2019
NUMÉRO 17
Mars 2019

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Actualités
« L'INNOVATION AU COEUR D'ALLIANZ PARTNERS »
12

Idées & stratégies
UN CADRAGE RIGOUREUX POUR UNE MISSION À VALEUR AJOUTÉE
32

Rencontre
FRANÇOIS CHARBONNIER
CHEF ADJOINT DE LA COORDINATION SECTORIELLE DE L'ANSSI EXPERT EN CYBERSÉCURITÉ
18

Dossier
BLOCKCHAIN : LA NOUVELLE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ?
22

ifaci
UFAI
The Institute of Internal Auditors

IDEA

IDEA: Le logiciel d'analyse de données testé et approuvé

Découvrez pourquoi plus de 400 000 professionnels de l'audit ou de la finance ont sélectionné l'outil d'analyse de données IDEA pour analyser leurs données, gagner du temps et améliorer leurs contrôles.

Dès aujourd'hui, commandez gratuitement votre version de démonstration et analysez vos données en profondeur: www.casewareanalytics.fr

CASEWARE

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

NUMÉRO 17
MARS 2019

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 17 – Mars 2019
ÉDITEUR L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901 – 98 bis, boulevard Haussmann – 75008 Paris (France) –
Tél. : 01 40 08 48 00 – Mel : institut@ifaci.com – Internet : www.ifaci.com
DIRECTEUR DE PUBLICATION Jean-Marie Pivard
RESPONSABLE DE LA RÉDACTION Philippe Mocquard
RÉDACTEUR EN CHEF Romain Fonsanou
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Fadi Abou Abdallah, Antoine de Boissieu, Paul-Henri Mézin.
COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Daniel Lebel, Virginie Masurel
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
IMPRESSION L'Encrier, 19 rue Michel de l'Hospital, 92130 Issy-les-Moulineaux
ABONNEMENT Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : mazulay@ifaci.com
Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260
Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Samuel Kirszenbaum Istock, Getty images, Shutterstock.

05 Éditorial
IMAGINEZ UN FUTUR PROCHE

06 En bref

08 Actualité
APRÈS « L'AFFAIRE DU SIÈCLE », LES ENTREPRISES EN PREMIÈRE LIGNE FACE AU DÉFI DU CLIMAT
RISQUES CLIMATIQUES : VERS UN REPORTING LIÉ À L'EXPOSITION DE L'ENTREPRISE
L'INNOVATION AU COEUR DE L'ORGANISATION D'ALLIANZ PARTNERS
RÉPUTATION : SAUVER LES APPARENCES

16 Tendances

18 Rencontre
FRANÇOIS CHARBONNIER

22 Dossier
BLOCKCHAIN : LA NOUVELLE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ?
24 LA BLOCKCHAIN : UN VÉRITABLE BIG BANG TECHNOLOGIQUE ?
26 QUELLES POSSIBILITÉS D'UTILISATION CONCRÈTE DE LA BLOCKCHAIN ?
28 UNE COMMUNAUTÉ IFACI ENTIÈREMENT DÉDIÉE À LA BLOCKCHAIN
30 OPPORTUNITÉS ET ERREURS À ÉVITER

32 Idées & stratégies

33 Vu & lu sur Workplace

34 Nouveaux outils

37 Point de vue
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

38 Formations

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.
Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

IMPRIM'VERT® Cette revue est imprimée avec des encres végétales
PEFC 10-31-2009 Certifié PEFC Pefc-france.org

@workplace

La 1ère plateforme des professionnels de l'audit et du contrôle internes

Rejoignez dès maintenant les 2000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

IMAGINEZ UN FUTUR PROCHE :

Vous souhaitez faire vos courses et remplir votre réfrigérateur.
Vous vous rendez sur l'app de votre magasin préféré et là, parmi la multitude de produits disponibles, il ne vous reste plus qu'à faire votre choix.
Pour vous éclairer sur vos achats, vous pouvez retracer l'historique de production/élevage de vos aliments ou encore consulter des avis certifiés d'autres consommateurs.
Une fois votre panier rempli, ne vous reste plus qu'à procéder au paiement, en crypto-monnaie s'il vous plaît.

Ce scénario vous semble improbable ? Sachez qu'il n'en est rien, tant les initiatives d'acteurs privés (distribution, numérique) comme institutionnels (pouvoirs publics et banques en tête) se multiplient. Celles-ci ont un socle commun : la blockchain.

Le mot est sur toutes les lèvres, et pourtant, c'est peu dire que l'on peine à en expliquer les ressorts technologiques. Si l'on met volontairement en avant les formidables perspectives qu'elle ouvre, en expliquer les mécanismes et les limites peut rapidement virer à la démonstration technique à même de repousser les plus curieux.

Dans ce numéro du magazine, l'équipe de la rédaction s'est attelée à décrypter le sujet et à tordre le cou aux idées reçues pour vous donner un meilleur aperçu de la blockchain.
Au travers de rencontres et d'enquêtes, il s'agit également d'en montrer les premiers usages dans les professions de la maîtrise des risques.

Alors, la blockchain, prochaine disruption majeure ou poudre de perlimpinpin ? Réponses dans les pages du dossier.

Retrouvez également dans les pages d'actualité le troisième volet de la série de rencontres avec les directeurs d'audit interne : cette fois, rendez-vous avec Allianz qui nous parle de l'innovation au service de l'audit interne.
Dans ce numéro, il est également question du cadrage de la mission, source d'inefficacité ou, au contraire, de création de valeurs selon sa définition initiale. Rendez-vous à la rubrique Idées & stratégie pour en savoir plus.

Par ailleurs, n'oubliez pas que les 6 mois de la Cybersécurité sont lancés. Alors vous aussi, rejoignez la communauté Cyber sur Workplace, participez à la réflexion et obtenez les réponses à vos questions.

Excellente lecture à vous !

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°17

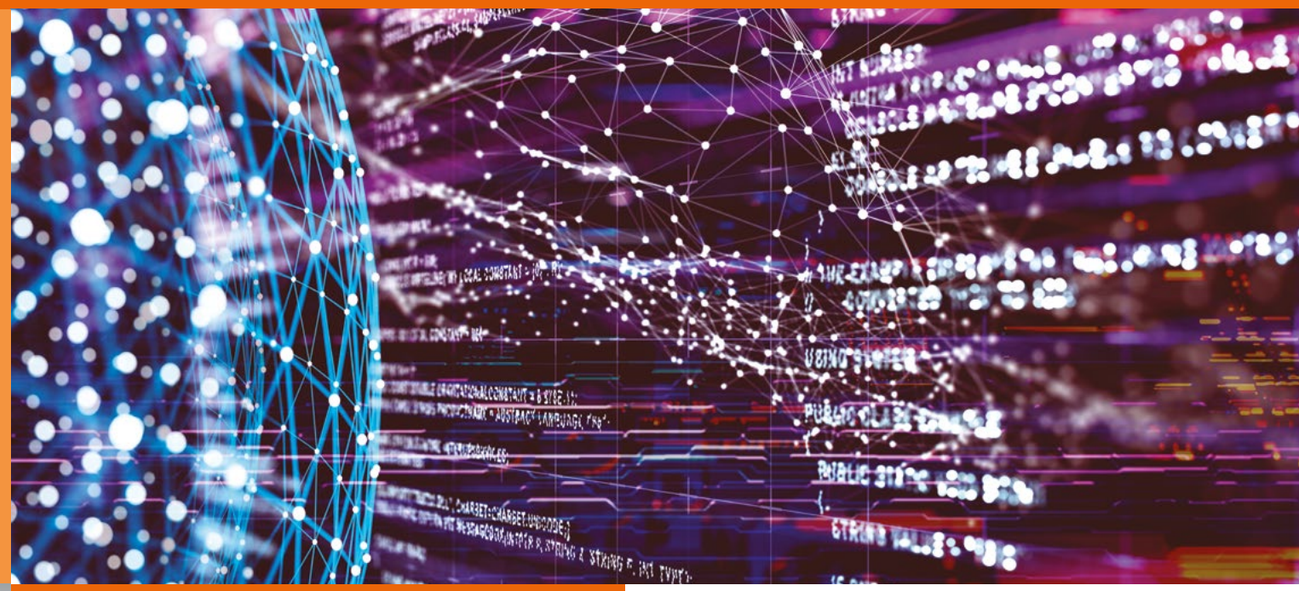
En bref

CROISSANCE MONDIALE : LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES TRÈS PESSIMISTES

Présentée lors de la réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos, en janvier, la 22e édition du baromètre annuel mondial « Global CEO Survey » de PwC souligne le pessimisme qui a gagné les dirigeants d'entreprises. 1 300 d'entre eux ont été interrogés. Après un optimisme marqué l'an passé, près de 30% d'entre eux estiment que la croissance économique mondiale devrait décliner, contre 5% en 2018. Ils sont seulement 35% à se dire « très confiants » dans leurs propres perspectives de croissance (contre 42% l'an dernier).

16 ENTREPRISES EUROPÉENNES S'ENGAGENT POUR LA FINANCE DURABLE

En janvier dernier, 16 entreprises européennes ont donné naissance au «Corporate Forum on Sustainable Finance», véritable réseau d'échange destiné à promouvoir la finance durable comme une arme pour lutter contre le réchauffement climatique. Un réseau qui compte des entreprises françaises comme EDF, Engie, la Société du Grand Paris ou encore la RATP et la SNCF. L'idée est notamment de « privilégier les investissements bas carbone et durables qui sont au cœur des stratégies d'entreprise des membres du Forum ».



CAC 40 : PLUS DE BÉNÉFICES ET MOINS D'IMPÔTS

Dans leur dernier rapport commun, Attac (l'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne) et l'Observatoire des multinationales dressent un bilan de la période 2010-2017 : les bénéfices des entreprises cotées au CAC 40 ont connu une hausse de leur bénéfice de 9,3 %.
Les sommes versées aux actionnaires ont augmenté de 44 % alors que le montant des impôts payés a reculé de 6,4 %.

LES 6 MOIS DE LA CYBERSÉCURITÉ

L'IFACI lance une série d'animations sur Workplace et de moments d'animations au format « club ».
L'objectif ? Aider les auditeurs internes à apporter des réponses concrètes aux problèmes auxquels ils sont (et seront toujours plus) confrontés face aux questions de cybersécurité.
Ces questions/réponses pourront être incarnées dans l'édition d'un **guide des cyber-risques 2.0**, suite du premier guide des cyber-risques publié par l'IFACI en juin 2018
Pour participer aux travaux, rejoignez la communauté Cybersécurité sur Workplace.

RECRUTEMENT : ENEDIS MET L'ACCENT SUR LA CYBERSÉCURITÉ

La filiale dédiée à la distribution d'électricité d'EDF a annoncé qu'elle allait recruter 800 nouveaux profils. 50 travailleront sur des postes en lien avec les systèmes d'information : des seniors et juniors data scientist, des data analysts, des concepteur-développeurs, mais aussi et surtout des spécialistes de la cybersécurité, qui devraient constituer 50% des nouveaux collaborateurs des S.I. d'ENEDIS.

LES 10 ENTREPRISES LES PLUS ADMIRÉES AU MONDE SONT...

Pour la 12ème année consécutive, Apple est en tête du classement des 10 entreprises les plus admirées au monde publiée tous les ans par le magazine américain Fortune, suivie d'Amazon et de Berkshire Hathaway, société d'investissement basée aux États-Unis. Les 3 750 dirigeants, analystes, directeurs et experts qui oint voté ont ensuite désigné : Walt Disney, Starbucks, Microsoft, Alphabet, Netflix, JP Morgan Chase et FedEx. Alphabet, la maison mère de Google, chute quant à elle de la seconde place en 2018 à la septième cette année.

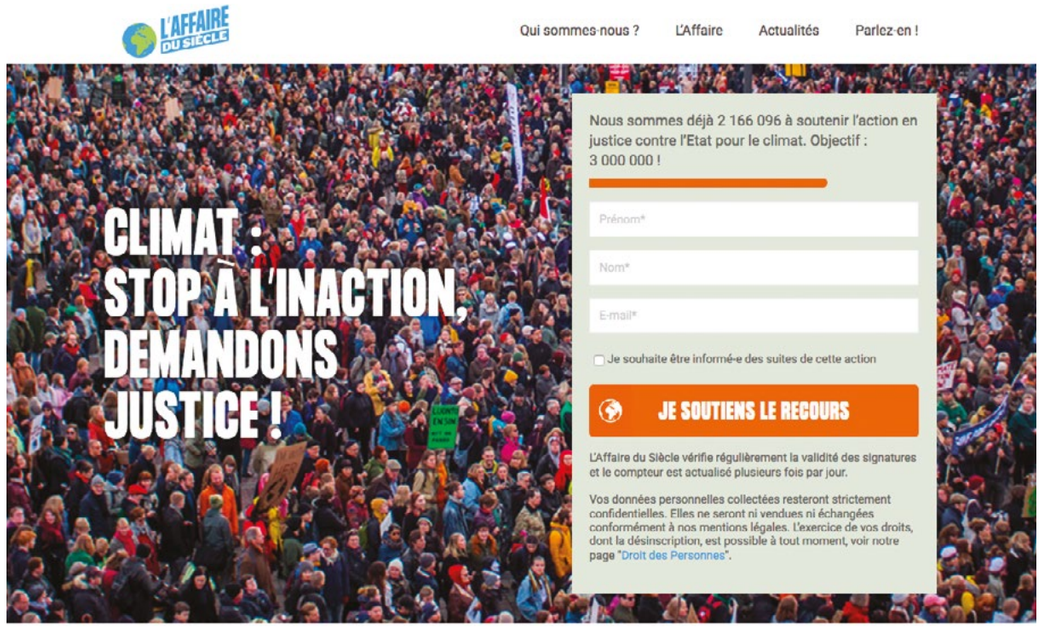
L'IFACI LANCE LE PROJET BENCHMARK

Le nouvel outil de benchmark sera disponible en ligne et enrichi en continu par les contributions des adhérents. Que ce soit pour situer son service d'audit interne par rapport à un référentiel, par rapport à d'autres organisations ou encore pour obtenir un aperçu des profils des professionnels de la maîtrise des risques, l'outil permettra de comparer quantitativement et qualitativement les données collectées au sein du réseau IIA.
Premier rendez-vous : un module d'auto-évaluation comparative au regard de l'Ambition Model de l'IIA.
Pour en savoir plus et participer au projet, rendez-vous sur le groupe Workplace Benchmark - Public Beta.

