NUMÉRO 23 2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Rencontre

JEAN-MICHEL SCUITTO LA RSE DANS LES ETI

16

Actualités

FRAUDE : LA PANDÉMIE A FRAGILISÉ LA DÉFENSE DES ENTREPRISES

12

La profession vue par

AURÉLIEN BOURGAIS ET ISSAM IBNOUHSEIN UTILISER L'IA DANS NOS MÉTIERS

34

Dossier

ENTRE CO-CONSTRUCTION ET COOPÉRATION

20

ifaci
UNION FRANCOPHONE DE L'AUDIT INTERNE
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 23
OCTOBRE 2020

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 23 – quatrième 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
06 En bref
08 Actualité
CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI
ÉVOLUTION DES TROIS LIGNES DE DÉFENSE
FRAUDE
RISK IN FOCUS
16 Rencontre
JEAN-MICHEL SCUITTO
20 Dossier
L'AUDIT INTERNE À L'HEURE DE LA CO-CONSTRUCTION
22 « PAR DÉFAUT, LES MISSIONS D'AUDIT DEVRAIENT D'ABORD S'ENVISAGER À DISTANCE »
24 AUDIT DES TIERS : PREMIERS ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX DE GROUPE
26 TRAVAIL À DISTANCE : « DES FREINS HUMAINS ET MANAGÉRIAUX À LEVER »
28 ÉCHANGER AVEC SES PAIRS AUTOUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE
30 Nouveaux outils
32 Idées et stratégies
34 La profession vue par...
AURÉLIEN BOURGAIS ET ISSAM IBNOUHSEIN
35 Point de vue
36 Formations

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

CHERS ADHÉRENTS

Chaque année, après les vacances d'été, le chemin de la reprise est compliqué, nous avons souvent du mal à nous remettre au travail. Cette année si spéciale n'échappe pas à ce sentiment. Un sentiment évidemment accru par une actualité mouvementée. Beaucoup d'entre nous peuvent enfin retourner au bureau, mais pas tout à fait sereinement. Les écoles vont-elles rester ouvertes ? Vais-je pouvoir continuer à travailler de chez moi ? Quelles seront les mesures prises par mon entreprise pour cette fin d'année ? Autant de questions qui se raccrochent à la longue « to do list » et le flot de mails auquel nous avons à faire face.

Heureusement, la rentrée est aussi synonyme de changement et permet de mettre en place de nouvelles bonnes résolutions : faire plus de sport, penser à tout écrire, regrouper les post-it, prendre plus de temps pour soi... Certaines vont tenir et d'autres pas, mais l'essentiel est de trouver la motivation de quitter les plages, la campagne ou la montagne pour retourner au travail.

À l'IFACI nous avons donc œuvré cet été afin de vous faciliter le passage de ce cap de la rentrée ! Pour nous permettre de continuer à préserver le lien, nous avons digitalisé tous les services de l'IFACI, Réunion Mensuelle, Club, Magazine… Nous avons même créé de nouveaux événements : webinars, eXpresso, votre nouveau rendez-vous de networking, et la conférence de l'IFACI elle-même n'y échappe pas puisqu'elle devient pour la première fois cette année digitale, afin de vous permettre de vivre une nouvelle expérience inédite, participative et immersive : la « Non conférence IFACI ».

Pourquoi la « Non Conférence » ? Tout simplement parce qu'elle ne ressemble en rien à une conférence IFACI. Durant deux semaines (sauf le week-end) vous pourrez suivre chaque jour en live ou en replay des parcours construits sur mesure, par vous et le comité des programmes l'IFACI. De nombreuses sessions, formats, tous participatifs afin de pouvoir faire un pas de côté et réfléchir en compagnie d'experts au futur de nos métiers.

La rentrée est aussi le temps pour les formations de reprendre en présentiel et l'IFACI vous accueille à nouveau dans les meilleures conditions sanitaires.

Une rentrée riche et dense. Il me reste donc à vous souhaiter une bonne reprise d'activité et une bonne lecture !

