NUMÉRO 22 2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Point de vue

PROCHAINES MISSIONS : À DISTANCE OU PAS ?

35

Rencontre

DELPHINE GIBASSIER

PROFESSEURE ASSOCIÉE EN COMPTABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CHERCHEUSE

16

Dossier

L'AUDIT INTERNE À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

20

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes

UNION FRANCOPHONE

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 22
2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 22 – troisième trimestre
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
RÉDACTRICE EN CHEF Joanna Henni
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Fadi Abou Abdallah, Charlotte Gabet, Paul-Henri Mézin, Jules Veyrat
COMITÉ DE LECTURE Tommaso Capurso, Charlotte Gabet, Daniel Lebel, Stéphane Béas et Denis Ioza
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
ABONNEMENT Marie-Amélie Turquais et Sarah Abdoul-Azid - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : adhesion@ifaci.com - Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260 - Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Shutterstock
Couverture : illustration de Bénédicte Govaert

05 Édito
L'AUDIT DE DEMAIN SE FERA-T-IL À DISTANCE ?

06 En bref

08 Actualité
UN GUIDE PRATIQUE ET DES MÉTHODES POUR AUDITER LA CULTURE

COMMENT LA PANDÉMIE CONTRIBUE À REMETTRE EN CAUSE CERTAINES DE NOS CERTITUDES D'AUDITEURS

« IL EST DEVENU VITAL DE DÉTERMINER QUELLES MISSIONS POURRAIENT SE POURSUIVRE À DISTANCE »

LE WORKPLACE DE L'IFACI, « LE » LIEU POUR ÉCHANGER, S'INFORMER, SE DOCUMENTER ET DÉVELOPPER SON RÉSEAU

16 Rencontre
DELPHINE GIBASSIER, PROFESSEURE ASSOCIÉE EN COMPTABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CHERCHEUSE

20 Dossier
L'AUDIT INTERNE À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

22 « IL EST PRIMORDIAL QUE L'AUDIT SOIT TRÈS PRÉSENT DANS CES MOMENTS DE TENSION EXTRÊME »

24 FACE AU RISQUE FINANCIER, INTÉGRER TOUS LES PROCESSUS DE GESTION DE CRISE

26 « CHEZ MICHELIN, NOUS ÉTIONS PARTICULIÈREMENT BIEN PRÉPARÉS »

28 « CHEZ RENAULT, NOUS AVONS DÛ REPENSER TOTALEMENT NOTRE PLAN D'AUDIT »

29 Vu & lu sur Workplace

30 Nouveaux outils

32 Idées & stratégies

34 La profession vue par...

35 Point de vue

36 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 10-31-1009 Certifié PEFC Pefc-france.org

LES FORMATIONS IFACI

En classes virtuelles, MOOC, e-learning, on Demand ou en présentiel : Montez en compétences avec les formations IFACI.

- CONTROLE INTERNE, RISQUES ET CONFORMITÉ
- OUTILS ET TECHNIQUES AVANCÉES
- AUDIT INTERNE
- COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COGNITIVES
- SYSTEMES D'INFORMATION ET RISQUES DIGITAUX
- PROCESSUS ET FORMATIONS SPÉCIFIQUES
- SECTEUR ASSURANCES
- SECTEUR PUBLIC
- SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER
- IIA GLOBAL ONDEMAND TRAININGS

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

L'AUDIT DE DEMAIN SE FERA-T-IL À DISTANCE ?

Le télétravail et les missions d'audit à distance ont pris toute leur place durant le confinement que nous venons de vivre.
Selon Franck Le Tendre, Directeur Général de Dropbox France, 2025 sera « *l'année de la fin de la présence physique en entreprise.* »
Une entreprise en transformation, accentuée par l'ère du digital, perd son ancrage temporel. Avons-nous réellement besoin d'être à nos bureaux pour travailler ou encore pour apprendre ?
Nous avons pu effleurer durant cette période le nouveau modèle qui est en train de se dessiner et qui définira sans doute, dans les années futures, «le bureau» comme un espace de sociabilité, de rencontres, mais surtout de passage.
Certains auditeurs étaient déjà confrontés à cette «nouvelle normalité» et réalisaient des audits à distance, du fait d'une trop grande distance géographique les séparant de leurs équipes opérationnelles.
Le métier d'auditeur et de contrôleur a fortement évolué ces dernières années grâce à l'automatisation des tâches redondantes, l'ouverture à de nouveaux indicateurs extra-financiers et désormais à la mise en place des audits à distance…
Mais qui dit à distance ne dit pas isolé ! Multiplication des réunions en visio, webinars, formations en ligne, nouveaux outils… Tout a été mis en place par les entreprises et leurs managers pour accompagner leurs collaborateurs dans cette période inédite.
Nous avons à l'IFACI développé et renforcé tous nos services durant le confinement et avons la volonté de faire perdurer le choix entre présentiel et distanciel.
Nombreuses ont été les sollicitations sur Workplace entre pairs ou simplement vers l'IFACI dans l'optique de développer du contenu ensemble. Sont nés de cette collaboration : des webinars, réunions mensuelles, réunions des Clubs, articles, classes virtuelles… Que vous pourrez retrouver sur notre site ou sur notre réseau social interne Workplace afin de continuer à monter en compétences chez vous ou à l'IFACI, où nous pouvons à nouveau vous accueillir.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter à vous et à vos proches de rester en bonne santé mais aussi de très bonnes vacances d'été bien méritées pour tous.

En bref

+25 % DE FAILLITES D'ENTREPRISES EN 2020, SELON COFACE

La société d'assurance-crédit estime que, suite à la baisse de production de 1,3 %, les défaillances d'entreprises devraient bondir de 25 % cette année dans le monde. Soit « *de très loin, la plus forte hausse depuis 2009 [+ 29 %], quand bien même l'activité économique redémarrerait graduellement dès le troisième trimestre et qu'il n'y aurait pas de deuxième vague épidémique au second semestre* ». La tendance serait deux fois plus forte aux États-Unis (+ 39 %) qu'en Europe de l'Ouest (+ 18 %), où le Royaume-Uni serait le pays le plus impacté, avec une situation proche de celle de l'Amérique. En France, les défaillances pourraient augmenter de 15 %, contre 11 % en Allemagne, 18 % en Italie et 22 % en Espagne.

RÉCESSION HISTORIQUE POUR 2020, SELON LE FMI

La crise de la Covid-19 a déjà provoqué une récession historique pour l'année 2020, après des décennies de croissance quasi continue, selon le Fond monétaire international (FMI). La chute pourrait s'élever à 3 % du produit intérieur brut (PIB) de la planète, suite à un double-effet de « choc d'offre » et de « choc de demande », avec l'obligation pour de nombreuses entreprises de fermer ou ralentir leur activité combinée à un effondrement de la consommation.

LE TÉLÉTRAVAIL PLÉBISCITÉ APRÈS LA CRISE, MAIS…

Près de 60 % des « télétravailleurs » qui ont dû rester à domicile pour poursuivre leur activité pendant le confinement souhaitaient demander à continuer le télétravail. C'est le résultat d'un sondage réalisé par CSA pour Malakoff Humanis auprès d'un échantillon représentatif de 1 010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés. Mais 30 % estimaient que leur santé psychologique s'était dégradée pendant le confinement, 27 % estimant être en moins bonne condition physique. Parmi les autres inconvénients avancés : la détérioration de la qualité du sommeil (29 %), la difficulté « à se déconnecter du travail » (45 %), voire une baisse de motivation (30 %). 50 % des personnes interrogées étaient en télétravail pour la première fois.

CONFINEMENT ET RECRUTEMENT

Près de 50 % des recrutements qui étaient envisagés avant le confinement auraient été reportés à la fin de celui-ci, d'après ce qu'Isabelle Bastide, Présidente de PageGroup France, a confié au magazine *Chef d'entreprise*. Parmi les fonctions à n'avoir pas trop souffert de cette période et avoir fait l'objet de recherche de la part des grands cabinets : la finance, les ressources humaines, l'informatique (pour maintenir l'activité en ligne et la sécurité des opérations), la supply chain et la logistique. Mais aussi l'agro-alimentaire, le secteur pharmaceutique, la grande distribution et l'énergie, secteurs clés en cette période exceptionnelle.

VISIO-CONFÉRENCES : ZOOM, VICTIME DE SON SUCCÈS ?

La désormais célèbre plateforme de visioconférence aurait réuni pendant le confinement plus de 300 millions d'utilisateurs quotidiens, la hissant au premier rang des utilitaires vidéo durant cette période, qu'il s'agisse de réunions professionnelles ou d'apéritifs entre amis à distance. Mais ce succès lui a cependant valu des désagréments, d'abord sous la forme d'alertes de sécurité émises à son encontre par de nombreuses agences internationales, dont l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Zoom a ainsi dû s'engager auprès de la procureure de New York à renforcer sa sécurité, et son fondateur, Eric Yuan, a annoncé qu'il s'apprêtait à racheter Keybase, spécialiste du chiffrement des discussions vidéos, afin de devenir l'une des applications de visioconférence les plus sécurisées.

TRANSPORT AÉRIEN : DIFFICULTÉS EN VUE POUR LES MISSIONS D'AUDIT SUR LE TERRAIN

Avec le confinement et l'interruption quasi-totale du trafic aérien, de nombreuses compagnies ont mis la clé sous la porte entre mars et avril : South African Airways, Air Mauritius, Virgin Australia, Fly Be, ont dû déposer le bilan. Même les plus grands groupes ont sacrifié des filiales comme Lufthansa avec Germanwings, ou Norwegian, qui a fermé 5 de ses filiales européennes. Et la reprise du trafic risque d'être longue sur les aéroports comme Orly. D'où de grandes difficultés à attendre jusqu'à la fin de l'année pour les missions d'audit sur le terrain…

CYBERSÉCURITÉ : 53 % DES ATTAQUES ONT RÉUSSI EN 2019

Les investissements des entreprises dans la cybersécurité augmentent régulièrement, mais plus de la moitié des attaques réussiraient malgré tout, d'après le rapport annuel de l'entreprise américaine FireEye. 100 environnements de production dans 11 secteurs ont été passés au crible. Résultat : si une entreprise disposait l'an dernier en moyenne de 30 à 50 solutions de sécurité, 53 % des attaques réalisées ont réussi. Et 91 % des tentatives d'intrusion, même quand elles ont pu être bloquées, n'ont pas généré de déclenchement d'alerte de sécurité.

THE SHIFT PROJECT PROPOSE SON « PLAN DE TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE »

Le think tank présidé par Jean-Marc Jancovici a présenté le 6 mai dernier un document d'une cinquantaine de pages, détaillant ses propositions pour changer l'économie, en allant « *plus loin qu'une simple relance décarbonée ou un soutien conditionné à certains secteurs* ». Parmi les principaux thèmes développés : climat et dépendance aux énergies fossiles, emploi et macroéconomie, résilience des catégories sociales, résilience aux chocs exogènes, biodiversité et écosystèmes, ressources et usages de l'eau, épargne et fiscalité…

SABINE **DRUJON**
PRÉSIDENTE DU CABINET VALUES & SENSE

UN GUIDE PRATIQUE ET DES MÉTHODES POUR AUDITER LA CULTURE

Alors que le MEDEF s'est doté d'une raison d'être, le Guide Pratique « *Auditing Culture* » du CRIPP (Cadre Référentiel International de la Pratique Professionnelle) nous propose des méthodes permettant de rendre tangible l'intangible. Pourquoi une telle effervescence autour de ces sujets ? Enron, WorldCom ou plus récemment Volkswagen, Uber… Aurions-nous vraiment la mémoire courte ?

LA CULTURE D'ENTREPRISE, UNE ACTUALITÉ BRÛLANTE

Souvent connue sous l'appellation de « Culture & Comportements », régulièrement associée au mot « risque », identifiée comme cause première de nombreuses défaillances, la culture d'entreprise EST une composante essentielle du contrôle interne et de la gestion des risques. Influençant réflexions stratégiques et priorités comportementales mais aussi décisions et actions quotidiennes, elle participe au succès (ou à l'échec) de toute organisation. Pierre angulaire d'une bonne gouvernance, point d'attention majeur de certains régulateurs, elle s'invite dorénavant dans le code de gouvernement d'entreprise de certains pays précurseurs comme la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou Singapour.

LA CULTURE D'ENTREPRISE, UNE PERCEPTION

« *La culture représente les systèmes invisibles de croyances, les valeurs, les normes et les préférences des individus qui forment une organisation* ». Au-delà de sa définition formelle, qui saisit la complexité d'évaluer des aspects en lien avec des croyances humaines, des normes sociales et autres facteurs psychologiques, il importe de bien comprendre que la culture relève avant tout d'une perception. La culture d'entreprise n'existe pas dans des documents officiels tels que les codes d'éthique ou les déclarations de valeur. Elle n'existe pas non plus au travers de ce que le conseil ou les dirigeants peuvent dire. La culture n'existe qu'au travers du prisme de la perception des collaborateurs. Si les collaborateurs croient que la culture de l'entreprise c'est : « *gagner à tout prix, faites ce qu'il faut pour cela* », alors ils se comporteront ainsi. S'ils pensent : « *il faut mettre le client au premier plan* », alors ils agiront de la sorte.

Une définition plus commune pourrait être alors : « *la culture, c'est la façon dont nous faisons les choses, ici, dans notre organisation* ».