Actualité

APRÈS « L'AFFAIRE DU SIÈCLE », LES ENTREPRISES EN PREMIÈRE LIGNE FACE AU DÉFI DU CLIMAT

C'est une première dans les annales politico-judiciaires : le référendum baptisé « l'affaire du siècle », accusant l'État français d'inaction climatique, a recueilli deux millions de signatures. Et les quatre ONG qui en sont à l'origine ont décidé de poursuivre la France en justice. Les entreprises, souvent prises pour cibles, sont quant à elles trop passives face aux enjeux environnementaux ? Un nombre croissant de groupes s'engagent au contraire dans ce combat, quitte à revoir leur stratégie.



L'impressionnante adhésion à la pétition « l'affaire du siècle » - lancée par Oxfam, Greenpeace, Notre affaire à tous et la Fondation Nicolas Hulot - est-elle le signe d'un réveil des consciences face à des enjeux climatiques sans précédent ? Toujours est-il que cette action spectaculaire est intervenue dans un contexte qui démontre que les menaces qui pèsent sur l'environnement n'ont jamais été autant prises au sérieux : grève mondiale des lycéens pour le climat le 15 mars dernier, manifestations à répétition partout en Europe… Des mobilisations intervenues après une succession d'événements interprétés comme des signaux très négatifs. Avec notamment la démission de Nicolas Hulot de son poste au gouvernement, mais surtout le dernier rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC). Rendu public en octobre dernier, il avançait les dernières données scientifiques – très alarmantes - concernant le changement climatique.

Les quatre ONG avaient déjà envoyé un courrier en février au Premier ministre Édouard Philippe, ainsi qu'à douze ministres et secrétaires d'État, les accusant de « *carence fautive* ». Le gouvernement avait choisi en réponse de défendre son bilan, via une lettre du ministre de la transition écologique et solidaire, François de Rugy.

Actualité

LA NÉCESSITÉ DE « CHANGER DE MODÈLE »

Mais l'État français n'est pas la seule cible des organisations de défense de l'environnement. Les entreprises sont elles aussi régulièrement en ligne de mire des ONG, qui les accusent régulièrement de ne pas faire assez d'efforts pour limiter la pollution qu'elles engendrent, que ce soit à travers leur production industrielle ou le transport des marchandises. Certaines ont déjà fait l'objet de poursuites devant la justice et, vu le succès de la pétition « l'affaire du siècle », il paraît difficile d'écarter à l'avenir la possibilité d'actions tout aussi spectaculaires visant un grand groupe…

Pourtant, les entreprises, comme les citoyens, ont bel et bien pris conscience des enjeux environnementaux. De nombreux exemples sont là désormais pour le démontrer. L'an dernier, dans nos colonnes, Fabrice Bonnifet, Directeur développement durable et QSE du groupe Bouygues, insistait sur la nécessité de « changer de modèle »[1] pour éviter une véritable catastrophe environnementale. Un changement qui était avant tout de la responsabilité des entreprises, selon lui. « *Pour une banque,* » avançait-il à titre d'exemple, « *ce sont ses décisions d'investissements qui sont importantes. Si elle continue d'investir de l'argent dans des centrales à charbon, des systèmes de productions agricoles intensifs… Elle contribue indirectement à alimenter le problème. Si elle investit dans des industries plus éco-responsables, elle contribue à la solution* ». Un message entendu en mars dernier par BNP Paribas Asset Management, qui s'est engagé à désinvestir, d'ici 2020, 1 milliard de dollars des entreprises tirant plus de 10% de leurs revenus du charbon. Une décision saluée par plusieurs associations.

> *« Les entreprises, contrairement aux États, peuvent disparaître »*

LES RECOMMANDATIONS DE REPORTING DE LA TASK FORCCE

Et il ne s'agit pas d'un cas unique. Selon une étude du cabinet Deloitte[2], les grandes entreprises françaises du CAC 40 commencent réellement à prendre en compte les enjeux climatiques dans leur stratégie. En adoptant notamment les recommandations de reporting climat publiées par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) sur la transparence financière des entreprises en la matière. Deloitte souligne que les secteurs de la finance et de l'énergie notamment « ont déjà élaboré une réflexion souvent assez fine du sujet du changement climatique et qu'elles le positionnent assez largement comme un sujet de Direction Générale et un sujet pour les organes de gouvernance ».

En Belgique, 220 dirigeants ont récemment signé la pétition « Sign for my future », demandant l'adoption d'une loi climat. Signataire de l'appel, Michel Croisé, CEO de Sodexo Benelux, expliquait au magazine *7 sur 7* : « Il faut montrer qu'on est investi dans la question de l'environnement, mais qu'on exige aussi des pouvoirs publics et des dirigeants d'aller dans ce sens. Et leur dire qu'il faut aller vite ». « Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises vont devoir s'aligner sur la réalité et l'énormité de l'enjeu climatique, » expliquait de son côté un autre signataire, Alexis Descampe, CEO et co-fondateur de la coopérative de magasins Färm . « Il faut clairement des obligations très fortes à la mesure des enjeux », le rôle de l'État étant selon lui de s'assurer que cet engagement n'entraîne pas d'éventuelles distorsions de concurrence. Des voix s'élèvent ainsi un peu partout dans le monde, y compris là où on les attendrait le moins. Aux États-Unis, dix jours seulement après l'élection de Donald Trump, plus de 350 entreprises, dont HP, eBay ou Hilton, avaient déjà signé un communiqué commun enjoignant le futur président à respecter les accords de Paris. « La prospérité de l'Amérique sera menacée si nous ne construisons pas une économie économe en hydrocarbures », était-il même stipulé dans le document. Plus étonnant, les grands groupes de l'énergie, comme ExxonMobil, Shell, ou BP, avaient insisté sur l'opportunité de ces mêmes accords. L'occasion selon eux de privilégier le gaz naturel, très riche dans le sous-sol américain il est vrai, mais dégageant deux fois moins d'émissions que le charbon.

Face à l'inertie, apparente ou réelle, de nombreux États, pourtant signataires des accords de Paris, les entreprises pourraient bien être le meilleur rempart contre l'inéluctable. Car, comme le rappelait Fabrice Bonnifet, ce « challenge est celui de toutes les entreprises, mais aussi des villes, des États. Le petit avantage que l'on a nous, dans les entreprises, c'est que l'on a peut-être plus conscience de notre vulnérabilité. Les entreprises, contrairement aux États, peuvent disparaître ».

1 Audit, Risques & Contrôle N°15, septembre 2018
2 https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-31578-etude-deloitte.pdf

RISQUES CLIMATIQUES : VERS UN REPORTING LIÉ À L'EXPOSITION DE L'ENTREPRISE

Une gouvernance solide, une gestion des risques et des processus de contrôle sains doivent constituer la base d'un bon reporting. C'est l'une des conclusions de l'ECIIA, suite aux propositions du Groupe d'experts techniques sur le financement durable, concernant les méthodes de communication liées aux questions environnementales.

L'ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing - Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne) a accueilli favorablement les dernières propositions de la Commission européenne concernant les exigences en matière d'information des entreprises sur l'impact de leurs activités sur le climat. En particulier le document - publié par le Groupe d'experts techniques sur le financement durable - qui indique que les méthodes de reporting des organisations devraient dépendre de la mesure dans laquelle celles-ci sont exposées aux questions liées au changement climatique.

« LES FONDEMENTS ESSENTIELS D'UN BON REPORTING »

La proposition suggère trois types de communication non contraignante, allant des entreprises qui devraient communiquer à celles qui devraient envisager de le faire et celles qui n'ont peut-être pas besoin de le faire. Le type de communication dépendant du niveau d'impact de leurs activités sur l'environnement (et inversement, de l'impact de l'environnement sur leurs activités). « L'approche basée sur différents niveaux de reporting pour différents niveaux d'exposition aux risques liés au climat est excellente parce qu'il n'existe pas de solution unique pour ce type de communication, » affirme Farid Aractingi, Président de l'ECIIA.

> *« Il n'existe pas de solution unique pour ce type de communication »*

Dans sa réponse à la consultation de la Communauté Européenne, l'ECIIA a déclaré que l'un des défis de la communication d'informations non financières liées au climat est de s'assurer que les contrôles sont efficaces, qu'on mesure les bonnes choses et que les systèmes et processus destinés à recueillir les données nécessaires à la production de rapports sont en place. « La qualité de ces systèmes et « outputs » doit, dans la mesure du possible, être évaluée et les parties prenantes doivent en avoir la garantie, » a expliqué l'ECIIA dans sa réponse. « Une gouvernance, une gestion des risques et des processus de contrôle sains sont les fondements essentiels d'un bon reporting. »

COORDONNER LES EFFORTS ET STRATÉGIES ORGANISATIONNELS

L'ECIIA soutient l'approche intégrée de réflexion et de reporting contenue dans le document en tant que moyen de coordonner les efforts et stratégies organisationnels. « Cet objectif peut être atteint en veillant à ce que tous les niveaux du cadre de contrôle, le management opérationnel, le spécialiste de la conformité et de la gestion des risques, les prestataires de services d'assurance et ceux qui ont la responsabilité ultime de la gouvernance d'entreprise soient étroitement alignés », a poursuivi l'ECIIA dans sa réponse à la consultation. Elle a ajouté que le modèle des trois lignes de défense était le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs.

Ce modèle place les auditeurs internes dans une position idéale afin de fournir l'assurance que les mécanismes de communication fonctionnent bien et que l'ensemble des processus de gouvernance soutiennent la communication liée au climat.

LE GROUPE TECHNIQUE D'EXPERTS SUR LE FINANCEMENT DURABLE

Réuni officiellement jusqu'au 30 juin 2019, ce groupe a pour mission de développer :

1. **Une taxonomie européenne des actifs durables (atténuation Q1, adaptation Q2 2019) ;**
2. **Un standard Européen des Obligations Vertes (Q2 2019) ;**
3. **Une analyse des méthodes de composition des indices bas-carbone ;**
4. **Des méthodes de mesures permettant d'améliorer le reporting climat.**

Composé de 30 experts, auxquels sont associés des observateurs, ses membres ont aussi bien pu être nommés à titre d'individuel qu'en tant que représentant d'un secteur d'activité ou même d'une organisation, comme un groupe d'entreprises. Ils ont été choisis, sur candidatures, par la DG FISMA (Department for financial stability and capital markets), secondée par la DG ENV (Directorate-General for Environment) et la DG CLIMA (Directorate-General for Climate Action). Appelé à se réunir environ une quinzaine de fois d'ici fin juin, l'action du groupe pourrait être prolongée de six mois supplémentaires.

http://www.eciia.eu/blog/

Actualité

L'INNOVATION AU COEUR DE L'ORGANISATION D'ALLIANZ PARTNERS

L'une des ambitions du groupe de travail Audit et Innovation est de présenter des pratiques d'audit innovantes pouvant inspirer les autres membres de l'IFACI. Dans ce numéro, nous voulons partager l'aventure du département d'audit d'Allianz Partners qui évolue dans un environnement innovant et à forte croissance. Nous avons eu l'opportunité d'interviewer Guillaume Bonamy, Chief Audit Officer, et Stephanie Piboul-Batiot, son adjointe pour nous parler des approches innovantes qu'ils mettent en place au sein de leur département d'audit Interne.

Pouvez-vous présenter rapidement Allianz Partners afin de mieux comprendre comment l'innovation est au cœur du business ?

Guillaume Bonamy : : Allianz Partners est une entité juridique qui n'a que 3 ans d'existence mais dont l'activité existait dans des entités différentes par le passé. Elle progresse rapidement : il y a 13 ans, nous faisions 1 Milliard d'Euros de chiffres d'affaires, aujourd'hui nous en faisons 8,5. L'activité est ainsi devenue beaucoup plus stratégique pour le groupe dans son ensemble.
Allianz Partners est la ligne d'activités dédiée à la vente des produits d'Allianz en B2B2C via des partenaires. Les produits sont un peu plus complexes que les autres activités d'Allianz car ils associent de l'assurance classique à des services et à de la technologie. Ces produits sont le fruit de l'innovation.

Comment votre département d'audit interne s'est-il adapté aux évolutions de l'activité?

G.B. : Le département d'audit interne d'Allianz Partners est à la fois jeune et ancien puisqu'il a suivi l'historique et l'évolution du groupe. L'équipe est composée de personnes issues de plusieurs lignes de business qui ont été agrégées dans cette nouvelle entité. C'est à ce moment-là que j'ai rejoint la tête de cette équipe.

Pouvez-vous nous en dire plus sur l'organisation de votre équipe?

G.B. : : Notre activité est présente dans 35 pays et nous couvrons l'ensemble des entités légales. Le choix organisationnel que nous avons fait est d'avoir un seul département en charge de toute la couverture géographique. Il n'y a pas d'organisation matricielle comme c'est souvent le cas dans les grands groupes d'assurance avec un responsable d'audit interne couvrant une région qui reporte au directeur de l'audit interne et au CEO de la région. Mon équipe est complètement centralisée, bien que géographiquement localisée proche des activités.
Je reporte, de mon côté, directement au CEO du groupe Allianz Partners tout en ayant un rattachement fonctionnel au directeur de l'audit interne du groupe Allianz.
Nous avons 5 managers qui couvrent chacun une région : Europe du Nord, Europe Centrale, Europe du Sud, Asie Pacifique et Amériques. Nous n'avons pas une organisation par métier (Finance, IT, Operations) car les responsables de région ont la responsabilité globale de leur périmètre. Cela implique la création d'un lien stratégique avec ces régions mais aussi de bien en connaître le business et ses spécificités.
Nous avons ensuite 20 auditeurs qui sont localisés dans 9 pays et sur 3 continents. Ils couvrent les audits dans ces pays à hauteur d'environ la moitié de leurs missions et contribuent ensuite aux audits dans d'autres pays et avec d'autres équipes.
Cette organisation permet d'assurer la diversité culturelle, des compétences et des langues. Elle permet aussi de faciliter le partage des meilleures pratiques.