En bref

RSE EN ENTREPRISE : LE MEDEF PUBLIE SON BAROMÈTRE 2020

Le MEDEF a publié mi-septembre l'édition 2020 de son baromètre national de perception de la RSE en entreprise. Cette seconde édition s'appuie sur une enquête menée par Kantar auprès d'un échantillon représentatif de 1 500 salariés du privé en France. À noter : dans le contexte de la crise du Covid-19, l'intérêt des salariés pour les sujets sociaux, économiques et l'éthique augmente. 52 % des salariés connaissent les valeurs de leur entreprise en 2020 (en forte augmentation par rapport à 2019, +7 %). Et 37 % des salariés considèrent que l'éthique est un sujet prioritaire pour leur entreprise (contre 33 % en 2019). Après la santé et la sécurité au travail, c'est le sujet qui connaît la plus forte augmentation comparée à l'an dernier.

SÉCURITÉ INFORMATIQUE : LE PHISHING DOPÉ PAR LE TÉLÉTRAVAIL

Depuis la pandémie, l'intensité des attaques de phishing (hameçonnage via de faux emails) aurait considérablement augmenté selon l'enquête 2020 de la plateforme de sécurité GreatHorn, qui s'appuie sur les réponses de 317 professionnels de l'informatique et de la cybersécurité aux États-Unis. Plus de la moitié des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise avait constaté une augmentation des attaques de phishing depuis le début de la pandémie, avec en moyenne 1 185 tentatives par mois, soit 40 par jour. 6 % seulement auraient abouti.

COVID : LES ASSUREURS EN APPELLENT À L'ÉTAT

La Fédération des assurances en a appelé une nouvelle fois à l'État en ce qui concerne la couverture du risque pandémie, estimant que la profession « ne peut pas seule porter un tel risque ». Les assureurs ont ainsi confirmé début septembre qu'ils n'indemniseraient pas les entreprises pour les pertes engendrées par la COVID. « Les assureurs ne peuvent pas prendre seuls le risque de couvrir les dommages économiques engendrés par une pandémie ou par tout autre risque de même ampleur », a expliqué Florence Lustman, présidente de la Fédération Française des Assurances (FFA). « Sans partenariat de l'État », les assureurs ne pourront « pas être en mesure de venir en aide aux victimes d'une catastrophe exceptionnelle : la protection financière contre ce type de macro-dommage ne peut être trouvée qu'au travers d'un partenariat public-privé ».

VISIO-CONFÉRENCE : LES RÉSULTATS DE ZOOM EN FORTE HAUSSE

Les revenus du spécialiste de la visioconférence, qui vient d'annoncer le renforcement de la sécurité de sa plateforme – point très critiqué pendant le confinement - ont augmenté de 355 % au second trimestre 2020 par rapport au même trimestre de l'année précédente, passant de 146 millions de dollars à 664 millions de dollars. À fin juillet, le nombre d'entreprises de plus de 10 employés clientes de Zoom a été multiplié par cinq par rapport à 2019, passant de 66 300 à 370 200. Le nombre de clients ayant dépensé plus de 100 000 dollars au cours des 12 derniers mois a lui été multiplié par deux.

RGPD : LA CNIL PUBLIE UNE CHARTE « POUR TOUT COMPRENDRE »

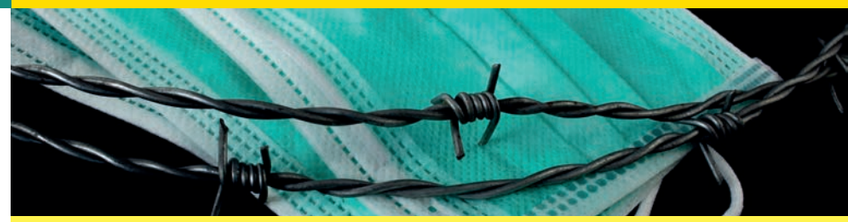
Parmi ses missions, la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) doit effectuer des contrôles auprès de l'ensemble des organismes qui traitent des données personnelles. Pour favoriser le bon déroulement de ses investigations, qui nécessite une bonne compréhension des entités contrôlées, la CNIL a décidé d'éditer une charte qui rappelle des points importants, parmi lesquels le fait que ses missions peuvent s'effectuer à distance ou dans les locaux d'une entreprise. 300 contrôles ont été réalisés en 2019, dont 53 contrôles en ligne et 45 contrôles « sur pièces ». La charte peut être téléchargée sur le site de la CNIL : www.cnil.fr.