LES AUDITEURS, DES ACTEURS INDISPENSABLES À FORMER

Bien qu'ils aient un rôle prépondérant à jouer dans la surveillance des risques, d'après une étude de 2016 de l'Institute of Internal Auditors, seuls 42 % des services d'audit interne auditeraient la culture de leur organisation, alors que dans le même temps, une enquête du Chartered Institute of Internal Audit indiquait que seules 21 % des personnes interrogées considéraient que les auditeurs disposaient des compétences nécessaires à la réalisation de ce type de mission.

Or, spécificité du sujet, les techniques d'interview culturelles tentent non seulement d'évaluer les actions des collaborateurs mais aussi de déterminer leurs motivations, leurs croyances et les valeurs sous-jacentes qui créent le filtre subconscient à travers lequel ils prennent des décisions. Alors, pour faciliter l'adaptation et la formation des équipes, certaines organisations associent les auditeurs à d'autres prestataires d'assurance, comme ceux de la deuxième ligne de maîtrise, comme certaines fonctions spécialisées telles que des psychologues, des sociologues ou encore la sous-traitance.

Les normes n'exigent pas de preuves objectives. Les conclusions et résultats de mission doivent en revanche être fondés sur des analyses et des évaluations appropriées, basées sur des informations factuelles, adéquates et convaincantes.

LES AUDITEURS, DES PROMOTEURS INSPIRÉS

Dans une grande majorité de cas (70 % aux Pays-Bas) c'est l'audit interne lui-même qui propose la réalisation de ce type d'audit. Il y a aussi des demandes du directoire (40 %) ou du conseil de surveillance (30 %). Les demandes

ne proviennent du management que dans moins de 20 % des cas. Des requêtes touchant à des aspects spécifiques comme la coopération ou la conformité peuvent, en revanche, être plus régulièrement formulées. L'audit interne retraduit alors ces signaux en propositions d'audit concrètes intégrant les facteurs humains et culturels fortement liés à ces thématiques.

En raison de la sensibilité des questions culturelles, il est cependant recommandé, avant la mission, que le directeur de l'audit interne échange avec la direction générale et/ou le conseil sur la manière dont les auditeurs internes aborderont les entretiens culturels.

L'ÉVALUATION CULTURELLE, UN MODÈLE DE MATURITÉ

L'absence de critères clairs et spécifiques pour la réalisation de ce type d'audit accroît sa difficulté d'exécution, d'autant plus que, bien que cela soit recommandé, la direction générale et le conseil définissent rarement la culture et les comportements attendus. Afin de relever plus facilement ce défi, certains services d'audit interne, souvent avec l'assistance de cabinets extérieurs, ont développé des « modèles culturels ». Une fois que le conseil et les dirigeants adhèrent au modèle, il devient plus aisé de développer des programmes et outils d'audit permettant de répondre aux attentes et aux comportements attendus.

Des enquêtes bien construites, à condition d'être anonymes, suivies par des actions concrètes répondant aux préoccupations des collaborateurs pourront alors produire des données fiables reflétant fidèlement la perception de la culture réellement vécue dans l'organisation.

LA CULTURE, UN SUJET D'AVENIR PLEIN DE DÉFIS

Composé de contraintes et de résistances à démanteler graduellement, l'audit culturel pourrait être le sujet le plus difficile auquel la profession ait jamais été confrontée. Mais de bons auditeurs, avec de bonnes techniques, un bon jugement et de solides compétences en communication pourront au fil du temps présenter des preuves culturelles solides, claires et convaincantes. Il s'agira peut-être alors des informations les plus précieuses que l'audit interne aura jamais fourni.

Actualités

COMMENT LA PANDÉMIE CONTRIBUE À REMETTRE EN CAUSE CERTAINES DE NOS CERTITUDES D'AUDITEURS

Dans un article récent rédigé pour *Internal Auditor*, Mike Jacka, membre de l'IIA et co-fondateur de Flying Pig Audit, Consulting, and Training Services (FPACTS), revient sur les notions d'incertitude et de risque, à la lumière des événements récents liés à la Covid-19. Selon lui, tout auditeur devrait aujourd'hui se poser des questions sur comment lesdites notions sont traduites – parfois à tort – dans la façon dont nous dressons nos évaluations et établissons nos rapports.

Senior auditor de plus de 30 ans d'expérience et formateur pour l'IIA (Institute of internal auditors), Mike Jacka cite Austin Kleon, auteur américain, qui racontait l'anecdote suivante dans l'un de ses derniers articles pour le *New York Times* intitulé « Personne ne sait rien » : « *Ce matin, je me promenais avec mon épouse lorsqu'elle a évoqué la différence entre le risque et l'incertitude dont parle Arthur Brooks dans son article expliquant "comment garder son calme durant la pandémie". "L'incertitude", écrit-il, "implique des résultats possibles mais inconnus et donc des probabilités inconnaissables. Le risque renvoie à des résultats possibles et connus, ainsi qu'à des probabilités que l'on peut estimer". Selon Arthur Brooks, nous essayons de transformer l'incertitude en risque en nous noyant dans les informations – et c'est là où le bât blesse.* »

Pour Mike Jacka, « *les auditeurs internes sont enclins à se considérer comme des experts en matière de risque. Notre travail devrait essentiellement consister à discuter du risque, de l'incertitude et de la relation existant entre ces deux notions* ». Or, selon lui, les auditeurs se tromperaient fréquemment sur le sens de termes basiques ou tout au moins n'en partageraient pas forcément la même définition.

> « Ne réaliser aucun bénéfice ne constitue pas un risque »

Prenant un exemple de « *risque basique* », Jacka évoque une organisation s'étant fixée pour objectif – légitime – de « *réaliser des bénéfices* ». « *Cette organisation, dans le cadre de ses recherches exhaustives sur les risques liés à cet objectif,* » explique-t-il, « *part de l'affirmation suivante : "Le principal risque est de ne réaliser aucun bénéfice." Je précise (…) que la formulation laisse à désirer, mais vous voyez où je veux en venir* ». Mike Jacka écrit que lorsqu'il a posé la question suivante dans divers séminaires ou présentations – « *Combien d'entre vous pensent qu'il s'agit d'un risque ?* » - 50% des personnes présentes « *ont eu tort* ». Pourquoi ? Parce que « *ne réaliser aucun bénéfice ne constitue pas un risque* ». « *En effet,* » écrit-il dans *Internal Auditor*, « *un risque ne peut tout simplement pas être le contraire d'un objectif (…) Or, 50 % des professionnels de l'audit interne – qu'ils soient jeunes ou moins jeunes, débutants ou chevronnés, auditeurs juniors ou responsables d'audit interne – font fausse route à ce sujet. Nous nous considérons comme des experts, alors que nous ne maîtrisons pas les concepts les plus élémentaires. Nous sommes même incapables de définir correctement ce qu'est un risque* ».

Une déclaration sans doute un peu provocatrice mais que l'auteur tente d'étayer en poursuivant son raisonnement : « *Si le risque renvoie à la possibilité de survenance d'un événement qui impactera les objectifs, nous ne pouvons pas savoir s'il convient de se préoccuper d'un risque donné tant que nous ignorons s'il peut se produire. Tout ce qui ne peut être compris (et, idéalement, quantifié) relève de l'incertitude, laquelle implique des probabilités inconnaissables. Et lorsque l'incertitude est trop grande, nous n'avons au mieux qu'une vague compréhension du risque réel et sommes donc dans l'incapacité d'en déterminer l'impact sur les objectifs. Nous en sommes probablement tous conscients, mais n'avons-nous pas tendance à l'oublier dans le cadre de notre travail et de nos missions d'audit ?* ».

> « Prenez le temps de vous assurer que votre rapport final ne repose pas sur des incertitudes »

En se rapportant à la rédaction des rapports d'audit, ceux-ci devraient donc inclure « *l'impact et les conséquences de cette problématique (…) : perte financière, manque d'efficacité, détérioration de la marque et même l'éventail complet d'impacts susceptibles de figurer dans nos rapports* ». Mike Jacka pose alors les questions suivantes : « *À quel point avez-vous réfléchi au lien entre ces impacts et l'évaluation des risques sur laquelle repose la mission d'audit ? Prenez-vous le temps de vous assurer que le rapport de fin de mission correspond à ce que vous étiez censé déterminer au départ ? Qu'en serait-il si nous portions ce regard rétrospectif ?* ». Pour lui, « *si nous reconsidérions nos déclarations en matière d'impact à l'aune des risques identifiés au début de la mission d'audit, nous serions incapables de déterminer comment nous sommes réellement parvenus à nos conclusions* ».

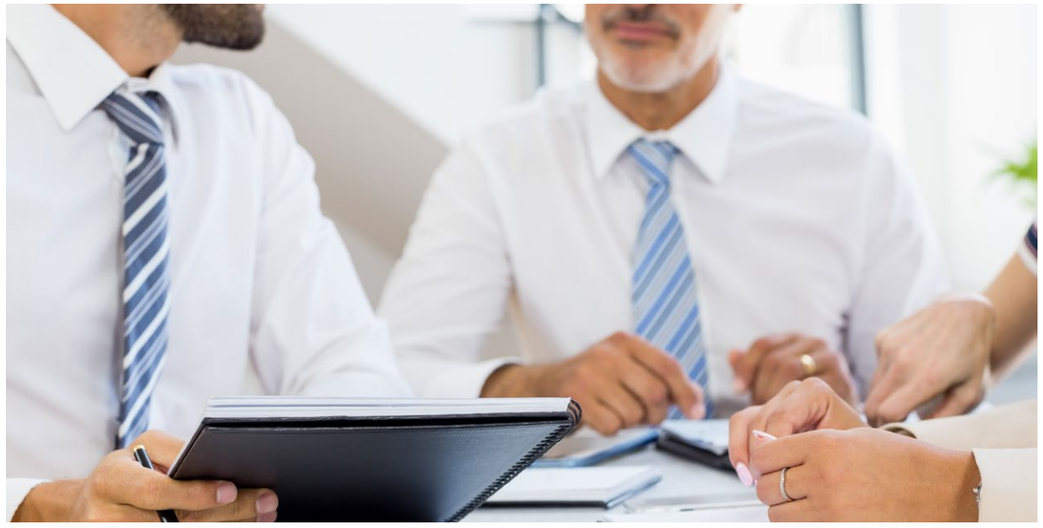
Notre évaluation des risques est basée sur les informations disponibles. « *Certaines nous semblent incomplètes,* » poursuit-il, « *mais nous les utilisons quand même. Il en résulte une part d'incertitude, que nous compensons à grand renfort d'informations supplémentaires, tout en nous fondant sur nos expériences passées et notre bonne vieille intuition. L'incertitude déjà ancrée dans cette évaluation commence à s'amplifier, car l'incertitude appelle l'incertitude. "Nous devons tester ce domaine", "Il y a toujours un problème à ce niveau" ou encore "Ce point ne mérite pas que l'on s'y attarde" : autant de décisions prises sur un coup de tête et guidées par la confiance absolue (démesurée ?) en notre expérience* ».

« *Il se peut que je tire ici des conclusions hâtives – nombre d'entre vous ne sont peut-être pas concernés – ou même que je sous-estime l'ensemble de la profession (…) Je n'attends qu'une chose : que vous me prouviez que j'ai tort. (Je vous croirai même sur parole !)* » conclut Mike Jacka. « *Mais si vous n'avez pas regardé en arrière, si vous n'avez pas fait de comparaison, alors prenez le temps de vous assurer que votre rapport final ne repose pas sur des incertitudes* ».

Lire la version intégrale de l'article de Mike Jacka : https://iaonline.theiia.org/blogs/jacka/2020/

MIKE JACKA

Mike Jacka, membre de l'IIA, a travaillé pendant près de 30 ans dans l'audit interne au sein de Farmers Insurance Group. Il est aujourd'hui le co-fondateur et directeur créatif de Flying Pig Audit, Consulting, and Training Services (FPACTS) et auteur de plusieurs ouvrages sur l'audit.



Actualités

CLAIRE **MESPLÈDE**
DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE DU GROUPE AIR LIQUIDE

« IL EST DEVENU VITAL DE DÉTERMINER QUELLES MISSIONS POURRAIENT SE POURSUIVRE À DISTANCE »

La crise de la Covid-19 a conduit un grand nombre d'entreprises à mener des audits à distance. Une pratique inhabituelle pour la plupart d'entre elles, voire inédite, qui peut présenter certains avantages mais aussi des inconvénients à ne pas négliger, comme nous l'a confié Claire Mesplède, Directeur de l'Audit Interne du Groupe Air Liquide.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et parler de votre rôle chez Air Liquide ?

Claire Mesplède : J'ai fait pratiquement toute ma carrière au sein d'Air Liquide, avec tout d'abord des expériences opérationnelles, notamment dans des activités commerciales. J'ai intégré les équipes d'audit interne il y a 18 ans et j'en suis le Directeur depuis 10 ans. Air Liquide compte 40 auditeurs internes, 15 au siège à Paris et 25 répartis entre 4 pôles géographiques : Houston, Shangaï, Dubaï et Francfort. Ce qui nous permet d'être proches des opérationnels en termes géographiques et culturels. Nous utilisons partout les mêmes méthodologies, les mêmes outils et partageons le même planning. L'approche d'audit basée sur les risques couvre des sujets très diversifiés, bien au-delà d'enjeux purement financiers.

Pratiquiez-vous l'audit à distance avant la crise ?

C.M. : Uniquement pour des suivis de plans d'actions mais tous nos audits étaient des audits de terrain. L'audit à distance n'était pas une pratique « institutionnalisée ». C'est la crise de la Covid-19 qui nous a placé dans l'obligation d'en réaliser. Nos équipes n'ont jamais cessé leurs activités, elles ont continué en télétravail, exceptés les auditeurs de Shangaï ayant pu retourner au bureau très rapidement. Notre plan d'audit avait été validé par le Comité d'audit à la mi-février, peu de temps avant le confinement. Il est donc devenu vital de nous repositionner avec de nouvelles pratiques et de déterminer quelles missions, déjà engagées, allaient pouvoir être maintenues, mais à distance...

