôt bien puisqu'ils bénéficient d'une prime dont l'importance est en gros de 30 à 40 %, selon les études. Les études ont pu être réalisées aux Etats-Unis ou ailleurs et à différentes périodes dans le temps, mais disons que la moyenne, c'est en gros 30 à 40 % de primes bénéficiant aux actionnaires de la cible.
Ensuite, selon le mode de paiement, on note des petites différences : la prime est plus forte en cas de paiement en cash plutôt qu'en cas de paiement en actions. En effet, quand l'entreprise acquéreuse paie en actions, le marché interprète cela comme le signe d'une surévaluation des titres et donc paie un peu moins. En cas d'OPA, les rendements sont supérieurs à ceux associés aux fusions, mais là, c'est un peu différent, ce n'est pas notre thème d'aujourd'hui.
Pour ce qui est, cette fois-ci, de l'impact de ces opérations sur la richesse des actionnaires de la firme acquéreuse, on distingue la mesure de la richesse à court terme et à long terme. Au moment de l'annonce de l'opé-

ration, à court terme, dans le meilleur des cas, la richesse des actionnaires n'est pas affectée par l'opération. A long terme, les résultats sont nettement moins brillants, c'est-à-dire que l'on se rend compte – et là, la plupart des études convergent – que les actionnaires de la firme acquéreuse sont perdants. Les fusions-acquisitions, en moyenne, à long terme, tendent à détruire de la richesse. C'est un point qui est très important, il me semble, quand on essaie de réfléchir au rôle que l'auditeur interne pourrait avoir dans le processus d'acquisition.

Un petit détour théorique pour aborder maintenant la question du risque d'acquisition.
Qu'est-ce que j'entends par « risque d'acquisition » ? Le risque d'acquisition, c'est le risque auquel sont exposés les actionnaires de la firme acquéreuse, de voir la valeur des titres qu'ils détiennent baisser lors d'une opération de rapprochement avec une autre entreprise.

Ce risque comporte deux dimensions que j'aborderai successivement.

La première dimension, que je vais appeler « risque d'agence », c'est le risque auquel sont exposés les actionnaires de l'entreprise acquéreuse, dans l'hypothèse où les dirigeants de la firme acquéreuse jouent le jeu, sont loyaux vis-à-vis des actionnaires. Et puis je traiterai à part d'un risque un peu plus spécifique à ces opérations-là, qui est le risque d'opportunisme. On verra que les opérations de fusion-acquisition sont relativement propices à des manifestations de comportements opportunistes de la part des dirigeants. Ce sera le second volet de mon approche du risque d'acquisition.

Qu'est-ce qu'on entend par risque d'agence ? Faisons un petit détour par ce que l'on appelle la théorie de l'agence. La théorie de l'agence présente une situation bien particulière, une situation de délégation de responsabilité entre un individu qu'on appelle le principal et une autre personne qu'on appelle l'agent. Les actionnaires sont, par rapport au dirigeant, typiquement dans cette situation-là : ils ont délégué une partie de leurs droits aux dirigeants qui sont censés gérer, dans le respect de l'intérêt des actionnaires.
Cette situation-là génère un certain nombre de risques, tout particulièrement quand deux conditions sont réunies : la première condition, c'est qu'il y ait des conflits d'intérêt, c'est-à-dire que l'intérêt des uns ne converge pas nécessairement avec l'intérêt des autres ; et la deuxième condition qui peut faire surgir des problèmes de contrôle, des risques, c'est l'existence d'asymétrie d'information, c'est-à-dire que lorsque l'une des deux parties est mieux informée que l'autre sur la façon dont elle gère et le point de savoir si elle gère conformément aux intérêts de celui dont elle a reçu le mandat, là encore la situation est propice à l'émergence de risques. On appelle ces risques les risques d'agence. On est typiquement dans ce cas-là avec les opérations de fusion-acquisition. Il y a de fortes asymétries d'information. Manifestement, les dirigeants de la firme acquéreuse en savent plus que les actionnaires qu'ils représentent sur l'opportunité ou pas de réaliser l'opération. Il peut y avoir également des conflits d'intérêt.
L'opération, comme toute opération d'investissement, n'est créatrice de valeur que si sa valeur actuelle nette est positive. Et le risque d'agence se manifeste à travers les erreurs d'évaluation qui peuvent être réalisées par les dirigeants de la firme acquéreuse, les évaluations portant sur l'évaluation de la société A, mettons que ce soit l'acquéreuse de la société B, la cible, et surtout les évaluations de ce que vaudra l'ensemble une fois que l'opération aura été dénouée, c'est-à-dire l'évaluation des synergies, ce que A+B va valoir de plus que les valeurs prises séparément de A et de B.
Voilà pour la partie « risque d'agence ». On est bien d'accord que là, la bonne foi, la bonne volonté, la loyauté du dirigeant vis-à-vis des actionnaires, dans cet aspect du risque lié aux opérations de fusion-acquisition, n'est pas du tout en cause.

Peut s'ajouter à ce risque d'agence une deuxième catégorie de risques, qui est un risque d'opportunisme du dirigeant. En effet, les opérations de fusion-acquisition ont tendance à se révéler propices à des manifestations d'opportunisme. Il y a plusieurs aspects dont je vais parler successivement.
Lorsque l'entreprise est à la tête de *cash flow* libre important, c'est-à-dire qu'elle a des liquidités importantes et que tous ses projets d'investissement à valeur nette positive ont été pris en compte, s'il lui reste des liquidités excédentaires, le dirigeant va être tenté de se lancer dans des projets hasardeux et, par définition, à valeur

nette négative, donc destructeurs de valeur, puisque il utilise du *cash flow* libre. Un auteur bien connu des chercheurs en finances, Michael Jensen, a montré qu'une destination assez classique du *cash flow* libre, ce sont des opérations de fusion-acquisition hasardeuses, particulièrement risquées, qui risquent de détruire de la valeur.

Pourquoi les dirigeants seraient-ils incités à utiliser ces liquidités abondantes dans des opérations de ce type-là ? Parce que – autre résultat de la recherche – on a montré qu'il y a un lien très fort entre la taille d'une entité et la rémunération des dirigeants. Quand on fait croître la taille d'une entité – et les fusions-acquisitions sont un moyen assez simple d'atteindre cet objectif – c'est aussi, pour le dirigeant, un moyen d'accroître substantiellement sa rémunération. Outre les motivations d'ordre pécuniaire, il peut aussi entrer en ligne de compte des motivations d'ordre non pécuniaire, comme la volonté d'être à la tête d'un ensemble plus important, parce que cela confère un pouvoir accru, une notoriété accrue, etc.

En croissant et en diversifiant – si l'opération de croissance externe s'accompagne d'un mouvement de diversification de l'entreprise – le dirigeant réduit un peu son risque personnel. Par rapport aux actionnaires qui, eux, ont la possibilité de diversifier leur portefeuille, le dirigeant, lui, est très fortement impliqué, son capital humain personnel est très fortement lié à l'entreprise. En diversifiant, il réduit donc un peu son risque.

Vous constatez que toute une série de raisons se combinent pour inciter assez fortement les dirigeants à se lancer dans des opérations de fusion-acquisition, quand bien même elles ne seraient pas créatrices de valeur pour les actionnaires.

Dans la deuxième partie de cet exposé, je voudrais essayer de montrer que **l'intervention de l'auditeur interne peut contribuer à mitiger ces risques, à les limiter,** qu'il s'agisse du risque d'agence ou de l'opportunisme des dirigeants.

Je considère que l'**on peut décomposer le processus d'acquisition en quatre grandes phases** successives, dont les deux premières se situent **en amont de la transaction** et les deux suivantes **après la transaction**.

En amont de l'acquisition, il y a deux étapes : une première étape que j'appelle « étape de pré-acquisition » et une seconde étape qui est une étape de structuration de l'offre, et de négociation.

Vous qui êtes des professionnels de l'audit interne, vous savez naturellement qu'il est plus facile d'imaginer la contribution de l'auditeur interne dans la deuxième phase. Mais je voudrais essayer de montrer que l'auditeur interne peut aussi apporter sa contribution au cours de la phase de pré-acquisition. L'enjeu de cette phase est d'identifier des leviers de création de valeur ; elle s'inscrit dans la continuité du processus de réflexion stratégique, d'analyse stratégique conduite par l'entreprise. L'entreprise a deux grandes options pour croître, la croissance interne ou la croissance externe. Si l'on en est à ce stade de la réflexion, c'est que l'entreprise pense que la meilleure façon pour elle d'atteindre ses objectifs stratégiques, est de choisir l'option de la croissance externe.

Une étude a été réalisée, en 2003, par une équipe de chercheurs américains sur le degré d'implication des auditeurs internes dans le processus d'acquisition. Elle montre que peu d'auditeurs internes sont sollicités à ce stade. Mais on peut penser qu'ils pourraient jouer un rôle complémentaire de celui des cabinets de conseil en stratégie qui, classiquement, sont mobilisés au stade de la pré-acquisition.

Pourquoi ? Parce qu'ils ont une bonne connaissance des *business units* et de leur stratégie. Ils ont surtout une vision globale de l'ensemble du groupe, de l'ensemble de l'entreprise. Ils peuvent donc avoir un point de vue complémentaire et intéressant.

La deuxième étape, comme je vous le disais tout à l'heure, est celle de la structuration de l'offre et de la négociation. C'est la *due diligence*. L'enjeu, c'est d'évaluer la cible et de parvenir à une première proposition de prix qui servira de base à la négociation. Comme je vous le disais tout à l'heure, c'est l'étape du processus d'acquisition au cours de laquelle les auditeurs internes sont traditionnellement le plus mobilisés. Les domaines privilégiés de l'intervention de l'auditeur interne, à ce stade, ce sont l'audit du management des risques et l'audit de la fonction audit interne de la cible.

On pourrait imaginer que les auditeurs internes contribuent d'une autre manière au stade de la *due diligence*. Ils devraient notamment s'assurer que tous les membres de l'équipe de *due diligence* disposent de critères précis de *go/no go* en matière d'acceptation ou pas de l'opération.