CONSEILS D'ADMINISTRATION : PLUS DE REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS EN 2021

En 2021, selon le baromètre IFA-Ethics & Boards, les représentants des salariés vont constituer 14,2 % des membres des conseils d'administration des 120 plus grandes entreprises cotées à Paris contre moins de 10 % en 2019 et seulement 7,1 % en 2015. Un signe, selon Le Figaro, que les administrateurs souhaitent bien se mettre en conformité avec la loi Pacte de mai 2019, qui prévoit qu'au-delà de 8 membres, un second représentant des salariés doit être convié.

14,2 %

C'est le chiffre que vont représenter les représentants des salariés au conseil d'administration



REPRISE DES FORMATIONS EN PRÉSENTIEL À L'IFACI

L'IFACI vous accueille à nouveau depuis début septembre dans ses locaux pour vos formations, en toute sécurité, grâce à des mesures sanitaires renforcées : réaménagement de salles de formation, moins de participants et distance d'au moins un mètre entre deux personnes, gestes barrières respectés et rappelés par les intervenants, mise à disposition de masques et gel hydro alcoolique, pauses et repas adaptés…

ÉCONOMIE : LA BANQUE DE FRANCE UN PEU PLUS « OPTIMISTE »

La Banque de France estime, comme l'INSEE, que la récession devrait avoisiner les 9 % pour cette année 2020 (l'Institution avait avancé le chiffre de -10,3 % en juin), et que l'économie française devrait rebondir fortement l'an prochain. « Le choc du deuxième trimestre a été moins important qu'attendu », selon Olivier Garnier, directeur général chargé des études et des relations internationales, et « le rebond de l'activité constaté au cours des derniers mois est plus prononcé que ce à quoi on s'attendait ».

Actualité

PHILIPPE MOCQUARD
DÉLÉGUÉ IIA

« UNE CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IFACI 100% DIGITALE, FLEXIBLE ET TRÈS RICHE »

Du 16 au 27 novembre prochain se tiendra une édition exceptionnelle de la Conférence annuelle de l'IFACI. Si elle se déroulera cette année en ligne – conditions sanitaires obligent – elle sera encore plus riche que les années précédentes. Experts de nos métiers mais également de bien d'autres domaines nous feront partager leur expérience et animeront des ateliers digitaux inédits, comme nous l'explique Philippe Mocquard, Délégué général IIA.

La conférence annuelle de l'IFACI est le rendez-vous incontournable de la profession depuis ces 15 dernières années. Comment avez-vous appréhendé sa tenue dans les circonstances actuelles ?

Philippe Mocquard : Pour une association comme la nôtre, il est capital de maintenir ce moment d'échange, de questionnement et de découverte, très attendu par nos participants. Comme pour tous les métiers, cette période particulière est également une occasion unique d'échanger, de confronter les idées et de se positionner dans le « nouveau monde ». Annuler, aujourd'hui, n'est pas une option. Nous en avons donc adapté les modalités pour répondre aux exigences des participants et de leur organisation : une conférence en ligne est la meilleure option actuellement.

De nombreuses conférences ont choisi également de se tenir en ligne. Comment avez-vous réussi à construire un évènement différenciant ?

P.M. : Nous avons sollicité cette année, au-delà de nos professions, des experts provenant d'autres horizons : des journalistes, des sociologues, les métiers de la communication et du digital, des experts de l'animation en ligne… C'est cette diversité qui a permis de faire naître les idées novatrices, en termes de sujets et de traitement, qui composent ce rendez-vous. Nous allons plus loin encore car, cette année, les participants de la conférence vont co-construire une partie du programme de la conférence. Ils vont choisir les thèmes qui seront développés dans des conférences interactives. C'est une première pour l'IFACI. La co-construction est également au cœur des sessions d'ateliers en ligne, en sous-groupes de 10 à 15 personnes, encadrés par un facilitateur professionnel et par un expert du domaine traité. De quoi véritablement échanger et construire. Nous avons également conçu des séquences innovantes pour nous permettre de vivre ensemble, malgré la distance, un événement et une expérience communs. Enfin, comme chaque année, il s'agira d'une expérience 360°, des fondamentaux de nos métiers aux soft-skills, en passant par l'actualité de la société dans laquelle nous vivons, qu'elle soit économique, sociétale, sociale ou environnementale… et ses conséquences opérationnelles sur nos professions.