« Tous les audits ne s'y prêtent pas »

Tous les audits ne sont donc pas possibles à distance ?

C.M. : Non, tous les audits ne s'y prêtent pas. Certaines missions sont même impossibles à réaliser à distance, malgré les outils de communication dont nous disposons aujourd'hui. Nous avons identifié des catégories d'audits qui nous paraissaient exiger une présence sur le terrain :

- Les missions auprès de nouvelles entités du groupe ;
- Celles concernant des entités n'ayant pas été auditées depuis longtemps ;
- Les missions concernant des « sujets complexes », nécessitant une interaction de proximité avec les audités ;

- Les vérifications de solidité des processus de conformité au Droit de la Concurrence incluant des simulations de contrôle des autorités de Concurrence avec intervention sur place, sans préavis;
- Les audits que j'appellerais « à caractère éducatif », qui sont focalisés sur l'assimilation d'un enjeu spécifique;
- Les audits « à forte connotation culturelle ». Nous sommes présents dans 80 pays et il est parfois plus difficile de partager efficacement les informations et de faire passer les messages à distance avec certains d'entre eux. En Amérique latine, notamment. Une mission de terrain offrira de meilleurs résultats;
- Enfin, auditer à distance nécessite d'avoir accès aux ERP et aux systèmes intégrés. Quand ce n'est pas le cas, il faut impérativement se déplacer.

« La durée des missions augmente de 15 à 20 % »

Après ces quelques mois d'audits à distance « forcés », comment en définiriez-vous les avantages et les inconvénients ?

C.M. : D'abord, cette période nous a confirmé que rien ne remplace le contact humain. Il faut être auprès des opérationnels, sur le terrain, pour arriver à comprendre ce qu'ils font. Nous avons par exemple des pôles de compétences qui se sont récemment créés, des services partagés... Il faut être auprès d'eux. Les audits que nous menons sont très opérationnels, très orientés sur la compréhension de notre modèle d'affaires. De plus, les auditeurs internes font partie d'un vivier de talents qui se développe plus rapidement au contact de la vie opérationnelle. Si les auditeurs ne se rendent pas sur le terrain pour s'imprégner de cette dimension opérationnelle, je pense que nous allons vite perdre de la qualité et de la valeur de ce que nous apportons et qui est reconnu par nos clients internes.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger le fait qu'à distance nous opérons à travers un filtre : si le visage de la personne, ses expressions, nous donnent des informations, le langage corporel, même en vidéo, n'est que partiel, et tout n'est pas exprimé.

Côté avantages, les audits à distance génèrent forcément moins de déplacements, donc moins de fatigue pour les auditeurs et des coûts moindres pour l'entreprise... Mais il y a aussi un revers : la durée des missions augmente de 15 à 20 % pour compenser le manque d'échanges de proximité. C'est l'un des premiers enseignements tirés de nos équipes en Asie. La partie habituellement consacrée au terrain augmente d'environ 50 % quand elle est réalisée à distance. C'était évidemment surtout vrai au plus fort de la crise, avec des opérationnels moins disponibles ; nous tirerons un bilan plus précis au deuxième semestre de l'année sur ce point.

Nous constatons que notre modèle organisationnel réparti sur plusieurs continents a permis une bonne résilience face à cette crise. Les équipes ne sont pas toutes impactées à la même période, et la connaissance plus intime des organisations à auditer par les équipes locales a permis des audits à distance assez rapidement.

« Nous allons tout de même repenser notre mode de fonctionnement »

Grâce à quels outils ou applications auditez-vous à distance ?

C.M. : Nous utilisons la suite Google depuis plus de cinq ans, donc nous sommes habitués à ce mode de fonctionnement interactif, et nos interlocuteurs également. De plus, l'analyse de données avec IDEA nous permet d'être beaucoup plus efficaces dans nos phases d'interaction.

Allez-vous continuer, une fois cette période passée, à réaliser un certain nombre d'audits à distance ?

C.M. : Pour toutes les raisons évoquées, nous n'allons pas les généraliser, mais nous allons tout de même repenser notre mode de fonctionnement – ce que l'on n'aurait pas imaginé sans cette crise - et réfléchir à ce qui peut être fait en partie à distance. Deux pistes vont être explorées : nous allons catégoriser les types d'audit réalisables à distance et d'autre part, pour les audits sur site, nous avons l'ambition de réduire la durée de la phase sur le terrain, ce qui nécessite d'être plus efficace pendant la phase préparatoire. La diminution globale du temps de déplacement permettra aussi sans doute d'attirer plus de talents vers nos métiers, en particulier des personnes limitées dans leur capacité de déplacement et pour qui des missions sur le terrain de deux semaines peuvent être contraignantes.

À la lumière des enseignements de ces derniers mois, l'une des premières missions reportées sera réalisée à distance ce mois de juillet, comme un symbole de cette sortie de crise, dans notre filiale de... Wuhan.

Actualités

HÉLÈNE AUBOYNEAU
RESPONSABLE DE L'OFFRE ADHÉRENTS DE L'IFACI

LE WORKPLACE DE L'IFACI, « LE » LIEU POUR ÉCHANGER, S'INFORMER, SE DOCUMENTER ET DÉVELOPPER SON RÉSEAU

Depuis un peu plus de deux ans, l'IFACI a ouvert son espace Workplace : tout à la fois un lieu d'échanges où partager avec les autres adhérents des idées, des conseils, mais aussi une base documentaire permettant de trouver benchmark, bonnes pratiques et même d'assister en direct à des webinars, des présentations et des réunions ou conférences. Une vraie richesse de contenus et de services qui fait de la plateforme le véritable lieu de la communauté en ligne.

« *La vocation de l'IFACI est d'être un réseau professionnel permettant à un maximum de personnes de se rencontrer, à l'origine le plus souvent possible en présentiel,* » explique Hélène Auboyneau, Responsable de l'offre adhérents, « *mais pour permettre au plus grand nombre possible de se connaître, de créer des groupes de travail, d'échanger, de partager de bonnes pratiques… Une plateforme numérique comme Workplace est apparue comme la bonne solution à développer* ».

Un véritable « hub » de tous les services de l'IFACI

Plateforme qui permet aussi de centraliser tous les documents pouvant intéresser les adhérents : on y trouve aussi bien des études, des rapports, les guides de l'IIA (Institute of Internal Auditors) ou d'autres instituts, les comptes rendus des groupes de travail, ou le magazine d'information de l'IFACI *Audit, Risques & Contrôle*. Une base documentaire qui s'enrichit chaque semaine avec également les supports des intervenants et les nombreuses vidéos des conférences et réunions mensuelles, qu'il est le plus souvent possible de suivre en direct, mais aussi de visionner à la demande.

La plateforme Workplace a ainsi été conçue comme un véritable « hub » de tous les services de l'IFACI, plus à même de répondre aux besoins d'échanges et d'information des adhérents qu'un espace privé sur le site internet. « *Pour identifier les attentes de chacun, nous avons réalisé avec Philippe Mocquard, Délégué général, plus de 120 rendez-vous avec des Directeurs d'audit interne, des Responsables de la gestion des risques et des responsables du contrôle interne,* » poursuit Hélène Auboyneau. « *Leurs réponses ont été très claires : ils viennent chercher à l'IFACI du benchmark, du réseau, des bonnes pratiques. L'idée était donc qu'ils retrouvent tous ces services sur Workplace* ».

Depuis le début du confinement, le trafic a considérablement augmenté sur la plateforme, qui s'est avérée particulièrement pratique, avec 20 % de plus d'engagement (commentaires et réactions aux posts) et une hausse constante de tous les indicateurs. Des résultats qui s'expliquent non seulement par la volonté de se sentir un peu moins seul en ces temps difficiles, mais aussi par la mise en ligne très rapide, avant même le confinement, de vidéos thématiques réalisées avec des experts et, pour la première fois, de webinars. Des contenus appréciés qui seront suivis de beaucoup d'autres dans les mois à venir. « *Près de 150 personnes ont participé à certains webinars en simultané avec une dizaine de questions posées en moyenne,* » confirme Hélène Auboyneau, « *un contenu pertinent et de plus en plus professionnalisé aussi bien sur le fond que sur la forme, qui a recueilli l'adhésion et qui va nous conduire à multiplier les activités et les contenus en ligne à l'avenir* ». Cumulées aux visionnages en différé, plus de 300 adhérents ont, en moyenne, suivi chacun des webinars.

Les sujets traités qui ont suscité le plus grand nombre de connexions et de réactions ces dernières semaines sont principalement les plus techniques, les plus directement pratiques, dont chacun a pu tirer des informations applicables pour ses propres missions. Les « essentiels », vidéos de 4 minutes synthétisant les réunions mensuelles de l'IFACI sont particulièrement regardées. « *Mais les retours d'expérience de directeurs d'audit interne ont aussi été très suivis, surtout dans une période aussi troublée,* » précise encore Hélène, « *avec beaucoup de questions autour des plans de continuité, de la reprise d'activité, des possibilités d'adaptation des méthodologies, de réalisation de missions à distance et plus généralement de transformation de nos métiers…* ». Et comme les semaines écoulées ont été aussi l'occasion de vivre des choses très différentes sur le plan personnel, certaines initiatives moins « professionnelles » comme les cours de yoga, des idées pour occuper les enfants ou un concours photo ont également rencontré un vif succès, tout en renforçant les liens entre adhérents.

« Beaucoup de questions autour des plans de continuité, de reprise d'activité, des possibilités de réalisation de missions à distance… »

Les prochaines étapes vont renforcer encore la plateforme Workplace en développant notamment le networking en ligne, avec des projets qui devraient voir le jour dans les semaines et les mois à venir, parmi lesquels : « L'Expresso », un rendez-vous convivial réunissant 15 à 20 adhérents le matin et des « afterworks » à effectif réduit, en fin de journée comme leur nom l'indique. De nouvelles occasions de développer son réseau et de partager son expérience sur ces derniers mois et sur le redémarrage de l'activité dans les meilleures conditions.

Pionnière en matière de comptabilité environnementale et multi-capitaux, Delphine Gibassier, Professeure Associée et chercheuse, dirige une chaire au sein de l'école Audencia. Elle collabore également à de nombreux projets pour aider les entreprises, quelle que soit leur taille, à évaluer leur impact sur l'environnement et la société en intégrant les paramètres extra-financiers. Des évolutions que la crise de la Covid-19 a rendu selon elle d'autant plus indispensables.

Propos recueillis par Joanna Henni et Jean-François Moruzzi.

Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?

Delphine Gibassier : Mes études me conduisaient à l'origine vers un parcours de gestion à l'international, un métier que j'ai exercé pendant quelques années chez GE Healthcare, puis Syngenta. Mais j'ai toujours ressenti un fort attrait pour les sujets environnementaux (on parlait peu de développement durable à l'époque). Je me suis intéressée aux questions liées au tri des déchets, au bien-être des animaux dès le primaire… Et en devenant contrôleuse de gestion, j'ai ressenti rapidement une dissonance forte entre les objectifs très financiers de mon métier et tous ces sujets qui m'avaient passionnée très tôt. J'ai donc cherché à faire une formation… Qui n'existait pas. J'ai dû alors réaliser moi-même un travail pour préparer un doctorat de contrôle de gestion environnemental et j'ai finalement reçu trois offres, dont celle d'HEC. Restait la question du financement. Le problème est qu'il était impossible de financer une thèse sur un sujet qui n'existait pas. C'est finalement le groupe Danone, qui venait de mettre en place une comptabilité carbone, qui m'a ouvert les portes. J'ai pu ainsi intégrer en 2010 une équipe très innovante en qualité de salariée-chercheuse, l'équipe « nature finance ». J'ai pu aussi participer au projet de reporting intégré, le premier en France et même l'un des premiers dans le monde. Une vraie chance pour moi.

À la fin de ma thèse, en 2013, j'ai décidé de me consacrer à l'enseignement avec un premier poste de professeure de « comptabilité et développement durable ». Et au fil des ans, j'ai pu constater qu'il y avait une vraie prise de conscience, notamment des Directeurs financiers des entreprises, soucieux d'avoir une vraie vision. En juin 2019, j'ai rejoint Audencia*, une école réellement orientée RSE, où je dirige une chaire dédiée à la performance multi-capitaux, avec une équipe de recherche leader sur le sujet et multidisciplinaire. Nous avons aussi décidé d'accélérer les enseignements sur le sujet, nécessaires pour le monde demain, avec

* https://www.audencia.com/

notamment des cours spécialisés à tous les niveaux (en grande école, nous avons rempli le cours sur la comptabilité multi-capitaux avec 42 étudiants, l'effectif maximum) et l'ouverture d'un MBA Chief Value Officer en 2021.

À qui s'adresse cette chaire ?

D.G. : À l'origine plutôt à des financiers, mais le sujet intéresse bien au-delà de ce cercle. D'autant qu'Audencia a pris le parti de travailler vraiment avec les entreprises, ce qui était jusqu'à présent rarement le cas en matière de recherche. Une démarche qui intéresse beaucoup les groupes français et internationaux si l'on en croit les demandes d'informations que nous recevons chaque semaine. Et un projet ambitieux avec une forte dimension internationale puisque nous comptons bien contribuer aux réglementations standards en la matière, y compris au niveau des travaux de l'Europe et des Nations Unies.

Comment avez-vous connu l'IFACI et quels sont vos projets avec l'association ?

