

INTEGRATED THINKING

Du mythe à la réalité

RECHERCHE



SOMMAIRE

Remerciements	2
Pour une gouvernance de la création de valeur à long terme	3
1. <i>Integrated thinking</i> : susciter et piloter la création de valeur	6
1.1. Transformation : concevoir et renforcer la création de valeur	6
1.2. Information : améliorer l'utilité de la communication interne et externe	8
2. Démythification du pilotage global	10
3. Balises vers un modèle ambitieux de gouvernance	14
3.1. Environnement interne propice : éviter l'instrumentalisation	15
3.1.1. Orchestrer l'action collective	15
3.1.2. Susciter l'engagement par la confiance	16
3.1.3. Maîtriser l'art de l'arbitrage et de la médiation	17
3.2. <i>Data intelligence</i> : les algorithmes comme panacée ?	17
3.3. Evaluation des risques et de la matérialité : expliciter la sélectivité	18
3.4. Apprentissage organisationnel : entretenir l'innovation	20
3.4.1. S'affranchir des frontières (le cas de l'industrie automobile)	20
3.4.2. Analyser les causalités	20
3.4.3. Laisser la place à l'improvisation	21
4. Leçons à tirer pour les auditeurs internes	22
4.1. Quels impacts sur la planification de l'audit interne ?	23
4.1.1. Configurer l'univers d'audit	23
4.1.2. Perfectionner les méthodes d'évaluation	24
4.2. Comment faire évoluer la phase de réalisation ?	24
Annexe 1 – L'art de la médiation	27
Annexe 2 – A la découverte de la « science des données » (ou <i>data intelligence</i>)	28
Notes bibliographiques	30

REMERCIEMENTS

Cette publication a été conçue et rédigée par **Béatrice Ki-Zerbo**, *Directrice de la recherche et des partenariats techniques de l'IFACI*. Elle a bénéficié des orientations de **Philippe Lefebvre**, *Maître-Assistant à Mines ParisTech*, et **Philippe Peuch-Lestrade**, *Délégué Général Adjoint de l'IIRC*. Par leurs commentaires et leurs témoignages, des professionnels ont permis d'enrichir le propos :

- **Mehdi Ahmar**, *Unité Digital et Market Management, Allianz*
- **Jérôme Cantiant**, *Directeur de l'audit interne, ERAMET*
- **Christian Cochet**, *Directeur de l'audit et des risques, SNCF*
- **Esther Czuk Vel Ciuk**, *Maître E, Enseignante spécialisée*
- **Sophie Flak**, *Directrice de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et du Digital, EURAZEO*
- **Hélène Mouchel**, *Comédienne, professeur d'art dramatique*
- **Catherine Tissot-Colle**, *Directrice de la communication et du développement durable, membre du Comex d'Eramet*
- **Laure Veirier**, *Responsable pédagogique du certificat de compétences du CNAM « les pratiques de médiation »*
- **Christophe Sinnassamy**, *Haut fonctionnaire, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris et chargé d'enseignement à l'université Panthéon-Assas*



Philippe Mocquard, *Délégué Général de l'IFACI*

ISBN : 978-2-915042-77-1

Copyright © IFACI - mai 2016

Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'IFACI (recherche@ifaci.com)

Pour une gouvernance de la création de valeur à long terme



« L'optimisation de la valeur à long terme ou la quête de la création de valeur comme objectif de la firme »¹

Michael Jensen, Professeur d'économie à Harvard, 2002

« Nous souhaitons que chaque DG présente chaque année aux actionnaires un cadre stratégique de création de valeur à long terme »

Larry Fink, DG de BlackRock - Fonds de 4 720 milliard de \$ et premier gestionnaire d'actifs au monde, 2016



L'économiste et l'investisseur lancent, à 14 ans d'intervalle, le même appel à se focaliser sur les leviers de création de valeur à long terme. Cette invitation répond à cinq transformations de fond :

a. Une transformation de l'économie

Dans une publication parue en 2004, A4S² constatait que l'incertitude était devenue la norme et nécessitait une planification à plus long terme. En effet, les organisations doivent apprendre à faire face à différentes turbulences : risques climatiques et géopolitiques, volatilité des cours, innovations de rupture, atteintes à la réputation, évolutions réglementaires...

Par ailleurs, l'émergence d'une économie d'usage et de partage bouscule les marchés traditionnels d'échange des biens et services.

b. Un nouveau rapport à l'information

La transformation digitale n'est pas uniquement technologique. Elle engendre de nouveaux comportements. L'ère d'une information descendante véhiculant des messages qui n'attendent aucune contestation est révolue. La facilité d'accès à l'information et l'interactivité permettent de croiser les données et d'exiger plus de transparence.

c. Des mutations internes inéluctables

Les relations au travail sont bousculées par de nouvelles formes de salariat et de nouveaux styles de management (entreprise libérée, par exemple). Ces changements structurels ne sont pas cantonnés aux départements les plus exposés (marketing, innovation). Ils s'accompagnent d'attentes spécifiques des générations Y (retour d'information immédiat, lignes directrices claires, travail avec des pairs...) et Z (marques de reconnaissance fréquentes, perspectives d'évolutions...)³.

d. L'extension des perspectives de l'organisation

Les mentalités des autres parties prenantes internes changent également : les administrateurs interpellent les dirigeants sur la stratégie à long terme et sa déclinaison opérationnelle, les salariés et les futurs collaborateurs souhaitent connaître les perspectives à long terme. Les acteurs externes veulent mieux comprendre l'impact des activités de l'organisation et co-construire la relation qui les lie.

Chaque service se doit d'accompagner l'organisation dans l'intégration de ces nouvelles attentes (achats durables, produits personnalisés, communication optimisée, ...).

e. Des investisseurs institutionnels plus exigeants

Les investisseurs institutionnels illustrent bien cette évolution de la relation de l'organisation à son écosystème. Comme l'exprime Larry Fink⁴ : *« Les investisseurs et toutes les parties prenantes ont besoin de perspectives [à long terme] pour notamment comprendre comment l'entreprise navigue dans son environnement concurrentiel. Comment elle innove ? Comment elle s'adapte à des ruptures technologiques ou à des événements géopolitiques ? Dans quels domaines elle investit ? Comment elle développe ses talents ? [...] Compte tenu du rôle primordial du conseil dans la planification stratégique, les DG devront explicitement indiquer que ces plans ont été revus par le conseil. [...] Cette revue devra être effectuée selon un processus rigoureux fournissant au conseil tous les éléments de contexte et permettant un véritable débat »*. Des recherches académiques montrent d'ailleurs que les investisseurs ont intérêt à avoir cette perspective à long terme⁵.

Ainsi donc la lame de fond préfigurée par Elkington en 1997⁶ est désormais une réalité :

après une première vague défensive où les entreprises s'intéressaient à leur environnement pour comprendre leurs impacts et les contraintes d'accès aux matières premières ; elles ont transformé, pour des questions de compétitivité, leurs produits et leurs technologies dans une seconde vague. Nous serions dans la troisième vague, celle de la transformation de la gouvernance, où *« le débat quitte les usines pour s'inviter dans les conseils d'administration »* et où la gouvernance de ces sujets se globalise à l'instar de la COP 21.

Par ailleurs, la prise en compte des aspects sociaux apparaît comme une évidence pour Jed Emerson⁷ : *« En réalité, l'investissement et la plus-value ne découlent pas d'un arbitrage entre les intérêts financiers et sociaux mais d'une proposition de valeur conjointe tenant compte de ces deux aspects »*. En outre, comme l'annonçait Lev et Zarowin⁸, il faut étendre la valeur de l'entreprise et prendre en compte la contribution des intangibles. Dans une économie fondée sur les connaissances, l'importance des capitaux humains et intellectuels est encore plus cruciale.

Le risque climatique fera bientôt son entrée aux AG des groupes français

Les actionnaires réunis derrière la société de gestion PhiTrust voulaient déposer une résolution intitulée « renforcer l'information communiquée en matière de changement climatique ». Une première. Le groupe a évité cette procédure en s'engageant à publier un rapport complet sur la gestion des risques liés au climat. ([Les Echos](#), 3 avril 2016)

Ce mouvement devrait être soutenu par la mise en œuvre de l'article 173 de la Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte. En particulier, le rapport annuel devra rendre compte *« des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité »*.

A travers le processus de reporting intégré (<IR> pour *Integrated Reporting*), l'IIRC⁹ propose un dispositif à deux facettes (le rapport intégré et la gestion intégrée) qui peut répondre aux enjeux annoncés ci-dessus. En effet, création de valeur et conception holistique sont au centre de l'<IR> : « *Les organisations utilisent l'<IR> pour communiquer un récit clair, concis et intégré qui explique comment toutes leurs ressources¹⁰ sont mobilisées pour la création de valeur.*

L'<IR> les aide à concevoir de manière holistique leur stratégie et leurs plans d'actions, à prendre des décisions éclairées, à gérer les risques clés pour renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes ainsi que l'amélioration des performances futures ».

Outre le rapport intégré, plusieurs instituts d'audit interne européens notaient dans leur publication de 2015¹¹, l'importance de la gestion intégrée ou *integrated thinking* : « *Pour maintenir le processus et établir un véritable lien avec la création de valeur, l'<IR> doit s'ancre dans l'activité via l'integrated thinking qui permet une gestion plus concrète.*

L'integrated thinking est défini dans le glossaire du cadre de référence de l'IIRC comme : « l'examen actif réalisé par l'organisation des relations qui existent entre ses diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. La gestion intégrée conduit à une prise de décision et à des actions qui tiennent compte de la création de valeur à court, moyen et long terme ».

Par son ambition stratégique et holistique, l'<IR> permet théoriquement de répondre aux limites des systèmes classiques de pilotage de la performance.

Néanmoins, malgré son attrait, l'*integrated thinking* constitue un défi managérial qu'il faut savoir relever pour bénéficier pleinement de l'objectif de création de valeur. Ainsi, l'examen des pratiques de management donne des points de repères qui restent incontournables pour une mise en œuvre efficace de l'*integrated thinking*. A partir d'une revue de la littérature et d'entretiens, cette publication explore des circonstances où l'*integrated thinking* est déjà une réalité.

Les responsables de l'audit interne et leurs parties prenantes trouveront des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Comment l'*integrated thinking* répond-il à l'enjeu d'une gouvernance de la création de valeur au fil du temps ?
- Quelles sont les difficultés couramment rencontrées dans la mise en œuvre des systèmes classiques de pilotage de la performance ? Comment le cadre de référence de l'IIRC en tient-il compte ?
- Quels sont les points de vigilance pour réussir une gestion intégrée ?
- Comment l'audit interne peut-il contribuer à cette métamorphose ?