Concrètement, comment va se dérouler cette conférence ?

P.M. : 100 % digitale, flexible et très riche ! A partir du 16 novembre, chaque jour vous seront proposées sur Workplace (le réseau social interne de l'IFACI) de nouvelles sessions (jusqu'à 5 sessions journalières) sur des thèmes différents, et cela jusqu'au 27 novembre, à l'exception du week-end. Vous pourrez suivre la conférence à distance en « live » si vous êtes disponible, mais aussi en replay, et ainsi ajuster votre temps en fonction de votre agenda professionnel. Cette expérience inédite nous a ouvert de nouvelles portes et nous permet d'être plus libres dans la conception, c'est pourquoi le programme est toujours en construction avec les futurs participants et les experts qui nous accompagnent. Le programme complet sera communiqué au début du mois d'octobre.

Découvrez le site de la « non conférence IFACI », avec le programme et les conditions d'inscription : www.ifaci.com/la-non-conference-de-lifaci/

À NOTER :

En participant à certains événements professionnels, vous pouvez obtenir des crédits CPE. La participation à la conférence de l'IFACI vous permet ainsi de gagner 1 crédit par session d'une heure suivie.

Actualité

JEAN-MARIE PIVARD
PRÉSIDENT DE L'IFACI

« LE NOUVEAU MODÈLE DES TROIS LIGNES EST PLUS ADAPTÉ AUX NOUVELLES RÉALITÉS »

L'IIA Global a rendu public en juillet dernier son nouveau Modèle des Trois Lignes. Une avancée positive et significative, qui insiste notamment sur la « flexibilité », le rapprochement de la 1ère et 2ème Lignes et s'appuie sur une plus grande clarté du schéma explicatif.
Jean-Marie Pivard, Président de l'IFACI, revient sur les principales évolutions du modèle, plus adapté selon lui aux nouvelles réalités réglementaires.

L'IIA a publié le 20 juillet dernier le nouveau modèle des Trois Lignes (voir encadré). Qu'en retenez-vous ?

Jean-Marie Pivard : Le modèle des lignes de maîtrise tel que nous le connaissions a plus de 10 ans et il était effectivement nécessaire de le faire évoluer. Historiquement, ce modèle est un élément très important de la relation entre nos professions et nos parties prenantes. La modélisation est très utile pour comprendre le rôle de chacun et leur positionnement dans la gouvernance de l'entreprise. Il constituait à l'époque une grande avancée et tout le monde s'est appuyé depuis sur ce document.
Mais à part les secteurs bancaires et des assurances, qui sont particulièrement réglementés, et où l'ancien modèle reste aujourd'hui appliqué de façon très stricte, l'organisation des « 3 lignes de maîtrise » bien distinctes les unes des autres correspond moins à la situation actuelle. Dans la plupart des structures, on se focalise sur les synergies qui se sont de plus en plus développées entre auditeurs internes, contrôleurs internes et managers des risques.

Il n'était plus forcément adapté aux petites structures ?

J-M.P. : On peut dire ça, effectivement… Ce qui est important de garder en tête, c'est que généralement, les plus petites structures (ETI, PME), s'intéressent aux métiers du contrôle et de l'audit, très souvent, parce qu'elles y sont contraintes. Sous un angle conformité au départ (loi Sapin 2, RGPD…), elles découvrent ensuite l'intérêt d'une organisation globale et efficace des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Vous vous rendez compte que les 8 piliers de la loi Sapin 2 imposent notamment une obligation de vigilance et la mise en place d'alertes qui doivent forcément être traitées ! Donc, par des professionnels, indépendants… souvent les auditeurs. Auparavant, seuls les groupes cotés étaient concernés. Aujourd'hui le seuil des entreprises concernées est beaucoup plus bas : à partir de 500 salariés et 100 millions de CA.
Les entreprises ont dû s'adapter, malgré des difficultés souvent financières pour mettre en place ces dispositifs stricts. Nous avons d'ailleurs reçu beaucoup d'appels à l'IFACI d'entreprises nous demandant de les aider. Le nouveau modèle, par ses apports de flexibilité, par la précision des rôles et responsabilités, des interactions entre les parties prenantes… peut aider ces petites structures à définir ce qui leur convient le mieux : tant vis-à-vis de la règlementation que de leurs objectifs !