D.G. : L'audit et la gestion des risques étaient parmi les sujets que je trouvais les plus intéressants pendant mes études. Après mon premier stage, je me suis orientée plutôt vers le contrôle de gestion, mais je connaissais des membres de l'équipe de l'IFACI avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger sur les enjeux ESG (Environnementaux Sociaux et de Gouvernance), et j'ai notamment participé à la journée de co-construction sur l'avenir de ces métiers en octobre 2019, avec des membres de l'IFACI. L'idée est venue en fin d'année dernière de travailler avec l'institut et d'autres acteurs de la chaîne de confiance (la CNCC, Commission nationale des commissaires aux comptes, par exemple), et de donner l'accès à l'expertise de recherche disponible au sein de la chaire, aux professionnels de la gestion des risques, de l'audit et du contrôle internes. Une forme de réponse face à la difficulté de faire bouger les professions concernées et permettant de vulgariser et donner les informations nécessaires pour avancer. L'IFACI et la CNCC ont donc rejoint la chaire comme partenaires, et s'associent aussi en tant que partenaires du MBA Chief Value Officer, destiné aux personnes déjà en poste et avec de l'expérience, et qui débutera début 2021, sur 18 mois, en Anglais et avec au moins 50 % de cours en ligne.

Comment avez-vous vécu la crise Covid-19 en tant que chercheuse et professeure ?

D.G. : Avec, je dois dire, un peu de frustration. C'était une crise annoncée. J'ai une relation très personnelle avec la Chine, où j'ai vécu. J'avais, comme d'autres, beaucoup d'informations sur ce qui était en train de se passer et tous ceux qui travaillent sur le développement durable savaient qu'une telle pandémie pouvait arriver, même si l'on n'imaginait pas forcément un impact aussi violent. Ce qui est marquant, c'est que c'est une crise systémique. Ce n'est pas qu'un problème lié à la biodiversité, à l'environnement, c'est devenu un problème économique, sociétal, avec des conséquences terribles que l'on peut voir aussi bien dans des pays comme l'Inde qu'aux États-Unis, avec des phénomènes de pauvreté extrême, de difficulté d'accès à la nourriture.

> « On peut être suffisamment forts pour faire bouger les lignes »

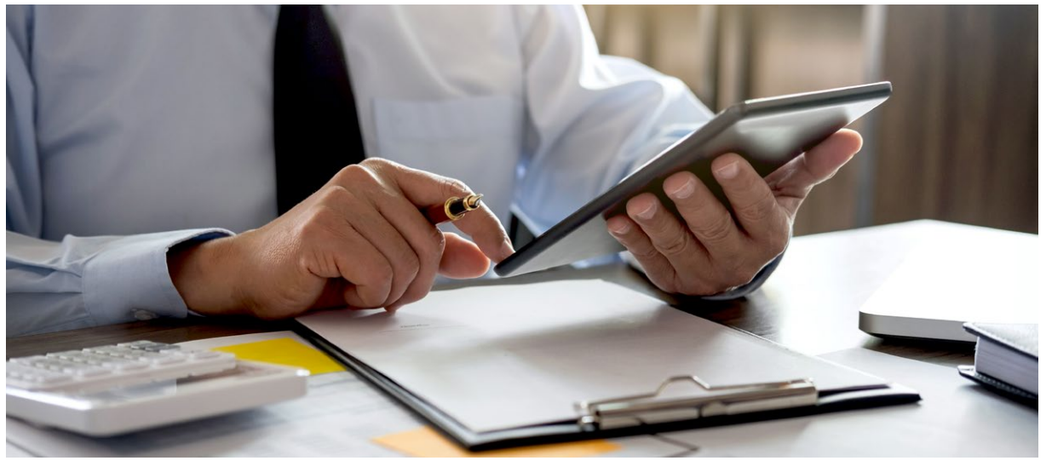
Et c'est encore plus frustrant de voir la réponse aujourd'hui, qui n'est pas à la hauteur des enjeux au niveau international. Nous sommes en train de rater l'occasion d'apprendre de cette crise et de réaliser un changement systémique. Nous qui traitons de ces sujets au quotidien depuis des années, nous avons l'impression de tirer la sonnette d'alarme depuis longtemps, mais sans effet.

Quels impacts peut avoir cette crise sur vos recherches ?

D.G. : Je suis certaine que nous allons avoir des demandes de plus en plus importantes sur les aspects non financiers. Ceux qui se sentaient déjà impliqués vont l'être encore plus. La question est évidemment : est-ce que cela va engager les autres ?

L'une des difficultés est liée notamment aux PME, trop souvent laissées de côté. Elles restent le plus grand bassin d'emplois et nos outils multi-capitaux ne doivent pas servir qu'à celles et ceux qui en ont les moyens. C'est notamment pourquoi nous travaillons actuellement avec des PME des Pays de Loire pour créer un outil facile d'utilisation et transposable.

> « Tous ceux qui travaillent sur le développement durable savaient qu'une telle pandémie pouvait arriver »



En tant que chercheurs, nous sommes des agents du changement et il faut rendre nos travaux disponibles pour avoir un impact plus important.

Les entreprises sont en pleine mutation grâce aux nouvelles réglementations apportées par l'Europe et la France (NFRD, loi PACTE, Green New Deal…). Quel impact aura la crise selon vous sur leur implication dans la prise en compte des capitaux extra-financiers ?

D.G. : Lorsque Donald Trump est arrivé au pouvoir, nous avons eu un peu peur… avec raison. Mais beaucoup d'entreprises aux États-Unis ont dit « non » et ont manifesté une forte opposition, avec à la clé une véritable dynamique.

Maintenant, on sent bien qu'il y a deux « voies ». Celle qui voudrait que l'on relance la croissance le plus vite possible, quelles que soient les conséquences. Mais on voit bien aussi que l'on pourrait changer certaines choses. Quand on dit par exemple à Air France « d'accord pour que l'état vous aide mais à condition de remplir certaines conditions, et notamment des efforts en faveur de l'environnement », on sent bien que cela répond aussi à une pression du public. Ce qui montre que l'on peut tout de même être entendus, que l'on peut être suffisamment forts pour faire bouger les lignes.

> « Il faut impérativement arrêter d'avoir une vue en silo »

La pression a été aussi assez forte sur l'UE lorsqu'elle a montré des signes de faiblesse par rapport au Green New Deal. ONG, associations, citoyens… l'ont rappelée à l'ordre. Même chose en ce qui concerne la loi DPEF, dont je suis particulièrement les travaux. Pour tous ces projets-là, il y a une attente très forte et les politiques en sont conscients. Je ne les vois pas faire machine arrière.

Que doivent changer et intégrer les entreprises pour le futur selon vous ?

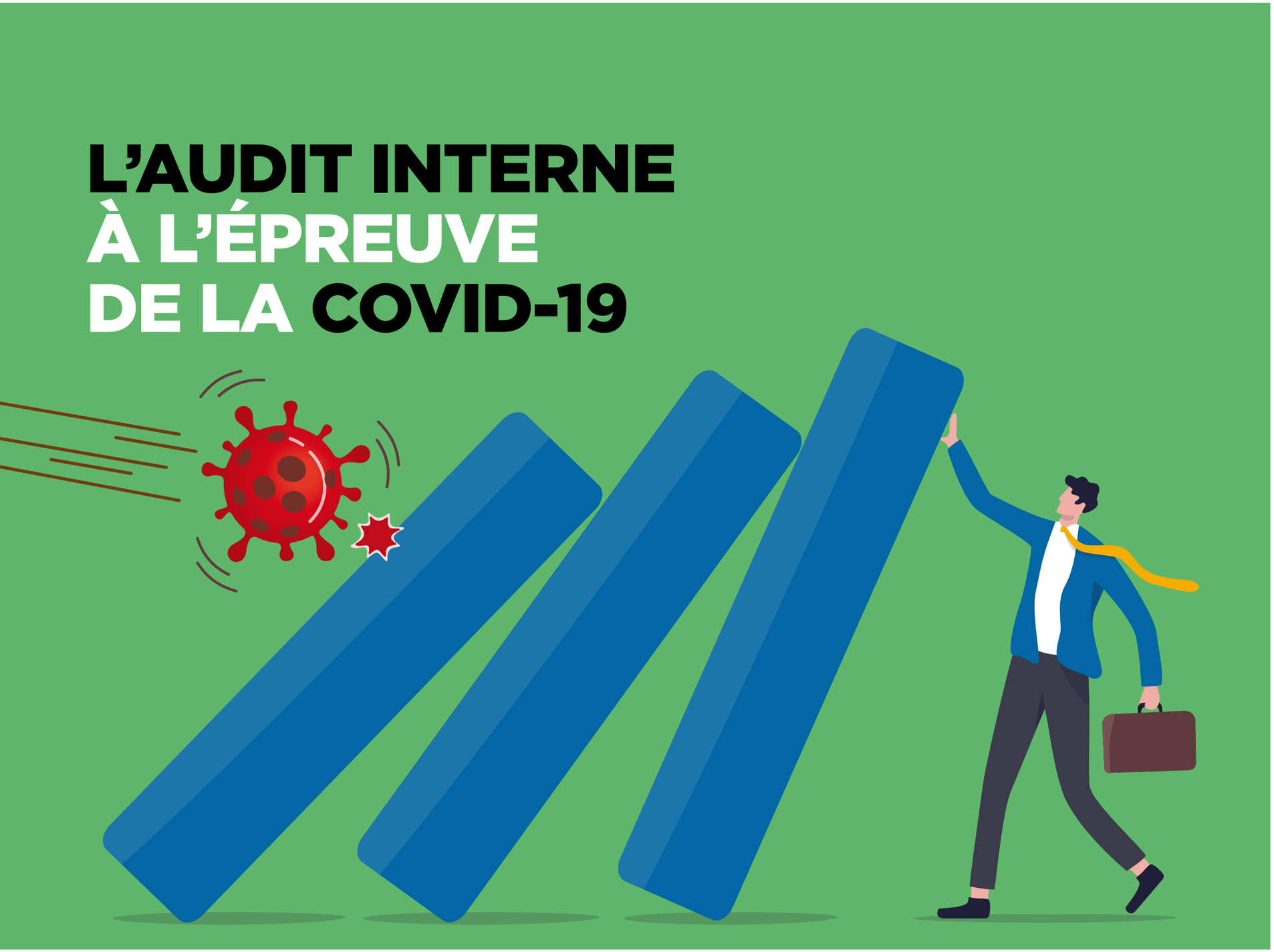
D.G. : Beaucoup d'entreprises sont conscientes que leur survie dépend d'un capital social extrêmement fort, mais aussi de la compréhension de leur capital naturel. Et elles se posent désormais des questions, notamment quant à leur propre impact sur l'environnement. Elles sont aussi obligées de se demander, après une crise comme celle-là, ce qu'il adviendrait si leurs fournisseurs n'étaient plus en mesure de les approvisionner. Ce qui change forcément la relation : on est moins enclin à tirer sur les prix, on doit réfléchir plus en termes de répartition de la valeur entre l'entreprise et ses prestataires.

Et en ce qui concerne les PME que vous évoquiez auparavant, les petites structures ?

D.G. : Lors d'un projet sur lequel j'avais travaillé avec l'ADEME, nous avions émis l'idée qu'elles puissent faire appel à des DAF multi-capitaux en « temps partagé ». C'est une fonction qui peut se mutualiser et qui sera indispensable à la survie des PME dans le futur. L'État pourrait aider, en finançant une première année qui permettrait aux petites et moyennes entreprises de réaliser à quel point cela leur est utile. Les DAF ont vraiment un rôle à jouer mais il faut aussi imaginer, au plan local, que plusieurs autres métiers – experts comptables, avocats…- participent à la réflexion et à l'action, que les écoles intègrent également plus systématiquement le développement durable dans leurs formations… Il faut impérativement arrêter d'avoir une vue en silo mais surtout faire preuve d'une grande capacité d'écoute et de bonne volonté.

Dossier

L'AUDIT INTERNE À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19



Face à la crise, les entreprises ont dû affronter ces derniers mois leur plus grand défi : un « risque à faible probabilité mais fort impact ». Que leurs groupes soient en arrêt total ou au contraire en surcroît d'activité, les auditeurs ont dû revoir leurs plans et leur façon de travailler. Ils ont partagé avec nous leur expérience et les enseignements tirés.

22
« IL EST PRIMORDIAL QUE L'AUDIT SOIT TRÈS PRÉSENT DANS CES MOMENTS DE TENSION EXTRÊME »

24
FACE AU RISQUE FINANCIER, INTÉGRER TOUS LES PROCESSUS DE GESTION DE CRISE

26
« CHEZ MICHELIN, NOUS ÉTIONS PARTICULIÈREMENT BIEN PRÉPARÉS »

28
« CHEZ RENAULT, NOUS AVONS DÛ REPENSER TOTALEMENT NOTRE PLAN D'AUDIT »

Dossier

GUILLAUME LITVAK
DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE, DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE CARREFOUR

« IL EST PRIMORDIAL QUE L'AUDIT INTERNE SOIT TRÈS PRÉSENT DANS CES MOMENTS DE TENSION EXTRÊME »

Tout au long de la crise de la Covid-19, les groupes de la grande distribution ont dû poursuivre leur activité, dans des conditions souvent difficiles, pour permettre à chacun de pouvoir faire ses courses et se nourrir. Une situation particulière à gérer pour les équipes d'audit interne et des risques, mais riche d'enseignements.