Stephanie Piboul-Batiot : La force de l'implantation d'équipes en local permet une connaissance accrue des activités et une dimension conseil adaptée aux enjeux et à la maturité des processus Nous ne cherchons pas à asphyxier les petites équipes avec des recommandations trop difficiles à appliquer. Nous préférons proposer une approche d'amélioration continue et trouver le juste équilibre pour initier une dynamique positive.

Comment faites-vous pour coordonner les différentes personnes de l'équipe et s'assurer que tout le monde va dans la même direction ?

G.B. : Cette organisation apporte des difficultés de coordination et de communication. L'isolement peut être compliqué aussi pour nos collaborateurs, certains pays ne comptent qu'un seul auditeur par exemple. Notre enjeu est de trouver comment apporter la force d'une standardisation tout en gardant la diversité des personnes.
Ensuite, le plan d'audit n'est pas issu d'une consolidation de plans locaux mais il est établi globalement. Nous sommes donc tous alignés sur le même plan d'audit. Pour la communication, nous sommes aidés par les nouveaux outils qui nous permettent d'animer des espaces virtuels d'échange pour communiquer et diffuser des bonnes pratiques identifiées lors des audits. Les managers ont comme objectifs de former et de développer leurs équipes. Par exemple, nous sommes en train de travailler sur des vidéos de tutoriels spécifiques à l'audit interne.
Enfin 2 fois par an nous organisons une conférence de 3 jours pour faciliter les échanges entre les équipes et identifier collectivement les pistes d'amélioration.

S.P-B. : Les équipes ont aussi des objectifs communs et des initiatives de transformation du département. Cela incite à fluidifier les échanges , et ce en plus de missions terrain mixant les compétences.

Vous avez expliqué que l'activité d'Allianz Partners évolue rapidement, comment êtes-vous impliqués dans les décisions stratégiques ?

G.B. : Un pré-requis pour avoir de l'impact est de bien connaître la stratégie du groupe. Nos interventions peuvent ainsi être adaptées pour répondre aux attentes et objectifs de l'entreprise. Par ailleurs, notre expertise d'analyse du contrôle interne doit être partagée avec la direction pour que ces aspects soient appréciés dans les décisions.
Notre avis peut ne pas être pris en compte de manière systématique mais il faut qu'au global nos missions apportent des éléments dans la prise de décision.
Au niveau de l'audit interne d'Allianz Partners, 13 initiatives stratégiques pour 2020 ont été définies avec l'objectif d'être innovant et d'accompagner au mieux le groupe dans son ambition. L'enjeu pour l'audit interne dans ce contexte est également de partager les bonnes pratiques identifiées lors de nos audits. Nous nous positionnons comme partenaire ou conseiller stratégique.

Quels sont les facteurs qui vous ont permis de nouer cette relation de partenaire stratégique avec la Direction ?

G.B. : Les deux piliers pour nouer cette relation de confiance avec la Direction sont la communication mais aussi la performance. A défaut, notre avis n'aurait aucun intérêt. Par ailleurs, ayant audité l'ensemble des processus et l'ensemble des pays, nous sommes en mesure d'avancer des exemples et des bonnes pratiques qui viennent du terrain. C'est cette connaissance fine du groupe qui donne de la crédibilité.

Justement, comment partagez-vous avec le business les meilleures pratiques identifiées lors de vos audits?

G.B. : Nous avons une approche d'audit global où un processus est audité en même temps sur 15 pays (en deux mois). Une première vague d'auditeurs, composée d'équipes de trois personnes, est constituée de cinq missions. Une deuxième vague avec d'autres personnes capitalise sur les résultats de la 1ère vague. La troisième vague est encore plus riche car elle apporte la connaissance des deux autres vagues. Il y a un effet exponentiel, les derniers audits sont plus rapides, plus pointus et permettent de mettre en évidence les meilleures pratiques. Cela permet de les distiller rapidement et directement lors de la réunion de clôture de l'audit interne.
Ensuite dans nos rapports d'audit nous dédions systématiquement une page aux bonnes pratiques locales. Cela permet de mettre en avant les initiatives liées à la gestion des risques et au renforcement du contrôle interne. Nous incitons également ainsi les équipes locales à continuer en ce sens. La prochaine étape que l'on envisage serait de consolider cette expérience dans une base de données pour en avoir une vision plus nette et d'être en mesure de faire ces retours d'expérience à la Direction.

L'innovation semble au cœur de vos pratiques d'audit, comment encouragez-vous les initiatives au sein du département d'audit interne ?

G.B. : Nous mettons en avant l'innovation dans l'équipe grâce à des valeurs de transparence, de confiance dans le management mais aussi par le sens donné à la mission. Il est par ailleurs important pour l'équipe de savoir prendre des risques en testant de nouvelles initiatives. Cela demande une certaine culture, un état d'esprit à mettre en œuvre pour favoriser la prise d'initiatives.

S.P-B. : Il y a deux types de valeurs : celle que vous avez et celles que vous voudriez bien avoir mais que vous n'avez pas encore réussi à mettre en place. Les valeurs affichées sont en général un mix des deux. Ensuite il relève de la responsabilité de chacun des managers de département de les partager en les vivant au quotidien, notamment dans la prise de décision.

Propos recueillis par Alice Boisson, Chief Compliance Officer chez S4M et Laura Filitov, Principal chez Capgemini Invent, experte Innovation & Audit Interne.

PLUS D'INFORMATIONS SUR ALLIANZ PARTNERS:

Site Web :
www.allianz-partners.com.

SECTEUR DE L'ASSURANCE

Revenu : 8 453 M €

Résultat opérationnel :
406 M €

19 126 employés au 31 décembre 2017

Actualité

RÉPUTATION : SAUVER LES APPARENCES

On peut penser que le risque de réputation est un impondérable trop conceptuel pour être contrôlé, mais ce n'est pas le cas. Avec des indicateurs qui deviennent de plus en plus sophistiqués et le fait que la réputation peut faire et défaire une entreprise, on attend aujourd'hui de l'audit interne qu'il offre une assurance dans ce domaine.

En septembre 2016, Samsung rappelle ses smartphones Galaxy Note 7, ceux-ci ayant été interdits des vols commerciaux suite à la combustion de plusieurs d'entre eux. Le cours des actions de la firme d'électronique coréenne s'est alors effondré, et sa réputation en a aussi souffert. Le Reputation Institute (RI), société d'évaluation et de gestion de la réputation, estime que cet événement a fait perdre 8,5 points à la marque Samsung. Malgré cela, elle conserve toujours un score de 70 points sur 100, ce qui prouve que malgré les problèmes sérieux et largement médiatisés qu'elle a rencontrés, la valeur de marque était si élevée qu'elle a pu conserver une réputation de premier plan, même après le rappel.

En ce sens, la réputation s'apparente à une valeur de l'entreprise : elle peut augmenter et diminuer. Ceux qui cumulent le plus grand capital réputationnel résistent mieux aux chocs. En effet, le cours des actions d'une entreprise est étroitement lié à sa réputation. « Plus la réputation d'une société est bonne, plus elle peut espérer une augmentation des cours de ses actions, » explique Abhijeet Roy, Responsable Grands Comptes au RI, en soulignant qu'aux États-Unis, les dix sociétés qui jouissent du meilleur score de réputation ont surpassé l'indice S&P 500.

Depuis le rappel, Samsung a présenté des excuses publiques et remis les compteurs à zéro grâce à une campagne marketing inspirante et surtout efficace, intitulée « Do What You Can't », qu'elle a dévoilée à l'occasion des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018. Selon l'étude Global RepTrak 2018 du RI, le score de réputation de Samsung s'élève aujourd'hui à 73,3 points, propulsant la société de la 70e à la 26e place du classement. A contrario, la marque Apple a perdu 38 places, passant ainsi à la 58e position. Cette chute était probablement liée à son refus de répondre aux critiques au sujet de ses pratiques fiscales et au fait qu'elle a avoué, à la fin de l'année dernière, que les précédents iPhones étaient sujets à « l'obsolescence programmée », après que les utilisateurs aient constaté la faible performance des anciens téléphones.

8,5 %

Le Reputation Institute (RI) estime que la marque Samsung a perdu 8,5 points suite au rappel de son Galaxy Note 7.

L'importance pour les entreprises de cultiver une excellente réputation ne fait désormais plus débat.

Les sociétés qui tombent en disgrâce peuvent perdre la confiance de leurs clients et parties prenantes, et voir la valeur de leurs actions diminuer. Toutefois, le risque de réputation reste difficile à définir, ce qui pousse de nombreux auditeurs internes à faire l'impasse sur celui-ci.

« En audit interne, nous parlons sans cesse de la réputation, mais nous en parlons comme la conséquence d'autres risques, liés à la finance, à la gouvernance ou à un manquement aux réglementations. Ce sont des facteurs légitimes qui ont un impact avéré. Mais la réputation devrait être considérée comme un risque à part entière, » explique Liz Sandwith, conseillère professionnelle principale au Chartered Institute of Internal Auditors (IIA UK).

Trevor Hillier, Directeur de Protiviti, cabinet d'audit et de conseil en gestion, le confirme : « Je travaille avec un client important qui s'intéresse actuellement à ce sujet et recherche des mesures préventives et de détection, ainsi que des processus de récupération à appliquer tout le long de la chaîne jusqu'au Conseil. Il faudrait absolument dédier un audit au risque de réputation », déclare-t-il.

Alors que les risques susceptibles d'entacher la réputation d'une société sont nombreux et que la probabilité qu'ils se présentent varie d'une entreprise à l'autre, le Reputation Institute définit la réputation comme la connexion émotionnelle qu'entretiennent les parties prenantes avec une société donnée. Son modèle identifie sept facettes de la réputation : les produits et services, l'innovation, l'environnement professionnel, la gouvernance, la citoyenneté, le leadership et la performance. Tous ces aspects sont déjà correctement cernés par l'audit interne.

Par exemple, « l'environnement professionnel » fait référence à la culture de l'organisation, un facteur de risque qui devrait désormais figurer dans tous les plans d'audit d'une façon ou d'une autre, que ce soit via des audits dédiés ou des mesures culturelles intégrés à des tâches d'audit existantes.

Parallèlement, la « citoyenneté » décrit la façon dont une société s'aligne sur les valeurs sociales. Cela confirme les conclusions du dernier rapport « Risk in Focus 2019 » de l'IIA, qui affirme que plus d'un quart des responsables de l'audit interne interrogés ont cité l'éthique environnementale et sociale parmi les points à surveiller dans le futur. Un sur dix attend que l'audit interne prête davantage attention au traitement juste et équitable du personnel, en particulier suite au mouvement #MeToo.

Bien sûr, aucun de ces risques liés à la réputation ne sont immuables, ce qui est d'autant plus vrai pour l'alignement sur les valeurs sociales. « Cela illustre parfaitement l'évolution des goûts et des cultures, et c'est ce qui rend le risque de réputation particulièrement épineux, » explique Anthony Garnett, directeur de l'audit interne à la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. « La place des femmes a évolué – dans la bonne direction – au cours de ces 20 dernières années, tout comme celui de la communauté LGBT et des personnes handicapées. Les normes, les attentes et les cadres moraux qui s'appliquent au risque de réputation ont par conséquent suivi cette évolution. C'est pourquoi les plans d'audit ne doivent pas étudier ces aspects à des intervalles trop éloignés, car ce qui était approprié il y a trois ans ne l'est probablement plus aujourd'hui. Il en va de même pour le comportement d'une entreprise ».

Depuis le rappel, Samsung a présenté des excuses publiques et remis les compteurs à zéro grâce à une campagne marketing inspirante et surtout, efficace, intitulée « Do What You Can't ».

Source : article de Brendan Scott, Audit & Risk n°44, titre original : Keeping up appearances

LES SEPT FACETTES DE LA RÉPUTATION

Le Reputation Institute identifie sept « facettes », chacune ayant une importance différente en fonction du marché, du secteur et de la société concernés.

1 Les produits et services
Des produits et des services de haute qualité contribuent significativement au renforcement d'une réputation.

2 L'innovation
Les sociétés novatrices et créatives possèdent un avantage en matière de réputation.

3 L'environnement professionnel
La culture d'entreprise a un impact direct sur le recrutement, la fidélisation et l'acquisition de talents.

4 La gouvernance
Il est essentiel de mener une gouvernance adéquate pour gagner la confiance lors d'une crise.

5 La citoyenneté
Être une bonne entreprise citoyenne a un impact positif qui vous permettra de rendre le monde meilleur.

6 Le leadership
Les entreprises dont les dirigeants alignent les objectifs de la marque sur ses activités commerciales quotidiennes surpassent celles qui se concentrent uniquement sur l'aspect financier.

7 La performance
L'aspect financier est important, mais il est encore plus vital d'associer votre réussite financière à votre impact social positif pour conserver votre licence d'exploitation.