Le CEO de l'IIA, Richard Chambers, présente ce modèle comme étant « davantage une évolution naturelle du Modèle connu des Trois Lignes de Maîtrise qu'une véritable révolution ». Est-ce une vision que vous partagez ?

J-M.P. : Tout à fait et c'est une satisfaction. Il confirme la pertinence du modèle et le fait évoluer en le clarifiant, en le simplifiant et en l'adaptant aux réalités déjà bien présentes pour nos membres.

> *« Nous avons un rôle à jouer auprès du législateur »*

Si le nouveau modèle rapproche les deux premières lignes, il insiste à plusieurs reprises sur l'indépendance que doit conserver l'audit interne. Cette stricte séparation est-elle toujours nécessaire ?

J-M.P. : C'est fondamental. L'auditeur interne doit pouvoir rester indépendant et impartial. Il doit conserver son esprit critique et faire preuve de technique, de rigueur et surtout de courage. Le courage de dire les choses. Mais vous pouvez garder votre indépendance même s'il y a des rapprochements entre les différentes fonctions ! Il est important de mettre en place des dispositifs pour garantir cette indépendance, des « garde-fous » en quelque sorte.

> *« L'auditeur interne doit pouvoir rester indépendant et impartial »*

Par ailleurs, il est aussi important que quelqu'un puisse donner un avis indépendant sur l'organisation. Les règles de la profession le prévoient : tous les 5 ans au maximum, il faut un avis externe. C'est d'ailleurs ce que fait très bien IFACI certification, qui vient certifier que vous êtes bien conforme aux normes professionnelles internationales. C'est très important pour rassurer la gouvernance sur l'indépendance et le professionnalisme du département d'audit interne.

Concrètement, le modèle des 3 lignes, et plus particulièrement son schéma explicatif, parlait assez bien à tous. Êtes-vous satisfait du nouveau schéma ? Pensez-vous qu'il va être utile pour expliquer le rôle de l'audit au sein de l'entreprise ?

J-M.P. : Oui, le schéma permet une bonne entrée en matière, notamment pour les petites entreprises qui découvrent le sujet. Il reste très pédagogique, même pour les plus grandes structures, où nous avons encore régulièrement affaire à des opérationnels qui méconnaissent encore le rôle de l'audit interne.

L'IFACI promeut la « création de valeur » des fonctions d'audit interne, de contrôle interne et de gestion des risques. En quoi ce nouveau modèle permet-il d'illustrer la création de valeur ?

J-M.P. : Dans ce nouveau modèle, l'accent est mis sur le rôle de nos métiers dans la création de valeur, en plus de sa protection. C'est bien. Indispensable, même de le rappeler à nos parties prenantes qui sont aujourd'hui très nombreuses (internes, externes, salariés, top management, clients, partenaires, fournisseurs, opérateurs publics, banques, actionnaires, fonds d'investissements, etc.). D'ailleurs, le modèle y fait référence, lorsqu'il parle du devoir de redevabilité étendu de la Gouvernance. Ceci dit, si cela est une nouveauté pour le modèle, il me semble que c'est déjà une réalité bien acquise de tous. En revanche, la complexité à venir porte d'après moi, sur la notion même de valeur. Aujourd'hui on parle de valeurs, au pluriel. Ou de valeur globale et intégrée ! Il faut pouvoir démontrer de la performance globale d'une organisation, être transparent sur la gestion financière et extra-financière, de l'ensemble des capitaux qui composent ce processus de valeur. L'audit interne et le contrôle interne ont un rôle très important dans la fiabilisation de ces processus. Donc, création de valeur oui, mais créateur de confiance sur l'ensemble des valeurs, encore mieux !

On vous sent engagé dans ce nouveau défi… comment cela se concrétise pour l'IFACI ?