Comme certaines grandes entreprises ayant une forte présence à l'international, avec des filiales notamment en Europe, en Amérique latine et en Asie, le groupe Carrefour a vu venir assez tôt la crise qui se profilait. Et le département d'audit interne a pu réagir très vite lorsque la pandémie a touché l'Europe. « *Deux à trois semaines avant le début du confinement en France, nous avions une équipe en Italie où la situation était déjà inquiétante,* » confie Guillaume Litvak, Directeur de l'audit interne, des risques et du contrôle interne, « *nous avons donc décidé rapidement de les mettre en quarantaine* » et de reconsidérer les déplacements initialement prévus au plan d'audit. Pour autant, les missions d'audit n'ont jamais été à l'arrêt : « *nous sommes dans un secteur qui a continué son activité, vitale et très importante,* » poursuit-il, « *et nous avons poursuivi notre travail presque comme d'habitude, même si les organisations étaient bien sûr perturbées. Il fallait tout de suite pouvoir accompagner le groupe en étant encore plus opérationnels pour pouvoir aider à régler les urgences* ». Un travail qui a alors parfois dépassé le cadre habituel de l'audit. « *Dans une telle situation, il est essentiel que tout le monde contribue à son niveau. Nous avons été volontaires, comme dans d'autres départements, pour aider les magasins touchés par les pics d'activité ou l'absentéisme ou participer au call center. Nous avons participé également, avec la deuxième ligne de défense, à l'audit de la mise en place des gestes barrières dans les magasins* », explique encore Guillaume Litvak.

> *« L'occasion de changer un peu le regard des audités sur notre activité »*

Au cœur de la crise, le rôle de l'audit interne est resté très important. « *Une telle situation crée des fragilités. Il est primordial que l'audit interne, troisième ligne de défense, soit très présent dans ces moments de tension extrême. Il faut montrer à tout le monde – clients, partenaires, parties prenantes… que toutes les lignes de défense sont en place. D'autant plus que certains risques, comme les risques cyber, sont toujours bien présents, voire en augmentation* ».

Il a bien entendu tout de même fallu s'adapter et adapter les missions, faire preuve d'agilité, de souplesse, revoir les calendriers, les délais… Certains audits ont été reprogrammés car la disponibilité de certains départements - par exemple pris dans l'urgence de la réouverture de certains centres commerciaux lors du déconfinement - était limitée. Des contraintes qui, selon Guillaume Litvak, ont constitué également une vraie opportunité : « *C'était aussi l'occasion de changer un peu le regard des audités sur notre activité,* » confie-t-il, « *nous avons pu demander si, dans cette période difficile, nous pouvions les aider, en consacrant par exemple 25 % du temps de nos missions d'audits à plutôt leur apporter nos conseils* ». Une souplesse retrouvée dans l'adaptation du plan d'audit.

> *« Il faut parfois savoir ne pas suivre le plan d'audit à la lettre »*

« *Dans des circonstances aussi exceptionnelles, il faut parfois savoir ne pas suivre le plan d'audit à la lettre. Une version révisée doit pouvoir être présentée au comité d'audit tenant compte des fragilités de certains secteurs d'activité et proposant de prioriser certains audits plutôt que d'autres. Même chose quant aux délais d'exécution. Habituellement ils sont très serrés. Nous consacrons deux à trois semaines à la préparation des missions, deux à trois semaines à la mission sur le terrain elle-même et à peu près la même durée à la rédaction du rapport. Là encore, il faut savoir faire preuve de souplesse* ».

> *« Nous ne pourrons plus mettre de côté les "risques à faible probabilité mais à fort impact" »*

Pour Guillaume Litvak, les enseignements tirés de la pandémie ont été importants, et certains pourraient même avoir des effets durables. « *Face à un tel défi, le travail en commun avec le contrôle interne est déterminant et doit pouvoir se développer autour de nombreux sujets (domaines financiers, procédures d'inventaires, encaissements, etc.)* »

Quant au rôle de manager de département, il a évidemment dû évoluer de façon importante. « *Sans tomber dans le micro-management, avoir toutes ses équipes en télétravail nécessite d'être plus présent, plus à l'écoute encore que d'habitude,* » explique le Directeur de l'audit interne, des risques et du contrôle interne de Carrefour, « *il faut savoir donner de la confiance, appeler plus souvent ceux qui en ont besoin, chaque situation personnelle étant différente, tout en maintenant des objectifs clairs autour de la culture du résultat* ». Guillaume Litvak a ainsi organisé des points d'équipe chaque semaine mais aussi des « e-cafés » l'après-midi pour des moments de convivialité qui ont été autant d'occasions de resserrer les liens.

Le passage des équipes en télétravail a aussi été propice pour développer de bonnes pratiques. Les audits à distance ont été faits en vidéo à chaque fois que cela était possible plutôt qu'au téléphone : « *L'expression non-verbale des audités est très importante pour le travail de l'auditeur, qui risque de perdre en qualité s'il n'est, par exemple, pas en mesure de ressentir la gêne de ses interlocuteurs dans une attitude…* ».

Enfin, la crise de la Covid et ses conséquences ont mis en évidence, s'il en était encore besoin, l'importance grandissante de la data, surtout dans une entreprise comme Carrefour qui traite des millions de données. Guillaume Litvak a donc tenu à ce que ses équipes profitent de cette période pour s'assurer être « à niveau » sur le sujet, à travers une « *formation diplômante interne en 4 niveaux* » sous forme de quiz. Un diplôme « *honorifique* », mais tout le monde a joué le jeu. « *Une meilleure connaissance des possibilités offertes par la data (et le data mining en particulier) va nous permettre d'accélérer la transformation digitale de l'audit interne et de surveiller les opérations même dans des pays éloignés* ».

Si la crise de la Covid a fait évoluer l'image de la grande distribution – « *nos collaborateurs étaient là, présents, et les clients internes ont pu l'apprécier* » - la pandémie va aussi pousser l'audit interne à évoluer. « *Nous devrons être en mesure d'évaluer toujours plus rapidement les risques, de nous poser les bonnes questions, de savoir comment mieux les gérer, mieux les contrôler à tous les niveaux (supply chain, approvisionnements, paniers moyens des consommateurs…). Et même s'il n'est pas toujours facile de convaincre d'investir sur de telles hypothèses et d'anticiper des risques presque improbables comme une pandémie de cette ampleur, nous ne pourrons plus mettre de côté les "risques à faible probabilité mais à fort impact"* ».

LE GUIDE DE L'AUDIT INTERNE

Guillaume Litvak est le co-auteur avec Sébastien Allaire du *Guide de l'audit interne*, paru en 2019 aux éditions Vuibert. Recommandé par l'IFACI, ce livre est écrit sous forme de dialogue entre le responsable de l'audit d'un grand groupe international et un expert de l'audit afin de mieux comprendre les enjeux et de maîtriser « *les clés concrètes pour réussir dans ce métier en pleine mutation* ».

Dossier

MARIE-LAURE VACHEROT
VP CHIEF INTERNAL AUDIT D'ALTRAN - GROUPE CAPGEMINI

FACE AU RISQUE FINANCIER, INTÉGRER TOUS LES PROCESSUS DE GESTION DE CRISE

Marie-Laure Vacherot est VP Chief Internal Audit d'Altran (Groupe Capgemini), en charge de l'audit, du contrôle interne et du risk management. Au-delà de la Covid-19, les entreprises sont confrontées à une « crise systémique », comme elle la définit, aux conséquences financières, opérationnelles et organisationnelles multiples. Crise rendue plus complexe à gérer en cas de dispositif de gestion de crise immature.

Pourriez-vous nous décrire en quelques mots votre parcours ?

Marie-Laure Vacherot : J'ai passé deux tiers de ma carrière dans des fonctions d'audit interne, contrôle interne, management des risques et un tiers au sein de directions financières. J'ai exercé mes responsabilités essentiellement dans des groupes internationaux et fréquemment dans des contextes de transformation. Souvent missionnée pour accroître performance et maturité de ces fonctions, ma motivation est double : répondre aux attentes du Comité d'audit et être une *business partner* des managers pour une gouvernance optimale.

Face à la crise de la Covid-19 à laquelle nous sommes confrontés, quelles mesures ont été prises au sein d'Altran Technologies ?

M-L.V. : La direction a armé une cellule de crise pluridisciplinaire, identifié les parties prenantes internes et externes et élaboré des *Business continuity plans,* des périmètres opérationnels et fonctionnels critiques. Les priorités étaient la sécurité des collaborateurs et la poursuite des prestations de nos clients. Travaillant dans le secteur de la Recherche et de l'Innovation, il était clé d'honorer les contrats en cours et d'anticiper les besoins futurs.

> ***« Faire preuve d'opiniâtreté et d'agilité »***

Et plus particulièrement côté audit interne ?

M-L.V. : La direction comprend dix collaborateurs, trois en France et sept en Inde. L'équipe indienne audite essentiellement à distance et a été peu impactée. J'ai géré quatre sujets majeurs : les auditeurs affectés comme la plupart dans leur pratique professionnelle ; les audités focalisés sur la gestion des impacts pour leurs fonctions ; le plan d'audit et les demandes inopinées de la direction. La planification des missions a intégré les hypothèses successives de reprise. Les priorités ont été révisées selon leur contribution aux objectifs et l'évolution des risques. L'optimisation de la préparation « à distance » des missions et les capacités d'analyse de données seront déterminantes pour délivrer la contribution 2020 de l'audit. L'adaptation au contexte du confinement a été facilitée par le management « à distance » habituel des auditeurs indiens, la pratique du « *home office* » et l'expérience de crises.

Quels sont les éléments qu'il faut selon vous surtout ne pas oublier de prendre en compte face à une telle crise ?

M-L.V. : Manager l'audit requiert de considérer les auditeurs, les besoins immédiats de l'entreprise et l'impact sur les objectifs. La durée nécessite d'établir un fonctionnement dédié et d'accepter parfois des aménagements inhabituels en audit. L'équipe est prioritaire ; au manager d'identifier collaborateurs déstabilisés ou leaders émergeants et d'ajuster communication et collaboration. S'adapter à une telle situation inédite exige opiniâtreté pour préserver motivation et progression des missions, et agilité pour s'adapter aux évolutions permanentes. Une crise peut exiger de mobiliser les auditeurs. Le DAI doit identifier des scénarii et valider ses arbitrages tout en préservant la maîtrise du risque d'audit. Après la crise, de nouveaux impacts (i.e. priorisation d'objectifs opérationnels, budgétaires) peuvent émerger ; potentiels freins à l'audit.

Comment anticiper un tel événement, aussi difficilement prévisible ?

M-L.V. : Quoique la survenance du déclencheur de la crise et son degré d'impact soient difficiles à établir, le

risque de crise et un scénario d'ordre sanitaire sont à inscrire dans une cartographie de risques, afin d'assurer d'en mitiger les effets avec un système approprié. La cartographie du forum de Davos intègre ce scénario. Au Risk Manager de s'appuyer sur les événements survenus et les experts renommés pour vaincre les réticences à investir dans un dispositif de gestion de crise mature et considérer un scénario improbable. Limiter impacts opérationnels et financiers des crises nécessite d'établir un dispositif actualisé et testé régulièrement et d'y décliner les scénarii critiques.

Chaque nature de crise comporte des spécificités et la crise sanitaire a mobilisé des scénarii communs à d'autres et requis des mesures propres telles que le doublement d'équipes clés.

> ***« Renforcer les dispositifs de crise apparus défaillants »***

Et concernant l'impact financier ?

M-L.V. : Il diffère selon les secteurs d'activité, cycles de production et l'internationalisation. Il dépend aussi de l'organisation et de sa capacité de résilience et résultera notamment des coûts durant la crise puis des investissements et durée de retour à la pleine activité.

Peut-on imaginer les changements que cela va impliquer pour le management du risque comme pour les plans d'audit ?

M-L.V. : Les objectifs et les attentes envers le risk management, l'audit et le contrôle internes seront impactés à court et moyen termes. En 2020, les conséquences sont essentiellement liées aux modalités de gestion de la période de crise et des plans de sortie.

À court terme, les Risk managers actualiseront les cartographies de risques selon scenarii de reprise et évolution des stratégies. Il conviendra également de renforcer les dispositifs de crise apparus défaillants. Le contrôle interne ajustera sa contribution à la maîtrise des nouveaux risques suite à l'aménagement des processus ; les fraudeurs internes et externes demeurant actifs.

Les DAI ont réévalué leur capacité et besoin d'audit à distance, révisent les plans d'audit 2020, priorisent les missions et adaptent le management. Les plans 2021 intégreront les ajustements stratégiques, le report de missions et les nouveaux enjeux. Le budget devra refléter les objectifs renforcés d'analyse de données et d'audit à distance, en terme de compétences et outils.

Léonard de Vinci a dit « *Qui ne prépare pas l'avenir, se prépare à gémir* » ; je souhaite que managers des risques, contrôle interne et d'audit poursuivent leur collaboration intensifiée ces derniers mois, renforcent leur synergie et mutualisent leurs outils pour accroitre maîtrise et valeur ajoutée.

ALTRAN – GROUPE CAPGEMINI

Leader mondial des services d'ingénierie et de R&D
3,2 millions de CA
Plus de 53 000 collaborateurs
Présent dans plus de 30 pays

Dossier

PIERRE-ANTOINE **MANTIN**
AUDIT SENIOR MANAGER, MICHELIN

« CHEZ MICHELIN, NOUS ÉTIONS PARTICULIÈREMENT BIEN PRÉPARÉS »

Face à une situation inédite, le groupe Michelin a pu réagir rapidement. Son implantation forte en Asie a permis d'anticiper sur ce qui pouvait arriver en Europe. Les simulations régulières de crises de grande ampleur réalisées ont également permis de développer des outils adaptés. Mais le plan d'audit a bien entendu été profondément revu.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? Votre parcours et votre rôle au sein de l'entreprise ?