J'en viens maintenant à l'intervention de l'auditeur interne, une fois la décision d'acquisition prise. La première phase est la phase d'intégration post-acquisition. L'enjeu de cette phase, c'est de voir se concrétiser les synergies sur la base desquelles on a pris la décision de réaliser l'opération d'acquisition.

Les résultats décevants que j'ai évoqués tout à l'heure quand j'ai parlé de l'impact de ces opérations sur la richesse des actionnaires, les résultats décevants des fusions-acquisitions peuvent certes résulter d'erreurs d'évaluation de la cible, et là on a vu que la contribution de l'auditeur interne jouait à la phase de *due diligence*, mais dans beaucoup de cas, les problèmes surviennent en réalité après coup parce que les synergies qui avaient été espérées ne sont pas au rendez-vous, tout simplement en raison d'une insuffisante maîtrise du processus d'intégration post-acquisition. Là, la contribution de l'auditeur interne peut être importante, significative.
Tout d'abord, les auditeurs internes ont une vocation naturelle à faire partie du comité d'intégration, s'il en est créé un. Ce comité d'intégration, quelle est sa vocation ? Elle est de souder, de faire communiquer entre elles les équipes des deux entités. Elle est aussi d'identifier, dans la nouvelle entité, donc après absorption de l'entreprise cible, les meilleures pratiques. Les auditeurs internes sont particulièrement bien placés pour mettre en place des procédures de comparaison à l'intérieur du groupe nouvellement formé, donc de *benchmarker*, pour essayer de retenir les meilleures pratiques des deux entités, non dans une perspective impérialiste consistant à rejeter systématiquement tout ce qui vient de la nouvelle entité, mais au contraire dans une approche impartiale, équilibrée, permettant de retirer de l'entité acquise tout ce qui est « bon à prendre ».
Les auditeurs internes, au sein du comité d'intégration, ont la responsabilité de mettre en place des indicateurs de suivi du processus d'intégration post-acquisition, de s'assurer que les synergies se concrétisent et, dans le cas contraire, de tirer la sonnette d'alarme à temps pour qu'il soit possible de remédier aux difficultés, aux déficiences éventuelles du processus d'intégration.

La deuxième phase, dans laquelle l'auditeur interne va se trouver en première ligne, est celle de l'**audit post-acquisition.** C'est aussi la phase où l'on devra capitaliser l'expérience acquise.
Dans les six mois qui suivent l'opération, l'auditeur interne doit réaliser un audit première ligne, ayant pour objet de vérifier que les objectifs qui avaient été fixés à l'opération ont bien été atteints. C'est un point important du point de vue de la responsabilité de l'auditeur interne dans le processus global de gouvernance d'entreprise. L'auditeur interne doit rendre compte, notamment au comité d'audit, des résultats de l'audit post-acquisition.
Toujours en vue de la capitalisation de l'expérience acquise, l'auditeur interne doit concevoir les supports qui permettront de recueillir les retours d'expérience des auditeurs ayant participé au comité d'intégration, et qui vont éventuellement déboucher sur la formalisation, à travers un guide d'acquisition, de cette expérience. Avec un petit bémol qui est que, dans les opérations de fusion-acquisition, les situations ne sont pas routinières ; on ne peut donc pas espérer dupliquer d'une opération sur l'autre tout ce qui a été fait, ni transposer à l'identique ce qui a pu être réussi dans un cas ou au contraire moins bien réussi dans l'autre. Chaque opération est évidemment unique, mais il y a quand même des éléments sur lesquels on peut tabler, et une part de l'expérience peut être capitalisée.
Je voudrais conclure simplement en disant que l'auditeur interne me paraît avoir vocation à jouer un rôle de réduction du risque d'acquisition. Dans sa dimension « risque d'agence », c'est-à-dire comme contribution à la qualité du processus d'évaluation de la cible – cela paraît évident, je dirai que cela correspond à sa vocation première et naturelle – mais également dans la dimension « réduction du risque d'opportunisme des dirigeants », il me semble qu'il a un rôle à jouer dans l'évaluation de la qualité du processus global d'acquisition. Et je voudrais souligner que ce volet-là exige qu'il soit particulièrement indépendant vis-à-vis de la direction générale.

QUESTIONS

Jacques RENARD

Mme POCHET, je vous remercie pour cette intervention très intéressante, mais – *in cauda venenum* – j'ai été un peu surpris que, parlant du rôle de l'audit interne en matière de fusions-acquisitions, vous le limitiez au risque financier, quoique la fin de votre exposé atténue un peu ma remarque.
Or, l'intérêt de l'intervention des auditeurs internes, c'est précisément d'aller au-delà des risques financiers.
Je vais citer un exemple : une entreprise qui achèterait une société qui, pendant des années, aurait laissé filer les budgets sécurité, se trouverait dans une situation susceptible de poser de graves problèmes aux nouveaux dirigeants, pouvant même les amener à des situations judiciairement dangereuses. Or, l'auditeur interne est précisément quelqu'un qui, au-delà des problèmes financiers, examinera ce genre de questions.
J'ai travaillé dans une entreprise dans laquelle il était interdit d'acquérir une société qui ne respectait pas les normes de sécurité du groupe, même si l'opération était considérée comme financièrement très intéressante.
On pourrait, bien entendu, étendre cette réflexion au-delà des problèmes de sécurité.

Christine POCHET

Vous avez tout à fait raison. En fait, j'ai volontairement axé l'exposé oral sur l'aspect financier. Dans le document qui a servi de base à cet exposé, j'ai développé beaucoup plus largement les aspects stratégiques, les enjeux organisationnels, les enjeux culturels. J'ai moins axé mon exposé sur ces dimensions-là, sachant que Philippe BERAUD allait nous faire part d'un témoignage qui les abordera.
Il est bien clair que si *in fine* le risque est financier, c'est la résultante ultime d'un ensemble de risques, au premier rang desquels un risque stratégique qui se manifeste particulièrement lors de la phase de pré-acquisition. Je pense que l'intervention de l'auditeur interne peut servir justement à mitiger en partie ce risque stratégique.
Dans la phase de post-acquisition, d'intégration post-acquisition, l'intervention de l'auditeur interne dans le comité d'intégration sert à mitiger les risques de nature organisationnelle, de nature culturelle, etc.

Les enjeux de l'intégration de services d'audit interne dans le cas d'une fusion : témoignage

Marie-Hélène LAIMAY

Je vais demander à Philippe BERAUD de nous rejoindre pour nous apporter son témoignage, puisqu'il a effectivement, en tant que directeur adjoint de l'audit interne, vécu une fusion ; il va développer l'apport de l'audit interne, et son regard sur les risques.

Philippe BERAUD, *Directeur adjoint de l'Audit Interne, Scor*

La SCOR est une société de réassurance européenne. C'est une société d'émanation de l'Etat, au départ, avec des actionnaires français, d'assurance nationale française. Elle est devenue une société privée, avec des actionnaires privés, cotée à Zurich et cotée à Paris, délistée de la cote de New York en 2007.
La SCOR a vécu des moments très difficiles, avec le World Trade ; pratiquement en faillite, en 2002, elle s'est relevée, avec un nouveau management et un nouveau président. Elle a renoué avec la croissance, et, en novembre 2006, a racheté un de ses concurrents, Revios, qui s'appelait Gerling, une société très importante sur le marché allemand, un de nos plus gros concurrents. En février 2007, la SCOR se lance dans une OPA d'un autre concurrent de la même taille, Converium, qui s'appelait à l'époque Zurich Re. Zurich Re était le monde de la réassurance suisse, c'était une société colossale, extrêmement riche et extrêmement puissante. Ces trois sociétés ont au moins un point commun : elles ont traversé des périodes très difficiles ces dernières années, et elles sont toutes passées très près de la faillite, après avoir été très puissantes.

Les choses ne s'étant pas toujours très bien passées avec Revios, nous avons mis au point pour Converium un processus d'intégration très approfondi, avec des comités structurés, avec des comités de souscription qui reprenaient toutes les tâches de la souscription et, pour la partie fonctionnelle, un certain nombre de comités, de sous-comités d'intégration fonctionnelle, dont un comité d'audit interne qui avait un rôle un peu élargi de *compliance*.

Mon exposé comportera trois thèmes : le premier, l'art d'équilibrer les risques. Le deuxième, l'incertitude et les enjeux de la fusion. Le troisième, l'apport et la force de l'audit interne.

L'art d'équilibrer les risques, pour la SCOR, c'était d'avoir une société avec deux moteurs bien équilibrés. La SCOR, une fois rachetés Revios et Converium, arrive à un équilibre des deux parties « vie » et « non vie ». Sachez que, en gros, la vie, c'est tout ce qui concerne l'assurance des personnes, le décès, la maladie, la dépendance, etc. ; et la non-vie, c'est toute l'assurance dommages, l'assurance de responsabilité, etc. La gestion de notre capital est optimisée par le biais d'un processus de *risk management*.
L'art d'équilibrer les risques, c'est la mutualisation. Par activité vie et non vie, comme on l'a vu ; par zones géographiques : quand il y a un tremblement de terre au Japon, on peut espérer qu'au même moment il n'y ait pas une tornade sur le golfe du Mexique ; par types de risques.
Nous avons un plan à trois ans qui incorpore Revios et Converium et qui montre un bon équilibre de produits et une prévision de la croissance dans des domaines un peu faibles aujourd'hui.
L'équilibre entre les zones géographiques n'est pas flagrant dans la mesure où l'Europe est très largement au-dessus de l'Asie et de l'Amérique. Culturellement, la SCOR, je vous l'ai dit, est une société française, donc européenne, et aujourd'hui nos collègues de Converium et de Revios sont européens. Malgré cette culture commune européenne, nous allons voir qu'il peut y avoir des difficultés culturelles.
Quel est le bénéfice de notre diversification ? L'idée, c'est de gérer au mieux le capital. Si j'ai besoin de 100 de capital au Japon, de 100 aux Caraïbes et de 100 en France, et si je suis sur trois activités, je n'ai pas besoin de la somme de capital, j'ai besoin d'un peu moins. J'ai un effet de diversification et donc de gain de capital.