1 *Integrated thinking* : susciter et piloter la création de valeur

Dans un environnement complexe et incertain, et compte tenu du poids des immatériels dans la nouvelle économie, les organisations qui survivront sont celles qui ont une connaissance intime de leurs processus de création de valeur au fil du temps et qui savent faire connaître ce niveau de maîtrise.

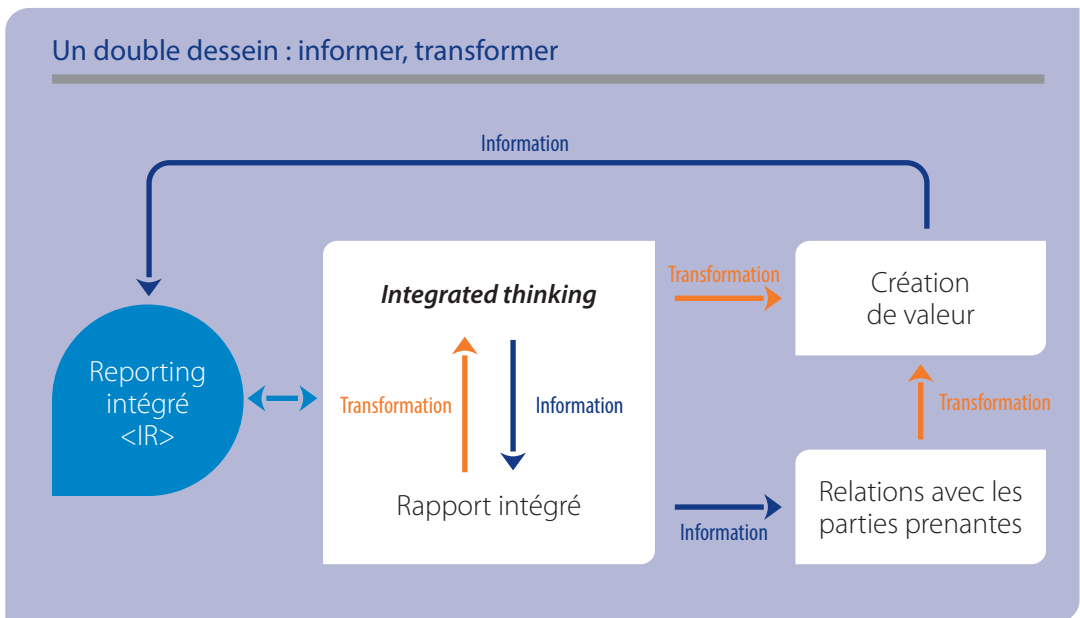
C'est l'ambition de l'<IR> présenté par Eccles et Serafeim (2014)¹² comme une réponse à la double finalité du *corporate reporting* : **informer, transformer**.

En effet, une communication externe efficace fournit une information utile aux parties prenantes et les engage à échanger des biens et des services avec l'organisation, ce qui la fait évoluer et donc la transforme. L'*integrated thinking* contribue particulièrement à ces deux desseins réciproques.

1.1. Transformation : concevoir et renforcer la création de valeur

La définition de l'IIRC montre que l'*integrated thinking* commence par une connaissance étendue des sources de création (et de destruction) de valeur à court, moyen et long terme ainsi qu'une juste appréciation de leurs relations et des structures qui les sous-tendent. C'est à cette condition que les organisations sont à même de concevoir une stratégie résiliente et de renforcer leur business model.

Selon Zott et Amit¹³, un business model est un système d'activités interdépendantes qui transcendent les frontières de l'entreprise et engagent des ressources humaines, physiques et financières provenant de différentes composantes de ce système (l'entreprise, ses



clients, ses fournisseurs, etc.). Pour ces auteurs, l'efficacité du système repose sur quatre vecteurs de transformation :

- l'innovation dans le type d'activités, leur articulation et leur gouvernance ;
- l'inclusion des tiers en tant que parties prenantes du business model ;
- la complémentarité d'activités qui auraient séparément une moindre valeur ajoutée ;
- l'efficience due à la réduction des coûts de transaction.

Le business model et la création de valeur à court, moyen et long terme sont au cœur de l'*integrated thinking*. Potentiellement, il facilite le pilotage de l'ensemble des ressources, l'intégration de nouvelles entités et l'interaction avec les parties prenantes (motivation et fidélisation des collaborateurs, fidélisation des clients, attractivité vis-à-vis de prospects...). Soit autant d'opportunités de développement.



Même au sein de l'entreprise il y a des parties prenantes différentes qui ont besoin d'indicateurs adaptés à leurs missions et leurs responsabilités : un manager a besoin d'indicateurs de pilotage opératoires directement connectables à des leviers d'amélioration de la performance. Un administrateur attend des indicateurs de suivi de la mise en œuvre d'une politique validée ou des mesures du management face à un éventuel écart. Les logiciels sont différents mais les briques de base sont communes.

Le rapport au temps est différent y compris au sein d'un conseil. Dans un comité du conseil les administrateurs ont un peu plus de temps pour approfondir les sujets et se forger une conviction. L'enjeu pour le conseil est d'avoir la bonne représentation de l'évolution dans le temps des caractéristiques du modèle économique, industriel et financier de l'entreprise en une vingtaine d'indicateurs.

Quand j'étais DGA Opération, j'ai proposé les 2-3 indicateurs qui me semblaient pertinents pour le CA pour répondre aux objectifs stratégiques de sécurité et j'étais à même d'expliquer leurs évolutions à partir d'autres données plus opérationnelles. C'est là la valeur ajoutée du manager : expliquer et proposer des moyens d'actions à l'arbitrage des dirigeants. Par exemple, régularité, chiffre d'affaires et rénovation du réseau sont liés, des arbitrages doivent être faits au plus haut niveau en fonction de la stratégie à moyen et long terme.

Dans une entreprise naturellement systémique comme la nôtre, ce dialogue et cette mise en relation sont facilités. Quelle que soit la culture de l'entreprise, il faut un juste équilibre entre subsidiarité et devoir de rendre compte. Les organes dirigeants doivent donner les clés de la responsabilisation aux managers qui à leur tour se doivent d'expliquer comment ils ont actionné ces leviers pour mettre en œuvre la stratégie. En ce sens le Président joue un rôle majeur dans l'équilibre entre ces deux dimensions d'une bonne gouvernance.

Propos recueillis auprès de
Christian Cochet, Directeur de l'audit et des risques, SNCF



1.2. Information : améliorer l'utilité de la communication interne et externe

Fondé sur une connaissance du processus de création de valeur, *l'integrated thinking* permet de générer une information véritablement stratégique et spécifique à l'organisation. Dans ce contexte, la rédaction du rapport est en soi un exercice de transformation. Chaque contribution est remise dans une même perspective en cherchant à comprendre le lien entre les informations communiquées et le business model.

En interne, ce type d'approche fournit aux managers une information utile sur les orientations stratégiques de l'organisation. Ayant une meilleure connaissance des leviers de performance, ils sont à même d'allouer intelligemment les ressources et d'assumer leur devoir de rendre compte. Lequel améliore l'efficacité du reporting.

La même dynamique peut être enclenchée avec les parties prenantes externes. Une communication concise et précise ouvre un dialogue équilibré où l'organisation devance¹⁴ et intègre les besoins légitimes de ses interlocuteurs.



J'étais convaincue. C'est l'avenir.

De toute façon le monde change : la survie d'une organisation ne dépend pas uniquement de sa capacité à conserver un avantage acquis du passé.

Le rapport aux parties prenantes change. On est à l'ère de l'open innovation. Les consommateurs ne seront pas forcément là où on les attend. Par ailleurs, les interpellations des parties prenantes doivent être mieux anticipées et donner lieu à de véritables dialogues.

Le rapport au temps change également. Pour certains projets on ne peut plus se permettre d'attendre la 150^{ème} validation. Face à toutes ces évolutions, il faut réduire les injonctions de perfection, développer l'intelligence collective et la coordination.

S'il est facile d'en comprendre la philosophie, le cadre conceptuel de l'IIRC est assez compliqué (par exemple la définition et la valorisation des six capitaux). Même si au fond c'est un exercice stratégique classique qu'il est sain d'avoir, les managers n'en sont pas forcément familiers. Si bien que la complexité n'est pas négligeable. C'est pourquoi nous avons d'abord souhaité expérimenter sur l'une de nos entités, pour comprendre et maîtriser les tenants et aboutissants de cette approche.

Propos recueillis auprès de
Sophie Flak, Directrice de la Responsabilité Sociétale
d'Entreprise et du Digital, EURAZEO





Une évolution intelligente du reporting est de toute façon souhaitable.

Sans tout réinventer, une réflexion partagée sur les objectifs du reporting est nécessaire. Car c'est la capacité à réconcilier la performance durable et les objectifs financiers qui fera réellement bouger les lignes. Par ailleurs, cette approche intelligente est déterminée par des forces complémentaires :

- *au-delà du socle réglementaire, les besoins des clients et des investisseurs ;*
- *l'évolution des zones d'implantation, des produits, des clients ;*
- *l'impact de suspicions concernant la réalité des engagements affichés ;*
- *les nouveaux réflexes de certains collaborateurs qui sont des consommateurs plus exigeants ...*

Etant très en amont dans la chaîne de valeur, nous sommes sensibilisés à l'équilibre entre ces pressions. Y répondre peut être consommateur en temps. Plus que la production des rapports, il faut savoir être plus efficient et repenser l'entreprise. Par exemple :

- *en formalisant nos engagements (notre politique de développement durable de 2010 est déclinée dans les domaines de l'énergie, des achats, de la biodiversité...);*
- *en analysant et en anticipant les exigences contractuelles de nos clients ;*
- *en intégrant ces exigences très en amont dès le lancement des projets ;*
- *en objectivant les gains pour ne pas infléchir certaines actions ;*
- *en renforçant notre cartographie des risques et le suivi des plans d'actions ...*

L'expérience montre que dès que les collaborateurs sont convaincus par l'argument commercial, réglementaire ou technologique, les transformations peuvent aller vite.

D'où l'importance de définir et de partager une stratégie de reporting.

Peut-être que les principes du reporting intégré peuvent faciliter cet exercice. Mais nous n'en sommes qu'à une phase exploratoire. L'essentiel est de ne pas perdre de vue la finalité de notre démarche : renforcer la pertinence de nos décisions et l'efficacité de nos actions.