Pierre-Antoine Mantin : Après avoir passé une dizaine d'années en audit externe, j'ai rejoint le groupe Michelin il y a cinq ans. J'exerce la fonction de manager au sein de la Direction audit et risk management et je reporte au Directeur audit et risques. En termes d'organisation, nous sommes trois managers : un en charge des sujets industriels, un deuxième des sujets recherche produits, et moi-même en charge du corporate, qui recouvre en particulier les sujets finance, stratégie, juridique, éthique et gestion des personnes.

Face à la Covid-19, des mesures avaient déjà été mises en place en prévention, en amont du confinement en France ?

P-A.M. : Michelin est une entreprise mondiale, qui compte 120 000 collaborateurs, présents sur tous les continents. Avec 15 000 personnes en Asie, notamment en Chine et en Thaïlande. Nous avons donc été confrontés très tôt sur le terrain à cette crise, bien avant que la France ne soit touchée. Le Groupe a ainsi dû mettre en place une organisation spécifique, avec des cellules dédiées dans les différents pays. Et la Direction de l'audit et du risque y a beaucoup contribué, avec un spécialiste dédié à la gestion de crise, qui a permis de structurer la réponse. Nous étions d'autant mieux préparés que nous réalisons chaque année des simulations de crises de grande ampleur – la dernière simulation avait eu lieu en décembre et nous avait permis de développer des outils adaptés. Mais évidemment, lorsque cela arrive dans la réalité, la gestion d'une crise comme celle que nous traversons reste difficile…

Quels types d'outils ?

P-A.M. : Chez Michelin, l'audit et le risk management sont intimement liés. Et depuis des années, nous réalisons des audits dits « de risque » avec un focus particulier sur des sujets qui ont une faible probabilité mais un très fort impact. Et finalement, une situation comme la pandémie en cours tend à nous conforter dans cette approche, avec les questions liées à la continuité du business industriel, les risques de rupture d'approvisionnement, la santé et sécurité des personnes, les risques de liquidités, etc. Autant de sujets qui font régulièrement l'objet d'audits.

> « Une vraie leçon pour l'avenir quant à notre réactivité et notre capacité d'innovation »

Comment les mesures de restriction ont-elles été mises en place dans l'entreprise ?

P-A.M. : La priorité du Groupe a toujours été de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Nous avons donc rapatrié les salariés se trouvant dans les zones les plus touchées, puis nous avons très rapidement pris la décision de fermer des usines. Nous avons pu assurer la continuité d'un certain nombre d'activités via notamment le télétravail, mais aussi grâce à notre capacité à répondre aux besoins en équipements individuels de protection.

Au cœur de la crise, votre entreprise a d'ailleurs contribué à l'effort collectif, en produisant notamment des masques et des visières…

P-A.M. : Oui, plusieurs « *task forces* » ont vu le jour. De nombreuses machines à coudre ont été achetées dans une dizaine de nos usines en Europe, des chaînes ont été montées pour fabriquer des masques, mais aussi du gel hydroalcoolique et également des pièces destinées aux respirateurs. La démarche a été très rapide et a bénéficié d'un formidable engagement des collaborateurs. Il faut souligner également une bonne analyse des besoins en coordination avec les services hospitaliers. Nous avons par exemple fabriqué des billots gonflables, des sortes de petits matelas avec une forme particulière qui aide les soignants à retourner les malades quand c'est nécessaire. Nous avons aussi participé aux travaux d'un consortium d'entreprises, dont Air Liquide, pour répondre à des besoins spécifiques. C'est une vraie leçon pour l'avenir quant à notre réactivité et notre capacité d'innovation.

> « En termes d'audit et de management des risques, nous pouvons y voir une opportunité »

Est-ce que l'audit interne a été amené à réévaluer la conformité des pratiques de l'entreprise avec les nouvelles obligations réglementaires liées à la crise ?

P-A.M. : En fonction des pays, c'est vrai que nous avons eu à prendre en compte de nouvelles réglementations, avec des applications très rapides sans avoir toujours le temps de s'y préparer. Mais nos experts ont pu gérer ces questions. Et il y a les réglementations de *compliance* qui continuent d'exister et qui exigent une attention particulière dans cette période où tout se passe à distance et dans des conditions assez inhabituelles. Dans ce domaine, le pilotage et les contrôles se sont poursuivis.

Et en ce qui concerne vos missions d'audit ?

P-A.M. : Là, bien sûr, l'activité a été particulièrement impactée. Nous devons habituellement nous déplacer et travailler en équipe… À très court terme, nous avons géré le rapatriement des auditeurs qui se trouvaient un peu partout dans le monde, avec une situation qui changeait tous les jours en fonction de la liste des pays à risques. En revanche, nous avons pu poursuivre 100 % des audits déjà commencés, même si l'efficacité des audits a été parfois impactée et les tests d'observation physique limités. Les équipes se sont adaptées dans des contextes pas toujours simples : la distance, un éventuel décalage horaire, des différences culturelles parfois difficiles à gérer lorsqu'on ne connaît pas les interlocuteurs… L'utilisation des outils collaboratifs a été maximisée !

Avez-vous fait évoluer le plan d'audit ?

P-A.M. : Nous avons réalisé une revue approfondie de notre plan d'audit, en tenant compte des audits réalisables à distance, ceux qui demandent une présence sur le terrain et en privilégiant ceux qui pourraient apporter de la valeur, particulièrement face à une situation comme celle que nous vivons. Nous travaillons actuellement sur la base de deux scénarios : le premier prévoit quelques déplacements au dernier trimestre, limités aux sièges des régions européennes, asiatiques et américaines. Selon ce scénario, le plan d'audit initial reste relativement épargné, nous arriverions à maintenir environ 90 % des audits que nous avions prévus. Le second scénario, selon lequel aucun déplacement ne serait possible en 2020 en dehors de la France, impacte notre plan d'audit de manière beaucoup plus importante : selon ce scénario, environ un quart de nos audits devraient être remplacés. Dans le contexte actuel, nous avons adopté un pilotage plus agile de notre plan d'audit, en introduisant des scénarios *What-if*, une replanification plus fréquente et un questionnement régulier sur les sujets qui font le plus sens au regard de l'actualité du Groupe.

Avez-vous pu tirer de nouveaux enseignements de cette crise ?

P-A.M. : Je pense qu'en termes d'audit et de management des risques nous pouvons y voir une opportunité : celle de gagner en agilité, d'accélérer notre transformation digitale, de renforcer notre analyse sur ces situations à faible probabilité mais à fort impact en travaillant sur un maximum de scenarii possibles incluant de nouveaux risques.

Dossier

DOMINIQUE **FLEURYNCK**
RESPONSABLE DU SECTEUR FABRICATION ET LOGISTIQUE
AU SEIN DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE DE RENAULT

« CHEZ RENAULT, NOUS AVONS DÛ REPENSER TOTALEMENT NOTRE PLAN D'AUDIT »

Pour toutes les entreprises françaises, même bien préparées, la violence du choc lié à la pandémie de la Covid-19 a été forte. Pour des fleurons de l'industrie comme Renault et ses 190 000 collaborateurs à travers le monde, les problèmes à résoudre ont été nombreux et l'impact sur l'activité de l'audit interne a évidemment été très important.

Dominique Fleurynck est entré chez Renault en 1987 (avec une interruption de huit ans pour rejoindre Valeo, entre 1992 et 2000) et il a exercé de nombreuses fonctions en France, en Argentine et en Inde, à des postes de responsabilité essentiellement dans le domaine industriel. Aujourd'hui Responsable du secteur fabrication et logistique au sein de la Direction de l'audit interne, il assure également l'intérim de la direction de celle-ci et a donc dû gérer la crise en commençant par assurer la sécurité de ses équipes. « *Nous avons fait revenir de façon anticipée tous les auditeurs qui étaient sur le terrain pour les missions en cours en Inde, en Turquie, en Espagne, en Roumanie, avant que les liaisons aériennes soient coupées et les frontières fermées,* » explique-t-il. « *Il restait environ deux semaines avant la fin des missions qui avaient été initiées et nous avons dû nous organiser pour les terminer à distance* ».

MISES À JOUR DE BASES DE DONNÉES, FORMATIONS, TRAVAIL SUR LES MÉTHODOLOGIES, REVUES DE DOSSIERS…

Les équipes d'audit ont été placées aussitôt en télétravail avec comme objectif de parvenir à finir les missions dans les délais. Pour le département fabrication et logistique, deux sur les huit programmées ne pourront être réalisées. « *Difficile lorsque vos interlocuteurs ne sont pas présents sur place, surtout lorsqu'il s'agit de sites industriels soumis au chômage complet, et qu'ils sont de fait hors connexion ou qu'ils ont beaucoup d'urgences à gérer pour adapter le site* » précise Dominique Fleurynck.

Si la Direction de l'audit interne n'a pas été sollicitée pour toutes les questions liées à la réorientation de certains moyens, notamment pour venir en aide aux hôpitaux, le temps encore disponible a été utilisé pour préparer le plus long terme : mises à jour de bases de données, formations, travail sur les méthodologies (notamment pour l'audit à distance en intégrant les réflexions de l'IFACI et les échanges avec d'autres Directeurs d'audit), accélération du traitement des recommandations IFACI…

CONSACRER DU TEMPS AUX DIFFÉRENTS RETOURS D'EXPÉRIENCE

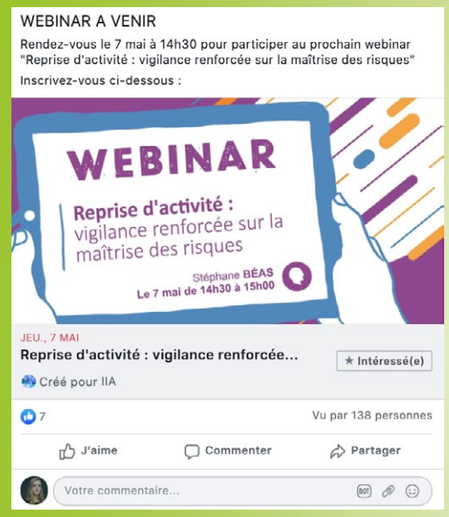
« *Évaluer la conformité des pratiques de l'entreprise avec les nouvelles obligations réglementaires nées de la crise de la Covid-19 a été laissé aux organismes de contrôle de niveau 2 de Renault, le département d'audit interne exerçant les contrôles de niveau 3,* » poursuit-il, « *nous avons dû en revanche repenser totalement notre plan d'audit* ». Ainsi, si des usines ont commencé à rouvrir dès la fin du mois d'avril en commençant par les pays les moins touchés, comme le Portugal, les missions d'audit sur le terrain ont été repoussées à bien plus tard : « *Au niveau de la DAI, nous poursuivrons à partir de mi-mai nos missions à distance jusqu'à fin juillet en sélectionnant les missions les plus appropriées. Pour le second semestre, tout dépendra de l'évolution de la pandémie. L'hypothèse la plus "conservatrice" prévoit que nous ne nous déplacions qu'en France jusqu'à la fin de l'année. Si la situation s'améliorait rapidement, nous pourrions prévoir de nous déplacer en Europe à partir d'octobre, voire plus tard vers la fin de l'année. Nous espérons avoir une meilleure visibilité fin juin et procéder à une validation au niveau de la Direction générale* ». Le nouveau plan d'audit pourrait inclure si nécessaire de consacrer du temps aux différents retours d'expérience sur cette crise inédite. « *Rien ne nous a encore été explicitement demandé en ce sens* », conclut Dominique Fleurynck, « *mais si tel était le cas, nous sommes déjà prêts* ».