La SCOR gagne 800 millions d'euros du simple fait de la diversification de son activité (vie et non vie). Elle gagne 300 millions d'euros supplémentaires du fait de l'intégration de Converium, ex-Zurich Re.

L'incertitude et les enjeux de la fusion.

Le positionnement du directeur de l'audit interne nous pose un problème. A la SCOR, la direction de l'audit interne rapporte au président directeur général. Mais chez Converium, société ex-General Electric, avec une culture anglo-saxonne, le directeur de l'audit interne ne rapportait qu'au président du comité d'audit : c'est lui qui le nommait, qui le payait, qui définissait son budget, qui définissait son plan d'audit. Aussi quand nous parlons avec nos collègues de Converium, nous ne sommes pas sur la même longueur d'onde. Et puis chez nos amis allemands, Gerling, il n'y avait pas de direction d'audit interne bien identifiée, mais une sorte d'audit décentralisé qui rapportait au *chief financial officer*. Mais ce n'était pas très clair. Comment fait-on pour fusionner tout cela ? Quel modèle suit-on ? Ce n'est pas simple.

Lors des fusions, le positionnement de l'audit interne vis-à-vis du contrôle interne pose également un problème. L'audit interne doit-il être impliqué dans la documentation des procédures et leur mise en place ? Non, bien sûr. Mais à la SCOR, par la force des choses, parce qu'il fallait bien le faire, parce qu'il n'y avait personne d'autre pour le faire, nous avons été impliqués dans la documentation des procédures et leur mise en place, ainsi que nos collègues allemands et suisses. Faut-il être impliqué dans le choix et l'harmonisation des outils ? Faut-il faire le monitoring du contrôle interne ? Non, bien sûr. Et pourtant l'histoire montre que souvent les directions de l'audit interne sont amenées à faire ce travail-là pour répondre aux obligations SOX, ou aux obligations de l'AMF ou à d'autres obligations.
Faut-il faire une évaluation du contrôle interne ? Faut-il que ce soit l'audit interne qui la fasse ? L'audit interne doit-il intervenir dans la rédaction du rapport du président ? Là, je serais plutôt tenté de dire, et vous aussi dans la salle, oui. La réalité est que l'audit interne ne l'a pas fait. Sans doute, dans le futur, sera-t-il amené à le faire.

Un troisième problème de positionnement se pose vis-à-vis de l'ERM, l'*enterprise risk management*. Que faut-il faire ? Faut-il que l'audit interne soit impliqué dans la cartographie des risques, dans l'identification des causes et des impacts ? Là encore, bien sûr, la réponse est négative. Eh bien dans la réalité, la cartographie des risques de SCOR, c'est l'audit interne qui la fait. Et l'identification des causes des grands sinistres est un sujet souvent délicat.
De même, il y a intervention de l'audit interne dans le recensement des événements historiques, et, dans une moindre mesure, dans le choix des mesures de correction ou d'évitement
Est-ce que l'audit interne doit mettre en place un système de facteurs d'alerte ? J'aurais envie de répondre affirmativement, parce que même si l'entreprise, même si le responsable opérationnel a son propre système d'alerte, l'audit interne doit avoir le sien lui indiquant les domaines prioritaires qu'il doit auditer ; il ne peut pas se baser uniquement sur les facteurs d'alerte de l'opérationnel, encore moins dépendre d'eux.

L'incertitude. Aujourd'hui, nous sommes le 25 septembre. Il y a moins de trois semaines, tout d'un coup, « Converium Holding Ltd. » devient « SCOR Holding.(Switzerland) AG » Le conseil d'administration est changé, le comex est changé, un nouveau *chief operating officer* est nommé, ainsi qu'un nouveau directeur financier, un nouveau secrétaire général et un nouveau directeur de l'audit interne qui est Suisse et basé à Zurich.
Les équipes européennes sont réparties sur trois *hubs*. Les trois pôles d'activité sont Zurich-Paris-Cologne, ou peut-être Zurich-Cologne-Paris. On ne sait pas encore.
L'audit n'est pas décentralisé en dépit d'un fonctionnement décentralisé des missions : elles sont réalisées par binômes (deux personnes de deux *hubs* différents). Ce n'est pas facile à organiser, en raison, entres autres, des enjeux culturels, des rythmes, des méthodes, des usages…et des distances.
Il est vrai que les fusions offrent des opportunités de carrière, des opportunités de formation, mais présentent des risques : risques de démission, de désorganisation, d'incohérences salariales, de démotivation, et surtout risques de perte de repères, ces derniers étant peut-être les plus graves et pourtant ceux dont on parle le moins.

L'apport et la force de l'audit interne.

Alors, dans ce monde « ondoyant et divers », l'audit interne est là, comme un gardien. C'est un élément de force qui porte les valeurs d'éthique, les valeurs de l'entreprise. Il s'appuie sur une charte d'audit.
Bien sûr quand on fusionne trois entités différentes, il y a inévitablement confrontation des cultures d'entreprise, mais nous avons déjà commencé à travailler sur nos différences : l'audit interne est à l'avant-garde de l'intégration.
Une vision comparée des différentes approches ERM fait apparaître des divergences : les Suisses (Converium) ont une approche basée sur la perception des risques par les managers et le personnel à partir d'interviews ; les Allemands (Revios) associent à chaque risque majeur un responsable de suivi ; les Français (SCOR) ont une approche plus conceptuelle, plus réfléchie.
L'audit interne a un rôle de veille, dans un environnement difficile, instable. Et comme je vous l'ai dit, l'incertitude est partout, en permanence. C'est l'incertitude du monde financier ; l'incertitude réglementaire (Solvency 2) ; l'incertitude juridique dans tous les pays ; l'incertitude climatique ; l'incertitude sociale, énorme. Les mutations sociologiques ont un impact énorme, pour nous : qu'est-ce qui sera acceptable dans vingt ans ? Est-ce que ce sera acceptable, dans vingt ans, de donner à une vieille dame dépendante de 85 ans 350 euros ? Ce sera scandaleux, peut-être. Qu'est-ce qui est acceptable aujourd'hui et ne le sera plus demain ? Les enjeux sociologiques sont énormes, à l'échelle de quelques décennies.
En conclusion, l'audit interne permet une vision élargie et diversifiée des risques, et j'espère une meilleure appréciation du degré de maîtrise des opérations. Il a un rôle d'alerte et de conseil. Il accompagne le groupe vers une intégration réussie.
Je citerai comme mot de la fin ce propos de Baltasar Gracián : « Tous ceux qui voient n'ont pas les yeux ouverts, ni tous ceux qui regardent ne voient pas. De réfléchir trop tard, ce n'est pas un remède mais un sujet de chagrin. Quelques-uns commencent à voir quand il n'y a plus rien à voir. »
Depuis 1684 on n'a pas inventé grand-chose.

QUESTIONS

Question

Mme POCHET nous a expliqué qui l'audit interne pouvait jouer un rôle lors d'une acquisition ou d'une fusion, aussi bien en amont qu'en post-acquisition.
Est-ce que, pour toutes les acquisitions dont vous nous avez parlé, dans l'histoire de la SCOR, le département d'audit interne a joué un rôle actif en amont ou en post-acquisition ?

Philippe BERAUD

Non. Ni pour Converium, ni pour Revios non plus.
D'ailleurs on a parlé de fusion, mais c'était impropre, parce que pour Converium, c'était une OPA ; et dans ce cas il est très difficile voire impossible pour l'audit d'agir.

Pierre BOURGOIN, *France Telecom*

J'ai deux questions. Premièrement : l'audit participant au comité d'intégration, comment peut-il conserver son indépendance ? Deuxièmement : s'il ne participe pas, quel est le bon moment pour faire l'audit de post-acquisition ?

Philippe BERAUD

Dans le processus d'intégration, nous n'étions pas en audit du processus d'intégration.
L'audit interne était une fonction comme une autre. Il y a eu simplement une prise de connaissance, un

échange sur la charte d'audit, etc. Mais c'était en tant que fonction…une fonction comme une autre.
Pour l'instant, que je sache, nous n'avons pas eu de mission d'audit de post-acquisition. Nous n'en avons pas eu, en tout cas, sur la première acquisition Revios.

Christine POCHET

Sur l'audit post-acquisition, tout à l'heure j'ai dit six mois parce qu'il faut quand même laisser passer un peu de temps. Dans le cas de SCOR, cela s'est passé en septembre, c'est un peu tôt pour un audit post-acquisition. Il faut attendre au moins six mois pour que l'intégration se soit déjà un peu concrétisée ; entre six mois et un an.
Le fait d'appartenir au comité d'intégration met-il en péril l'indépendance de l'auditeur ? Non. Je ne vois pas pourquoi l'auditeur interne serait moins indépendant parce qu'il fait partie du comité d'intégration.
Ce que j'ai dit, c'est que sa position même – normalement son rattachement lui assure une indépendance – fait qu'il est bien placé pour traiter la cible de manière équitable.
Le risque, dans un processus d'intégration post-fusion, peut être d'avoir une attitude impérialiste vis-à-vis de l'entité acquise. Il me semble que la position de l'auditeur interne devrait permettre d'éviter cet écueil et de faire en sorte que les personnes de l'entité acquise aient un traitement équilibré et équitable.

Pierre BOURGOIN

Si, après le travail du comité d'intégration, il y a un audit post-acquisition, l'audit peut mettre en cause le travail, la qualité, la performance du comité d'intégration dans la phase qui précède, et donc l'auditeur, de fait, se trouve sous le regard de l'audit. A moins que l'un soit exclusif de l'autre, c'est-à-dire que s'il y a un comité d'intégration, on accepte l'idée qu'il n'y a pas d'audit post-acquisition.

Christine POCHET

Je comprends votre question. Oui, c'est vrai que si l'auditeur est membre du comité d'intégration, par définition il est acteur du processus d'intégration post-fusion, donc il peut être difficile ensuite, pour lui, de porter un regard absolument objectif sur cette phase du processus. Oui, la remarque est fondée, effectivement.