Propos recueillis auprès de
Catherine Tissot-Colle, Directrice de la communication et
du développement durable d'Eramet, membre du Comex



2

Démythification du pilotage global

l'integrated thinking ne se résume pas au pilotage global de la performance. Néanmoins, l'identification et le suivi des leviers de création de valeur peuvent s'appuyer sur des dispositifs ayant l'ambition d'intégrer dans les pratiques managériales la performance extra-financière ainsi que les attentes des parties prenantes (souvent limitées aux clients et aux fournisseurs). Par exemple, l'utilisation de tableaux de bord prospectifs proposés par Kaplan et Norton ou de systèmes intégrés de management du type ISO ou EFQM.

Cependant, force est de constater le peu de succès opérationnel de tels dispositifs. Ainsi, Bourne *et al.* (2002)¹⁵ mentionnent un taux d'échec de l'ordre de 70 %. Le témoignage ci-contre illustre bien certaines difficultés.

l'integrated thinking étant très ambitieux, le risque serait de ne pas tenir compte de ces écueils. Comme le soulignent Eccles et Spieshofer¹⁶, il s'agit de faire preuve de pragmatisme et d'améliorer les pratiques managériales existantes.

Dans le tableau ci-après, nous partons d'une revue de la littérature¹⁷ pour proposer une synthèse des difficultés couramment rencontrées dans la conception et dans la mise en œuvre des systèmes de pilotage de la performance. Nous identifions les éléments du référentiel COSO¹⁸ et du cadre de référence de l'IIRC¹⁹ qui pourraient théoriquement réduire ces défaillances.



Les managers ont besoin de clés pour innover

Le fait d'avoir trop d'objectifs fait perdre de la lisibilité au management par la performance dans le secteur public. Certains objectifs des PAP (projets annuels de performance) et des RAP (rapports annuels de performance) sont soit trop théoriques, soit trop souvent modifiés d'un exercice budgétaire à l'autre, ce qui n'en facilite pas le suivi.

La nature des indicateurs pose également question. Il y en a plus de 600 dans le budget de l'Etat, dont à peine 5 % sont véritablement des indicateurs de performance. Bien qu'intéressants à suivre ils ne sont pas toujours directement reliés à des objectifs explicites. Ils ne déclenchent pas d'actions d'amélioration, ni d'optimisation des processus dans la mise en œuvre des politiques publiques. En outre, la multiplicité des systèmes d'information génère des risques de redondance fonctionnelle, des problèmes d'interface et des contraintes de paramétrage.

Un pilotage efficace impose une gestion transversale des dossiers, autour des fonctions support qui viennent en appui des acteurs opérationnels. Il s'agit de développer des « dialogues de gestion » qui donnent lieu à des décisions suivies ensuite par le responsable en vue de la prise en compte des contraintes, notamment en termes de ressources (humaines, budgétaires et matérielles).

Aujourd'hui, les administrations qui fonctionnent bien sont décloisonnées : elles ne reposent plus uniquement sur une organisation hiérarchique. En fait, c'est plus un problème de gouvernance qui implicitement soulève la question de la formation des acteurs. Un bon manager sait faire avant de faire faire. Les managers devraient avoir moins de certitudes et davantage recours à des boîtes à outils plus opérationnelles, moins théoriques. Ils ont généralement les compétences techniques nécessaires mais manquent de clés pour innover en faisant preuve d'anticipation, de curiosité. Ils doivent savoir communiquer, déléguer et surtout faire confiance.

Propos recueillis auprès de
Christophe Sinnassamy, haut fonctionnaire,
 maître de conférences à l'Institut d'études
 politiques de Paris et chargé d'enseignement à
 l'université Panthéon-Assas



	Domaines	Défaillances des systèmes de pilotage antérieurs	Liens avec les principes de contrôle interne du COSO ¹⁸	Liens avec le Cadre de référence de l'IIRC ¹⁹
Contexte	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des dirigeants • Résistances au changement • Légitimité du porteur de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et valeurs éthiques • Indépendance du Conseil • Pouvoirs et responsabilités • Compétence • Devoir de rendre compte • Communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance • Priorités stratégiques et orientations futures • Modalité de préparation et de présentation
	Leviers de création de valeur à moyen et long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Identification • Prise en compte 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs clairs • Identification des risques • Identification et évaluation des changements • Informations pertinentes et de qualité • Evaluation des déficiences de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur pour l'organisation et pour autrui • Capitaux • Processus de création de valeur • Relations avec les principales parties prenantes • Business model • Risques et opportunités
	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicité • Cloisonnement • Accès aux données 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs et responsabilités • Identification et évaluation des changements • Informations pertinentes et de qualité • Activités de contrôle • Contrôles généraux informatiques • Communication interne • Communication aux tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Connectivité de l'information • Sélectivité • Concision • Fiabilité et complétude de l'information • Cohérence et comparabilité des données
	Mécanismes d'incitation des managers	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte • Liens avec la stratégie • Poids de la performance financière • Poids de la performance individuelle • Court-termisme • Culture (objectifs non atteignables, peur de la sanction, transparence non valorisée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et valeurs éthiques • Pouvoirs et responsabilités • Compétence • Devoir de rendre compte • Evaluation du risque de fraude • Activités de contrôle • Communication interne • Evaluations continues ou ponctuelles • Evaluation et communication des déficiences de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance

Conception et déploiement	Domaines	Défaillances des systèmes de pilotage antérieurs	Liens avec les principes de contrôle interne du COSO ¹⁸	Liens avec le Cadre de référence de l'IIRC ¹⁹
	Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Précision • Multiplicité • Hiérarchisation • Cohérence (liens avec la stratégie, déclinaison) • Court termisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et valeurs éthiques • Pouvoirs et responsabilités • Devoir de rendre compte • Objectifs clairs • Identification des risques • Activités de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur pour l'organisation et pour autrui • Présentation des priorités stratégiques et orientations futures • Relations avec les principales parties prenantes • Gouvernance • Risques et opportunités • Stratégie et allocation des ressources • Perspectives
	Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte • Evaluation des impacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs clairs • Identification des risques • Identification et évaluation des changements • Communications aux tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de création de valeur • Relations avec les principales parties prenantes • Présentation de l'entreprise et de son écosystème • Risques et opportunités
	Approche	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité • Vision globale vs. incrémentale • Poids du passé • Vision prospective 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques • Identification et évaluation des changements 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques et opportunités • Modalités de préparation et de présentation • Indications générales de reporting
	Qualité des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Exhaustivité (tropisme vers les aspects facilement mesurables et quantitatifs) • Disponibilité • Sensibilité • Objectivité • Cohérence • Multiplicité • Temporalité • Peu d'indicateurs composites • Efficience (mesure, interprétation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et valeurs éthiques • Devoir de rendre compte • Objectifs clairs • Identification et évaluation des changements • Activités de contrôle • Contrôles généraux informatiques • Informations pertinentes et de qualité • Communication interne • Communication aux tiers • Evaluations continues ou ponctuelles • Evaluation et communication des déficiences de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Connectivité de l'information • Sélectivité • Concision • Fiabilité et complétude de l'information • Cohérence et comparabilité des données • Performance • Perspectives • Indications générales sur le reporting

	Domaines	Défaillances des systèmes de pilotage antérieurs	Liens avec les principes de contrôle interne du COSO ¹⁸	Liens avec le Cadre de référence de l'IIRC ¹⁹
Finalité	Usage managérial	<ul style="list-style-type: none"> • Cloisonnement de l'information • Données génériques • Liens avec la prise de décision • Devoir de rendre compte • « Politisation » 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs et responsabilités • Devoir de rendre compte • Objectifs clairs • Identification des risques • Identification et évaluation des changements • Informations pertinentes et de qualité • Communication interne • Evaluations continues ou ponctuelles • Evaluation et communication des déficiences de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de création de valeur • Connectivité • Business model • Risques et opportunités • Stratégie et allocation des ressources • Performance
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse objective des causalités • Vigilance par rapport aux éléments non recensés • Apprentissage organisationnel (remontées des initiatives innovantes, amélioration continue ...) • Recherche de la perfection 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence • Devoir de rendre compte • Objectifs clairs • Identification et évaluation des changements • Evaluations continues ou ponctuelles • Evaluation et communication des déficiences de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de création de valeur • Capitaux

3 Balises vers un modèle ambitieux de gouvernance

Le principal piège d'une démarche d'<IR> est de ne pas saisir l'ambition du modèle. Après tout, les questions de performance globale et de dialogue avec les parties prenantes ne sont pas nouvelles. Ce serait ignorer les questions stratégiques et de gouvernance sous-jacentes au modèle.

Les pressions exercées par les marchés et les différentes parties prenantes renforcent l'attrait de la démarche. Cependant, le succès d'une

démarche <IR> passe par des transformations en interne. Il repose sur des dirigeants qui auront pris conscience de l'importance d'une saine gestion de toutes les catégories de ressources et d'impacts de l'organisation. Ils devront donc percevoir la création de valeur dans toutes ces dimensions en dépassant le pilotage à court terme de performances financières ou individuelles.

Bonnes pratiques	Liens avec les difficultés couramment rencontrées (cf. 2)	Contraintes supplémentaires liées à l'integrated thinking ²⁰
Environnement interne (y compris un système d'information approprié)	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Parties prenantes • Mécanismes d'incitation des managers • Objectifs • Usage managérial 	<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre étendu, diversité des capitaux et des parties prenantes • Attentes et besoins contradictoires
Data intelligence : les algorithmes comme panacée ?	<ul style="list-style-type: none"> • Leviers de création de valeur à moyen et long terme • Système d'information • Approche • Qualité des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre étendu, diversité des capitaux et des parties prenantes • Connectivité
Evaluation des risques et de la matérialité	<ul style="list-style-type: none"> • Leviers de création de valeur à moyen et long terme • Parties prenantes • Mécanismes d'incitation des managers • Objectifs • Environnement externe • Approche • Qualité des indicateurs • Usage managérial • Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre étendu, diversité des capitaux et des parties prenantes • Attentes et besoins contradictoires • Connectivité
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Approche • Usage managérial • Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre étendu, diversité des capitaux et des parties prenantes • Connectivité • Comparabilité

Dans leur publication sur le reporting intégré²¹, plusieurs instituts européens d'audit interne avaient identifié des contraintes inhérentes à l'IR qui sont amplifiées dans son volet *integrated thinking* :

- le périmètre étendu et la diversité des capitaux et des parties prenantes ;
- la prise en compte d'attentes et de besoins parfois contradictoires ;
- la connectivité, surtout quand les business model n'explicitent pas les capitaux impactés et leurs liens ;
- la comparabilité au fil du temps en l'absence de normes et de mesures établies surtout pour les actifs intangibles.