Vu & lu sur Workplace

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà plus de 3 000 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines :

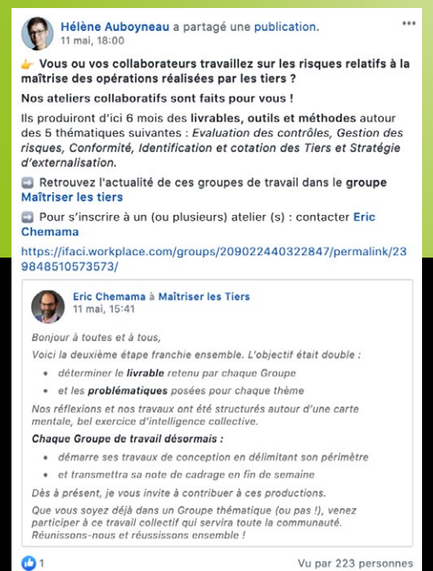
#PARTAGE

#REMOTE

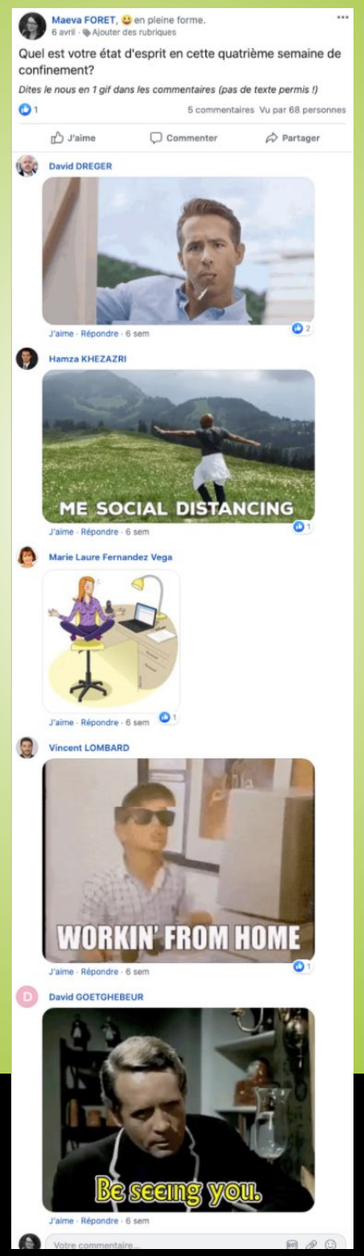


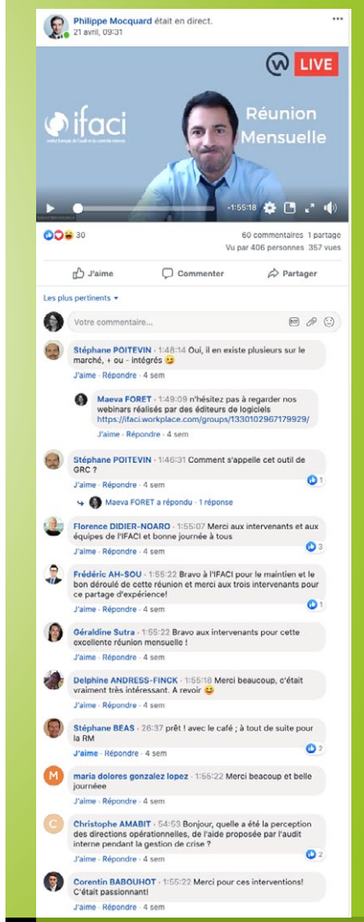
#WEBINARS

#COMMUNAUTÉ



#RÉUNION MENSUELLE ONLINE





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

#TÉLÉTRAVAIL

« TRAITER 100% DES DONNÉES OU COMMENT OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES »

Guillaume Bonamy, Head of Internal audit department d'Allianz Partners, a créé la Direction d'audit interne du groupe il y a quatre ans. L'une de ses toutes premières décisions stratégiques a été de doter son entité d'un outil de gestion analytique des données. Le choix s'est porté sur IDEA de Caseware, avec à la clé une amélioration des recommandations, un gain de temps important et de nouvelles perspectives d'audit.

Pourriez-vous nous parler d'Allianz Partners?

Guillaume Bonamy : Allianz Partners est une compagnie d'assurance qui réalise 8,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et est présente dans 35 pays. Avec une grande diversité d'entités légales qu'il faut couvrir d'un point de vue audit.

Quel a été votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ?

G.B : Je suis entré chez AGF au début des années 2000, avant le rachat par Allianz. J'ai passé quelques années sur des missions de *corporate finance*, puis j'ai créé la Direction de la trésorerie, en définissant les profils, en développant les outils informatiques nécessaires… J'ai ensuite rejoint en 2012 Allianz Global assistance, en tant que Directeur financier de la région Asie-Pacifique, basé à Singapour, où je suis resté pendant trois ans. Puis je suis revenu à Paris comme Directeur de l'audit interne au moment où était créé Allianz Partners, en 2016. Il a fallu fonder cette direction à partir de différentes entités, définir les processus, choisir les bonnes personnes et développer de nouveaux outils.

L'innovation tient donc une grande place dans votre activité ?

G.B : Absolument. Étant un manager de transformation, cela implique de devoir créer, parfois ex-nihilo, des solutions innovantes pour pouvoir être efficace très rapidement.

C'est également important en termes de recrutement des talents ?

G.B : C'est essentiel. Il faut trouver la bonne balance dans les équipes entre les experts métiers et ceux qui auront la capacité d'apprendre, au-delà des compétences techniques. Nous recherchons plutôt un état d'esprit.

Quelles sont les particularités de l'audit en matière d'innovation ?

G.B : Il y a deux contraintes : le temps et l'espace. Chez Allianz Partners, nous avons des missions courtes. Il faut donc savoir optimiser le temps. Et nous avons une couverture géographique énorme.

Utilisez-vous depuis longtemps des solutions de data analytics ?

GB : Dès mon arrivée en 2016, un de nos angles stratégiques a été de se doter d'un outil de gestion analytique des données. Notre métier change énormément et les risques sont de plus en plus digitaux. La première chose à faire est donc de s'adapter à ce nouveau monde car nous n'auditons plus de la même façon. Les réglementations changent et les contraintes sont donc différentes. Mais c'est aussi l'opportunité pour nous d'être plus efficaces.

Comment ?

G.B. : Pour commencer en s'assurant que nos testings, dans la phase initiale, soient faits non pas seulement sur un échantillon, mais sur 100 % des données, de façon à obtenir une réelle matérialité. Et au-delà en obtenant des modèles prédictifs pour mieux réaliser nos plans d'audit.

Pour cela, il faut créer des tests, savoir intégrer des données structurées comme des données non structurées, présentes dans des PDF par exemple. Mais nous nous intéressons aussi aux *voice datas*, parce que nous avons un *call center*…

Avez-vous été amenés à recruter de nouveaux profils de spécialistes des données ?

G.B. : Oui, nous avons une équipe de *data analyst* de quatre personnes. Leur rôle est d'intégrer les datas et de créer les tests. Nous avons également une équipe *robotics* pour laquelle nous allons recruter deux personnes supplémentaires.

Pourquoi avoir choisi le logiciel IDEA de Caseware ?

G.B. : C'est un outil qui a fait ses preuves et était déjà utilisé par Allianz France. Nous avons testé d'autres produits et la solution Caseware nous est apparue comme la plus adaptée, la plus à même d'être utilisée par l'ensemble des équipes rapidement. Nous avions 30 auditeurs à former et nous voulions être sûrs que chacun en serait capable, en répondant à cette dynamique agile que nous voulions mettre en œuvre.

Quel a été l'impact de cette implantation ?

G.B. : D'abord sur la qualité de nos recommandations et de nos points d'audit, qui sont devenus beaucoup plus forts parce que bénéficiant d'une vraie matérialité. Ensuite, il y a eu notre capacité à traiter 100 % des données. Un changement majeur. Et puis évidemment un gain de temps important.

Après, cela demande de la structuration. Au départ, nous lancions les *data analytics* et nous recevions les résultats une semaine après la fin de la mission… Maintenant, nous les recevons au tout début de la mission. Mais il a fallu se focaliser sur les zones de risques.

Quels sont selon vous les atouts les plus importants d'IDEA ?

G.B. : Déjà, sans même avoir à en développer, il existe des tests disponibles qui permettent d'avoir d'emblée une vision très claire sur les données. Par ailleurs, le type de données que l'on peut intégrer est très large. Ensuite, la création de tests spécifiques est très intuitive. Enfin, il y a une fonctionnalité sur les états financiers (« Smart Analyzer ») qui permet de faire toute une batterie de tests ultra-intéressants et ultra-rapides. Ils sont pré-paramétrés et balayent une grande partie que l'on veut faire.

Est-ce qu'IDEA vous a permis, de fait, de mettre en place de nouvelles stratégies ?

G.B. : Un succès fait prendre conscience qu'il existe de nouvelles opportunités. Nous n'imaginions pas pouvoir faire des tests pratiquement en temps réel et cela nous a permis de revoir nos approches. Mais aussi de réfléchir à la réplicabilité en proposant ces tests à d'autres entités d'Allianz.

L'utilisation de cet outil a levé des freins, ouvert le champ des possibles. Et nous pouvons aujourd'hui revoir nos programmes et envisager d'auditer de nouveaux domaines. Nous avons construit un vrai partenariat avec Caseware IDEA qui tient compte de nos retours d'utilisateurs et améliore régulièrement un outil réellement très agile.

IDEA

Plus d'informations : www.caseware-idea.com

Idées & stratégies

ANNE-SOPHIE MOREAU
RÉDACTRICE EN CHEF DE Philonomist.

À LA RECHERCHE DU SENS PERDU : COMMENT SAUVER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS AU TEMPS DE L'INDIVIDUALISME ?

« *Mais pour quoi faire ?* » C'est la question qu'on est tenté de se poser au réveil, surtout lorsqu'on est en télétravail. Avec l'épidémie, de nombreux paresseux – dont je suis – se voient sauvés du « métro boulot dodo », et apprécient l'expérience : si l'on en croit un sondage mené par Choosemycompany, 74% des salariés actuellement en télétravail souhaiteraient y rester. Pourtant la délicate question du sens de notre activité ne disparaît pas pour autant : selon le même sondeur, la part des salariés se disant « motivés » au travail serait descendue de 72 à 64% entre janvier et avril 2020.

D'où l'inquiétude des managers : et si le télétravail aggravait le désengagement des salariés ? En 2019, selon un sondage Kantar TNS pour Randstad, un Français sur cinq estimait occuper ce que l'anthropologue David Graeber appelle un « *bullshit job* », soit un travail dont on ne perçoit pas le sens. Au lieu de les dissiper, le télétravail aiguise ces questionnements : n'est-on pas mieux avec sa famille et un bon livre qu'à vendre des services inutiles ? On a du mal à se motiver… et personne n'est là pour nous y aider !

Pour l'employeur, c'est une situation délicate : sans pouvoir contrôler les efforts de ses collaborateurs, il doit s'en remettre à leur bonne volonté. Cela tombe mal pour les organisations qui fonctionnaient au bâton et à la carotte : fini les pointeuses ; bienvenue au secret du foyer, à la connexion illimitée et à ses multiples tentations. C'est un défi terrible pour l'entreprise : comment motiver ses ouailles à distance, sans l'effet « panoptique » de l'open space qui nous obligeait à faire mine d'être affairés ? Ainsi s'effondre le système de surveillance qu'avaient mis en place les organisations modernes sur le modèle de la prison pensée par le philosophe utilitariste Jeremy Bentham, et analysée plus tard par Michel Foucault : dans des bâtiments où chacun peut être vu à tout moment, on se sent obligé de se montrer coopératif – et de ne pas passer sa journée au baby foot de la cafétéria, dont, quoi qu'en dise le boss, personne ne songe à profiter durant les heures de travail.

Désormais chacun est face à ses responsabilités, et, osons le mot, sa conscience. Au fond, le salarié se voit dans la situation de Gygès, le berger dont Platon raconte dans la République qu'il devient immoral après avoir trouvé un anneau qui lui permet d'être invisible : après tout, pourquoi se montrer loyal envers qui que ce soit si on est sûr de ne pas être pris en flagrant délit d'oisiveté ? Et pourquoi en faire plus lorsqu'on peut se contenter du minimum syndical ? Or il est invisible, ce petit effort qui fera la différence et portera le collectif au-delà du résultat passable que le dirigeant est légalement en droit d'exiger de ses troupes. Mais qu'est-ce qui motive un salarié à passer quelques heures de plus sur un dossier délicat, sans savoir si son sacrifice sera un jour reconnu ?

La question n'est pas nouvelle : cela fait longtemps que les entreprises flairent le danger du désengagement. D'après une étude Gallup menée en 2018, seuls 6 % des salariés français seraient véritablement « engagés » au travail ; les autres se contenteraient de faire le minimum. L'institut estimait alors à 97 milliards d'euros le coût annuel du désengagement pour le pays. En un sens, la léthargie du télétravailleur est rationnelle : *l'homo œconomicus* que nous sommes a été élevé à l'école de l'optimisation sous contrainte, soit selon l'idée qu'il n'est nul besoin d'en faire davantage si on est payé pareil à la fin du mois. Et les primes individuelles ne suffisent pas à régler le problème : au contraire, elles minent le sens du collectif, et nourrissent l'individualisme.

Si la relation entre employeur et employé se résume à un lien contractuel et temporaire, on peut être sûr que la séparation physique imposée par le confinement ne donnera rien de bon. Au fond, le coronavirus ne fait que révéler et renforcer une mutation déjà largement amorcée : l'éclatement de notre société en individualités indépendantes, qui se concrétise désormais avec le télétravail. Partout, on encourage l'indépendance : la mode est à l'autoentrepreneriat, voire à la disruption régulière de sa propre identité via des reconversions soudaines. Le travailleur nomade scrolle les profils de ses employeurs futurs comme un séducteur passe en revue ses matches sur Tinder, tandis que le *slasheur* cherche de nouvelles cordes à ajouter à l'arc de son employabilité. Chacun pour soi, et pas question de s'attacher. Or les entreprises qui prônaient avant la flexibilité sentent qu'elles ne peuvent aujourd'hui se contenter de ces profils de travailleurs furtifs, qui arrivent et repartent en touristes.

Pourtant l'individu a besoin de s'engager – en amour comme au travail. Personne, au fond, ne se satisfait d'alliances passagères et intéressées. Nous désirons autant que nous redoutons le « stade éthique » de l'existence, ce passage à une liberté concrète qui, comme le montre Søren Kierkegaard, ouvre à l'accomplissement de soi. Pour le philosophe, à force de vivre sa vie à distance, le séducteur souffre. Car il est impossible de se satisfaire d'une existence d'électron libre, où l'on garderait toutes ses options ouvertes au lieu d'inscrire son action dans la durée. De même, au travail, nous avons besoin d'ancrer notre activité dans la réalité d'un projet concret, et sur du long terme – pour Kierkegaard, c'est le mariage, mais on pourrait transposer son idée au CDI : paradoxalement, c'est en nous donnant des responsabilités, en nous faisant confiance pour nous épanouir en adultes et en nous intégrant dans un collectif exigeant, que l'entreprise peut nous donner envie de nous montrer fidèles à notre poste. Et de donner le meilleur de nous-mêmes – tout en restant vautrés, Covid-19 oblige, dans le confortable canapé qui nous sert de home office.

La profession vue par...