David BURNS

La dernière fois que j'ai participé à une opération de fusion, c'était il y a six, sept ans.
En entendant vos deux discours, il me vient à l'esprit qu'une fusion, c'est chaotique, c'est comme un accident de voiture, et à la suite d'une situation comme celle-là, ce que l'on cherche à faire, c'est à réparer ; la notion d'audit, dans le sens d'audit de la qualité de l'opération d'acquisition, de fusion, on n'en est pas là. De toute façon l'acquisition s'est faite, et il faut avancer.
C'est plutôt l'audit « réparateur » que je mettrais en avant.

Christine POCHET

Oui, c'est un point de vue. J'ai tendance à voir les choses plutôt du point de vue de la gouvernance d'entreprise. Est-ce vraiment de la responsabilité de l'auditeur interne d'essayer de faire bloquer la réalisation d'opérations dont on se rend compte après coup qu'elles n'ont pas été des opérations intéressantes, créatrices de valeur ? Peut-être est-ce aller un peu loin, mais il me semble que le fait d'apporter sa pierre à ce processus d'évaluation du processus d'acquisition, ne le ferait pas sortir de son rôle, bien au contraire.
Sans doute n 'est-ce pas facile à mettre en œuvre, mais il y a un enjeu important. Parce que le raisonnement consistant à mettre en avant la volonté de la direction et le fait que l'auditeur interne n'a pas voix au chapitre (tout ce qu'il peut faire, c'est faciliter le processus de post-intégration), est un peu réducteur. Je ne dis pas que c'est facile ni que cela coule de source, mais il me semble que ce n'est pas sortir de sa mission l'auditeur

interne, que d'envisager qu'il puisse contribuer à bloquer éventuellement un processus d'acquisition dont on verrait qu'il va être préjudiciable aux performances de la société. Peut-être est-ce un point de vue d'universitaire qui n'a pas conscience de la réalité du fonctionnement des services d'audit interne… c'est possible.
Mais cela me semble raisonnable de penser que l'auditeur interne peut éventuellement mettre le doigt sur un certain nombre de biais, notamment des biais d'ordre cognitif, c'est-à-dire des excès d'optimisme, des excès de confiance… enfin de ces exaltations qui font que l'on va partir bille en tête, la fleur au fusil dans une opération, en s'exagérant les synergies que l'on pourra en dégager, ou en passant volontairement sous silence des difficultés d'intégration. Il me semble que l'auditeur interne peut ramener à la réalité des choses.

Marie-Hélène LAIMAY

Je voudrais réagir sur ce point. Je crois que l'audit interne peut travailler sur des audits post-acquisition. Mais lorsqu'il s'agit d'acquisitions proposées par la direction, avalisées par le conseil d'administration, pour lesquelles il y a eu des arbitrages, je pense que cela va au-delà des compétences de l'audit interne.
Quand vous parlez d'audit, que ce soit dans les phases amont ou dans les phases postérieures à l'acquisition, on se trouve dans le cadre d'acquisitions gérées par la direction générale et, bien évidemment, dans ce cadre-là, il y a effectivement, de la part de l'audit interne, un rôle actif à jouer, tant en amont qu'en aval de l'opération.
Sur des acquisitions tout à fait ciblées, il est possible de faire un audit post-acquisition pour comprendre pourquoi cela a marché ou pourquoi cela n'a pas marché. L'audit interne peut et doit intervenir pour éviter, à l'avenir, de renouveler les mêmes erreurs. Mais dans ce cas-là, il y a toujours une rupture du côté de la société acquise, comme il y a une rupture chaque fois que l'on fait un changement de référentiel majeur.
Là où c'est difficile, c'est quand on fait des fusions mettant en cause la totalité du groupe, parce qu'il y a une perte de référentiel, une perte de points de repère, comme le disait tout à l'heure Philippe. Et le succès d'une opération tient pour beaucoup à la rapidité avec laquelle on est capable de rebâtir les repères.
C'est dans ce sens-là que je ne crois pas que l'audit interne doive faire partie du comité d'intégration. Qu'il soit, par contre, un auditeur du comité d'intégration, et donc une personne qui a un certain recul dans cette phase d'intégration (et non pas dans la phase de post-intégration, où il ne sert plus à rien de se lamenter sur ce qui est fait).
Si l'on pense que les priorités ne sont pas bien définies par le comité d'intégration, il faut réagir très vite. C'est le rôle de l'audit interne. Le succès d'une opération de fusion, c'est souvent la rapidité de mise en œuvre. Et la rapidité de mise en œuvre, c'est la capacité d'avoir des nouveaux référentiels. C'est en cela que je dis que l'audit interne a vraiment une fonction d'intégrateur : il peut aller partout ; c'est l'avantage que lui donne la plurinationalité, le fait d'avoir des ressources et des capteurs dans tous les pays. Il peut aller partout, très vite, et s'assurer que les nouveaux référentiels ont été compris et sont appliqués. L'action de l'audit interne joue énormément dans la capacité d'un groupe à trouver ses nouveaux référentiels et ses nouveaux points de repère.

Piloter l'audit interne à l'international avec un petit service d'audit interne

Marie-Hélène LAIMAY

Nous allons en rester là sur ce chapitre, et j'accueille maintenant Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER, directeur de l'audit interne du groupe Bull, qui, comme la plupart des intervenants, a eu une très large expérience dans le groupe Bull avant de prendre la direction de l'audit interne. Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER est directeur de l'audit interne depuis trois ans et il va nous montrer comment, dans son groupe, il pilote l'activité d'audit à l'international avec de petites équipes.

Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER, ***Directeur de l'Audit Interne du groupe, Bull***

Je pense que tout le monde connaît Bull. Architecte d'un monde ouvert, Bull est un fournisseur global d'infrastructures et de solutions pour toutes les sociétés sur le marché français et à l'international. Nous sommes le seul acteur européen dans ce domaine.
Le groupe : 1,2 milliard de chiffre d'affaires ; un EBIT positif ; une trésorerie positive ; un effectif de 7 200 personnes.
L'Etat s'étant désengagé début 2005, il y a dans l'actionnariat un fort flottant (80%). C'est à cette époque que Bull est devenue une entreprise « normale ».
La répartition du chiffre d'affaires du groupe Bull : nous vendons des produits, des services et de la maintenance, sur divers secteurs d'activité, avec une grande partie dans le secteur public, mais aussi dans le privé, sur tous les marchés, dans tous les secteurs et dans le monde entier. Plus de 50 % du chiffre d'affaires est fait à l'international.

Pour contrôler cette activité, une équipe d'audit interne a été recréée fin 2004, à la demande de la direction financière, pour assurer une fonction d'audit interne. Nous avons monté une équipe de quatre personnes, soit deux équipes de deux personnes, puisqu'on se déplace à deux à l'international. C'est donc une petite équipe d'audit pour contrôler 7 200 personnes dans une entreprise composée de 81 sociétés dont 63 à l'international, dans 55 pays environ.

Comment faisons-nous pour assurer notre mission ? Quels sont les objectifs d'une petite équipe ? D'abord se faire connaître : il y a une équipe d'audit, il faut le faire savoir, montrer sa présence : se déplacer, conduire des missions d'audit.
Nous avons créé deux équipes de deux auditeurs. Au début, j'étais tout seul, et mener une mission d'audit seul, à l'étranger, c'est très difficile.
Compte tenu de notre taille, et pour commencer, nous effectuons essentiellement des audits de conformité, les audits plus opérationnels ou plus stratégiques posent plus de difficultés à mener. Nous nous appuyons sur des procédures et sensibilisons nos filiales au contrôle et à la maîtrise des risques. Pour se faire connaître, pour montrer notre présence, nous avons mené de nombreuses missions à l'international, dans le maximum de zones géographiques. Pour y parvenir, nous avons dû limiter ces missions à une ou deux semaines : deux semaines dans les filiales importantes, lointaines ou sujettes à problèmes.

Quels sont nos outils ? D'abord les procédures internes. Quand nous nous rendons dans les filiales internationales, nous nous assurons que les procédures existent et qu'elles sont appliquées ; et, si elles ne sont pas appliquées, quelles mesures de contrôles compensatoires ont été mises en place.
Il y a les déclarations semestrielles d'irrégularités. Toutes les entités du groupe font une déclaration, deux fois par an, destinée à l'audit interne, rapportant toutes les irrégularités, les erreurs, les vols, les fraudes internes et externes. Ces déclarations nous permettent d'analyser les faiblesses d'organisation, les faiblesses ou les absen-

ces de contrôles, les mesures prises pour y remédier… Cela nous permet aussi d'infléchir éventuellement nos investigations dans les filiales.
Nous nous appuyons sur un manuel de contrôle interne, élaboré par l'équipe d'audit interne. Il est découpé en huit processus et indique les contrôles à mettre en place, les tests à réaliser et les dispositions à prendre. Ce manuel a été envoyé à toutes les entités du groupe, et donc aux filiales, et vient en supplément des procédures sur lesquelles il s'appuie.
Nous avons également élaboré un questionnaire de contrôle interne appelé BICQ *(Bull Internal Control Questionnaire)*. Ce questionnaire est envoyé une fois par an à toutes les entités du groupe. C'est un outil très utile pour nos relations avec les filiales étrangères, et qui nous fait gagner un temps précieux.
Ce questionnaire comprend cent soixante questions réparties en huit processus. Ces huit processus sont : la trésorerie, les ventes, les stocks, les achats, les immobilisations, les ressources humaines avec la paye, le MIS, donc tout ce qui est informatique, et un divers comprenant les contrats comme les baux, les assurances, le juridique, etc.
Ce questionnaire est déclaratif. Il nous permet de positionner les entités, et principalement les filiales, dans une cartographie des risques que nous créons. A partir de ces éléments, nous décidons des missions à effectuer en filiales.