Le parcours²² vers l'*integrated thinking* dépendra de la maturité du système de gouvernance et de contrôle interne de chaque organisation. La nature du business model (processus répétitifs, fréquents ou non, sensibilité à des enjeux éthiques ou de conformité) sera également décisive. L'analyse préalable de ce modèle et sa revue permanente sont une condition sine qua non de la capacité d'une organisation à perdurer, à innover et à se développer.

L'analyse des écueils couramment cités dans la littérature et des propositions du cadre de référence de l'IIRC permet de dégager quatre points de vigilance qui nous semblent nécessaires (mais certainement pas suffisants) pour que l'*integrated thinking* deviennent une réalité quel que soit le contexte. Ce sont :

- l'environnement interne propice ;
- la *data intelligence* ;
- l'évaluation des risques et de la matérialité ;
- l'apprentissage organisationnel.

Ces quatre axes sont interdépendants. Nous les avons dissociés pour clarifier et illustrer le propos.

3.1. Environnement interne propice : éviter l'instrumentalisation

Plus que toute autre approche, l'*integrated thinking* nécessite un environnement qui limite

les écueils liés aux défaillances de management (manque de leadership, légitimité contestée, motivations décalées par rapport aux objectifs) ou à des orientations floues voire contradictoires (objectifs, parties prenantes clés, usage managérial de la démarche...).

Compte tenu des spécificités de l'*integrated thinking* nous attirons l'attention sur trois facteurs :

- l'action collective
- l'engagement par la confiance
- l'arbitrage et la médiation

3.1.1. Orchestrer l'action collective

Une juxtaposition d'individualités, même talentueuses, ne garantit pas le succès et peut même donner des résultats complètement opposés à la cible initiale. L'action collective doit donc être orchestrée par des dirigeants à l'écoute des dissonances éventuelles mais donnant toujours une ligne directrice claire.

Pris à la lettre, le « *tone at the top* » peut avoir une connotation étriquée, limitée à l'autorité hiérarchique. Pourtant, comme le souligne le COSO²³, l'ambition est plutôt de donner de la perspective : « *Outre le fait qu'ils favorisent la compréhension et l'adhésion aux exigences légales et réglementaires, le management et le conseil prennent des mesures spécifiques pour faire preuve d'exemplarité en termes de conduite morale, sociale, environnementale ou concernant tout autre type de conduite responsable* ».

Le chef d'orchestre Stanislas de Monredon²⁴ indique l'importance d'une culture commune et de la compétence dans cet exercice de direction : « *Sur leurs partitions, en plus des notes, les musiciens ont des sommes d'indications. Les musiciens et le chef d'orchestre ont étudié l'histoire de la musique. Même s'ils n'ont pas le temps d'en parler, ils ont une culture commune. Le chef d'orchestre recherchera le but de l'œuvre à partir de cette culture commune. Le rôle du chef est de leur donner la liberté d'exploiter leur talent en leur faisant confiance. Cela demande aussi d'avoir des musiciens de très haute qualité* ».

Reprenant l'analogie avec le chef d'orchestre, Patrick Sayer, Président du directoire d'EURAZEO,

indique : « Avec les dirigeants de nos participations [...] nous donnons le cap, les conditions de vent, les avis de tempête, ils tiennent la barre et nous faisons effectivement en sorte que le dirigeant sorte le meilleur de la « partition » [...]. Certaines partitions nécessitent un rythme d'intervention plus ou moins actif de notre part. Ce n'est ni un simple reporting ni une façon un peu mécanique de battre le rythme »²⁵.

La détermination de l'appétence au risque, est une manière de donner le tempo. Elle est généralement du ressort du conseil²⁶ qui s'assure que le management intègre ces limites dans les dispositifs de maîtrise des risques et qu'elles permettent de saisir à bon escient les opportunités. En effet, comme le souligne Michel Berry²⁷, on peut assister à une véritable mécanisation des comportements, les instruments de gestion engendrant des rationalités autonomes et une dilution de la vigilance. D'où l'importance d'un pilotage approprié auquel l'audit interne peut contribuer.

Les auditeurs internes peuvent en effet :

- fournir une information objective et fiable qui permettra aux dirigeants de challenger les hypothèses sur lesquelles reposent leurs instructions ;
- réduire les biais cognitifs liés à une sous-estimation des risques, aux vœux pieux ou à l'illusion du contrôle²⁸ ;
- réduire l'hypnose de rituels (cartographies, comités, suivi de performance...) déliés de la réalité de l'organisation et de son écosystème ;
- donner une vision d'ensemble qui rééquilibre le jeu politique des acteurs.

Même explicitées, les orientations des dirigeants resteront lettre morte si elles ne sont pas déclinées en recherchant l'adhésion du plus grand nombre.

3.1.2. Susciter l'engagement par la confiance

L'integrated thinking dépend de la confiance vis-à-vis des autres et en l'avenir. Celle-ci repose sur

des intérêts partagés, structurés autour du « tone at the top » ainsi qu'une réelle volonté de prise en compte des informations remontées.

L'intelligence collective restera un leurre si celui qui pointe un dysfonctionnement est vu comme un dénonciateur ou lorsque la tyrannie de la notation bloque toute prise de risque à long terme. Cette culture de la transparence et de la remise en cause peut être facilitée par des chartes. Mais dans des organisations de plus en plus éclatées et exposées à des turbulences, rien ne remplacera l'implication des managers et leur capacité à arbitrer entre des objectifs parfois contradictoires. Comme le souligne l'Institut Messine²⁹, le bon équilibre entre jugement et cadre normatif doit être recherché.

En outre, les rattachements devraient entretenir la subsidiarité et une séparation des tâches qui n'exclut pas la transversalité.

Pour améliorer ces conditions de succès, les auditeurs internes pourront :

- examiner les ordres du jour des comités managériaux : les sujets sont-ils suffisamment transversaux ? Les personnes concernées participent-elles aux discussions ? Les suites à donner sont-elles décidées et suivies au niveau approprié ?
- analyser les mécanismes d'évaluation et d'incitation : sont-ils proportionnés aux capacités ? Ne génèrent-ils pas un climat de peur parce qu'aucune place n'est laissée à l'échec (même justifié) ? N'entraînent-ils pas un manque de transparence entretenu par des sanctions injustifiées ?
- évaluer l'efficacité des structures organisationnelles : sont-elles cohérentes avec le business model ?

Par ailleurs, l'action collective peut être soutenue par des outils collaboratifs qui favoriseront les échanges dans des organisations éclatées et séduiront les plus jeunes. Vers l'extérieur, les entreprises « conversent » déjà avec leurs clients et leurs fournisseurs allant jusqu'à co-construire des offres avec eux. Ces échanges pourront être

enrichis et s'étendre à d'autres types de parties prenantes à l'aide de nouvelles technologies telles que le co-browsing.

Les auditeurs internes devront s'assurer que ces réseaux sont gouvernés et déployés dans un terreau permettant d'exprimer leur potentiel. Le virtuel ne doit pas être déconnecté du réel. Là également, les échanges ne seront féconds qu'autour de centres d'intérêt partagés. Cette vision commune étant entretenue par des cibles qui donnent envie d'interagir, une modération sensée et des résultats visibles.

3.1.3. Maîtriser l'art de l'arbitrage et de la médiation

L'*integrated thinking* prend en compte l'impact des activités sur divers capitaux et parties prenantes qui renvoient à différents « mondes ». Ainsi, même quand les priorités sont explicitées et connues, des tensions peuvent exister et polluer tout exercice de création de valeur. Il faut alors pouvoir faire preuve d'un pragmatisme salutaire pour des discussions franches autour d'un bien commun.

En proposant des constats factuels, les auditeurs internes permettent d'objectiver les risques et les opportunités de ce nouvel équilibre. Améliore-t-il la pertinence du dialogue avec les investisseurs ? La controverse qui a été aplanie a-t-elle permis de mieux connaître le business model et par conséquent d'identifier des messages à destination des clients et des collaborateurs ?

Le témoignage ci-dessous souligne les facteurs qui influencent la gestion des conflits.

3.2. Data intelligence : les algorithmes comme panacée ?

L'*integrated thinking* se nourrit d'interconnexions. C'est pourquoi l'analyse des données pourra améliorer la compréhension des relations entre les indicateurs de performance financière et extra-financière dans les différentes entités et tout au long de la chaîne de valeur. Selon Eccles et al.³⁰, les organisations pourront tirer profit du *big data* pour renforcer l'*integrated thinking* par les réponses apportées à quatre questions clés :



La posture de tiers n'est pas l'apanage des médiateurs

Tout un chacun peut être amené à aider des acteurs à dépasser les blocages en faisant « médiation ».

La médiation est une démarche spécifique, volontaire, fondée sur une demande et sur le désir des personnes de se parler et de dépasser les blocages rencontrés. Elle peut permettre de retraverser les choses et de saisir l'origine des malentendus, les écarts entre les intentions et les impacts, les désaccords éventuels. Cela ne va pas sans difficultés :

- *la crainte de ne pas être entendu, d'être jugé, d'avoir des retours de bâtons ;*
- *l'absence d'articulation, de liens avec d'autres démarches en cours (expertises, diagnostics, conseils) ;*
- *l'absence de certains acteurs qui jouent un rôle important dans le conflit ou de ceux qui sont les seuls à pouvoir prendre certaines décisions.*

Propos recueillis auprès de
Laure Veirier, Médiatrice, responsable pédagogique du certificat
de compétences du CNAM « les pratiques de médiation »



- Qu'est-ce qui s'est passé (analyses descriptives) ?
- Pourquoi et comment cela a pu arriver (analyses de diagnostic) ?
- Qu'est-ce qui pourrait arriver (analyses prédictives) ?
- Qu'est-ce qui devrait arriver (analyses prescriptives) ?

Dans un monde où la puissance de stockage et de traitement des données semble ne plus avoir de limite, l'analyse des données peut apparaître comme une solution miracle aux enjeux de connectivité et de prévision. C'est oublier le risque de basculement infondé de la corrélation à la causalité³¹ qui va souvent de pair avec une moindre attention accordée à la qualité des processus qui sous-tendent ces analyses et aux compétences des hommes qui les conçoivent et les utilisent (Cf. Annexe 2).

3.3. Evaluation des risques et de la matérialité : expliciter la sélectivité

Les pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation des risques se sont généralisées. Elles sont une bonne base pour donner la vision commune nécessaire à l'*integrated thinking*. Elles devront néanmoins se renouveler pour couvrir tous les

enjeux de l'<IR>, faciliter la priorisation des actions, être réellement orientées vers le futur et rendre la communication plus transparente.