Tendances

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

LES SALARIÉS SONT LARGEMENT DÉSENGAGÉS

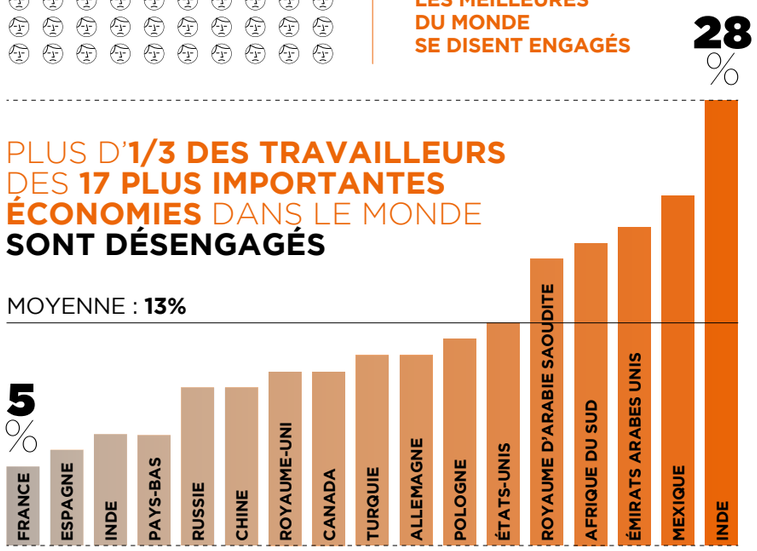
DANS LE MONDE SEULS **13%** | **EN FRANCE** C'EST **5%**

DES SALARIÉS SONT **ENGAGÉS DANS LEUR TRAVAIL**

70% DES **COLLABORATEURS** DANS **LES ORGANISATIONS** CONSIDÉRÉES COMME **LES MEILLEURES DU MONDE SE DISENT ENGAGÉS**

PLUS D'1/3 DES TRAVAILLEURS DES 17 PLUS IMPORTANTES ÉCONOMIES DANS LE MONDE SONT DÉSENGAGÉS

MOYENNE : **13%**



LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL A UN IMPACT SUR :

LA FIDELISATION

Les entreprises qui **prennent en compte le bien-être des collaborateurs** connaissent

50% de **moins de départs volontaires** que les autres.

LA MOTIVATION

37% des salariés très **positifs** sur leur bien-être au travail affichent **une motivation en augmentation.**

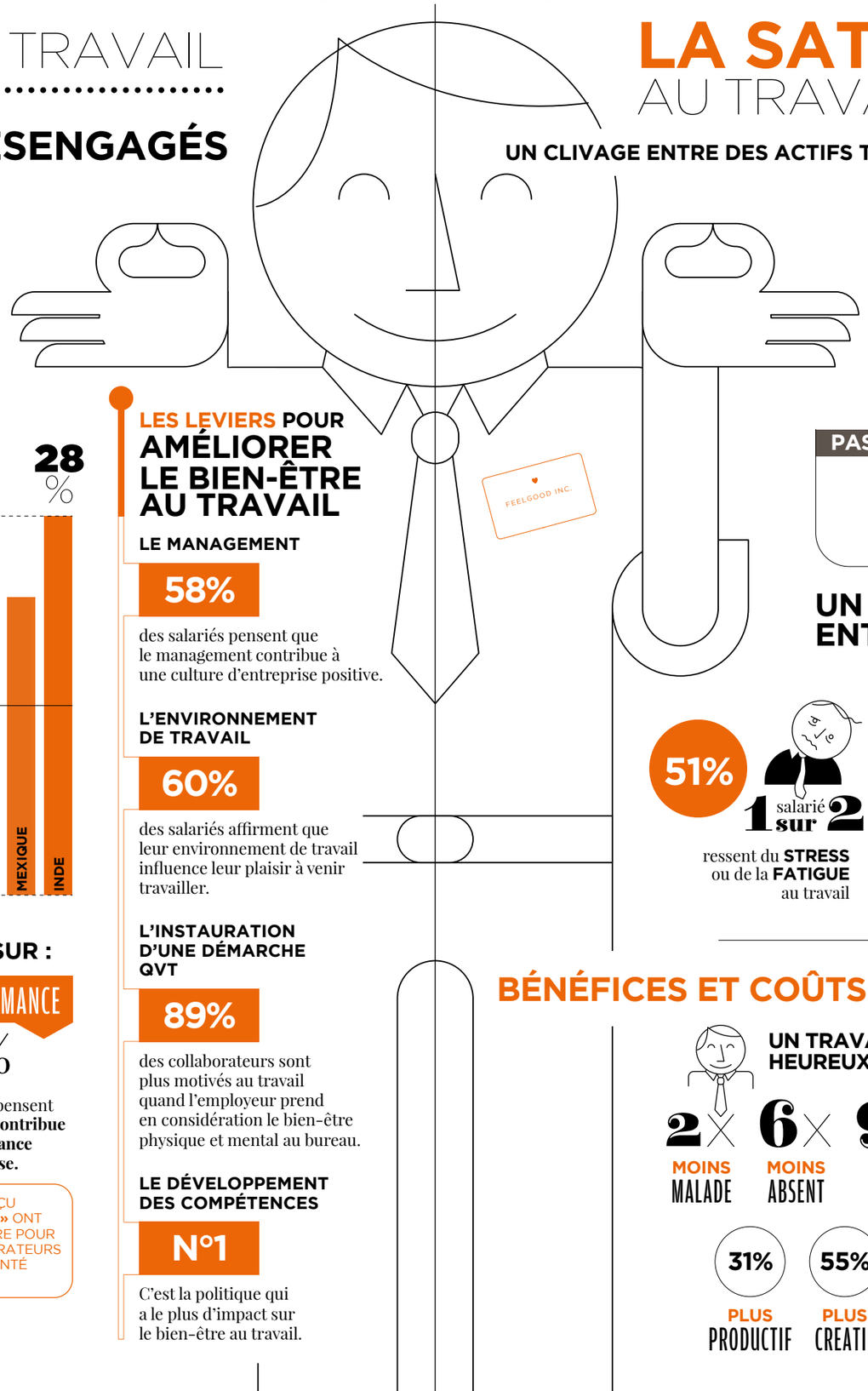
LA PERFORMANCE

90% des salariés pensent que **la QVT contribue à la performance de l'entreprise.**

63% DES ENTREPRISES AYANT REÇU **LE LABEL « TOP EMPLOYEUR »** ONT UN PROGRAMME DE BIEN-ÊTRE POUR ENCOURAGER LES COLLABORATEURS À PRENDRE SOIN DE LEUR SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE.

top EMPLOYEURS

Sources : Office Vibe, Steelcase, Ipsos-Edenred, Gallup, les Echos, Mind.org, Top Employeur, Opinion Way, Malakoff Médéric, Think pour la Fabrique Spinoza, étude Harvard et MIT, Groupe APICIL & Cabinet Mozart Consulting



LES LEVIERS POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

LE MANAGEMENT

58%

des salariés pensent que le management contribue à une culture d'entreprise positive.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

60%

des salariés affirment que leur environnement de travail influence leur plaisir à venir travailler.

L'INSTAURATION D'UNE DÉMARCHE QVT

89%

des collaborateurs sont plus motivés au travail quand l'employeur prend en considération le bien-être physique et mental au bureau.

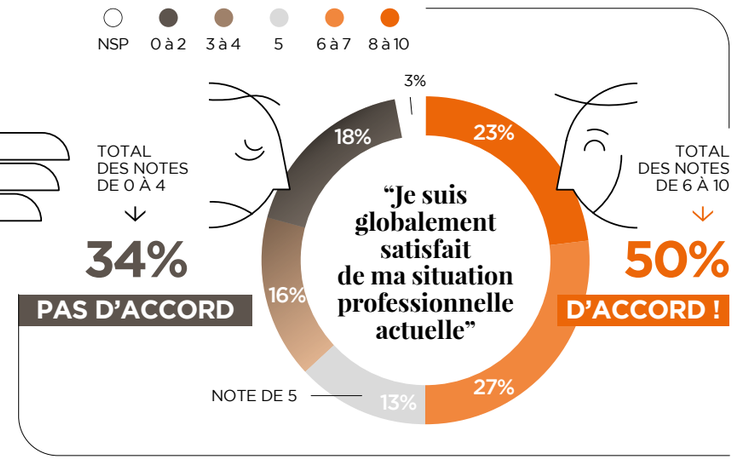
LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

N°1

C'est la politique qui a le plus d'impact sur le bien-être au travail.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

UN CLIVAGE ENTRE DES ACTIFS TRÈS INSATISFAITS & TRÈS SATISFAITS



UN RESSENTI NÉGATIF CONSÉQUENT ENTRE TROP DE STRESS OU D'ENNUI

51% 1 salarié sur 2 ressent du **STRESS** ou de la **FATIGUE** au travail

26% 1 salarié sur 4 **S'ENNUIE** au travail

44% des salariés ne trouvent **PAS DE SENS**

24% des salariés se sentent en situation de **SURMENAGE**

BORE OUT | BROWN OUT | BURN OUT

BÉNÉFICES ET COÛTS DU BIEN/MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

UN TRAVAILLEUR HEUREUX EST :

- **2×** MOINS MALADE
- **6×** MOINS ABSENT
- **9×** PLUS LOYAL
- **31%** PLUS PRODUCTIF
- **55%** PLUS CREATIF

ET LE COÛT DU MAL-ÊTRE AU TRAVAIL ?

COÛT MOYEN **12 600 €** PAR SALARIÉ / PAR AN

DONNÉES PRISES EN COMPTE

- ACCIDENTS DU TRAVAIL ET MALADIES PROFESSIONNELLES
- ABSENTÉISME POUR MALADIE ORDINAIRE
- RUPTURES CONVENTIONNELLES
- SORTIES EN PÉRIODE D'ESSAI
- LICENCIEMENTS NON-ÉCONOMIQUE (faute, incapacité, invalidité, inaptitude non liés aux raisons de santé)
- DÉMISSIONS POUR DÉSENGAGEMENTS

"EN MATIÈRE DE CYBERSÉCURITÉ, AUDITEURS ET CONTRÔLEURS INTERNES SONT EN PREMIÈRE LIGNE"

François Charbonnier, chef adjoint de la coordination sectorielle de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), est l'un des plus grands spécialistes de la cybersécurité. Selon lui, si les cyberattaques se sont encore multipliées, les dirigeants sont aujourd'hui plus conscients des risques et plus mobilisés. Pour autant, des efforts doivent encore être faits en matière de prévention et de préparation. Et auditeurs et contrôleurs internes doivent être au cœur du dispositif.

Propos recueillis par Jean-François Moruzzi

Pourriez-vous nous présenter l'ANSSI, son rôle et ses principales missions ?

François Charbonnier : L'ANSSI est l'autorité nationale en matière de cybersécurité et de cyberdéfense. Elle est rattachée aux services du Premier ministre, sous l'égide du secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale. Le « public » prioritaire de l'ANSSI, ce sont les administrations, les les opérateurs d'importance vitale (OIV) et les opérateurs de services essentiels (OSE) – avec trois missions principales : la prévention (éviter le succès des attaques informatiques, protéger les systèmes d'information, etc.), la défense (intervenir pour stopper une attaque et accompagner la reconstruction des systèmes d'information), et l'information et la sensibilisation (diffuser des recommandations adaptées aux différents publics – et aider à la prise de conscience). C'est d'ailleurs dans le cadre de la sensibilisation que s'inscrit notre entretien : il est important de parler de cybersécurité aux auditeurs et contrôleurs internes, qui sont en première ligne dans la prévention des risques !

Vous le signaliez encore récemment, le nombre de cyberattaques ne diminue pas, bien au contraire, et la virulence de ces attaques a tendance à s'accroître… Y-a-t-il eu l'apparition de nouveaux types de cyberattaques ?

F.C. Il y a beaucoup de types différents de cyberattaques, comme les rançongiciels qui existent depuis des années mais sont encore en accroissement. Plus récemment, on a pu voir émerger les attaques silencieuses utilisant la puissance des machines piratées pour miner de la crypto-monnaie.
Il existe par ailleurs d'autres attaques silencieuses, ciblées et de grande ampleur, qui font que des réseaux d'entreprise peuvent être espionnés depuis des mois, parfois des années. Le risque d'un cybersabotage dans ce contexte n'est jamais à écarter. Il faut enfin citer le cas des attaques « à l'aveugle », comme Wannacry et NotPetya survenues en 2017 : ces attaques sont tellement virulentes qu'elles peuvent se propager et ainsi toucher de nombreuses cibles qui n'étaient pas directement visées. Ce qui est certain, c'est que les attaques augmentent en nombre et en complexité. Chacun est concerné, chacun se doit d'être vigilant et responsable.

Rencontre

Ce ne sont plus seulement les grands groupes qui sont visés ?

F.C. Je ne dirais pas que seuls les grands groupes étaient visés auparavant. Après, que les attaques visent des cibles de plus en plus diversifiées, c'est vrai. On peut aussi parfois viser une entreprise pour en atteindre une autre parce que l'on sait qu'elles entretiennent des liens entre elles, y compris au niveau informatique. Il s'agit notamment des attaques par la *supply chain*. Maîtriser son écosystème de sous-traitants dans ses aspects numériques est crucial.

Selon vous, la prise de conscience des différents acteurs est-elle à la hauteur des risques et enjeux ?

F.C. Il y a eu un vrai bond dans la prise de conscience. On ne trouve quasiment plus un seul dirigeant pour nier que le risque cyber est l'un des principaux auxquels il est exposé. Certains vont même être plus proactifs parce qu'ils se sentent particulièrement concernés. Mais s'emparer concrètement du sujet, pour beaucoup c'est encore un peu compliqué. La crainte du dirigeant, c'est parfois de se sentir incompétent et on peut alors être tenté de confier totalement la gestion de cette question à sa DSI. Or, la technicité du sujet est réelle, mais ce n'est qu'un aspect des choses : il faut aussi le traiter sous l'angle juridique, commercial, de la communication… Il s'agit bien d'un sujet stratégique et c'est le dirigeant qui joue le premier rôle et devra au final prendre les grandes décisions, aussi difficiles soient-elles.

Pour vous les auditeurs ont un rôle important à jouer ?

F.C. Ils ont un rôle très important. C'est évident pour les audits informatiques, mais même dans le cas des audits « *généralistes* », un auditeur peut aussi, de par son métier, être le mieux placé pour poser des questions. Ça ne veut pas forcément dire des questions techniques et complexes, mais s'assurer par exemple que les collaborateurs sont sensibilisés aux mails de hameçonnages, que la PSSI (politique de sécurité du système d'information) est connue et appliquée, que la cybersécurité est bien prise en compte dans les nouveaux projets, que les compétences des prestataires sont vérifiées, etc. Poser des questions régulièrement sur la sécurité entraîne une vigilance accrue de la part des différents acteurs concernés dans l'entreprise.