Avec quatre personnes, c'est-à-dire deux missions simultanées au maximum, comment fait-on ? Nous présentons un plan en début d'année au comité d'audit qui le valide. Plusieurs critères sont pris en compte pour l'établissement de ce plan, au premier rang desquels se situe le positionnement dans le BICQ.
Il y a aussi le quadrillage géographique : dans le groupe Bull, les filiales sont réparties en zones géographiques (l'Afrique, l'Asie, l'Europe de l'Est, l'Europe de l'Ouest, les Etats-Unis et l'Amérique du Sud). Nous essayons, dans l'année, d'opérer au moins une fois dans chaque zone géographique. Il arrive, après notre passage dans une filiale, qu'elle prévienne les autres filiales de la zone qui s'empressent de « resserrer les boulons » avant notre possible venue.
Il y a, et c'est normal, des demandes spécifiques. Des zones géographiques nous demandent d'aller dans telle filiale, parce qu'il y a des doutes sur la qualité de son contrôle, ou simplement parce que la filiale a besoin d'un support. Les recommandations que nous émettons à la suite de nos missions aident les filiales à s'améliorer, à améliorer leurs contrôles. Lorsqu'elles ont été livrées à elles-mêmes pendant un certain temps, elles ont perdu certains repères, certains réflexes, permettant d'assurer un contrôle satisfaisant. Elles sont alors demandeuses de notre passage.
Est prise en compte aussi, l'ancienneté des filiales : nous avons de nouvelles filiales dans les pays de l'est où des détachés, surtout financiers, ne sont jamais passés ; il n'y a donc pas eu un historique de contrôle comme dans les filiales anciennes qui ont une culture groupe, ont acquis une expérience, des réflexes leur permettant de toujours maintenir un certain niveau de contrôle. Nous avons donc tendance à visiter plus souvent ces nouvelles filiales, à leur apporter un support, à leur donner des éléments pour les guider dans la mise en place des contrôles.

Le déroulement des missions. La durée est de une à deux semaines, mais le plus souvent une semaine avec deux auditeurs. Bien sûr, nous effectuons nos missions en dehors des clôtures comptables : nous évitons la fin du mois et le début du mois suivant. Comme nous ne restons qu'une semaine, nous souhaitons que toute la filiale soit disponible et puisse nous répondre.
Pour ne pas perdre de temps sur place, nous faisons une préparation approfondie avant de partir. Nous posons au personnel fonctionnel du siège beaucoup de questions sur la filiale, sur son mode de fonctionnement, ses particularismes, ses modes de travail, ses souhaits, ses récriminations, etc.
Lors des missions d'audit, nous analysons les huit processus, comme je vous l'ai dit. Cependant, pour les cinq plus importantes filiales étrangères, nous n'analysons qu'un seul processus en une semaine. Nous y allons deux fois par an, ce qui représente l'analyse de deux processus par an. Nous sommes en conformité avec les normes ISA qui prévoient l'analyse des six principaux processus sur trois ans.
Et bien sûr, nous vérifions les réponses du BICQ.

La post-mission. C'est la rédaction du rapport avec ses recommandations. L'objet des recommandations, vis-à-vis des filiales, c'est de leur apporter un soutien, de corriger des imperfections, de corriger des manquements aux procédures, de proposer des améliorations de contrôle interne.
On voit, dans des petites filiales, aussi bien des manques de contrôle que des doubles contrôles, tout à fait superflus naturellement. Nous ne voulons pas leur imposer un mode de travail, ni des contrôles supplémentaires. Nous leur demandons simplement de bien cibler leurs contrôles, de ne pas en faire d'inutiles, et de ne pas négliger ceux qui sont indispensables, et ceci afin de bien maîtriser les risques.
A la demande du comité d'audit et de la direction générale, nous positionnons les filiales par rapport à la moyenne du groupe en terme de risques.
Nous assurons le suivi des recommandations. Tous les deux, trois mois, les filiales nous communiquent le nombre de recommandations mises en œuvre et résolues. La mise en œuvre peut prendre de huit à dix-huit mois s'il y a des développements informatiques ou des complications particulières. Nous nous efforçons de les suivre pour être sûrs que tout a été mis en place. Nous nous appuyons aussi sur les contrôleurs financiers de zone géographique, puisque ce sont eux qui gèrent les filiales ; nous leur demandons d'être un relais et un aiguillon dans la mise en oeuvre des recommandations.
Nous faisons des visites post-audit lorsque nous avons fait des recommandations particulièrement nombreuses ou importantes, mais c'est très rare.
Voilà la façon dont nous travaillons. Nous arrivons, avec une petite équipe, à maintenir une forte présence, à assurer une prestation de qualité, à fournir aux filiales un support pour l'amélioration de leur contrôle interne.

Marie-Hélène LAIMAY

Je vous propose d'enchaîner directement sur la deuxième présentation, qui est sur le même thème, mais vu sous un autre angle. J'accueille Fabien FILLASTRE qui, après une large expérience dans le domaine de la distribution, est aujourd'hui responsable de l'audit interne de Promod, service qui a été créé en 2002.

Fabien FILLASTRE, *Responsable de l'Audit Interne, Promod*

Promod est une enseigne de prêt-à-porter féminin créée en 1975 par Francis-Charles Pollet dont il est encore aujourd'hui l'actionnaire principal, avec sa famille ; nous sommes dans un statut de SAS ; le capital est détenu à 97 % par ce fondateur et sa famille.
C'est une entreprise qui crée ses collections, avec une équipe de 25 stylistes ; elle a à peu près 4 000 options par saison, vend environ 40 millions de pièces par an, et réalise un chiffre d'affaires d'environ 730 millions TTC dont 60 % à l'international. Il y a aujourd'hui 585 magasins dans 41 pays, dont 75 % sont en succursale. C'est le domaine sur lequel nous intervenons en audit (contrairement à ce qui est du domaine du partenariat, donc en franchise, dans lequel nous n'intervenons pas). Il y a environ 4 300 salariés répartis entre la maison mère en France, et les 16 filiales réparties un peu partout en Europe, sachant que les magasins partenaires, eux, sont établis le plus souvent dans des pays plus lointains (Moyen-Orient, Russie…). Nous avons ouvert récemment des succursales en Asie, plus précisément en Chine. Depuis deux, trois ans, nous vivons une forte croissance qui n'est pas sans conséquence sur l'audit interne.

L'audit interne a été créé en 2002. Une des raisons de cette création, c'est notamment l'internationalisation grandissante du groupe qui, au départ, était présent en France, un peu en Espagne et un peu en Italie. Petit à petit, le groupe s'est étendu dans beaucoup d'autres pays, avec une décentralisation d'un certain nombre de décisions qui ont nécessité d'avoir un retour d'information sur la maîtrise des processus.
Nous sommes une petite équipe de deux personnes, ce qui veut dire que les problématiques de centralisation ou décentralisation nous sont totalement étrangères, comme vous l'imaginez, mais nous avons d'autres problématiques semblables à celles qui ont été évoquées ce matin, notamment l'optimisation des ressources.
Je suis responsable du service que j'ai mis en place en 2002 ; j'ai avec moi un auditeur. Nous sommes plutôt de formation généraliste. Je viens du contrôle de gestion et la personne qui travaille avec moi a évolué auparavant en cabinet (expertise comptable et commissaires aux comptes).

Nous intervenons sur tous les types de processus (pas exclusivement les processus financiers), comme la paye, le plan de continuité, des processus transversaux ou localisés, comme le commerce électronique, etc. Le domaine est vaste et sans restrictions.
Nous avons réalisé environ soixante-quinze missions au cours des cinq dernières années, dont 40 % à l'étranger, sachant que les missions sont le plus souvent effectuées par une personne ; sinon nous aurions du mal à couvrir le champ de contrôle interne chez Promod. J'ai aussi un rôle de supervision des missions de l'auditeur qui travaille avec moi.

Comment avons-nous fonctionné dans un groupe dont la culture n'était pas très axée sur le contrôle ?

Ce n'était pas un pari gagné d'avance que de mettre en place un audit interne dans un groupe comme Promod. Cela m'a pris beaucoup de temps, au démarrage, pour poser les bases et expliquer le fonctionnement. Mon support de communication a été la charte. J'ai créé une charte de l'audit interne dans laquelle j'explique clairement le mode de fonctionnement, le positionnement de l'audit dans le groupe, en cassant les idées reçues qui sont nombreuses dans un environnement peu sensibilisé à ce type d'approche, et qui aurait pu faire des amalgames avec le contrôle ou l'audit financier, avec l'audit Qualité ISO qui existe dans un autre pan de l'entreprise. Nous avons donc voulu, dès le départ, expliquer et « dédramatiser », pour que ce service ne soit pas considéré comme la police de l'entreprise, ce qui est le cas dans certains groupes de distribution, mais plutôt comme une opportunité pour les opérationnels de faire évoluer leur contrôle interne et d'avoir une meilleure maîtrise de leurs risques. C'était vraiment le point important. J'ai passé beaucoup de temps à présenter la charte que j'avais faite sous deux formats, un format humoristique avec des petites icônes qui traduisaient bien la volonté de partenariat entre l'audit et les opérationnels, et une, davantage textuelle, que l'on remet aux auditeurs, et qui est aujourd'hui disponible sur l'intranet sur le site de l'audit interne (que nous avons créé).
J'ai également pris le temps de rencontrer chaque manager, et d'aller en filiale pour présenter l'audit et dire ce que nous allions faire. Cela s'est globalement bien passé, et l'idée de progrès a pris corps.
Une fois la charte rédigée, nous nous sommes attaqués au plan d'audit. Nous avons d'abord identifié des sujets classiques d''audit (grands processus). Au début, évidemment, nous partions un peu dans l'inconnu, mais grâce aux entretiens avec les managers, avec les filiales, j'ai pu identifier un certain nombre de risques et d'attentes. Ce sont ces attentes des opérationnels qui m'ont permis d'alimenter et de démarrer un plan d'audit. Aujourd'hui encore, j'ai des remontées d'informations de leur part, lorsqu'ils considèrent qu'ils sont en risque dans tel ou tel domaine.
L'autre élément qui m'a aidé aussi à faire évoluer le plan d'audit, c'est la cartographie des risques que j'ai bâtie il y a maintenant deux ans et demi. A partir du business model de l'entreprise et des objectifs stratégiques, nous avons déterminé et hierarchisé les principaux risques de chaque processus majeur, et évalué le niveau de contrôle interne correspondant.,Les principales zones de risques ont ainsi pu faire ressortir des priorités pour le plan d'audit.
Les missions sont aussi choisies en fonction des secteurs où les enjeux sont amplifiés du fait de la conjoncture. Promod est en fort développement aujourd'hui, ce qui se traduit par beaucoup de recrutements, de formations, d'investissements. J'ai donc introduit, dans mon planning annuel, l'audit de ces processus. Quand les choses bougent vite, comme en ce moment, nous devons nos assurer que nos processus sont parfaitement maîtrisés.
Même après cinq ans, Il reste des domaines à risque que l'audit interne n'a pas encore abordés. Nous les intégrons petit à petit.
Nous devons aussi être présents dans les filiales. Notre expansion dans un grand nombre de pays nécessite, comme je l'ai dit, un retour d'informations pour la direction générale quant à la maîtrise des opérations dans ces zones.