Ce ne sont pas les nomenclatures de risques qui manquent³². Pour autant, il ne s'agit pas d'enfermer l'analyse par rapport à un capital, une partie prenante ou une fonction. Les risques opérationnels se prêtent aisément à une approche transversale. Par exemple, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels (accident, atteinte à l'entreprise ou à son personnel ; défaillance de contrôle interne ; fraude, détournement ; concentration des achats stratégiques sur un nombre limité de fournisseurs ; faille ou rupture des systèmes d'information ; etc.)³³ suggérés par l'Autorité des Marchés Financiers passent par un dialogue au sein de l'organisation et avec ses parties prenantes clés. Leurs causes et leurs impacts seront également à rechercher dans différentes catégories de capitaux. Il ne s'agit pas forcément de déployer des modèles sophistiqués mais de ne pas perdre de vue l'essentiel : la création de valeur. Technologie et inventivité doivent être canalisées pour des activités proportionnées aux enjeux. Les résultats de ces évaluations devraient donner lieu à des plans d'actions arbitrés et adoptés au niveau approprié. L'efficacité de l'ensemble du dispositif devra être périodiquement évaluée par l'audit interne.



On est passé d'un monde où la rareté des données limitait la modélisation du réel à partir de lois de probabilité à un monde où la masse de données permet quasiment de « voir » la réalité. Il faut savoir donner du sens à ces constats. Le risque serait de tirer des conclusions hâtives de corrélations tout azimuth.

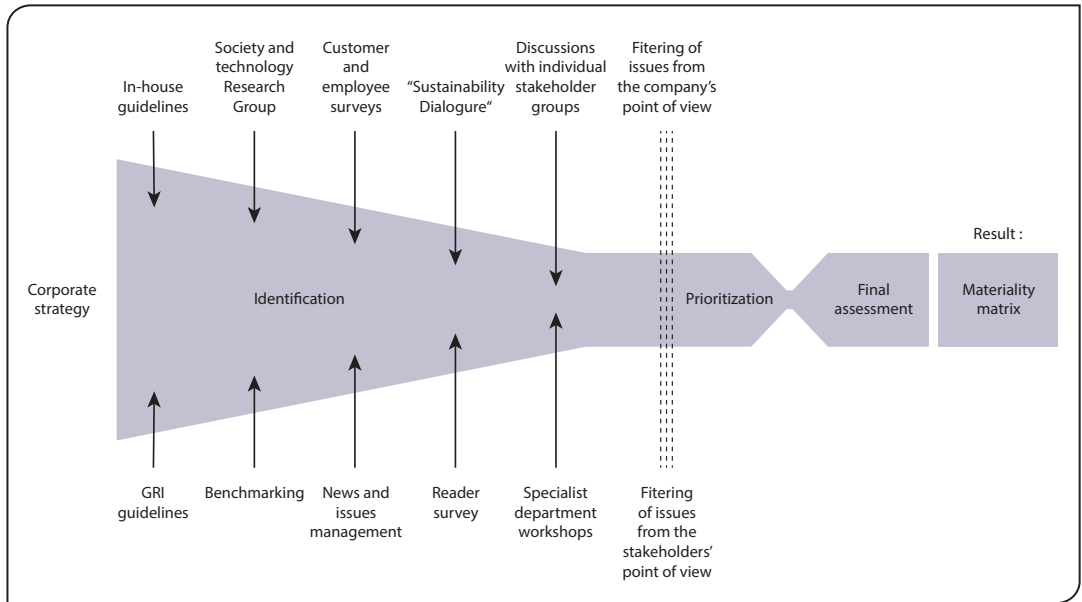
Mon but : *apporter de la connaissance pas simplement pour être plus intelligents mais pour déclencher du business.*

Pour y arriver : *partir d'un besoin clair couvrant un enjeu opérationnel précis.*

Être compétent et convaincre ! Expliciter sa plus-value et trouver des sponsors parmi ses clients.

Propos recueillis auprès de
Mehdi Ahmar, Unité Digital et Market Management, Allianz





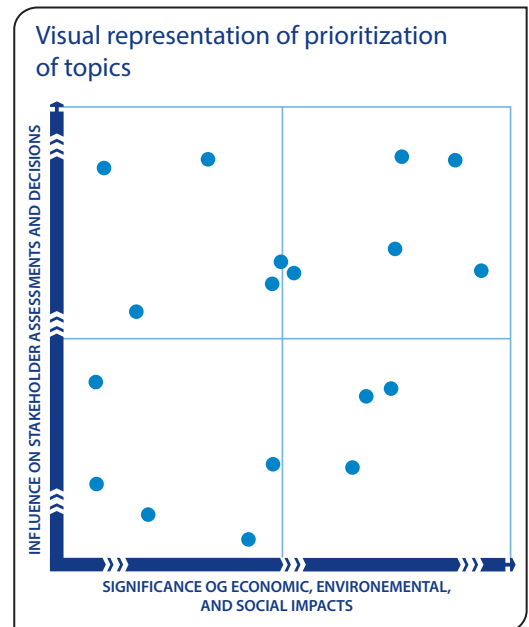
Source : Daimler materiality matrix construction process. Figure 6A3. Eccles et al. (2015)

L'analyse des risques et des opportunités agit comme un traducteur de l'atteinte des objectifs de l'organisation. La crédibilité de la démarche est indispensable pour éviter le « *greenwashing* » et surtout pour susciter un véritable usage managérial. En effet, comme le rappelle Jensen³⁴ si l'orientation globale doit être la création de valeur à long terme, ce concept doit être décliné dans toute l'organisation par un indicateur synthétique facilitant le pilotage au quotidien. Le risque peut jouer ce rôle de coefficient de simplification et d'alignement surtout s'il est complété par une analyse de la matérialité.

Les démarches de cartographie des risques et d'évaluation de la matérialité³⁵ peuvent mutuellement se renforcer. Cette dernière pourra bénéficier des méthodologies et surtout des réseaux fonctionnels déjà mobilisés pour l'analyse des risques qui gagnera en perspective et en pertinence par une prise en compte du point de vue des parties prenantes. Cette synergie est d'autant plus aisée à rechercher que les approches sont assez similaires.

Cette dernière pourra bénéficier des méthodologies et surtout des réseaux fonctionnels déjà mobilisés pour l'analyse des

risques qui gagnera en perspective et en pertinence par une prise en compte du point de vue des parties prenantes.



Source : Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors. P9. GRI et ROBECOSAM (2015)

Cette synergie est d'autant plus aisée à rechercher que les approches sont assez similaires. Par exemple, le processus de détermination de la matérialité de Daimler repris par Eccles *et al.*³⁶ (cf. p19) illustre les préconisations d'AccountAbility³⁷. Elles invitent à éviter le découplage avec les dispositifs managériaux déjà existants dans l'organisation, en particulier l'élaboration de la stratégie, les indicateurs de performance, le dialogue avec les parties prenantes et la communication externe.

Les auditeurs internes ne seront pas surpris par ces recommandations qu'ils pourront soutenir par l'évaluation des points de vigilance suivants :

- *les rôles et responsabilités des parties prenantes internes et externes de ces processus sont-ils clairement définis, notamment en termes d'arbitrage ?*
- *les seuils (d'appétence au risque, de tolérance...) sont-ils adoptés et communiqués au niveau approprié ?*
- *les méthodes sont-elles claires et compréhensibles ? S'appuient-elles sur des systèmes d'information robustes pour les analyses, la communication des résultats et leur suivi ? Comment sont gérés les conflits éventuels ? (cf. Annexe 1)*
- *les analyses sont-elles solides ? Par exemple lors de comparaison dans le temps et entre les entités.*

3.4. Apprentissage organisationnel : entretenir l'innovation

La connectivité et la dynamique requises par l'<IR>, à travers une connaissance approfondie du business model et son analyse permanente, entraînent l'innovation. Elles supposent un apprentissage constant au sein des organisations. A l'heure du *deep learning*, l'innovation se fait également par des réseaux non virtuels au sein et en dehors des organisations comme le montre le cas du secteur automobile. De même, de nouvelles sources de création de valeur peuvent naître d'une analyse des causalités et des marges de manœuvre laissées aux collaborateurs.

3.4.1. S'affranchir des frontières (le cas de l'industrie automobile)

L'industrie automobile a toujours fonctionné en réseau. L'innovation y est une question de survie : la demande dans les pays émergents se stabilise, la concurrence est effrénée et les clients n'attendent plus seulement des performances mécaniques mais également des objets connectés et un impact environnemental limité.

Dans leurs travaux sur l'innovation de rupture que constitue le véhicule électrique, Aggeri *et al.*³⁸ rappellent les cinq mécanismes d'innovation généralement utilisés dans l'industrie automobile :

- le prototypage (virtuel ou physique) ;
- la narration (« *story telling* », notamment post mortem) ;
- la création d'équipes dédiées (« *skunk-work projects* ») ;
- les alliances, le fonctionnement en réseau ;
- l'implication des clients.

Ces approches peuvent être déclinées selon le secteur d'activité en gardant à l'esprit le fait que l'innovation ne concerne pas seulement la technologie et l'usage d'un produit ou d'un service.

Les auditeurs internes pourront faciliter l'adoption de nouveaux mécanismes d'innovation en élargissant le champ du possible et en étendant la réflexion à l'ensemble du business-model.

3.4.2. Analyser les causalités

Comme le souligne John Sterman³⁹, l'apprentissage organisationnel n'est pas aisé parce que nous sommes parties prenantes de systèmes complexes et dynamiques où l'analyse des causalités n'est pas une évidence. En effet :

- l'agrégation des interactions entre des décisions individuelles produit une dynamique qui diverge de la cible optimale ;
- le délai de latence entre une activité de contrôle et son impact peut être long et aboutir à une conclusion erronée sur son efficacité ;

- l'analyse causale met l'accent sur des variables exogènes plutôt qu'une remise en cause des fonctionnements internes qui peuvent pourtant être la source principale du problème ;
- la boucle de retour de l'analyse d'impact peut-être insuffisante.

Les auditeurs internes pourront renforcer les analyses causales à l'aide des 9 critères de Bradford Hill⁴⁰ :

1. *Force de l'association (mesurable par exemple avec l'odds ratio) ;*
2. *Cohérence (observations par différentes personnes en différentes circonstances) ;*
3. *Spécificité (le lien entre la cause et l'effet ne fait pas l'ombre d'un doute) ;*
4. *Temporalité (les causes doivent précéder les conséquences) ;*
5. *Relation dose-effet ;*
6. *Plausibilité (dépend de l'état des connaissances) ;*
7. *Logique (dépend de l'état des connaissances) ;*
8. *Expérimentation (par exemple, impact de mesures préventives) ;*
9. *Analogie.*

3.4.3. Laisser la place à l'improvisation

S'il faut encadrer les décisions et le pilotage des activités vers la création de valeur, l'incertitude nécessite de laisser aux managers et aux collaborateurs des marges manœuvre. Leur motivation s'en trouvera renforcée mais également leur jugement nécessaire à une remise en cause constructive.