J-M.P. : Concernant le nouveau modèle, nous l'appuyons et nous sommes convaincus qu'il va dans le bon sens, sur ces nouvelles questions.
Nous en parlons d'ailleurs beaucoup avec les autres instituts européens qui partagent notre vision. Sinon, en France, nous travaillons avec la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) et la Chaire Audencia « Performance Globale Multi-capitaux », pour contribuer aux débats en cours sur ces questions. Il s'agit de partenariats stratégiques pour nous.

LES PRINCIPAUX AXES DU NOUVEAU MODÈLE

Ce nouveau Modèle propose une perspective nouvelle et insiste sur :

- **le besoin d'une approche fondée sur des principes et qui s'ajuste en fonction des objectifs et de la situation des organisations**
- **la contribution de la gestion des risques au processus de création de la valeur**
- **les rôles et responsabilités des acteurs clés et les relations qui existent entre eux**
- **la cohérence entre les activités des organisations et les intérêts prioritaires de leurs parties prenantes.**

Vous pouvez télécharger la version française du modèle sur le Workplace de l'IFACI.

Actualité

FRAUDE : LA PANDÉMIE A FRAGILISÉ LA DÉFENSE DES ENTREPRISES

L'année écoulée a vu les tentatives de fraude financière encore augmenter. Favorisées par la pandémie de Covid-19 en 2020, elles avaient déjà touché en 2019 plus de 7 entreprises sur 10[1] et 28 % d'entre elles auraient été perpétrées en interne[2]. Le 5 juin dernier, l'UE a ainsi décidé de se doter d'un Centre européen de lutte contre la criminalité financière et économique, réunissant 65 analystes.

La lutte contre la fraude fait de plus en plus souvent la Une de l'actualité, avec son lot de scandales internationaux. Samsung, Société Générale, Essilor… Les exemples ne se comptent plus. Un phénomène encore amplifié cette année par la crise sanitaire liée au Covid-19. Le recours massif au télétravail aurait en effet, selon l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), fragilisé les entreprises, qui n'auraient pas toujours pu assurer les mêmes conditions de cybersécurité qu'en temps normal, avec tous leurs collaborateurs présents au bureau. Le groupement d'intérêt public Cybermalveillance, créé par l'ANSSI et le ministère de l'Intérieur, a d'ailleurs constaté une explosion des tentatives d'hameçonnage, multipliées par quatre en seulement quatre mois. Et comme l'indique Stelliant[2], spécialiste des services à l'assurance, « Aujourd'hui, tous les acteurs du marché s'accordent à dire que toutes les entreprises sont sujettes au risque de fraude, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur implantation géographique ».

LA « FRAUDE AU PRÉSIDENT »

Mais la menace ne vient pas toujours de l'extérieur, loin s'en faut. Cette même étude de Stelliant estime que 28 % des fraudes commerciales et bancaires sont perpétrées en interne. Malgré la progression des missions de contrôle interne, les fraudeurs font preuve de toujours plus d'imagination. Détournements d'actifs pour les sociétés commerciales, détournements sur compte client pour les banques : des moyens de plus en plus sophistiqués sont mis en œuvre.
Du côté des attaques externes, l'usurpation d'identité est la technique la plus prisée. La « fraude au président » notamment a fait des ravages depuis une dizaine d'années, même si la ficelle peut paraître un peu grosse : le fraudeur contacte par mail ou même par téléphone le service comptable d'une entreprise – le plus souvent une filiale – en se faisant passer pour le président de la société ou du groupe. Il demande que soit effectué un virement international urgent et confidentiel. D'après le baromètre Euler Hermès – DFCG[1], 38 % des entreprises affirment en avoir été la cible. Et il y a bien d'autres types d'usurpation d'identité : banques, avocats, commissaires au compte, faux clients… Mais les tentatives les plus fréquentes (48 % des répondants) concernent toujours la « fraude au faux fournisseur » avec détournement de marchandises ou d'argent.