Comment appréhende-t-on aujourd'hui la dimension internationale ?

De trois façons :
Premièrement, via l'analyse de processus transversaux gérés de façon centralisée avec des déclinaisons en filiales.

Deux exemples : j'ai mené un audit sur les assurances, il n'y a pas très longtemps. Ce processus est centralisé, puisque c'est la direction juridique, basée au siège, qui gère les assurances, avec des relais dans les pays où il y a des contraintes spécifiques locales. Ce type de mission ne nécessite pas nécessairement un déplacement dans chacune des filiales pour analyser les processus mais simplement l'interrogation à distance de relais locaux, concernant leurs spécificités, et la gestion des informations avec le service juridique centralisé. Même chose en ce qui concerne la gestion des baux assurée, de façon centralisée, depuis le siège.
Deuxièmement, via des sujets à vocation essentiellement internationale mais dont les processus principaux sont pilotés depuis la France. J'ai eu l'occasion d'auditer notre processus partenariat. Je ne me suis pas rendu chez nos partenaires pour analyser leur fonctionnement,(je ne peux faire d'ingérence). Par contre, il y a des procédures qui déterminent ce que doit être la relation avec nos différents services internes, il y a des contrats et donc des obligations à respecter de part et d'autre, et c'est sur ces processus que porte mon analyse.
Troisièmement, et c'est le point le plus important, via les audits réalisés directement dans les filiales.

Comment fait-on pour les audits des filiales ?

Au départ, nous étions plutôt focalisés sur une problématique spécifique et majeure : la démarque inconnue. Venant du contrôle de gestion, c'est un sujet que je connaissais assez bien et auquel j'étais assez sensibilisé. A l'époque, le groupe Promod n'affichait pas une maîtrise excellente sur ce point, ce qui pouvait avoir des conséquences majeures sur son activité et sa rentabilité.
C'était un des sujets prioritaires que nous nous étions fixés, notre « fil rouge » de la première année. Nous sommes allés dans les filiales auditer ce sujet,, tant au niveau des sièges locaux (respect des règles groupes et documentation des processus spécifiques), que des magasins (appréhension et respect des règles groupe et locales).
L'année suivante, nous avons choisi comme fil rouge, les engagements de dépenses dans les filiales et toute la problématique des décaissements. Puis l'année d'après, celle des encaissements…
Progressivement, nous avons bâti un support de *« full audit »* – mais il est loin d'être *full* pour l'instant – dans lequel nous avons inclus ces modules (encaissement, décaissement, trésorerie…). Maintenant, quand nous allons dans une filiale, nous auditons l'ensemble des modules, optimisant ainsi le déplacement. Le but, aujourd'hui, est de continuer à faire évoluer ce support en intégrant un module social, un module fiscal, etc., et d'accentuer les contrôles sur les nouveaux modules pour les filiales déjà auditées sur les autres problématiques. En effet, le fait d'avoir pris le soin de documenter les processus analysés lors des premières visites, permet d'aller plus vite sur ces domaines et donc de consacrer du temps sur les nouveaux modules.
Plus rarement, nous faisons des interventions ponctuelles ou urgentes (hors planning) dans une filiale, quand apparaît un problème particulier. Par exemple, sur deux de nos plus gros magasins, à Milan, il y avait des problèmes de démarque très élevée qui généraient de graves conséquences. Nous sommes intervenus pour essayer d'identifier les causes et apporter des solutions.

La problématique qui se pose à nous, c'est de faire face à l'ampleur du périmètre : seize filiales, deux auditeurs, et les processus à traiter au siège. **Comment faire avec nos moyens ?**
Nous nous appuyons sur plusieurs éléments : un support standardisé de *full audit*, je viens de vous en parler, qui permet d'optimiser les déplacements en traitant plusieurs sujets simultanément, d'aller assez vite dans les phases d'analyse et de restitution, et de faire du *benchmarking* entre filiales, technique malheureusement assez peu répandue chez nous..
Nous travaillons en collaboration avec les responsables fonctionnels pour la création des modules d'analyse. Si, demain, nous créons un module social spécifique à tel pays, les ressources humaines nous aideront à construire ce support. Quand nous avons construit le module de gestion de trésorerie, nous avons travaillé avec la trésorerie Groupe qui a validé nos points de contrôle. Nous leur avons par ailleurs suggéré d'utiliser eux aussi ce support, pour contrôler les filiales lors de leurs déplacements. Le but étant de disposer d'un référentiel commun et uniforme, qui permette de revenir régulièrement sur les processus majeurs et les points de contrôle importants.

Nous travaillons également beaucoup en relais dans les filiales, avec les responsables administratifs et financiers qui ont un rôle de « mini-DAF » dans ces filiales. J'ai fait inscrire cette mission de relais de l'audit interne dans leur *job description* ; il me paraissait important qu'officiellement quelqu'un dans la filiale puisse nous rendre compte, et être à la fois notre interlocuteur et un coordinnateur. En fin de rapport, une fiche reprend l'ensemble des recommandations, avec les deadlines et le responsable de la mise en œuvre. Lorsque nous en faisons le suivi, nous nous adressons au RAF qui joue un rôle de relais entre les personnes concernées par les recommandations et nous. Nous nous appuyons donc beaucoup, dans la phase de préparation comme dans les phases d'investigation et de suivi, sur les responsables administratifs et financiers ; c'est essentiel. J'ai l'occasion de les rencontrer en comité financier, à peu près une fois par mois, ce qui me permet de les relancer sur les points qui sont toujours en suspens.

Toujours pour optimiser notre structure réduite, nous avons recours à une batterie d'indicateurs : comptes de résultat, paramètres de gestion, états d'anomalies, consultables en France, et qui nous permettent d'orienter nos investigations sur place. Nous avons d'ailleurs contribué à la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs de gestion. Pour prendre un exemple simple, en analysant les problèmes de démarque, des corrélations sont apparues entre la démarque et les remboursements (il peut y avoir des manipulations en magasin, dans ces cas de figure). Nous avons donc fait rajouter, sur les fiches de résultats d'inventaire, le taux de corrélation entre les références qui sont à la fois en démarque et en remboursement.

Des indicateurs de gestion, communiqués aux opérationnels tous les mois, nous permettent de *benchmarker* les magasins et les pays entre eux, et de mettre en évidence les anomalies ; cela nous donne également une orientation sur les priorités des filiales à auditer.

Nous sommes actuellement en train de mettre en place un outil de suivi des recommandations. Jusqu'à présent, effectué manuellement, une fois par an, nous reprenions l'ensemble des recommandations des missions passées, et rencontrions chacun des chargés de mise en œuvre (au siège) pour faire le point. C'était utile, parce qu'il y avait un échange, mais il se trouve qu'avec un passif de soixante-quinze missions, cela devenait difficile. Le nouvel outil permettra une hiérarchisation des recommandations, un suivi plus fréquent et moins chronophage.

Autre moyen pour nous de garder un niveau de contrôle interne assez élevé, et de maintenir la vigilance sur les risques notamment au niveau des points de vente, c'est de déléguer un certain nombre de contrôles aux opérationnels eux-mêmes. Nous avons bâti pour cela un support que l'on appelle l'ACPM – Audit de Conformité et de Procédures Magasin – destiné aux opérationnels. Nous demandons aux opérationnels, aux régionaux notamment ou aux contrôleurs de gestion, de contrôler leurs magasins, et, si possible, aux magasins de s'auto-contrôler sur la base du document. L'exploitation des résultats de ces contrôles devant s'effectuer à deux niveaux : sur le plan managérial pour que le RR puisse éventuellement recadrer ses équipes magasins, et sur un plan fonctionnel par la consolidation des résultats (au niveau du contrôle de gestion), et l'identification des points à renforcer ou à réviser. Il est évident que nous ne pouvons pas, à deux, auditer 585 magasins avec cet outil-là. Mais, en mission d'audit nous nous assurons de sa bonne utilisation par les intéressés.

Sur quels critères s'effectuent les priorités d'audit par rapport aux seize filiales existantes ?

D'abord en fonction des enjeux : certaines filiales sont beaucoup plus importantes que d'autres. Nous sommes très présents en Italie, en Espagne. Les filiales de ces pays sont auditées en priorité.

En fonction des critères analysés en amont : résultats, indicateurs de gestion…

En fonction de l'ancienneté et de la taille de la structure. En général, on attend un an avant d'auditer une nouvelle filiale afin de laisser les processus se mettre en place, et parce que les équipes au démarrage sont souvent très light et donc déjà très accaparées.