Improviser c'est d'abord respecter des règles

Verbalisé ou pas, le « non » est un réflexe par peur de l'inconnu. Pourtant, refuser a priori l'idée avancée par l'autre, c'est la meilleure façon de louper une improvisation. Il faut au contraire accepter d'avancer malgré les imprécisions et prendre le temps de construire une histoire commune en dévoilant son propre univers ou en acceptant de jouer le jeu de l'autre. Pour y arriver il faut un minimum de discipline :

- *écouter l'autre, être attentif aux détails qui vont révéler son univers,*
- *connaître les catégories d'improvisation et se donner des limites,*
- *être régulier dans ses répétitions et apprendre de ses échecs,*
- *s'adapter rapidement et inventer,*
- *respecter le rôle de chacun :*
 - *Le maître du jeu qui anime le spectacle, fait le lien avec le public, orchestre les improvisations et sait les arrêter.*
 - *Les autres acteurs du « Caucus » qui ont à peine 30 secondes pour savoir par où commencer l'improvisation.*
 - *Le public qui choisit le thème et dont les réactions mettent en « hyperconnexion » le cerveau et valorise le jeu des acteurs.*
- *ne pas chercher à être LA star (l'histoire se construit et se joue avec les autres).*

Propos recueillis auprès
d'**Hélène Mouchel**, Comédienne, professeur d'art dramatique



4

Leçons à tirer pour les auditeurs internes

A l'instar des systèmes d'information, l'*integrated thinking* aura sans doute besoin d'urbanistes capables de proposer des scénarios d'évolution et de simplification des organisations en tenant compte des leviers et des contraintes de décision.

Les auditeurs internes ne peuvent pas jouer un rôle opérationnel qui porterait atteinte à leur indépendance et à leur objectivité. Pour autant, ils pourront participer à cette urbanisation comme nous l'avons souligné tout au long des précédentes sections. En effet, ils sont bien placés pour faire la part des choses entre les problématiques techniques et organisationnelles, les contraintes internes et exogènes ou encore faciliter le dialogue interne autour de concepts qui peuvent paraître disparates sans analyse approfondie.

Dans une approche aussi interdépendante, la fiabilité et la pertinence des informations sont un véritable enjeu. John Sterman⁴¹ insiste par exemple sur l'importance de la qualité de la documentation et des revues critiques. Prises en compte le plus en amont possible, elles permettent une identification plus rapides des erreurs, une mesure des écarts par rapport à la cible et renforcent l'efficacité. Par leur mission, « *Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques* »⁴², les auditeurs internes sont incités à réduire les écarts de perception de la réalité qui sont sources de déviance tout en favorisant une double boucle d'apprentissage.

Les auditeurs apportent plus de lisibilité aux approches systémiques à travers les trois volets de leur offre de service. Par exemple en donnant :

- **une assurance** sur le recueil des informations, la qualité de leurs traitements, ou l'efficacité des décisions (plans de maîtrise des risques, projets d'investissement...);
- **des conseils** tels qu'une assistance pour modifier les cadres conceptuels de l'organisation ou les processus de décision ;

- **des points de vue** qui challengent les hypothèses des modélisations et les processus de déclinaison de la stratégie.

La capacité à donner des points de vue utiles et à être perspicaces distinguera les meilleurs auditeurs internes. Pour ce faire, ils pourront s'inspirer des recommandations de l'IIA UK⁴³ :

- développer sa connaissance de l'organisation et de son secteur d'activité ;
- discuter avec différentes personnes au sein et en dehors de l'organisation ;
- suivre les évolutions de la profession ;
- savoir se remettre en cause ;
- trouver des analogies, des tendances, des liens ;
- ne pas avoir peur de poser des questions ;
- améliorer sa communication quitte à utiliser des métaphores.

Ce ne sont pas les mondes virtuels qui manquent dans les organisations (cartographies des risques, des parties prenantes...). Pour les auditeurs internes, il s'agit d'évaluer leur exhaustivité, leur exactitude, leur mise en œuvre uniforme conformément au cadre défini, le suivi des retours d'information et l'explicitation de leur usage managérial. Pour rapprocher l'organisation du monde réel ou l'influencer, les auditeurs internes veilleront à challenger les simplifications et choix opérés, contribuer à l'amélioration de l'exhaustivité des retours d'information, réduire les biais, erreurs et ambiguïtés, identifier les défaillances de mise en œuvre y compris celles qui sont liées au jeu des acteurs.

En aucun cas, les auditeurs internes ne devront se substituer aux décideurs ou réaliser des activités opérationnelles. Néanmoins, compte tenu de leur positionnement dans l'organisation, ils ont un rôle à jouer. Comme les y invite l'IIIRC⁴⁴, ils peuvent contribuer à l'<IR>, en particulier en jouant un rôle de premier plan dans le renforcement des dispositifs internes indispensables à la crédibilité et à la confiance accordée à la démarche.



Fiabilité et pertinence : deux axes de valeur ajoutée pour l'audit interne

Le premier bénéfice de l'audit interne c'est qu'il concourt à l'analyse de la robustesse des données d'entrée des indicateurs de suivi d'un conseil d'administration ou des indicateurs de pilotage des managers. Cela passe par l'évaluation des dispositifs de contrôle interne sous-jacents tout comme pour l'information financière et comptable. Le manager peut être également intéressé par un point de vue qui peut aller jusqu'à questionner la pertinence de certains indicateurs au regard du modèle économique ou de critères externes tels que des attentes de régulateurs. Les administrateurs peuvent attendre une validation de l'explication de certaines tendances ou la confirmation de la nécessité de faire évoluer certains indicateurs. Le monde a changé et est plus ouvert. Il faut savoir accompagner l'évolution de son entreprise.

Ces offres de services ne vont pas sans évolution de l'audit interne lui-même. Par exemple, le curseur des compétences de la direction d'audit interne a bougé pour renforcer notre capacité à couvrir tous les spectres de notre champ d'intervention, des fonctions support aux opérations. C'est un point important pour questionner les process ou modèles dans une dimension systémique, en identifiant les fragilités et en ayant une légitimité aux yeux du commanditaire. Il est également indispensable de construire une relation de confiance avec les audités, en la conciliant avec le respect absolu des fondamentaux de l'audit.

Propos recueillis auprès de
Christian Cochet, Directeur de l'audit et des risques, SNCF



Pour assumer ce rôle, ils pourront s'appuyer sur les six compétences clés qui sont attendues des prestataires d'assurance⁴⁵ et qui sont d'ailleurs compatibles avec le référentiel des compétences de l'IIA⁴⁶ :

- A. Compétence en matière d'évaluation et de fourniture d'assurance
- B. Large éventail de compétences
- C. Savoir-faire relationnel
- D. Valeurs et déontologie
- E. Expertise liée au secteur d'activité
- F. Compréhension du processus de création de valeur à travers les différents capitaux (lesquels sont augmentés, réduits ou transformés par l'organisation qui en assure une gestion actif / passif).

Les responsables de l'audit interne ont un rôle déterminant d'anticipation des besoins de l'organisation en matière d'*integrated thinking*.

Plusieurs axes ont été suggérés précédemment pour construire une feuille de route qui appelle un renouvellement des méthodes d'audit interne en particulier dans les phases de planification et de réalisation des missions.

4.1. Quels impacts sur la planification de l'audit interne ?

Les dimensions et l'horizon temporel de l'<IR> nécessitent une extension de l'univers d'audit et l'exploration des techniques d'évaluation des risques.

4.1.1. Configurer l'univers d'audit

L'univers d'audit doit passer à la réalité augmentée. Eccles *et al.*⁴⁷ notaient dans leur évaluation de la qualité des rapports intégrés que les six capitaux proposés par l'IIRC étaient plus ou moins bien couverts. Les capitaux manufacturier et

intellectuel sont les moins bien traités, peut être par crainte d'une trop grande transparence sur ce qui peut apparaître comme le nerf de la guerre. Ces capitaux ne sont pas non plus aisés à évaluer. Par exemple, l'IIRC inclut les infrastructures publiques utilisées par l'organisation dans le capital manufacturier. Le capital intellectuel ne se limite pas à la propriété intellectuelle mais concerne également les « connaissances implicites » et les procédures. Ces auteurs ont également constaté une moindre couverture des éléments constitutifs « risques et opportunités » et « perspectives ». Ces aspects sont-ils traités pas les services d'audit interne ? Les trois dimensions du périmètre de l'audit interne (les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle) prévues dans la définition de l'audit interne de l'IIA apportent un début de réponse.

Encore faut-il que le responsable de l'audit interne en ait les moyens. Les fondamentaux restent valables. Pour autant les grilles de lecture doivent être enrichies en partant de la carte stratégique de l'organisation et des référentiels existants. Le profil des auditeurs internes devra être renforcé afin de prendre en considération les points suivants lors de la construction de l'univers d'audit :

- **les domaines de risques** : sont-ils suffisants ? sont-ils uniquement tirés d'obligations réglementaires ou tiennent-ils compte d'autres référentiels (par exemple les 36 domaines proposés par l'ISO 26000 ou les 58 normes du GRI).
- **les capitaux** : comment sont-ils définis dans l'organisation⁴⁸ ? Cette définition est-elle suffisante ? Quels sont les capitaux les plus pertinents au regard du business model actuel et projeté ? Quelles relations avec les parties prenantes les sous-tendent ? Sont-ils correctement couverts par les plans annuels et pluri-annuels d'audit interne ?
- **la maille de l'univers d'audit** : est-il pertinent ? Le niveau de découpage ne masque-t-il pas des enjeux de connectivité ?

C'est peut-être même une approche trop séquentielle des missions d'audit qu'il faudrait savoir moduler. L'organisation du service d'audit sera moins industrialisée dans certains domaines mais peut être plus pertinente.

4.1.2. Perfectionner les méthodes d'évaluation

L'étendue de cet univers d'audit revisité nécessite de démultiplier les capteurs fiables. Les auto-évaluations des risques et des contrôles réalisées dans les métiers ou par les fonctions support pourront être utilisées à bon escient.