> **« C'est le dirigeant qui au final devra prendre les grandes décisions, aussi difficiles soient-elles »**

> **« Un auditeur, de par son métier, est le mieux placé pour poser des questions »**

Les réponses techniques à ces attaques ont-elles aussi progressé ?

F.C. Ça, c'est un travail très conséquent. Il faut déjà savoir détecter les attaques et là, l'ANSSI travaille pour qu'il y ait de plus en plus de prestataires et de solutions de confiance avec le Visa de sécurité ANSSI. Les entreprises doivent vraiment inclure, au-delà des mesures de protection, la détection et la défense pour pouvoir réagir aux attaques, et la résilience pour pouvoir se « *remettre sur pieds* ». Le tout chapeauté par une logique de management du risque ! Nous les poussons ainsi à s'entraîner à la crise et à se poser des questions très simples, comme « *si le système tombe, est-ce que j'arrive encore à faire mon métier ?* ».

L'ANSSI préconise la mise en œuvre d'une politique de management du risque cyber via l'établissement d'un véritable système de gouvernance. Quelle est pour vous l'organisation la plus efficace ?

F.C. Il y a des schémas qui existent, même s'il faut les adapter aux spécificités de son entreprise. On peut par exemple se référer à l'ISO 27001, qui traite du système de management de la sécurité informatique, ou du guide de l'IFACI « *Cyber-risques : Enjeux, approches et Gouvernance* ».
Derrière toute gestion du risque cyber, un sous-jacent crucial : une analyse des risques de qualité ! Celle-ci s'appuie sur une méthode de qualité comme EBIOS Risk Manager, et ne peut se faire sans faire dialoguer les informaticiens et les gens « *du métier* ». A la suite de ce dialogue, une fois identifiés les scénarios d'attaque que l'on redoute le plus pour l'entreprise, il reste à s'interroger sur les mesures à mettre en œuvre pour diminuer le risque et l'impact.
Dans tout ça, il faut garder une forme de bon sens et de pragmatisme, en s'assurant tout simplement que les différents échelons de l'entreprise sont impliqués : les dirigeants comme nous l'avons vu, l'audit et le contrôle internes et les opérationnels eux-mêmes. Une logique illustrée par le slogan de l'ANSSI pour 2019 : « *tous connectés, tous impliqués, tous responsables* ».

Pourriez-vous nous parler des Visas de sécurité, certifications et qualifications délivrées par l'ANSSI ?

F.C. Les solutions de cybersécurité disponibles sur le marché sont nombreuses et variées, mais n'offrent pas toutes le même niveau d'efficacité, de robustesse et de confiance. Consciente du besoin d'éclairage vis-à-vis de cette offre, l'ANSSI propose le Visa de sécurité pour accompagner les entreprises, les administrations, les OIV et les citoyens dans leurs choix de solutions de sécurité. Concernant les produits, ces Visas recouvrent la certification qui atteste que le produit a été éprouvé par l'ANSSI, et la qualification, qui inclut un niveau de confiance supplémentaire puisque l'État lui-même recommande le recours à la solution. Nous qualifions par ailleurs différents prestataires. Par exemple, les prestataires d'audit en sécurité des systèmes d'information (PASSI) qui accèdent potentiellement à toutes les ressources informatiques, ont les « *clés de la maison* » et doivent donc être fiables et compétents. La liste des PASSI est disponible sur le site Internet de l'ANSSI ssi.gouv.fr. Il y a aussi des prestataires de détection des incidents de sécurité (PDIS), dont les trois premiers viennent d'être qualifiés, des prestataires de réponse aux incidents de sécurité (PRIS), et des prestataires d'informatique en nuage et de services de confiance numérique.

En ce qui concerne les transactions financières, le développement de solutions comme les blockchains offrent-elle selon vous réellement de véritables garanties de sécurité?

F.C. La blockchain est avant tout une technologie, et comme toute technologie elle peut être employée de façon sûre comme de façon moins sûre selon la qualité de conception. Il faut d'abord rappeler qu'il y a deux types de blockchain. La blockchain ouverte, telle le bitcoin, dont la sécurité mise sur la multitude d'acteurs validant les transactions, ce qui dilue le risque d'une collusion. Et puis il y a la blockchain fermée, où la validation a lieu au sein d'une même entreprise ou d'un réseau d'acteurs se faisant confiance.
Dans les deux cas, la sécurité d'une blockchain repose sur trois niveaux : l'aspect logiciel (est-elle bien programmée et bien conçue ?), la sécurité de l'infrastructure (si tous les ordinateurs qui portent la blockchain sont piratés, comment avoir confiance dans le résultat ?) et enfin la confiance que l'on a dans les acteurs…
Concernant la confiance dans les acteurs, pour la blockchain ouverte, il faudrait que plus de la moitié de ces acteurs soient de connivence pour qu'il y ait une menace. Dans le cadre d'une blockchain privée, on a a priori confiance dans les acteurs.
La blockchain n'est actuellement pas le cœur de sujet de l'ANSSI. Nous rappelons juste que, comme toute technologie, la blockchain n'est pas sécurisée « *par défaut* ». On entend souvent que la blockchain fait voler en éclats la notion de tiers de confiance, ce n'est pas vrai. C'est juste que la notion de tiers de confiance se situe à un autre niveau. Pour le bitcoin, par exemple, c'est au moment de la conversion des bitcoins en euros, parce qu'il faudra faire confiance à un tiers pour qu'il les convertisse.

> **« La blockchain est avant tout une technologie (…) Les solutions inviolables n'existent pas »**

Vous notez que l'intelligence artificielle pourra jouer un rôle à l'avenir dans la détection des cyberattaques. Pourrait-on imaginer un jour un monde digital totalement sécurisé grâce à l'IA ?

F.C. C'est un sujet évidemment très prospectif. Côté ANSSI, on pense avant tout à des applications dans la détection. L'intelligence artificielle peut en effet traiter énormément de données et aider à pré-qualifier des incidents cyber, tout en s'améliorant au fil du temps. Elle est un excellent outil qui permet d'augmenter l'efficacité de la détection, en restant sous supervision humaine. En revanche nous n'en sommes pas encore au point où l'on peut dire que l'IA se suffit à elle-même.

POUR EN SAVOIR PLUS :
Philosophe, Psychanalyste, Professeur, auteur, éditorialiste…

- **Guide de l'IFACI : « Cyber risques, enjeux, approche et gouvernance »**
- **Guide des bonnes pratiques de l'informatique de l'ANSSI et de la CGPME : https://www.ssi.gouv.fr/guide/guide-des-bonnes-pratiques-de-linformatique/**
- **Guide d'hygiène informatique de l'ANSSI : https://www.ssi.gouv.fr/entreprise/guide/guide-dhygiene-informatique/**
- **Méthode d'analyse de risque EBIOS Risk Manager : https://www.ssi.gouv.fr/administration/management-du-risque/la-methode-ebios-risk-manager/**

Dossier

BLOCKCHAIN : LA NOUVELLE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ?

Elle est depuis quelques mois dans tous les esprits. Et si peu d'entre nous sont capables d'en expliquer clairement le fonctionnement, on la croit déjà capable de changer profondément notre façon d'aborder la sécurité des informations et des bases de données. Et au final d'impacter nos métiers. Autant de raisons d'y consacrer ce dossier pour mieux en maîtriser tous les enjeux.

24
« LA BLOCKCHAIN : UN VÉRITABLE BIG BANG TECHNOLOGIQUE ? »

26
QUELLES POSSIBILITÉS D'UTILISATION CONCRÈTE DE LA BLOCKCHAIN ?

28
UNE COMMUNAUTÉ IFACI ENTIÈREMENT DÉDIÉE À LA BLOCKCHAIN

30
DES OPPORTUNITÉS ET DES ERREURS À ÉVITER

ALEXANDRE **STACHTCHENKO**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BLOCKCHAIN PARTNER

« LA BLOCKCHAIN : UN VÉRITABLE BANG TECHNOLOGIQUE ? »

Fonctionnant sans organe de contrôle, la technologie blockchain permet de transférer de la valeur de pair à pair de manière transparente et avec un haut niveau de sécurité. Développée pour la création du Bitcoin, première crypto-monnaie, la blockchain connaît (et va connaitre) d'autres applications. Directeur général de Blockchain Partner, Alexandre Stachtchenko est l'un des pionniers français de cette nouvelle technologie.

Tout le monde parle de la blockchain comme la prochaine innovation majeure… Sans vraiment comprendre en quoi cette technologie est révolutionnaire. Est-ce d'ailleurs une révolution ?

Alexandre Stachtchenko : Le terme blockchain apparait vers 2013 alors que la technologie est plus ancienne. Pour la comprendre, il faut remonter à 2008 et à la gigantesque crise financière qui provoque une certaine défiance vis-à-vis des banques. On s'interroge alors sur la manière de se passer d'elles, de s'émanciper de leur rôle d'intermédiaire obligatoire pour effectuer des transactions. C'est dans ce contexte que Satoshi Nakamoto (on ne sait toujours pas qui se cache derrière ce pseudonyme) créé le Bitcoin en 2009, une monnaie numérique qui peut être échangée de pair à pair, sans passer par un tiers de confiance : les transactions ne sont plus enregistrées par un organe central (une banque par exemple) mais par chaque membre de la communauté Bitcoin. Toutes les transactions sont inscrites sur les ordinateurs personnels des membres, dans des registres décentralisés. Les faits sont répertoriés dans ces blocs de manière irrévocable et l'ensemble des blocs forment une chaine : d'où le terme blockchain qui fait son apparition seulement en 2013 quand on se rend compte que ce système peut être utilisé pour d'autres valeurs que le Bitcoin (des actions, des titres, des points de fidélité…).

> **« Une technologie supplémentaire d'optimisation des systèmes d'information »**

En quoi est-ce une technologie de rupture ?

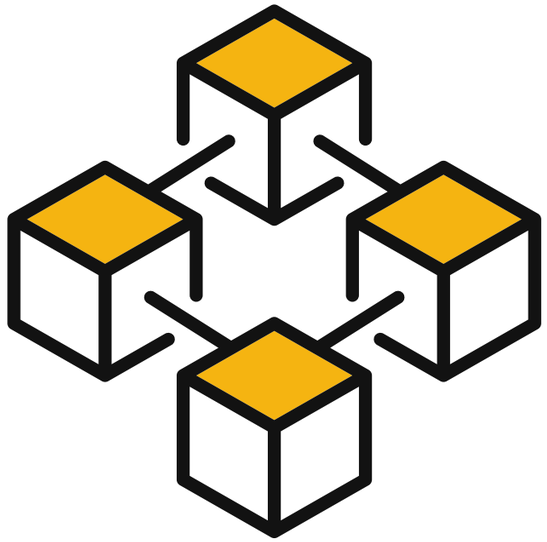
A.S. : Les échanges sur internet s'appuient sur la duplication de contenu : quand vous envoyez une pièce jointe par mail, vous émettez simplement une copie. La structure même d'Internet ne permet donc pas de transférer de la valeur sans passer par ce fameux tiers de confiance : la banque. Dans les pays développés avec un système bancaire solide et puissant, le Bitcoin n'a pas une grande utilité pour les particuliers. En revanche, dans des pays comme le Zimbabwe, le Kenya, le Nigeria, certaines régions d'Asie du Sud-Est et d'Amérique Latine, où moins de 30% des gens ont accès aux banques, les crypto-monnaies apparaissent comme une solution d'avenir pour du financement.

Aujourd'hui, la blockckchain ne concerne pas que les crypto-actifs…

A.S. : Oui, mais on ne peut alors pas parler de rupture technologique : la création et l'échange pair à pair de crypto-actifs, permis par la blockchain, constituent la grande révolution. Sinon, actuellement et dans ses autres domaines d'utilisation, la blockchain peut être considérée comme une technologie supplémentaire d'optimisation des systèmes d'information.

Des exemples d'optimisation ?

A.S. : Dans le domaine de la certification des documents. Depuis 20 ans, on sait identifier un document (pdf, image, formulaire…) en lui adjoignant une empreinte digitale unique, une preuve d'intégrité. Mais pour le stockage et la diffusion, le recours à un tiers de confiance entraîne des coûts, des risques de sécurité (falsification, attaque de hacker) et des lenteurs de traitement pour la transmission des documents. Grâce à la blockchain, en intégrant le document dans un registre commun, on élimine ces trois freins. L'unicité du document « *certifié par la technologie blockchain* » est prouvée et il est accessible instantanément et automatiquement. Sur ce sujet, nous venons d'achever une expérimentation très prometteuse avec l'État de Genève en proposant aux usagers de télécharger des extraits du registre du commerce certifiés blockchain. Autre application possible de la blockchain : la traçabilité. On peut responsabiliser par exemple tous les acteurs d'une supply chain en inscrivant dans un registre commun, hébergé sur chaque ordinateur des membres de la chaîne, l'ensemble des mouvements d'un produit : en cas de litige (retard, perte d'un produit…), ce registre fait office de référence unique et inattaquable.



Blockchain publique, blockchain privée : quelle est la différence ?

A.S. : Pour schématiser, la même qu'entre internet et intranet. Les blockchain publiques concernent essentiellement les crypto-actifs : elles sont très sécurisées du fait du grand nombre de serveurs dans la chaîne. Les privées, plus simples à mettre en œuvre, permettent d'instaurer la confiance dans un groupe ou entre partenaires. C'est l'exemple de la supply chain que j'ai déjà citée.

> **« L'auditeur capable de proposer des services adaptés aura une longueur d'avance »**

Quelles sont les limites de la blockchain ?