En fonction des contraintes locales prévues : les changements d'organisation, l'intégration de la comptabilité, le contrôle fiscal…

En fonction du niveau de contrôle interne constaté lors de la dernière mission : s'il n'était pas bon, nous y retournons plus rapidement…

Jusqu'à présent, je n'étais pas demandeur d'un troisième auditeur (qui nous mettrait plus en phase avec les normes de la profession par rapport à l'effectif de l'entreprise), parce que je souhaitais stabiliser la situation et

ne pas « inonder » les opérationnels de nombreuses recommandations qu'ils risqueraient de ne plus suivre du fait d'une banalisation ou d'une « incapacité à les absorber ». Ma position a un peu évolué, parce que nous nous sommes beaucoup développés à l'international, avec davantage de filiales et donc une plus large population de managers susceptibles d'être impliqué dans la mise en place des recommandations. Un nouvel auditeur nous permettrait d'être plus présents sur les filiales tout en maintenant un contrôle régulier sur les grands processus internes, et me permettrait d'accompagner davantage les différents services dans des démarches de management des risques.
En outre, et j'avoue déroger un peu à la règle et aux grands principes de l'audit interne, je m'investis, parfois, dans la mise en place des recommandations, dans certains domaines ; non pas que je mette moi-même en place les recommandations, mais je peux intervenir en coordinateur notamment sur des sujets transversaux, quand il faut impulser le processus. Il faut faire preuve de pragmatisme. Le but, c'est que les choses évoluent, et que le niveau de contrôle interne s'améliore.
Le danger de s'investir ainsi est double : le manque d'objectivité futur sur des sujets sur lesquels on a pu être plus ou moins impliqué, et un manque de temps pour concrétiser les objectifs fixés dans le plan d'audit. J'essaie donc de trouver un équilibre et de poser des limites.

QUESTIONS

Question

Vous déléguez aux opérationnels une grosse partie du contrôle interne, via des questionnaires, notamment. Vous faites des audits relativement courts, avec une petite équipe.
Comment appréhendez-vous la notion de fraude au sein de votre organisation ? Avez-vous des dispositifs particuliers ?

Fabien FILLASTRE

Nous ne faisons pas d'audit fraude à proprement parler, sauf si nous sommes sollicités (très rarement) pour des cas très spécifiques. En général je considère que la gestion de la fraude est un problème managérial. Je suis tombé sur plusieurs « dérapages », que je ne considère pas comme de la fraude et, en aucun cas, je ne cite un nom dans mes rapports ; je rapporte simplement les faits et souligne que les contrôles sont insuffisants.
Il m'est arrivé, dans un audit – j'avais analysé le processus des frais de déplacement – de découvrir une fraude. Dans ce cas, je transmets tous les éléments à la DRH et à la direction concernée afin qu'ils puissent gérer eux même le dossier. Par contre, dans chacun de nos audits, nous prenons en compte cette dimension. C'est-à-dire que quand nous étudions le processus d'engagement des dépenses, nous nous assurons qu'il y a bien séparation des tâches, et que le comptable, par exemple, ne peut pas à la fois régler les paiements, passer les écritures comptables, etc.

Nous analysons systématiquement dans nos audits les points délicats comme la démarque inconnue, qui s'avère souvent relever de la fraude interne lorsque le taux dépasse un certain seuil. Nous avons donc mis des indicateurs en place et formé des opérationnels sur la façon de les interpréter. Je vous parlais d'un taux de corrélation entre les remboursements et la démarque ; ce n'est pas parce qu'il y a un taux élevé qu'il y a fraude, mais cela doit déclencher des investigations plus approfondies, surtout s'il y a un écart important entre un magasin et les autres.

Un cas de fraude est toujours intéressant à analyser. Il donne des enseignements et permet de préconiser des mesures pour éviter que cela puisse se reproduire ailleurs.

Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER

En ce qui nous concerne, oui, ce sont les opérationnels qui assurent leur contrôle interne. C'est donc à eux de mettre en place les procédures et de les appliquer. Notre rôle, à l'audit interne, est de vérifier que la maîtrise de ce contrôle interne est assurée. C'est là que l'on peut voir s'il y a des déficiences, et comment y remédier pour éviter que la fraude puisse s'installer.

Question

Dans les petites structures, aucun de vous n'a mentionné la possibilité d'avoir recours éventuellement à des aides ponctuelles internes de spécialistes dans un domaine que vous auditez. Est-ce que c'est quelque chose que vous vous interdisez ou pas ?

Fabien FILLASTRE

Pas nécessairement. Mais nous sommes très prudents parce que dans une toute petite structure d'audit, l'image que l'on se fait de l'audit est souvent celle que l'on se fait de ses représentants.
J'ai pris une fois une stagiaire que je ne l'impliquais qu'indirectement dans les missions d'audit : elle intervenait plutôt en *back-office*. Je lui ai néanmoins confié quelques recherches à effectuer directement en contact avec les audités, dont un s'est un peu emporté, prétextant que ça n'était pas en faisant un audit en 2 ou 3 mois que l'on pourrait maîtriser le processus sur lequel il travaille depuis plusieurs années. La réaction de la stagiaire, par définition inexpérimentée, ne fut pas la bonne et j'ai compris assez rapidement comment la relation avec les audités peut très vite déraper (même si heureusement ce ne fut pas le cas ici).
Je m'appuie effectivement sur les ressources internes pour des conseils d'ordre juridique, sur la trésorerie, sur des problématiques spécifiques ; mais je reste réticent sur une implication directe de quelqu'un de l'entreprise dans une mission d'audit.

Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER

En ce qui nous concerne, nous sommes réticents à utiliser des ressources internes, pour plusieurs raisons. Premièrement, il faut trouver une personne disponible ; même pour une ou deux semaines, ce n'est pas facile. Deuxièmement, pour des motifs éthiques et par souci d'objectivité : la personne aura-t-elle l'objectivité nécessaire, la rigueur, l'impartialité ? Troisièmement, un individu, dont ce n'est pas le rôle, qui participe à des missions d'audit interne, risque après d'être un peu « grillé » auprès d'autres entités dans ses tâches habituelles.

Stéphane NGUEWOU, *AXA Assistance*

Ma question s'adresse à M. Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER. Votre groupe comprend quatre-vingt-une sociétés, dont soixante-trois à l'international, avec une équipe de quatre auditeurs. Comment réussissez-vous à gérer les spécificités locales ? Ne pensez-vous pas, éventuellement, à créer des équipes d'audit locales pour des entités de taille significative, par rapport au groupe ?

Jean-Pierre OUTTERYCK-SCHNEIDER

Toujours dans un souci d'objectivité, nous ne souhaitons pas créer d'équipes locales. Les missions doivent être centralisées, émaner d'un organe central.
Un auditeur en permanence dans une filiale prend des habitudes, une routine s'installe qui n'est pas dans l'esprit de l'audit. Donc, pas d'audit local. En ce qui concerne les spécificités locales, il y a des procédures, des règles à appliquer au niveau local et surtout au niveau du groupe. Les spécificités sont prises en compte pour autant qu'elles ne vont pas à l'encontre des directives du groupe.

Question

Le sujet tournait autour de la question : faut-il centraliser ou décentraliser l'audit ? Je suis frappé par le fait – surtout en entendant à nouveau une position sur l'intérêt de la centralisation, défendue par le représentant de Bull – qu'on n'a pas entendu un seul exposé vantant l'intérêt d'une organisation de type décentralisé, de type réseau, de type informel, etc.
Ma question s'adresse peut-être plus aux organisateurs qu'aux intervenants à la tribune. N'êtes-vous pas parvenus à trouver quelqu'un qui défende ce type de solution ? Est-ce que cela veut dire que finalement la vérité, c'est la centralisation ?

Marie-Hélène LAIMAY

Eh bien je vous propose, la prochaine fois, de venir défendre la solution décentralisée.

Question

Non, ce n'est pas ce que je veux dire. Je cherche vraiment la bonne formule. Et je vais sortir de cette journée en me disant : c'est probablement la centralisation.

Marie-Hélène LAIMAY

Mais il y a beaucoup d'autres sujets qui n'ont pas été abordés. Cela nous permettra probablement – je me tourne vers Louis VAURS – de faire une autre session sur l'organisation des services d'audit interne.

Présentation de l'ouvrage « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international »

Marie-Hélène LAIMAY

Je vous demande d'accueillir maintenant Elisabeth BERTIN, maître de conférences à l'IAE de Tours, qui s'intéresse vivement à l'audit et l'organisation de l'audit, sujet qu'elle a beaucoup étudié sous l'angle de la recherche. Elle a résumé cela dans un ouvrage dont elle va nous parler.

Elisabeth BERTIN, ***Maître de Conférences, Responsable du Master Audit des Entreprises Internationales, IAE Tours***

Je tiens à remercier l'IFACI qui me donne aujourd'hui l'occasion de présenter cet ouvrage que j'ai eu le plaisir de coordonner.
Cet ouvrage collectif s'intitule « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ». Il est préfacé par Louis VAURS et sera publié dans les tout premiers jours du mois d'octobre, aux Editions d'Organisation.
Je vous propose d'articuler mon très bref discours autour des trois points suivants : dans un premier temps, j'évoquerai la genèse et l'originalité de cet ouvrage. Ensuite, il sera question des objectifs et des cibles de ce livre. Enfin, je m'attarderai un peu plus sur la structure et surtout sur le contenu de cet ouvrage.

La genèse et l'originalité de cet ouvrage.

C'est à l'occasion des nombreux échanges que j'ai eus avec des professionnels de l'audit interne ainsi qu'avec mes collègues enseignants chercheurs, lors de la création et de la conception du programme du master audit des entreprises internationales de Tours, que l'idée d'un ouvrage collectif sur ce sujet a germé. Je me suis dit : pourquoi ne pas confronter nos points de vue, nos visions, nos savoirs en la matière et ainsi faire avancer la connaissance dans ce domaine ? D'autant qu'il s'agit d'un sujet d'actualité : la mise en conformité avec SOX, ainsi que les dispositions contenues dans la huitième directive révisée, influencent directement ou indirectement la fonction d'audit interne.
L'originalité de cet ouvrage réside dans l'association de points de vue d'enseignants- chercheurs et de points de vue de professionnels de l'audit interne. Les professionnels sont auteurs ou co-auteurs de divers chapitres dans cet ouvrage ; et de nombreux directeurs de l'audit interne ont été interrogés ou consultés dans le cadre de la rédaction de chacune des contributions.
Sur un plan méthodologique, la diversité des démarches ajoute à la richesse de l'ouvrage. Tantôt la réflexion prend appui sur une synthèse de la littérature existante, tantôt elle s'appuie sur des témoignages d'expérience, ou sur l'analyse des résultats d'une enquête, ou bien sur une étude de cas, ou encore sur une analyse comparative de référentiels ou de normes. Souvent la réflexion aboutit à un guide des bonnes pratiques, à l'intention des auditeurs internes.