LAURENT **BÉNECH**
FONDATEUR ET PRÉSIDENT AD&SO EXECUTIVE SEARCH

« AVEC CETTE CRISE, BEAUCOUP D'ENTREPRISES VONT DEVOIR RECRUTER ET FORMER DES AUDITEURS »

Le cabinet de recrutement Ad&So est régulièrement classé par *Les Échos* parmi les meilleurs cabinets français de recrutement de dirigeants et managers. Laurent Bénech parle de sa vision de nos métiers, de leur évolution et des attentes des entreprises suite à la crise de la Covid-19.

Comment définiriez-vous le marché du recrutement dans les métiers de l'audit, du contrôle et du risque, avant la crise de la Covid-19 ?

Laurent Bénech : Ce n'était pas vraiment un marché « tendu » car il n'y avait pas de pénurie, mais la demande de recrutements était très forte, générée essentiellement par les secteurs exposés aux risques visant les personnes et leur santé notamment. Je pense aux laboratoires fabriquant médicaments et vaccins, à l'industrie agro-alimentaire… C'était aussi le cas pour des secteurs régaliens comme l'énergie, les transports ou l'armement, qui sont sensibles et clés pour l'indépendance d'un pays.

> ***« Il faudra être capable d'adopter une liberté de ton (…) Cela demande du courage ».***

Et avec cette crise, avez-vous déjà constaté des évolutions dans les attentes des entreprises en termes de recrutement d'auditeurs et de contrôleurs internes ?

L.B. : Nous avons été très sollicités, dès le déclenchement et le confinement, par de grands groupes structurés qui menaient une réflexion sur « l'après ». Nombre de nos clients ont en tête qu'après une telle épidémie, nous devons anticiper une seconde crise, économique et financière, sociale, éventuellement plus dangereuse que la première, d'où une perception renforcée d'incertitude. « Anticiper, anticiper, anticiper », on le sait, sont les trois règles de base de la survie en milieu hostile. Or, sans polémiquer, il est évident que nous n'étions pas préparés. Chaque entreprise est donc consciente qu'il va lui falloir se renforcer, recruter et former des auditeurs, des contrôleurs et gestionnaires de risques, reconnaître et aussi valoriser ces fonctions.

Les compétences attendues vont-elles être différentes ?

L.B. : Pour les auditeurs, contrôleurs et gestionnaires de risques, il leur faudra être capable d'adopter une liberté de ton peut-être plus importante qu'aujourd'hui, car il n'est jamais facile d'annoncer le pire quand il n'est pas certain. Cela demande discernement, tact et courage, d'autant plus que ces acteurs seront plus que jamais au contact direct des dirigeants. Les compétences techniques de collecte et d'analyse des données restent bien sûr importantes. Toutefois, se confronter aux réalités du terrain, avec une connaissance encore plus approfondie de tous les métiers de l'entreprise, sera primordial.
Et enfin, les *soft skills*, de plus en plus souvent évoqués, seront plus que jamais au cœur du moteur et du succès de cohésion de l'entreprise. Chacun doit être réellement apte à communiquer, à trouver les mots justes pour répondre aux inquiétudes des différentes entités du groupe, notamment dans les domaines de la santé, de la sécurité, de la sûreté des personnes, des biens et des valeurs de l'entreprise. Chacun réussira mieux en développant sa capacité relationnelle afin d'obtenir les meilleures informations, développer et partager les meilleures pratiques.

AD&SO EXECUTIVE SEARCH

Fondé en 2002
Fondateur et Président : Laurent Bénech
3 associés
5 consultants seniors
25 % de clients hors hexagone
Moyenne d'ancienneté des clients supérieure à 14 ans
Plus d'informations : https://www.adandso.com/

Point de vue

PROCHAINES MISSIONS : À DISTANCE OU PAS ?

Ça y est, le mot est lâché : missions d'audit interne à distance. L'auditeur hésite : on y va ou pas ? Est-ce que ces missions auront la même valeur que lorsque nous nous déplaçons sur le terrain ? Comment recueillir les preuves pour valider notre rapport ? Quel intérêt avons-nous de les faire à distance ? Comment vont réagir les équipes auditées ?...

Oui, il y a des avantages à faire des missions à distance :
Pour l'auditeur, moins de déplacements et donc moins de fatigue, un gain de temps indéniable.
Pour l'entreprise, une économie budgétaire, la possibilité de recruter des collaborateurs plus sédentaires en recherche d'un équilibre vie privé / vie professionnelle et qui ont les expertises recherchées…
Pour l'audité, organisation plus facile entre les tâches quotidiennes et le temps à consacrer aux auditeurs, baisse du stress du fait d'être sollicité à distance (sur ce sujet certains disent qu'au contraire le stress est augmenté).
La liste ne s'arrête sûrement pas là et chacun pourra y ajouter d'autres avantages liés à leur contexte spécifique.

Oui, il y a aussi des limites et des questions dues au manque de pratique et aux types de missions : pas toujours possible de voir le non verbal, difficile d'établir la confiance, pas l'habitude de gérer des réunions à distance, difficile d'obtenir des preuves irréfutables, pas de ressenti sur l'ambiance, pas d'observations possibles…
En comparaison, les personnes réticentes au télétravail qui ont été obligées d'y recourir se sont aperçues que, ô surprise, leurs équipes travaillaient parfois mieux et plus vite qu'ils ne l'avaient imaginé.

Alors, que privilégier ? Sûrement un mix des deux.
Le contexte de l'entreprise joue un rôle important dans la décision d'y aller ou pas : le niveau d'informatisation, la culture risques, la centralisation et la qualité des données, l'existence d'un outil visio…

Quelques règles : commencez par une mission simple (contrôle des contrats de sous-traitance ou audits de conformité) sans trop d'enjeux avec une équipe auditée d'accord sur le principe, débriefez, modifiez la démarche et devenez de vrais experts.
Dans tous les cas, privilégiez les visio-conférences, lâchez vos *a priori* et avancez, formez si nécessaire vos équipes aux outils.
Menez la bonne analyse et prenez la bonne décision. Vous pourrez toujours arrêter si cela ne fonctionne pas dans l'entreprise. Et surtout ne vous arrêtez pas aux résistances au changement que vous allez rencontrer…

Par Martine Van Went
Dirigeante AMV Talents,
Ex-Présidente PWN Paris.

Formations

ÉLISABETH QUIN
FORMATRICE IFACI

UN PASSAGE EN « CLASSES DISTANCIELLES » QUI A SÉDUIT FORMATEURS ET PARTICIPANTS

Face à la situation exceptionnelle engendrée par la Covid-19, il est devenu impossible de réaliser les formations prévues en présentiel à partir de la mi-mars. En un temps record, les formateurs de l'IFACI se sont adaptés et ont pu, le plus souvent possible, réaliser leurs interventions à distance, à la grande satisfaction des participants. Retours d'expérience croisée de deux de nos intervenants, Élisabeth Quin et Alain Gouret.

ALAIN GOURET
FORMATEUR IFACI

Depuis deux ans, Élisabeth Quin et Alain Gouret (voir encadré) travaillaient déjà ensemble, à la demande de l'IFACI, à réfléchir à la cohérence et au développement de la gamme contrôle interne des formations. Un travail en commun qui a débouché en 2019 sur la création d'une nouvelle formation : « *faire vivre le contrôle interne* ». Une session très pratico-pratique destinée à construire les meilleurs outils. Puis, l'an dernier, Élisabeth et Alain ont également repris la formation « *S'initier au contrôle interne et à la maîtrise des risques* », avec pour objectif de bien harmoniser les différents programmes.

« *Dès que nous avons basculé en confinement,* » explique Élisabeth Quin, « *nous nous sommes proposés avec Alain pour adapter nos formations en véritables "classes distancielles", un terme que je trouve plus juste que "virtuelles". Et une semaine plus tard, nous étions prêts* ».

« Un véritable échange, une vraie participation »

Une démarche essentielle mais qui a nécessité des changements importants. « *L'avantage, c'est que nous maîtrisions bien nos formations, puisque nous les avions conçues,* » confie Alain Gouret, « *nous voyions donc bien les points à revoir, notamment en ce qui concerne les exercices. Comment les gérer, les restituer, en utilisant des outils tels que Klaxoon* ». Un des principaux enseignements de ce passage du présentiel au distanciel a été, de leur avis commun, la nécessité d'aller plus à l'essentiel : « *La relation est différente, il faut surtout s'assurer que les fondamentaux sont bien acquis, c'est ce qui est clé,* » confirme Élisabeth. Car, contrairement au présentiel, il est plus compliqué à distance, même en vidéo, de se rendre compte qu'un des participants « *décroche* » et a plus de mal à suivre le déroulement de la session. « *C'est la raison pour laquelle nous avons volontairement limité le nombre de personnes à 10 pour qu'il puisse y avoir un véritable échange, une vraie participation* », poursuit-elle.

LES RETOURS DES PARTICIPANTS ONT ÉTÉ TRÈS POSITIFS

Passées les premières appréhensions techniques liées à de nouveaux outils et la nécessité d'une plus grande concentration, de la part des formateurs comme des participants, tout s'est mis en place sans grandes difficultés. « *La plateforme que nous utilisons permet le travail simultané en sous-groupes,* » explique Alain Gouret, « *et nous passons sans doute plus souvent d'un groupe à l'autre qu'en présentiel, cela prend plus de temps, mais cela se passe bien. Si l'on définit bien les règles du jeu dès le départ, chacun peut poser des questions et réellement participer* ».

Les retours des participants ont été très positifs. « *Nous avons pratiquement le même niveau d'évaluation de nos formations qu'en présentiel,* » confirme Alain, « *et si nous pensons qu'il y aura toujours du présentiel, c'est vrai que nous pensons poursuivre ces formations distancielles pour toutes celles et ceux qui peuvent avoir des difficultés à venir jusqu'à nous, des temps de transport trop longs, une disponibilité trop réduite… Il y a une vraie complémentarité entre les deux* ». Un avis partagé par Élisabeth Quin : « *Je reconnais que j'ai été séduite, alors que je pouvais avoir des doutes auparavant. S'il y a évidemment un peu moins de lien social, la qualité des échanges est vraiment très bonne et les résultats sont là* ».

ÉLISABETH QUIN

À la sortie de son école de commerce, Élisabeth Quin a d'abord passé 5 ans dans un cabinet d'audit avant de devenir auditrice interne successivement dans trois grands groupes internationaux : Carlson Wagonlit, Sanofi puis Thomson. Désormais consultante au sein du cabinet Acta Verba, Élisabeth est formatrice à l'IFACI depuis une quinzaine d'années en audit et contrôle, en France et à l'étranger. www.actaverba.eu

ALAIN GOURET

Issu du secteur bancaire, Alain Gouret a été Responsable du pôle d'inspection de la BPE, filiale du Crédit mutuel, puis Directeur de l'audit interne de la Banque Patrimoine et immobilier avant de devenir Directeur de l'exploitation. Un poste qui lui a permis de « mieux apprécier les contraintes » liées au contrôle interne et à la maîtrise des risques avant de devenir Directeur des risques, du contrôle permanent et de la Conformité. Également consultant, Alain réalise depuis deux ans des formations en contrôle interne pour l'IFACI.

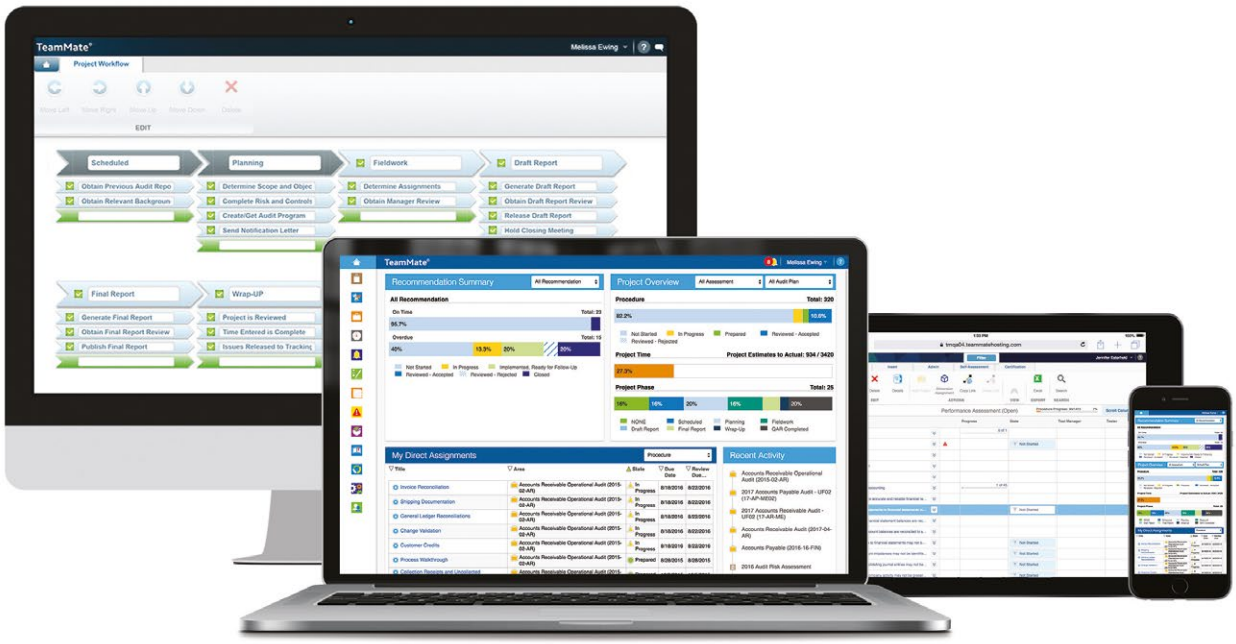
Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en œuvre TeamMate+ pour vos travaux d'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