A.S. : Pour les blockchains publiques, les limites sont d'abord liées à la nature des crypto-monnaies. On ne sait pas les définir (est-ce une monnaie, une ressource comparable à un métal précieux, une valeur mobilière ?), ni les taxer, ni les contrôler… Régulateurs et législateurs restent dans l'expectative. Une autre difficulté concerne l'expérience utilisateur : cette technologie repose sur la responsabilité individuelle. Elle exige de chacun de s'impliquer personnellement (si vous perdez le mot de passe de votre portefeuille Bitcoin, vous perdez tout). Ceci va à l'encontre des usages actuels guidés par la simplicité. Enfin, cette technologie, peu mature, ne sait pas encore gérer les gros volumes de transactions. Par exemple, au niveau mondial, Bitcoin réalise 7 transactions par seconde contre 20 000 pour Visa. D'un autre côté, vous pouvez effectuer une transaction d'une valeur de 50 milliards d'euros en Bitcoin en quelques minutes seulement et elle ne vous coûtera que quelques centimes !

Qu'est ce que la blockchain peut apporter au métier d'auditeur ?

A.S. : Dans le cadre des blockchains privées, l'information est certifiée, elle est mieux maîtrisée. L'auditeur a une vue réelle et juste des transferts de valeurs. Donc il y a amélioration du métier. Mais le véritable enjeu est ailleurs et concerne la façon dont l'auditeur va s'approprier et se créer un nouveau métier autour des crypto-actifs. Comment auditer une transaction Bitcoin ? Comment fournir un service de certification sur une blockchain publique ? Comment analyser un registre d'actionnaires tenu sur une blockchain ? Si les crypto-actifs se démocratisent dans le monde financier, l'auditeur capable de proposer des services adaptés aura une longueur d'avance. C'est là qu'il doit focaliser son attention aujourd'hui.

JEANNE **BRACHET**
DOMAIN MANAGER INTERNAL AUDIT - EUROCLEAR

QUELLES POSSIBILITÉS D'UTILISATION CONCRÈTE DE LA BLOCKCHAIN ?

Si d'un point de vue technique, la blockchain connaît encore des limites dans son application opérationnelle, son intérêt ne fait aucun doute pour de nombreuses activités. L'une des pistes les plus intéressantes est la possibilité d'exercer un audit continu, comme l'explique Jeanne Brachet, Domain Manager internal audit chez Euroclear.

Pourriez-vous nous présenter Euroclear en quelques mots et votre rôle ?

Jeanne Brachet : Euroclear est le fournisseur de services post-marché de confiance du secteur financier. Le groupe fournit des services de règlement/livraison domestique et transfrontière, de conservation et d'autres services connexes pour les transactions impliquant des obligations, des actions, des produits dérivés et des fonds d'investissement. Je suis en charge des audits juridiques et conformité sur l'ensemble du groupe. Cela implique la couverture de l'ensemble des risques juridiques et conformité dans une industrie très régulée. Parce qu'elle est régulée d'une part par les autorités des marchés et d'autre part par les banques centrales, voire même parfois par les ministères des finances des États. Au niveau international, notre rôle est d'adresser les informations concernant les risques vers les responsables d'audit en entités, et à assurer un rapport vers les conseils d'administration. Quand il le faut, nous déclenchons des audits pour avoir une opinion sur le caractère adéquat et efficace de la gestion des risques.

Où en est-on aujourd'hui avec la blockchain dans le domaine de l'audit et du contrôle internes ?

J.B. : Euroclear opère dans une industrie de service notarié, à laquelle la blockchain apporte une solution technique, extrêmement séduisante, même si pour l'instant on n'a pas la capacité à gérer la volumétrie des transactions. C'est une infrastructure de marchés financiers qui va s'occuper de servir et de gérer toutes les étapes et les cycles de la vie d'un titre financier ; de l'émission jusqu'à son extinction ou son remboursement si c'est une obligation, etc. Et c'est une activité notariée, parce qu'en fait on émet des titres, en identifiant qui est l'émetteur, on les met sur le marché et on tient la comptabilité de ces titres de façon continue. Pour protéger la bonne transparence et la confiance dans les marchés, parce qu'à chaque moment l'émetteur sait que ses titres ne sont pas dupliqués ou qu'ils ne se volatilisent pas.

> **« Une traçabilité continue, depuis la première instruction »**

La seconde partie du travail de l'entreprise, c'est d'opérer les activités sur les cycles de vie de ces transactions : vous achetez, vous vendez… la boîte noire avec l'algorithme qui va échanger les titres contre le cash ou le cash contre les titres, c'est l'infrastructure de marché qui va l'opérer. Or, cette activité d'enregistrement de transaction peut être illustrée par des blocs successifs qui constitueraient une blockchain…

Une blockchain, finalement, qu'est-ce que c'est ? C'est une base de données développée, qui assure une traçabilité continue, et ce, depuis la première instruction, la première opération, en créant une empreinte de la transaction et des transactions qui la précèdent. Empreinte qui est quasiment inviolable, et qui génère pour nous une piste d'audit. C'est pour nous en plus un véritable registre dit distribué, c'est-à-dire que si quelqu'un se fait hacker ou si le registre « tombe », nous ne sommes pas dépendants d'un Datacenter, mais on est sur une réplication constante via tous les utilisateurs de la blockchain. Donc, pour notre industrie – nous sommes sur un niveau d'un million de transactions par jour environ, voire plus en fonction des entités – si demain nous pouvons mettre tout ça dans une blockchain, et bien disons qu'en gros on peut se passer de nos services.

Quelles sont les limites à l'utilisation de la blockchain ?

J.B. : La seule limite aujourd'hui à la blockchain, c'est le CPU (Computer Power Unit), parce qu'elle va consommer beaucoup de ressources. Une transaction sur une blockchain, c'est relativement lent, donc cela ne va pas nous permettre de transposer notre business model dans une blockchain dès maintenant. Mais on sait qu'à l'avenir, il y aura des investissements significatifs qui seront faits pour pouvoir développer cette technologie.

C'est donc malgré tout déjà un sujet d'actualité ?

J.B. : Comme on est en audit interne, on est là pour protéger l'entreprise et ses parties prenantes, son management et son senior management, de façon pérenne, avec une vision stratégique. Il est donc important d'investir dans le domaine de la blockchain et de sensibiliser sur les problématiques posées.

> **« Ne plus faire des audits ponctuels mais des audits dits continus, avec une valeur ajoutée »**

Nous avons eu l'intervention d'un consultant américain pendant quelques mois, avec un appel à projets. J'ai voulu tout de suite y répondre, consciente que l'intérêt de la blockchain, c'est la piste d'audit continu. On peut imaginer découper un process très opérationnel – que ce soit un paiement, un enregistrement comptable… -.Cette base de données peut être analysée par les auditeurs, ce qui nous amènerait à ne plus faire des audits ponctuels mais des audits dits continus, avec une vraie valeur ajoutée.

Nous avons monté un groupe de passionnés et une équipe de codeurs nous a rejoints, venant de pays très différents (Italie, Inde, Pays-Bas…). Le souci, c'est qu'il s'agit de notions complexes. Il a donc fallu d'abord convaincre en interne de l'intérêt stratégique et de la méthode que nous souhaitions mettre en œuvre : commencer par un « petit » projet et capitaliser sur cette expérience. Nous avons réussi à capter l'attention sur cette idée et désormais nous animons des conférences régulièrement pour expliquer ce que nous faisons aux cadres du groupe un peu partout dans le monde.

Après le « proof of concept » du premier projet, on nous a demandé de travailler sur un deuxième, très intéressant : la « vérification des alertes pour faux positifs sur les transactions en matière de lutte anti-blanchiment ». Avec l'idée de pouvoir ouvrir cette blockchain au régulateur pour qu'en cas d'alerte, il puisse avoir la capacité de tester la conformité avec la législation.

Diriez-vous qu'aujourd'hui, les directions des entreprises sont vraiment au fait de ce qu'est une blockchain et de ce qu'elle peut changer en terme de sécurité, voir de business ?

J.B. : Je dirais que tout dépend du niveau auquel votre entreprise risque d'être impactée. Ce qui est certain, c'est que si j'étais notaire aujourd'hui, je m'en préoccuperais très vite. Les assureurs sont en avance mais sont très discrets sur les projets sur lesquels ils travaillent. Ce qui les intéresse en premier lieu dans la blockchain, ce sont les « Smart contracts ». En effet, à terme, c'est leur back office qui pourrait disparaître, parce que l'ensemble du contrat pourrait être géré de façon automatique, via des règles de gestion définies dans la blockchain.

La blockchain va donc générer des opportunités pour de nouveaux entrants, mais également des risques pour beaucoup de professions…

J.B. : Oui, y compris celle d'auditeur, puisque nous n'avons pas aujourd'hui toutes les compétences pour gérer la data ou réaliser un audit continu. Ça fait partie, à mon avis, des réflexions à entamer rapidement pour notre employabilité.

ELISABETH **AUBINEAU**
DIRECTRICE D'AUDIT INTERNE CHEZ AVIVA

UNE COMMUNAUTÉ IFACI ENTIÈREMENT DÉDIÉE À LA BLOCKCHAIN

Elisabeth Aubineau, Directrice d'audit interne chez Aviva, participe au groupe de l'IFACI qui travaille sur la blockchain et tente d'en comprendre les implications à venir pour nos métiers. Un travail indispensable mais qui se heurte encore à la complexité technologique du sujet et au manque de retours d'expérience.

Vous avez participé à la création de la communauté « blockchain » de l'IFACI. Depuis combien de temps a-t-elle été créée et avec quels objectifs ?

Elisabeth Aubineau : Cette communauté a été créée il y a un peu moins d'un an avec pour ambition de comprendre un peu mieux la blockchain, si possible d'avoir des premiers retours d'expérience et de réfléchir aux incidences à venir sur nos métiers. Mais c'est un sujet qui s'avère aujourd'hui encore difficile à appréhender.

Pour quelles raisons ?

E.A. : Si je compare aux communautés sur Data analytics et sur l'intelligence artificielle, où je suis un peu plus en « *pilote* », l'idée est d'abord de partager des informations. Mais là, je dirais que c'est assez facile, en postant des articles par exemple. Après, il ne faut pas que ça s'arrête là. Il y a deux axes principaux : essayer de faire un résumé des articles les plus intéressants et essayer ensuite d'avoir des livrables un peu plus synthétiques et concrets pour les activités d'audit et de contrôle internes. Sur Data analytics ou l'IA par exemple, ça passe généralement par un petit document de 3 à 6 pages, qui présente la technologie et les applications que l'on peut en attendre dans nos métiers (éventuels changements de modes d'action et comment on contrôle ou on audite ce développement de technologie).

La problématique que l'on a sur la Blockchain, c'est que si nous avons des contributeurs, nous n'avons pas encore de véritable animateur qui connaisse parfaitement le sujet, ni d'expert externe qui pourrait contribuer. Et nous n'avons pas encore de collaborateurs de sociétés qui aient déjà implémenté la blockchain et dont nous pourrions avoir un retour d'expérience des fonctions d'audit et de contrôle interne.

> **« Quand il s'agit de transposer à nos activités, ça devient plus complexe »**

C'est un sujet encore compliqué ?

E.A. : C'est effectivement un sujet compliqué, qui est en développement, qui n'est pas encore présent concrètement dans nos métiers, même s'il commence un peu à se développer. Ce n'est pas vraiment arrivé jusqu'à nous, auditeurs et contrôleurs internes, même s'il est clairement dans nos radars.
Il y a quelques semaines, on a vu une annonce de Groupama et d'une Fintech qui commencent à travailler sur ces sujets-là. Axa a mis en place il y a un an et demi un test en blockchain pour tout ce qui était retard d'avion et compensations financières, mais ce n'était qu'un test. On a donc du mal à voir, pour le moment, arriver des applications concrètes à grande échelle. J'en ai discuté avec nos correspondants de l'IIA Canada, en me disant qu'eux, étant souvent un peu avance sur ces sujets, pourraient nous donner des exemples plus concrets. Mais non, ils sont dans la même situation que nous.

Le machine learning ou l'IA sont également des sujets technologiques complexes…

E.A. : Pour le machine learning et l'IA, il y a déjà des applications concrètes et l'on peut comprendre plus ou moins comment ça marche. Pour la blockhain, c'est clairement plus difficile à appréhender. Il y a le bitcoin, bien sûr, mais quand il s'agit de transposer à nos activités, ça devient plus complexe. On voit bien l'intérêt en termes de sécurisation. Il y a les « *smart contracts* », les gestions de flux de données… Mais après, concrètement, ça reste un peu nébuleux. Ce sont des technologies très particulières, et du coup ça devient très difficile encore à l'heure actuelle de se dire « *quels sont les risques* » et « *quels sont les bénéfices* ».

> **« La partie « Smart contract » est tout de même plus opérante »**

Vous-même, dans votre organisation, vous avez commencé à travailler sur le sujet ?

E.A. : J'ai fait travailler un collaborateur, ingénieur de formation. Ce qu'il avait commencé à identifier, c'est que dans la partie contrôle interne, si la blockchain était utilisée pour sécuriser les contrôles, on avait alors une partie du travail inaltérable sur laquelle on pouvait s'appuyer, comme si c'était, disons, « *gravé dans le marbre* ». On n'aurait donc presque plus besoin d'avoir des logiques d'audit en fait… Mais ça reste de la théorie. Quant à savoir ce que ça représenterait de passer tous les contrôles en blockchain, alors là… C'est beaucoup plus compliqué, aujourd'hui, de se faire une véritable idée sur la question. Sans parler du budget que cela représenterait. Et l'échéance en termes de temps paraît très éloignée. Il y a par ailleurs un risque que nous avons identifié. Les acteurs de la blockchain sont aujourd'hui de très petites structures, avec forcément un risque de faillite. Or, si un acteur de la blockchain fait faillite et qu'il « *part avec la clé* », il n'y a aucun moyen technique de casser cette clé… La blockchain pose donc actuellement encore beaucoup de problèmes de gouvernance. En fait, il y a aujourd'hui plus de questions que de réponses.

Quels sont les secteurs dans lesquels la blockchain pourrait avoir les premières applications les plus concrètes ?