> *« Aujourd'hui, tous les acteurs du marché s'accordent à dire que toutes les entreprises sont sujettes au risque de fraude »*

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LOGICIELS D'IMITATION DE LA VOIX

Et contrer ces tentatives risque d'être encore plus compliqué dans le futur. De premiers cas ont été relevés faisant appel à l'intelligence artificielle et même aux logiciels d'imitation de la voix afin de rendre les usurpations d'identité encore plus crédibles. Une menace croissante dont les entreprises semblent de plus en plus conscientes, 84 % d'entre elles craignant une accentuation du phénomène dans les mois à venir. Et parmi celles qui ont mis en place une cartographie des risques, 93 % y ont clairement identifié le risque de fraude. Et 40 % d'entre elles, toujours selon l'enquête Euler Hermès–DFCG, ont décidé de créer ou transférer un budget dédié à cette question.

« LA PANDÉMIE A GÉNÉRÉ DE NOUVELLES FAIBLESSES »

Consciente que la lutte contre la délinquance financière ne pouvait pas être menée seulement au niveau des pays, surtout fortement fragilisés par la pandémie, l'Union européenne a créé en juin dernier une unité d'enquêteurs spécialisés dans la lutte contre les crimes financiers, mais aussi chargés de réprimer les fraudes aux subventions publiques. Une entité mise en place au sein d'Europol et constituée de 65 experts. « La pandémie de coronavirus a fragilisé l'économie mondiale et généré de nouvelles faiblesses d'où peuvent surgir des crimes », a expliqué la directrice exécutive d'Europol, Catherine De Bolle, pour qui les secteurs les plus visés seraient la construction, le voyage, le tourisme, les subventions publiques et les équipements médicaux.

(1) Baromètre Euler Hermès et DFCG (Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) : https://www.dfcg.fr/espace-documentaire/barometre-euler-hermes-dfcg-2020/
(2) Étude menée par Stelliant : https://www.stelliant.com/actualites/fraude-diagnostic-maitrise-du-risque/

Découvrez le replay de la dernière réunion mensuelle de l'IFACI : « Comment est réalisée une mission d'audit sur la fraude et la corruption ». L'audit interne doit évaluer l'état de robustesse des programmes antifraude et corruption, de façon ascendante comme descendante. Mais comment identifier ces dispositifs ? Comment mesurer leur conformité et leur efficacité ? Quelle sont les différentes étapes d'un audit antifraude ou corruption ?

Rendez-vous sur Workplace https://ifaci.workplace.com/groups/490456174805701/?ref=share

Actualité

GAVIN **HAYES**, IIA ROYAUME-UNI & IRLANDE
PETER **HARTOG**, IIA PAYS-BAS
CHARLOTTE **GABET**, IFACI FRANCE

LE NOUVEAU RISK IN FOCUS VU PAR TROIS MEMBRES D'INSTITUTS EUROPEENS AFFILIES A L'IIA

Gavin Hayes (IIA Royaume-Uni & Irlande), Peter Hartog (IIA Pays-Bas) et Charlotte Gabet (IFACI France), ont accepté de commenter pour nous la nouvelle édition de l'étude, qui a fait cette année appel à plus de 93 experts, Directeurs d'audit interne et administrateurs, en plus des 570 professionnels interrogés. Avec des résultats clairement marqués par la crise de la COVID.

Pouvez-vous nous en dire plus sur le projet Risk in Focus et ses objectifs ?

Gavin HAYES : Le rapport annuel *Risk in Focus* est devenu en cinq ans le projet phare de l'European Institutes Research Group (EIRG). Cette année, ce sont 10 instituts européens IIA qui y ont contribué. Cette étude porte sur les dix principaux risques encourus par les organisations selon les responsables d'audit interne. Elle fournit des éclairages utiles aux fonctions d'audit interne en pleine préparation de leur plan d'audit pour l'année à venir. Ces travaux s'appuient sur une enquête quantitative, qui a reçu cette année 579 réponses de responsables d'audit interne sur l'ensemble des pays participants, ainsi que sur des entretiens qualitatifs individuels. Pour la première fois, outre les responsables d'audit interne, nous nous sommes entretenus avec des présidents et présidentes de comité d'audit, pour comprendre où se situaient les principaux risques du point de vue du conseil d'administration. Nous avons également étayé nos travaux en interrogeant 51 experts suivant la méthode de Delphes[2]. Ce protocole de recherche rigoureux en trois volets promet une lecture plus enrichissante et plus intéressante.