Quels sont les objectifs et les cibles de cet ouvrage ?

Les objectifs sont de donner une vision aussi complète que possible des enjeux et des spécificités de l'audit interne dans un environnement international. Il s'agit d'apporter une culture, un complément de formation, une méthodologie, une prise de recul et des pistes de réflexion relatives à ces sujets.
Deux cibles nous semblent concernées par cet ouvrage : d'une part vous, les professionnels de l'audit interne, mais aussi, bien sûr, les étudiants des masters professionnels des universités et des écoles de commerce, ainsi que les étudiants des masters recherche.
Cet ouvrage éclaire les défis lancés par l'audit interne en tant que matière en devenir. Et surtout, il fait émerger de nouvelles problématiques, de nouvelles questions de recherche.

La structure et le contenu de l'ouvrage.

Trois grands thèmes nous paraissaient primordiaux. Le premier : l'organisation et la conduite de l'audit interne dans un environnement international ; le deuxième : la contribution de l'audit interne au processus de gouvernance, dans un environnement international ; le troisième : la mise en œuvre d'audits spécifiques dans un environnement international, que ces audits spécifiques soient conduits par les auditeurs internes ou par d'autres acteurs. Il nous a semblé intéressant également de chercher à cerner la relation entre l'audit interne et les autres acteurs, et de voir comment leurs interventions pouvaient être coordonnées dans le cadre de groupes ou d'entreprises internationales. Les trois thèmes sont traités dans trois parties.

La première partie comprend quatre chapitres.
Le chapitre 1, rédigé par Eustache EBONDO, que nous avons écouté ce matin, fournit un cadre d'analyse théorique et historique du développement de l'audit interne dans les groupes internationaux, et donne également une approche organisationnelle et méthodologique de l'audit interne à l'international. Eustache EBONDO se fonde là sur une enquête qu'il a réalisée auprès de plusieurs directeurs d'audit interne.
Le chapitre 2 propose une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne, le COSO, le CoCo, le *Turnbull guidance*, ainsi que le cadre de référence de l'AMF. Ce chapitre a été rédigé par Louis VAURS et Florence FRADIN, qu'il n'est point besoin de présenter ici.
Le chapitre 3 complète utilement le chapitre 2, puisqu'il dresse un bilan des divergences, des difficultés de mise en place des dispositifs d'audit interne dans le milieu bancaire. Les auteurs, Eric LAMARQUE et Francis LAMARQUE, s'appuient là sur une étude de cas réels. Eric LAMARQUE est professeur à l'IAE de Bordeaux. Il est spécialiste des questions de gouvernance, de contrôle et d'audit bancaire ; Francis LAMARQUE, son père, est un ancien cadre dirigeant du Crédit Agricole.
Le chapitre 4 traite des difficultés de communication auxquelles les auditeurs sont confrontés lorsqu'ils travaillent à l'international. Il aborde, outre la communication, les attitudes et les comportements que devraient avoir les auditeurs internes confrontés à des différences culturelles. L'auteur est Christian BERTHEUIL, aujourd'hui consultant dans les domaines de la communication et de l'accompagnement managérial, après avoir été responsable de l'audit interne, notamment dans une filiale de Pernod-Ricard.

La deuxième partie, je vous le rappelle, s'intitule : « La contribution de l'audit interne au processus de gouvernance. »
Le chapitre 5 précise la notion de *corporate governance*, ainsi que les différentes conceptions que l'on peut en avoir. Il défend la thèse selon laquelle le comité d'audit serait le garant ou l'un des éléments qui garantirait l'objectivité de l'auditeur interne dans son rôle d'évaluation de la *corporate governance*. Ce chapitre a été rédigé par Christophe GODOWSKI, maître de conférences à l'IAE de Tours et spécialiste des questions de gouvernance.
Le chapitre 6, que j'ai moi-même rédigé, s'intéresse à l'influence de la loi Sarbanes-Oxley sur la coopération entre l'audit interne et l'audit externe, une influence plutôt ambiguë, vous le savez. J'ai cherché à démontrer les bienfaits d'une interaction entre l'audit interne et l'audit externe, et aussi à démontrer les modalités et les conditions d'efficacité d'une bonne collaboration entre ces deux types d'acteurs.
Le chapitre 7 présente le *whistleblowing*, institué par Sarbanes-Oxley, comme un dilemme éthique. Il interpelle le lecteur sur le rôle que l'auditeur interne pourrait jouer en la matière. L'auteur est un professeur de l'IAE de Bordeaux, spécialiste des questions d'éthique et d'audit. Il a beaucoup écrit sur ces questions-là.
Le chapitre 8 a été rédigé par Christine POCHET, que l'on a entendue, et aussi par Alessandro REITELLI, ancien directeur de l'audit interne du groupe PPR, et auparavant, manager expérimenté au sein du cabinet Arthur Andersen, en particulier au sein du département fusions-acquisitions. Il s'agit là de montrer en quoi l'audit interne peut contribuer à la maîtrise des processus de fusion-acquisition. Il s'agit aussi de montrer le rôle de l'audit interne dans un contexte fortement propice aux conflits d'intérêt entre dirigeants et actionnaires, comme l'a évoqué tout à l'heure Christine.

La troisième partie est « La mise en œuvre d'audits spécifiques en environnement international », les audits qui peuvent être menés soit par les auditeurs internes, soit par d'autres acteurs au sein de l'entreprise.

Dans le cas où ils ne sont pas menés par les auditeurs internes, il nous a semblé intéressant de nous interroger sur la coordination des interventions de chacun des acteurs et sur la relation qu'ils peuvent entretenir.
Le chapitre 9 propose un guide permettant à tout auditeur interne de se poser les questions pertinentes sur la recherche de la fraude dans les filiales, en France et à l'étranger. Les auteurs de ce chapitre sont Noël PONS – que je ne pense pas avoir besoin de présenter – et Valérie BERCHE, qui a été pendant quelques années dans le cabinet Price Waterhouse Coopers, et qui est aujourd'hui directrice de l'audit interne à la Française des Jeux.
Le chapitre 10, lui, se focalise sur l'audit de la fraude sur les systèmes d'information et sur l'audit des fraudes informatiques. L'auteur est François VIDAUX, bien connu pour être spécialiste du domaine.
Le chapitre 11 et le chapitre 12 constituent des ouvertures, parfois un peu provocatrices, je l'avoue. Le chapitre 11 s'intéresse à l'audit social, à ses fondements, à sa méthodologie au sein des entreprises multinationales. Il fait le lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise et également le lien avec l'audit interne. L'auteur est Julie TIXIER, spécialiste des questions de gestion des ressources humaines et d'audit social, et maître de conférences à l'IAE de Tours.
Le chapitre 12 s'intéresse à l'audit stratégique, à son positionnement, à sa démarche, à sa méthodologie, aux difficultés de mise en œuvre d'un audit stratégique dans une entreprise, en particulier une entreprise internationale. Et il conclut, bien sûr, sur la nécessaire mise en place d'un référentiel partagé.

Excusez moi de cette présentation extrêmement rapide.

Discours de clôture

Marie-Hélène LAIMAY

Merci beaucoup. Nous attendons donc avec impatience la publication de cet ouvrage pour compléter le partage d'expériences que nous avons vécues aujourd'hui.

Je lance un appel à candidatures pour la présentation d'une organisation décentralisée. Encore faudrait-il se mettre d'accord sur ce que nous entendons par « organisation décentralisée », parce qu'il ne faut pas confondre décentralisation et autonomisation ou indépendance. Si l'on reste dans l'idée que l'audit interne doit veiller en toute indépendance et objectivité, mais aussi avec efficacité et pragmatisme, à la maîtrise des risques, et s'assurer que les objectifs que le groupe s'est fixés ont le maximum de chances d'être atteints, je crois qu'il faut se repositionner aussi à l'échelle du groupe. Ce qui n'empêche pas, effectivement, chacune des entités ou des unités du groupe, dans la mesure où elle en a les possibilités et les moyens, de mettre en œuvre un certain nombre de procédures d'évaluation ou de procédures de contrôle interne ou d'évaluation proches de l'audit interne. Mais alors, elle rapporteront au directeur général de filiale et perdrons leur indépendance par rapport à la filiale.

Je sais qu'il y a encore beaucoup de chapitres à ouvrir. Je profite de l'ouverture que vous avez donnée sur l'audit social et l'audit stratégique pour dire qu'il y a d'autres fonctions d'audit au sein des groupes, traitant des aspects techniques, réglementaires, que l'on ne trouve pas forcément au sein des équipes d'audit. Et ces différents types d'audit doivent être coordonnés. Quand on parle de décentralisation et de centralisation, ce n'est pas seulement une question de zone géographique, c'est aussi une question de couverture de toutes les spécificités.
Un point qui n'a pas été abordé est celui de l'audit des *joint ventures* à l'étranger. Comment sont-ils réalisés, dans quelles conditions ? Comment s'effectue la coordination, etc. ?

Le sujet n'est pas clos.
J'espère en tout cas que les exemples pratiques qui vous ont été exposés aujourd'hui ont permis d'enrichir vos connaissances sur le sujet, vous ont donné envie de lire l'ouvrage qui vous a été présenté. Je dois dire que c'est la première fois que je vois un corps professoral aussi important assister à un colloque. C'est bien de voir un tel échange entre la recherche et la pratique.
Merci.

* * * *
* * *
* *
*

Conception - réalisation : EBZONE Communication (eblanc@ebzone.fr)