E.A. : La partie « Smart contract » est tout de même plus opérante. C'est en fait un dérivé de la blockchain, mais ça permet d'avoir des opérations en « *peer to peer* », qui sont du coup assez intéressantes. Dans la finance, les dépositaires dans la gestion d'actifs par exemple, au lieu d'avoir une chambre de compensation, pourraient s'échanger des flux entre eux directement. EDF travaille aussi sur les « *smart contracts* » pour nos factures d'électricité, afin de remplacer les paiements par carte bancaire.
Chez les assureurs, un développement naturel serait également d'avoir un paiement en « *smart contract* », notamment concernant les sinistres. Par exemple, votre voisin crée un dégât des eaux chez vous : vous allez faire une déclaration à votre assureur, mais ce qui se passe derrière, c'est que les assureurs se mettent d'accord sur la responsabilité, sur le paiement, et même si vous allez être payé par votre assureur, il y a par ailleurs des compensations entre compagnies. Et tout ce schéma-là peut être sécurisé en passant directement par un système de « *smart contract* ». Là, on est plutôt sur une amélioration du système de paiement que sur une pure blockchain telle que le système l'avait conçue initialement.

Quelles sont donc les priorités selon vous aujourd'hui, dans le cadre de cette communauté blockchain de l'IFACI ?

E.A. : Informer, clarifier, et voir quelles sont les actions concrètes pour nos différents métiers. Et la prochaine étape, c'est vraiment de faire rentrer dans le groupe des experts et des adhérents ayant un retour d'expérience à communiquer. Nous accueillerons avec plaisir tous les volontaires ! Et puis nous aller aussi regarder du côté des Fintech qui sont vraiment les plus en avance sur le sujet, car le gap technologique nous paraît trop élevé pour que des entreprises « *classiques* » soient vraiment leaders sur les solutions à venir.

Rejoignez la communauté blockchain de l'IFACI :
https://ifaci.facebook.com/groups/1680937471489 72/

YASSIR **KARROUTE**
FONDATEUR DE REDLAB1

DES OPPORTUNITÉS ET DES ERREURS À ÉVITER

Yassir Karroute, fondateur de REDLab, est un expert des nouvelles technologies, passionné par la blockchain, mais surtout par ses applications de Distributed Ledger Technology (DLT), ou Registre distribué. Ce qui ne l'empêche pas d'en souligner les risques et le fait que toutes les entreprises n'ont pas vocation à s'y intéresser.

En quoi la blockchain marque-t-elle une véritable évolution technologique en dehors du cadre des cryptomonnaies ?

Yassir Karroute : Ce qui est particulièrement intéressant dans cette technologie, c'est sa structure distribuée. Le fait qu'une même information puisse être accessible à un certain nombre d'acteurs simultanément, avec une particularité : sa capacité à stocker des données de manière immuable. Ce qui ouvre la porte à un grand nombre d'applications potentielles.

Par exemple ?

Y.K. : Nous travaillons actuellement sur un projet international d'application permettant de gérer le copyright des photographies. C'est très compliqué aujourd'hui de s'assurer qu'une image, sur Internet, ne sera pas copiée et exploitée par quelqu'un d'autre, et finalement de prouver que l'on en est bien l'auteur. Or, on peut aujourd'hui la protéger grâce à une « *empreinte* » de celle-ci, incluant une information sur sa propriété, vérifiable par un grand nombre d'acteurs sans que personne ne soit en mesure de la changer.
Mais le registre distribué peut également permettre de partager par exemple des titres de propriétés, en s'assurant qu'ils n'ont pas été modifiés. Même chose pour des contrats.

D'où l'intérêt porté aux « smart contracts » ?

Y.K. : Comme dans le cadre des registres distribués les données ne sont plus modifiables, que plus personne ne peut altérer une information, on peut en effet concevoir des « *contrats intelligents* », qui peuvent s'exécuter tout seul quand une condition est remplie. Axa l'a testé avec les indemnisations consécutives à un retard d'avion. Mais on peut imaginer beaucoup d'autres applications, par exemple couplées avec des objets connectés : si un colis s'affiche en géolocalisation à l'adresse de la personne qui l'a commandé, on peut enregistrer automatiquement un transfert de propriété.

> ***Tous les métiers de «tiers de confiance» seront impactés***

Le développement de la blockchain pourrait donc impacter de nombreuses professions ?

Y.K. : En fait, tous les métiers de « *tiers de confiance* » : les notaires comme on l'a vu, les banques, les assurances… Mais aussi le métier d'auditeur, au moins dans sa partie liée à la vérification de l'information. Pourquoi vérifier une information dont on est certain qu'elle est exacte ?

Tous les systèmes « *centralisateurs* » vont également être touchés. Comme les plateformes qui gèrent les échanges commerciaux entre particuliers. Les premiers à avoir bousculé les codes il y a quelques années, comme Uber ou AirBnB, vont eux-mêmes être « *disruptés* » via des mécanismes de gestion commerciale en peer to peer sans tiers de confiance.

Comment se préparer à cette nouvelle révolution technologique ?

Y.K. : En fait, il y a plusieurs erreurs à éviter. La première est de croire que parce que l'on a une information sécurisée à partager, on doit aller vers la blockchain. Alors que ce n'est pertinent que si l'on doit gérer une information qui doit conserver un caractère immuable. Dans le cas contraire, une base de données classique sécurisée est plus simple et plus efficace.
L'autre sujet qui peut paraître inquiétant est de vouloir gérer des données personnelles, d'identité, via la blockchain. Certains pays s'y intéressent déjà, mais conserver des informations privées non modifiables sur des personnes pose un vrai problème.

acl

ÊTES-VOUS PRÊT À TIRER PARTI DE LA TECHNOLOGIE ?

Dans un monde où l'on doit faire plus avec moins, où la technologie et les données sont de plus en plus complexes, plus que jamais les équipes d'audit interne et de contrôle interne doivent être agiles et tirer avantage de la technologie.

Grâce à sa plateforme GRC, ACL vous aide à résoudre vos challenges et vous apporte bien plus chaque jour. Découvrez comment nous contribuons au quotidien de nos clients.

77% indiquent que leur département bénéficie d'une meilleure image auprès de l'équipe de direction.

76% ont développé leur mission vers des projets à forte valeur ajoutée grâce à l'utilisation de la plateforme d'ACL.

88% fournissent davantage de valeur aux actionnaires.

41% ont découvert des cas de fraude, de gaspillage et d'abus de +100K $ à l'aide d'ACL Analytics.

Contactez-nous dès aujourd'hui.
01 75 85 03 56 | baptiste_courcier@acl.com | fr.acl.com

Idées &stratégies

ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE MISSION GRÂCE À UN CADRAGE RIGOUREUX

Les auditeurs sont habitués à rédiger, au début de leurs missions, un document de cadrage. Il mentionne généralement les objectifs de la mission, son périmètre, son calendrier et le nom des intervenants. Mais les auditeurs déplorent parfois que le cadrage proposé se révèle inadapté pour interagir de manière efficace avec leurs parties prenantes clés, compte tenu des enjeux de leur mission.

Il est possible de cadrer plus efficacement une mission, lors de son lancement, et aux différentes étapes clés de son déroulement, en s'appuyant sur une définition rigoureuse du cadre, telle qu'elle est donnée ci-dessous. Utiliser ce cadre à bon escient est facteur de valeur ajoutée pour l'audit interne.

DÉFINIR UN CADRE

Définir le cadre d'une mission, c'est définir, ou expliciter, les éléments clés de la mission, notamment :

- sa dénomination
- ses objectifs
- les acteurs clés impliqués dans la mission (commanditaires, auditeurs, ligne managériale, interviewés ...)
- leurs rôles et responsabilités dans la mission, ainsi que leurs droits et devoirs réciproques
- les ressources allouées à la mission : effectifs et compétences (hard et soft) de l'équipe et de ses appuis, budget, documents et bases de données consultables, outils ...
- le planning contractualisé de la mission
- les lieux choisis pour les entretiens et les différentes réunions prévues
- les « règles du jeu » adoptées (règles comportementales et relationnelles, modalités de révision éventuelle des objectifs et/ou du périmètre en cours de route, modalités de régulation en cas de non suivi des recommandations, modalités d'évaluation de la mission et des auditeurs, droit éventuel pour les auditeurs d'interrompre la mission sous conditions ...)

SE SERVIR DU CADRE POUR ACCROITRE LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE MISSION

Le cadre est facteur de valeur ajoutée à plusieurs titres :

1. en balayant, au préalable, les différents éléments du cadre d'une mission, les auditeurs sont amenés à s'interroger systématiquement sur chaque élément et à faire les meilleurs choix possibles pour favoriser la cohérence de ce cadre (notamment pour ajuster au mieux : typologie de la mission, objectifs partagés explicites (et objectifs implicites éventuellement non partagés) des différentes parties prenantes, ressources et règles du jeu)

2. en réfléchissant et en communiquant sur certains éléments de cadre, les auditeurs vont être amenés à mieux comprendre les logiques et l'état d'esprit des parties prenantes de la mission et à anticiper certaines dynamiques relationnelles et interactionnelles possibles. Ils vont pouvoir créer un contexte favorable aux interactions nécessaires au bon déroulement de la mission, et désamorcer à l'avance certains comportements possiblement préjudiciables.

3. en ayant « contractualisé » un cadre précis et clair avec leurs parties prenantes, les auditeurs vont pouvoir, en cas de besoin, pendant le déroulement de la mission, y revenir pour réguler des dysfonctionnements (des écarts au cadre), ou pour redéfinir, avec leurs parties prenantes, un nouveau cadre, plus approprié, en bénéficiant de l'accroissement d'informations acquis.

4. enfin, l'expérience montre qu'agir de manière appropriée au niveau du cadre permet d'éviter des blocages, voire des conflits, relationnels. Le cadre permet de prendre en compte la dimension systémique des dynamiques relationnelles et d'agir en retour sur elles. Cela évite de bouc-émissariser des personnes.

CONCLUSIONS

Même si la Direction de l'Audit et ses auditeurs ne bénéficient pas toujours des marges de manœuvre suffisantes pour faire prévaloir le cadre le plus pertinent pour une mission donnée, il leur est possible de jouer sur quelques variables d'ajustement du cadre qui restent à leur disposition (gréement de l'équipe, règles du jeu relationnelles ...). Ils peuvent aussi toujours utiliser leurs compétences pour cadrer efficacement certaines séquences clés de leurs missions, certaines réunions à forts enjeux, notamment lors des phases de restitution et de clôture.

Retrouvez l'intégralité de l'article sur le magazine en ligne.

Vu & lu sur Workplace

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà près de 2 500 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines : Audit interne, Logiciel, QVT...

#AUDIT INTERNE

Rivomalala Nirina RAZAFINTSALAMA
7 février, 13:59

Bonjour à toutes et à tous,

Je voudrais savoir si vous avez une idée sur le meilleur logiciel utilisé par le service audit interne des organisations internationales ? Est-ce que vous pouvez me renseignez ?

Cordialement

8 commentaires Vu par 395 personnes

#LOGICIEL

Souhaiteriez-vous participer à l'élaboration d'un guide permettant d'évaluer les risques liés à la QVT et le processus mis en place pour la QVT dans le cadre d'un groupe de travail ?

Lors de la réunion mensuelle portant sur l'identification et la maitrise des risques liés à **la qualité de vie au travail (QVT)**, vous avez pu appréhender les interactions entre la qualité de vie au travail, la performance et l'importance de maitriser les risques liés à la qualité de vie au travail.

Si vous souhaitez intégrer cette dimension dans votre démarche d'audit et/ou de contrôle interne et poursuivre les pistes évoquées lors de cette réunion nous vous invitons à répondre à ce sondage.

N'hésitez pas à contacter **Marie-Hélène Laimay**, a l'initiative de ce projet et l'une des pilotes de la **communauté Evolution et qualité de vie au travail sur Workplace**

- Oui
- Non
- Ajouter une option

9 Vu par 266 personnes

#QVT

Elisabeth AUBINEAU a télécharger un fichier
29 janvier

voici une thèse sur la stratégie de l'audit interne.

le document fait une étude intéressante des facteurs qui permettent d'atteindre l'objectif de l'audit comme "allié" de l'entreprise. il regarde les facteurs internes et externes et le rôle de la culture et des RH. une partie en annexe sur les impacts du digital sur la fonction (thème 8).

attention c'est une thèse... donc c'est nécessairement détaillé, volumineux et plein de références académiques et méthodologiques ! 😉

Vous aussi prenez part à cette conversation et bien d'autres sur **Workplace**

Nouveaux outils

FRÉDÉRIC **MAILLARD**
DIRECTEUR AUDIT INTERNE AUCHAN HOLDING

METTRE EN DESSIN L'AUDIT INTERNE, TOUT SIMPLEMENT !

Communiquer par le dessin sur l'audit interne, ses principes fondamentaux, les talents essentiels des auditeurs ou les leviers principaux du Risk Management : tel a été le défi relevé par la communauté des 150 auditeurs d'Auchan Holding et de ses 3 métiers (Auchan Retail, la foncière Ceetrus et Oney banque). Et le choix a été d'associer non seulement toutes ses parties prenantes (jusqu'aux administrateurs), mais aussi plus largement un écosystème ouvert d'auditeurs et d'entreprises de la communauté Workplace de l'IFACI…

Comment communiquer de manière efficace sur l'audit interne ? Comment mobiliser en interne les troupes sur ses grands principes fondamentaux ? Comment fédérer une large communauté de plus de 150 auditeurs internes au sein d'Auchan Holding et de ses 3 métiers (Auchan Retail, la foncière Ceetrus et Oney banque) sur une même vision des talents à développer au sein de l'audit interne ? Ou sur les leviers à développer pour un Risk management à valeur ajoutée ?
Toutes ces questions, nous nous les sommes posées, comme beaucoup d'autres entreprises… La volonté de communiquer de manière innovante nous a amené à retenir le dessin, tout simplement. Car ce support nous semblait pleinement adapté pour illustrer notamment toutes les dimensions « soft skills », essentielles au métier, telles que « Communiquer de manière efficace », « Faire preuve d'intégrité », « Encourager le progrès au sein de l'organisation », etc. Il restait alors à réussir la mise en œuvre de cette belle idée de la mise en dessin.