Les deux dimensions classiques de l'évaluation des risques (l'impact et la probabilité) doivent être modulées. L'impact estimé dans les cartographies est-il cohérent avec les analyses de matérialité qui tiennent compte des parties prenantes ? Les effets combinés et à long terme sont-ils pris en compte ? Quant à la probabilité, l'expansion de l'univers d'audit commande des évaluations qui reflètent mieux les incertitudes. C'est l'ambition des approches bayésiennes⁴⁹ qui ont l'avantage de pouvoir être mobilisées pour des petits échantillons ou des événements non répétables. Reposant sur des énoncés clairs et concis, la modélisation est souple et n'est pas forcément binaire. Elle s'affine au fur et à mesure des observations qui peuvent être de différentes sources (données, dires d'experts). Ces méthodes sont de plus en plus utilisées en *data mining* ou pour valider la qualité prédictive des modèles.

Pour améliorer leurs méthodes d'évaluation des risques, les responsables de l'audit interne devront mieux collaborer avec les risk managers et les DSI.

4.2. Comment faire évoluer la phase de réalisation ?

Si l'assurance sur l'intégrité des données est déjà une contribution notable à l'*integrated thinking*, les auditeurs internes devront « monter d'un cran » leurs programmes de travail en faisant preuve de plus d'acuité et d'esprit critique. Plus que la donnée elle-même, il conviendra de s'interroger sur sa finalité et d'examiner tout le processus qui la sous-tend de sa conception à son utilisation : les hypothèses de conception, l'exhaustivité du périmètre de recueil, la cohérence des traitements, la qualité de la piste d'audit, la connectivité et la comparabilité des analyses, l'usage managérial des résultats sont autant de points de vigilance.

Ceci requiert un changement d'état d'esprit dans la mise en œuvre des pratiques professionnelles. Par exemple, l'absence de données quantitatives et l'utilisation de récits (démontrant la réalité d'un management intégré, la qualité du dialogue avec les parties prenantes...) nécessitent des contrôles liés aux comportements (*soft controls*). John Sterman⁵⁰ alerte à juste titre sur le cercle vicieux qui fait que nous ne mesurons que ce qui nous intéresse ce qui altère la perception de ce qui est important. Ce biais est renforcé par une vision à court-terme, en silos ou privilégiant les faits

marquants. Une invitation à challenger les approches de matérialité et les démarches focalisées sur les risques significatifs.

Enfin, l'efficacité d'une mission se juge aux améliorations qui en découlent. Le témoignage ci-après montre l'importance de facteurs de succès tels que l'adhésion des acteurs concernés, la qualité de l'évaluation, l'équilibre entre actions préventives et curatives, la co-construction des solutions.



Du constat à l'amélioration. Point de vue d'une enseignante spécialisée

Il n'y a pas de grilles totalement figées, il faut les construire à partir de son expérience avec des outils éprouvés à adapter. Il faut savoir être simple et ne pas vouloir en faire trop tout de suite. Autre point important : « part avec moi qui veut » puisque le but est de passer le relais.

Tout commence par l'évaluation. En réalité elle est multiforme. Nous utilisons des outils pédagogiques pour vérifier objectivement le niveau de l'élève. Ce sont des évaluations étalonnées avec des paramètres assez précis pour pouvoir en discuter et les suivre. Mais il est également important d'être souple dans la lecture de ces résultats en tenant compte de l'observation en classe, de l'histoire de chaque élève... Cette souplesse peut aller jusqu'à moduler la démarche de remédiation avec un renforcement de la prévention pour dégrossir les problèmes dès la classe plutôt que d'avoir « des cas » à gérer.

Pour être efficace il faut un minimum d'anticipation et co-construire la solution. Il faut prendre le temps de dialoguer avec les personnes concernées dans l'établissement et en externe (famille, structures de suivi...). On ne règle pas les problèmes de l'enfant sans écouter les adultes qui l'entourent. Le dialogue en interne est vraiment très important parce qu'il faut que l'enseignant adhère à la démarche. Tout le monde doit trouver sa place sinon l'enfant est écartelé et ne progresse pas. Cet échange est instauré à partir de données factuelles, en exprimant un besoin clair (quelles informations, quelles actions, pourquoi?). Avant d'exprimer ces besoins, il faut bien comprendre l'autre (sa temporalité et ses contraintes peuvent ne pas être les mêmes que les nôtres). C'est pourquoi je développe une méta-vision (je me renseigne sur les pratiques d'autres écoles, je me forme, je forme). Ma prise de poste a été facilitée parce que j'ai été enseignante pendant cinq ans dans le même établissement. J'avais donc une bonne connaissance de l'équipe et une bonne perception des leviers qui feraient bouger les lignes.

J'essaie d'entretenir la dynamique en faisant le tri et en fractionnant les objectifs. Ce qui permet de les réévaluer et de repartir vers une autre cible. En avançant, d'autres causes ou solutions émergent. En même temps, il ne faut pas s'acharner. C'est un jeu de patience.

Propos recueillis auprès
d'Esther Czuk Vel Ciuk, Maître E, Enseignante spécialisée



Les évolutions qui poussent les organisations à ré-interroger leurs pratiques de management et leur rapport à l'écosystème sont multiples. Les auditeurs internes ne peuvent pas rester en marge de cette dynamique et ont plusieurs leviers pour matérialiser leur valeur ajoutée. Cette publication donne quelques pistes en complément des nombreuses références professionnelles sur le sujet. En particulier, celle des Instituts européens déjà citée qui propose des pistes d'actions en regard de chaque composante du cadre de référence de l'IIRC.



L'audit interne est un centre d'observation privilégié des évolutions lentes ou rapides évoquées en introduction. Son approche systématique et transversale permet d'objectiver leurs impacts actuels et futurs sur le business model, d'évaluer la capacité globale de l'organisation à faire face à ces enjeux et de suivre les transformations qui s'y opèrent.

Pour ce faire, les responsables de l'audit interne doivent engager la mutation de leur propre service avec le soutien indéfectible des instances de gouvernance. Ce soutien reposera sur un professionnalisme sans faille.

Propos recueillis auprès de
Philippe Mocquard, Délégué Général de l'IFACI





Annexe 1 – L'art de la médiation

Le médiateur joue le rôle de traducteur et vérifie que chacun est entendu et compris. Dans 70% des cas, la médiation aboutit à un accord mais même quand ce n'est pas le cas elle permet d'améliorer les relations, la créativité et l'équité. Elle passe généralement par 5 étapes :

- a. Ecouter les points de vue de chacun
- b. Recenser les points sensibles pour chacun et les approfondir car les détails sont souvent révélateurs des non-dits
- c. Vérifier la compréhension réciproque. Sans chercher absolument un accord, comprendre pourquoi tel élément est important pour l'autre
- d. Imaginer toutes les solutions
- e. Choisir un équilibre satisfaisant

Jacques Salzer. [Les étapes de la médiation](#)

Dans « **Guerre et paix...dans l'entreprise** », Jacques Salzer *et al.* (2012) évoquent les limites de la médiation notamment lorsque les règles ne sont pas respectées ou lorsque l'organisation ne fonctionne que sur des décisions hiérarchiques. Ils proposent 10 conseils pratiques qui pourront être utiles pour des dirigeants et des responsables de l'audit interne qui ont à gérer des conflits :

1. Être patient, trouver le bon tempo (éventuellement faire une pause)
2. Se dire que même les plus obstinés peuvent évoluer au vu de nouveaux faits
3. Attendre des échanges une diversité d'options auxquelles vous n'aviez pas pensé
4. Anticiper les blocages dont certains relèvent de la mauvaise foi. Par exemple, demander plus pour finalement avoir ce que l'on souhaite
5. Laisser s'exprimer les ressentis pour autant que les règles de parole soient respectées
6. En découvrant des informations que vous n'aviez pas, reconnaître les limites de vos recherches ou indiquer l'impact de cette rétention d'information
7. Mettre à l'aise votre interlocuteur (le laisser utiliser son langage habituel)
8. Se faire éventuellement assister par des experts sans oublier la dimension humaine de chaque situation
9. Respecter la confidentialité des échanges. Des comptes rendus brefs pour une diffusion plus large peuvent être rédigés
10. Savoir faire le point sur le déroulement de la démarche

Les auteurs proposent également une liste de sources de conflits et invitent à classer les pistes de solutions (dans l'idéal, éventuellement...) quitte à déterminer un seuil de l'acceptable.



Annexe 2 – A la découverte de la « science des données » (ou *data intelligence*)

Qu'est-ce que fait un *data scientist* ?

- Décrire, analyser et modéliser des données de taille et de format divers
- Utiliser des outils statistiques et d'apprentissage automatique (« *machine learning* »).
- Faire de l'analyse exploratoire et construire des modèles prédictifs avec des algorithmes
- Faire parler les données

A quoi ça sert ?

- Développement de l'offre produit
- Amélioration de la relation - clients :
 - Profil des clients et des prospects à potentiel
 - Impact des prix
 - Efficacité de la relation (% de transformation, fluidité du parcours du client...)
- Segmentation, regroupement de l'offre selon les canaux de distribution et les clients
- Aide à la vente, pilotage commercial...

Quelles sont les difficultés couramment rencontrées ?

- Maîtriser les bases de données parfois orphelines. Ce sont des patchworks pas toujours documentés, imbrications marquées par l'organigramme et l'histoire de l'organisation
- Se noyer dans les données ou ne pas savoir gérer la complexité
- Prioriser les analyses
- Sous-estimer les phases de préparation et de structuration des données
- Évaluer l'impact d'une analyse parmi tous les autres éléments de la prise de décision
- Ne pas avoir le temps de tester, d'innover, de susciter des besoins ou d'anticiper l'offre

Quelles compétences et conditions pour réussir ?

- Implication de la direction générale (clarification des orientations stratégiques, arbitrage entre les projets, soutien du volet innovation, respect du temps de chaque métier...)
- Positionnement au sein de l'organisation (propice à la transversalité et à l'accès aux données)
- Connaissance en architecture et outils informatiques pour gérer le volume et la variété des données
- Entretenir un trilogue avec les métiers (en général plusieurs fonction avec leur stratégie, leur KPIs...) et la DSI
- Identifier et accéder aux données pertinentes en interne et en externe
- Constituer une équipe permettant de combiner une triple compétence (statistique, informatique, métier)

- Etre pragmatique et efficient
 - Etre attentif aux coûts notamment au niveau de la collecte des données
 - Etre réaliste sur les délais (le « *quick and dirty* » peut coûter cher)
 - Savoir proposer des objectifs légèrement dégradés permettant de tester une piste, de concilier qualité et résultats atteignables
 - Ne pas négliger les analyses de sensibilité pour scénariser les solutions
 - Transférer aux métiers des modèles qui peuvent être facilement rafraîchis avec de nouveaux paramètres
- Utiliser des données vérifiées selon des critères documentés
- Bénéficier d'analyses indépendantes et objectives notamment post *business case*.