LA BONNE APPROCHE POUR ILLUSTRER LE MÉTIER

Rapidement, plusieurs partis pris ont émergé. Tout abord, la volonté d'adopter une démarche de co-construction très largement ouverte sur l'écosystème interne (auditeurs internes, risk managers, contrôleurs internes), mais aussi les parties prenantes, allant jusqu'à la Direction Générale ou le Conseil d'administration). Car co-construire la mise en dessin notamment des grands principes du CRIPP, tels que « Encourager le progrès au sein de l'organisation » ou « Être perspicace, proactif et orienté futur » était une manière de communiquer fortement sur ces principes fondamentaux.
Puis, de cette volonté initiale d'ouverture et de co-construction a découlé une idée de démarche ouverte non seulement en interne, mais également vers l'externe… en proposant aux auditeurs d'entreprises de la communauté Workplace de l'IFACI de participer à la démarche…
Car toutes les idées étaient les bienvenues pour trouver la bonne approche pour illustrer le métier. De manière à stimuler la création des uns et des autres, un petit groupe a tout d'abord établi des 1ers croquis, sur les différents thèmes retenus. Pour chaque thème, 2 croquis étaient élaborés de manière à faire ensuite voter une large communauté sur les croquis « à retenir », parmi les propositions initiales.
Puis après cette première étape de vote (fait via questionnaire Google), la seconde a été de confier la réalisation à un dessinateur professionnel.

3 SUPPORTS DIFFÉRENTS EN 12 LANGUES

In fine, ce sont 3 supports différents qui ont été élaborés, en 12 langues (les 12 langues des pays où Auchan est présent) sur « Auditeur interne : les 10 talents gagnants », « Risk Management : les 10 leviers à valeur ajoutée » et « les 10 principes fondamentaux de l'audit Interne » (soit les 10 principes du CRIPP, Cadre International des Pratiques Professionnelles).
Le choix de démultiplier les supports dans 12 langues différentes était un parti-pris pour favoriser l'appropriation en local. Dans cette même logique, des affiches ont repris ces mêmes dessins de manière à démultiplier les possibilités d'appropriation et de communication.
Alors, quel bilan pouvons-nous tirer de cette démarche ? Dans un métier où communiquer de manière efficace est essentiel, cette démarche innovante a permis une dynamique de communication sur des dimensions « soft skills » du métier car, comme le souligne un auditeur qui a participé au projet : « la mise en image a été un déclencheur d'une prise de conscience sur ce sujet ».
La démarche a également été une vraie expérience de co-construction et de créativité, avec près de 4 mois d'allers et retours au sein d'une large communauté en interne, mais aussi en externe. Car près d'une centaine d'auditeurs internes d'entreprises extérieures ont pu faire part de leurs idées, via Workplace.
Enfin, cette expérience collective est une belle démonstration que, pour l'audit interne, comme pour de nombreux autres métiers, « il n'est de richesse que d'Hommes »

Retrouvez ce projet sous format vidéo : https://youtu.be/T0Er5PUFxV0

LES 10 PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES (CRIPP) DE L'AUDIT INTERNE

1 Faire preuve d'intégrité

2 Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle

3 Etre objectif et libre de toute influence indue (indépendant)

4 Etre en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation

5 Etre positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates

6 Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue

7 Communiquer de manière efficace

8 Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques

9 Etre perspicace, proactif et orienté vers le futur

10 Encourager le progrès au sein de l'organisation

ET SI VOUS AUSSI, VOUS SOUHAITIEZ MENER UNE DÉMARCHE SIMILAIRE ?

- Adopter la bonne stratégie communautaire de co-construction : Qui faut-il impliquer ? Comment ?
- Ne pas négliger le temps nécessaire à investir pour expliquer et animer la démarche
- S'appuyer sur des relais et des « ambassadeurs » pour démultiplier les interactions
- Utiliser des outils communautaires facilitant le recueil des idées et les interactions tant en interne (ex. Google +) qu'en externe (ex. WorkPlace de l'IFACI)
- Pour la mise en dessin, profiter de l'expertise soit d'une agence spécialisée dans la communication par la BD (ex. l'agence 9-une bulle en plus) ou soit d'un dessinateur free-lance (via des plateformes ad hoc)
- Dans les dessins retenus, faire attention aux dimensions culturelles des représentations choisies, au regard des nationalités de la population des auditeurs internes

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

LES **6 MOIS** DE LA **CYBERSÉCURITÉ**

✓ REJOIGNEZ LA **COMMUNAUTÉ CYBERSÉCURITÉ** SUR Workplace

✓ CONSTRUISEZ **LE GUIDE CYBER 2.0**

FÉVRIER - JUILLET 2019

Point de vue

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES AUDITEURS INTERNES ?

L'IA AU CŒUR DES ACTIVITÉS ; UNE ALLIÉE POUR LES AUDITEURS INTERNES

Les auditeurs internes qui interviennent au cœur des activités ont un périmètre d'intervention très étendu. Cependant, les Directions d'Audit, ont souvent des effectifs limités pour le couvrir parfaitement. Lorsque des risques opérationnels non maîtrisés produisent des dommages significatifs pour l'entreprise, il leur est souvent posé la question de « savoir ce qu'elles faisaient ? ». Ce reproche n'est pas justifié dans la mesure où elles font preuve d'agilité pour intervenir dès la connaissance des situations à risques. Encore faut- il qu'elles soient identifiés par les contrôles internes en place, et que tout le monde « joue le jeu ». C'est-à-dire que les managers résistent à la tentation de mettre la « poussière sous le tapis » en sous évaluant la criticité des risques.

L'audit interviendra alors trop tard, seulement pour constater et évaluer les dommages causés. L'intégration de l'IA au cœur des processus va changer la donne. Compte tenu des domaines d'applications sensibles couverts par l'IA (santé, transport, sécurité des bâtiments…), les algorithmes intégreront des analyses prédictives de risques. Elles permettront à l'audit interne d'intervenir efficacement dans le bon timing sur les situations à risques.

UNE IA ÉTHIQUE AU BÉNÉFICE D'UNE MEILLEURE CULTURE D'ENTREPRISE

Une mauvaise culture d'entreprise est un obstacle qui peut affecter grandement l'activité de l'audit interne. La demande d'algorithmes d'IA porteurs d'éthique et de transparence au sein des activités contribuera naturellement à une meilleure culture de l'entreprise qui profitera à ses parties prenantes. Aussi les auditeurs internes auront à cœur de prôner une IA éthique, et d'en vérifier la réalité au sein même des algorithmes.

UN ANGLE DE VUE À 360° POUR LES AUDITEURS INTERNES AUGMENTÉS PAR L'IA

L'accès aux données pour les analyser représente des contraintes très fortes pour les auditeurs internes. Les données disponibles, qui leur sont communiquées, souvent ne sont pas les plus pertinentes. Ils sont alors exposés au dilemme ; limiter de fait leur opinion, ou bien augmenter la durée de leur mission pour accéder aux informations utiles. L'IA lèvera ces contraintes, en leur donnant un accès privilégié aux données et à leurs corrélations. Leur croisement avec les informations provenant des entretiens avec les « audités » permettra aux auditeurs internes d'avoir un angle de vue à 360°.

Jean-Marc Pluzanski est le pilote de la Communauté Intelligence artificielle sur Workplace. Retrouvez-le sur Workplace #IA

Formations

TRANSFORMATION DIGITALE, PRÉVENTION DES RISQUES ET NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

L'IFACI propose cette année trois nouvelles formations autour de la transformation numérique d'un point de vue de l'audit interne, de la prévention des risques digitaux et des nouveaux modes d'organisation. Des formations qui n'exigent pas de hautes compétences techniques mais relèvent bien du positionnement stratégique de nos métiers. Alice Boisson, Chief Compliance Officer chez S4M, a répondu à un appel à contribution du service formation IFACI pour développer ces thématiques.

Pourquoi créer de nouveaux modules de formation sur la transformation digitale et ses incidences ? « *L'idée est venue lors d'échanges au sein du groupe Audit et innovation que j'ai contribué à lancer au sein de l'IFACI,* » explique Alice Boisson, qui anime ces nouvelles formations. « *Je me suis rendue compte que le sujet du digital n'était pas toujours abordé par les équipes d'audit ou parfois laissé aux équipes d'audit IT. Mais avec les enjeux d'innovation et de transformation auxquels les entreprises sont confrontées, l'audit interne avec sa vision transverse est un partenaire idéal pour accompagner les dirigeants sur ces sujets. Ces formations ont pour objectif de démystifier ces questions et donner les clés aux équipes d'audit, mais aussi aux autres fonctions GRC, pour les aborder sereinement et apporter de la valeur* ».

LA SENSIBILISATION AU RISQUE NUMÉRIQUE RESTE INSUFFISANTE

Et Alice Boisson est vite apparue comme particulièrement bien placée pour les animer, possédant une double-compétence audit et innovation. « *Les formations que je dispense (« Transformation numérique », « Prévention des risques digitaux » et « Comprendre les enjeux des nouveaux modes d'organisation et comment les auditer ») sont présentées de manière simple et en expliquant systématiquement les terminologies,* » indique Alice Boisson. « *En effet, ces formations s'adressent à tous les profils, et non pas uniquement aux profils techniques/IT car elles couvrent les risques digitaux de bout en bout* ». Comme cette dernière le mentionne : « *les risques liés à l'usage de l'informatique ne datent pas d'aujourd'hui, ils sont perçus mais restent diffus, et la sensibilisation au risque numérique reste insuffisante alors que le digital est au cœur de la chaîne de valeur* ».

> *« Les risques digitaux sont perçus mais restent diffus »*

GARDER UN CONTRÔLE DANS UN CONTEXTE INCERTAIN ET EN PERMANENTE ACCÉLÉRATION

Dans un contexte où les organisations cherchent à faire toujours plus vite avec moins de moyens, à être plus proche du marché, l'enjeu pour les auditeurs est de comprendre ces méthodes favorisant l'innovation, qui sont de plus en plus adoptées. Cela afin de permettre à leurs organisations de garder un environnement de contrôle satisfaisant dans un contexte incertain et en permanente accélération.

« TOUTE MODIFICATION DANS LA FAÇON DE TRAVAILLER ENGENDRE DE NOUVEAUX RISQUES »

Jean-Loup GROSSE, Responsable Formation IFACI

Pourquoi avoir co-développé ces formations ? Était-ce une demande récurrente ?

Il s'agit d'une analyse de l'évolution des tendances actuelles. La méthode AGILE, le data analytics, les réseaux sociaux… Autant de sujets qui concourent à une digitalisation croissante des organisations, d'où la décision de mettre en place ces formations.

Répondent-elles à une évolution du métier ?

En fait, l'important est que toute modification dans la façon de travailler ou d'échanger engendre de nouveaux risques pour les organisations. Et donc, nous nous devons de proposer à nos adhérents et participants des formations qui correspondent à ces risques. Faire appel à Alice Boisson nous a paru tout à fait pertinent, compte tenu de son expérience en audit dans un environnement digital mais aussi de sa connaissance du fonctionnement d'une start-up.

Après les retours très positifs suite à la première session sur la transformation digitale, en novembre dernier, les nouvelles formations se dérouleront à partir du mois d'avril. Pour plus d'informations, rendez-vous sur la page formations du site de l'IFACI : https://www.ifaci.com/formation-certification/

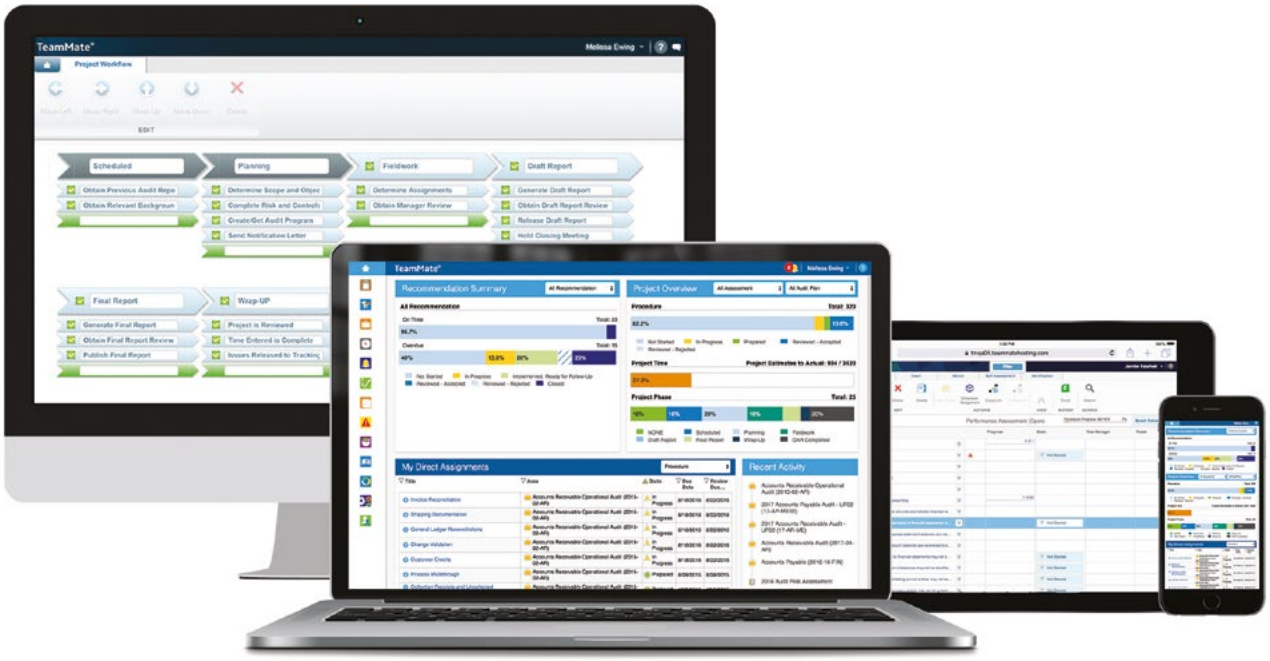
Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Langage. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en place TeamMate+ pour l'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136