Sources :

Entretien avec **Mehdi Ahmar**, *Unité Digital et Market Management, Allianz*

Vidéo de **Thomas Gerbaud de Mantiq**

Interview d'**Erwan Le Pennec**, *Chaire Data Scientist (Polytechnique)*



Notes bibliographiques

- ¹ Jensen Michael C., 2012. *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*. Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No. 2, pp. 235-256.
- ² AccountingForSustainability.org, 2004. *Future proofed decision making*. 32 p.
- ³ IIAF, 2016. *CBOK : Solutions d'excellence pour motiver les auditeurs internes – Configurer une équipe d'audit créatrice de valeur et source d'améliorations opérationnelles*. [The Institute of Internal Auditors Research Foundation](http://TheInstituteofInternalAuditorsResearchFoundation.com).
- ⁴ NewYorkTimes.com, 2 Février 2012. *Larry Fink's 2016 Corporate governance letter to CEOs*.
- ⁵ Fulton *et al.*, 2012. *Sustainable investing: establishing long-term value and performance*. Deutsche Bank Group. 72 p.
Clark *et al.* 2015. *From the stockholder to the stakeholder. How sustainability can drive financial out performance*. Oxford University et Arabesque Partners. 62 p.
- ⁶ Elkington John, 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century business*. Capstone. 402 p.
- ⁷ Emerson Jed, 2003. *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*. California review management. Berkeley University, 20 p.
- ⁸ Lev Baruch et Zarowin Paul, 1999. *The boundaries of financial reporting and how to extend them*. Journal of accounting research, N°2 pp. 353-385.
- ⁹ IntegratedReporting.org
- ¹⁰ L'IIRC invite les organisations à recenser l'ensemble des ressources qui soutiennent leur business model et leurs relations avec l'écosystème. Les **six capitaux** proposés (**financier, manufacturier, intellectuel, humain, social, et sociétal, et naturel**) peuvent être réorganisés autrement pour autant qu'ils rendent compte du processus de création de valeur.
- ¹¹ Instituts européens d'audit interne, 2015. *Améliorer le reporting intégré – La valeur ajoutée de l'audit interne*. 44 p.
- ¹² Eccles Robert G. et Serafeim George, 2014. *Corporate and Integrated Reporting : A Functional Perspective*. Harvard Business school, Working Paper 14-094, 22 p.
- ¹³ Zott Christoph, Amit Raphael, 2010. *Business model design : an activity system perspective*. Long Range Planning, 43 pp. 216-226.
- ¹⁴ « Inside-out approach ». cf. Stubbs Wendy et Higgins Colin, 2014. *Integrated reporting and internal mechanisms of change*. Accounting, auditing & accountability journal, vol. 27, n° 7, pp. 1068-1089.
- ¹⁵ Bourne *et al.*, 2002. *The success and failure of performance measurement initiatives. Perceptions of participating managers*. International journal of operations & production management, Vol. 22 N° 11, pp. 1288-1310.
- ¹⁶ Eccles Robert G. et Spiesshofer Birgit, 2005. *Integrated reporting for a re-imagined capitalism*. Harvard Business school, Working Paper 16-032. 26 p.
- ¹⁷ Otley David, 1999. *Performance management : a framework for management control systems research*. Management accounting research, 10 pp. 363-382
Naro Gerald et Travaillé Denis, 2009. *A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du balanced scorecard : le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle*. Congrès « La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », 20 p.
Bourne Mike, Neely Andy, Platts Ken et Mills John, 2002. *The success and failure of performance measurement initiatives Perceptions of participating managers*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 11, pp. 1288-1310.
Arthur Schneiderman, 1999. *Why Balance scorecard fail*. Journal of strategic performance measurement, 6 p.
Michel Capron et Françoise Quairel, 2006. *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*. Revue de l'organisation, n°1, pp. 5-17.
Michel Berry, 1983. *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG-1133. Cahier du laboratoire N° 1983, 61 p.
- ¹⁸ COSO, 2014 – *Référentiel intégré de contrôle de interne*. Principes de mise en œuvre et de pilotage. Eyrolles. 264 p.
- ¹⁹ IIRC, 2013 – [Cadre de référence international portant sur le reporting intégré](http://www.iirc.org). 41 p.
- ²⁰ Instituts européens d'audit interne, 2015. *Améliorer le reporting intégré – La valeur ajoutée de l'audit interne*. 44 p.
- ²¹ Ibid

- ²² AccountingForSustainability.org. 10 main steps to Integrated Thinking.
- ²³ COSO, 2014 – Référentiel intégré de contrôle interne. Principes de mise en œuvre et de pilotage. Eyrolles. 264 p.
- ²⁴ Monredon (de) Stanislas. « Chaque employé doit « s'accorder » avec la réalisation d'un autre ». Chef d'orchestre et directeur de la Philharmonie de Toulouse. N°556 Personnel. Janvier 2015 pp. 36-37.
- ²⁵ EURAZEO – Rapport d'activité 2014. 86 p .
- ²⁶ IFA, 2016. *Le rôle du conseil dans la détermination du risk appetite – Véritable enjeu de compétitivité de l'entreprise*. 12 p.
- ²⁷ Michel Berry, 1983. *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG-1133. Cahier du laboratoire N° 1983. 61 p.
- ²⁸ Sterman John, 1994. *Learning in and about complex systems*. System dynamics review Vol. 10, n°s 2-3 (Summer-Fall 1994), 40 p.
- ²⁹ Institut Messine, 2015. *Norme et Jugement sont-ils compatibles ?* 76 p.
- ³⁰ Eccles Robert G., Krzus Michael P. et Ribot Sydney, 2015. *The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality*. Wiley, Chapitre 9, p. 225.
- ³¹ Attali Jacques, 2015. *Peut-on prévoir l'avenir ?* Fayard. 216 p.
- ³² AMF, 2015. *Guide d'élaboration des documents de référence*. Position - recommandation AMF n°2009-16. 68 p. Article 10 de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. IFACI, 2013. *Cahier de la recherche - Cartographie des risques* (2^e éd.). 136 p.
- ³³ AMF, 2015. *Guide d'élaboration des documents de référence*. Position - recommandation AMF n°2009-16. 68 p.
- ³⁴ Jensen Michael C., 2012. *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*. Business ethics quarterly, Vol. 12, No. 2, pp. 235-256
- ³⁵ IntegratedReporting.org, 2015. *Materiality in <IR> – Guidance for the preparation of integrated reports*. 32 p.
- ³⁶ Eccles Robert G., Krzus Michael P. et Ribot Sydney, 2015. *The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality*. Wiley. p. 187.
- ³⁷ AccountAbility.org, 2013. *Redefining materiality II: Why it matters, who's involved, and what it means for corporate leaders and boards*. 25 p.
- ³⁸ Aggeri Franck, Elmquist Maria et Pohl Hans, 2009. *Managing learning in the automotive industry – the innovation race for electric vehicles*. International Journal of Automotive Technology Management (IJATM) – Special issue on « design activities and sustainable development », 12 pp. 112-127.
- ³⁹ Sterman John, 1987. *Modeling managerial behavior : Misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment*. MIT WP 1933-87, 45 p.
- ⁴⁰ Hill Austin Bradford , 1965. *The environment and disease : association or causation?* Proceedings of the royal society of medicine - Section of occupational medicine. 295-300 p.
- ⁴¹ John Sterman, 2002. *All models are wrong : reflections on becoming a system scientist*. System dynamics review, Volume 18, N° 4. pp. 501-531.
- ⁴² IIA, 2015. [Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne](#).
- ⁴³ IIA.org.uk. [Insight and internal audit](#).
- ⁴⁴ IntegratedReporting.org, 2015. *Assurance on IR – Overview of feedback and call to action*. 26 p.
- ⁴⁵ Ibid
- ⁴⁶ IIA, 2013. Référentiel de compétences de l'audit interne. 18 p.
- ⁴⁷ Eccles Robert G., Krzus Michael P. et Ribot Sydney, 2015. *The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives and materiality*. Wiley, Chapitre 7, pp. 196-225
- ⁴⁸ AccountingForSustainability.org, 2011. *Sustainability decision-making model: a methodology for improving the sustainability of your organisation's products and services*. 29 p.
- ⁴⁹ Reddy Sanjay et Chappe Raphaële, 2012. *Choice under uncertainty: A misnomer*. [Institute for new economic thinking](#).
- ⁵⁰ Sterman John, 2002. *All models are wrong : reflections on becoming a system scientist*. System dynamics review, Volume 18, N° 4.



L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) rassemble 6 000 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'Institut favorise la diffusion des normes internationales de l'audit interne et des meilleures pratiques des métiers de la maîtrise des risques. Lieu de partage et d'accompagnement, il est l'organisme de référence en matière de formation professionnelle dans ces domaines. Ainsi, l'IFACI constitue le partenaire privilégié des organisations publiques et privées de toutes tailles souhaitant améliorer l'efficacité de leurs dispositifs de gouvernance, de maîtrise des risques et de contrôle interne.

L'IFACI est affilié à *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* qui bénéficie d'un réseau de 180 000 adhérents. Il est membre fondateur et participe activement aux initiatives de l'*ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing)*.

INTEGRATED THINKING **Du mythe à la réalité**

Malgré son attrait, l'*integrated thinking* constitue un défi managérial qu'il faut savoir surmonter pour bénéficier pleinement de l'objectif de création de valeur.

Par son ambition stratégique et holistique, l'<IR> permet théoriquement de répondre aux limites des systèmes classiques de pilotage de la performance. Néanmoins, l'examen de ces pratiques de management donne des points de repères qui restent incontournables pour une mise en œuvre efficace de l'*integrated thinking*. A partir d'une revue de la littérature et d'entretiens, cette publication explore des circonstances où l'*integrated thinking* est déjà une réalité.

Les responsables de l'audit interne et leurs parties prenantes y trouveront des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Comment l'*integrated thinking* répond à l'enjeu d'une gouvernance de la création de valeur au fil du temps ?
- Quelles sont les difficultés couramment rencontrées dans la mise en œuvre des systèmes classiques de pilotage de la performance ? Comment le cadre de référence de l'IIRC en tient-il-compte ?
- Quels sont les points de vigilance pour réussir une gestion intégrée ?
- Comment l'audit interne peut contribuer à cette métamorphose ?