> *« Une analyse quantitative et qualitative des grandes tendances »*

D'autres cartographies des risques bien documentées et internationalement réputées sont produites chaque année... Qu'est-ce qui fait la spécificité du RiF ?

Peter HARTOG : Si le RiF est unique, c'est en raison de l'angle adopté. Il expose le point de vue de collègues, responsables ou directeurs/directrices de l'audit interne, qui sont tous dans la même situation. De plus, il permet de se renseigner non seulement sur l'évolution des risques, mais aussi plus spécifiquement sur leurs conséquences pour l'audit interne, et permet de se rendre compte si le temps dédié par la fonction est cohérent avec le degré de priorité des risques.
Pour ne pas nous mettre d'œillères en sollicitant uniquement des auditeurs internes, nous avons vérifié la pertinence de nos résultats auprès de membres du Comité d'audit et avons pour la première fois, appliqué la méthode de Delphes et sollicité un vaste panel d'experts sur les différents sujets abordés.

Charlotte GABET : Je suis d'accord avec Peter, le RiF est unique en son genre. Surtout cette année, puisque le rapport qualitatif s'accompagne de recommandations pratiques. L'enquête et les entretiens apportent une analyse quantitative et qualitative des grandes tendances, mais pour cette édition nous allons encore plus loin en proposant à nos lecteurs 3 guides pratiques et synthétiques dans lesquels ils pourront puiser des bonnes pratiques, des conseils et des angles innovants pour maîtriser les risques et saisir les opportunités. Ils auront par ailleurs plus facilement accès aux documents de référence clés de plusieurs instituts (et pas uniquement de l'institut auquel ils sont rattachés). Cette année, l'accent est mis sur trois risques critiques : le cyber-risque (et le facteur humain), le risque macroéconomique (dans le contexte de la COVID), le risque climatique (et son impact sur la résilience de l'activité).

Gavin, en tant que responsable du projet, pouvez-vous nous résumer les conclusions de l'édition de cette année ? Vous surprennent-elles ? Sont-elles différentes de celles des années précédentes ?

GH : La crise de la COVID a eu pour conséquence d'exacerber un grand nombre de risques critiques pour les organisations. Le télétravail généralisé ayant aiguisé la conscience des risques en matière de sécurité informatique, on ne doit pas s'étonner de voir la cybersécurité figurer en tête des risques à 79 %. Toutefois, le rapport met également en lumière des préoccupations croissantes concernant la capacité des entreprises à préserver leur solvabilité dans le contexte de récession économique actuel. Les responsables d'audit interne qui placent le risque financier, de capitaux et de liquidité, parmi les cinq premiers risques à prendre en considération sont plus nombreux que l'an dernier : 42 % contre 30 %, soit +40 % sur un an ! Dans le même temps, la santé et la sécurité affichent une progression de 70 % sur un an : 17 % des participants déclarent qu'elles font partie des 5 principaux risques à surveiller, contre 10 % l'an passé. Pour moi, le risque essentiel pour l'année à venir réside dans le changement climatique et le développement durable. Il y a 2 ans, seuls 8 % des répondants mentionnaient le changement climatique parmi les 5 risques qui les préoccupaient le plus. L'an dernier, cette proportion a quasiment doublé (14 %) et cette année, elle a encore progressé pour atteindre 22 %. Elle atteint les 28 % lorsqu'ils se projettent sur les trois années à venir.

Le rapport RiF est-il particulièrement affecté par la crise récente ? Comment cette publication peut-elle aider les auditeurs internes à affronter l'avenir immédiat ?

PH : Le RiF 2021 est fortement marqué par la crise de la COVID. Tous les acteurs économiques sont touchés ou presque, et le seront toujours en 2021. Mais ce n'est pas la seule problématique abordée, car, d'autres évolutions suivent leur cours. On peut notamment citer les évolutions dans le champ politique et macroéconomique (montée du nationalisme), les sujets d'ordre RH (attraction de nouveaux talents) et, le changement climatique, qui ne cesse de gagner en importance.

> *« Des recommandations pratiques pour les épauler dans leur travail quotidien »*

CG : Le RiF propose cette année des recommandations pratiques pour épauler les auditeurs dans leur travail quotidien. Les 3 risques que nous nous proposons d'approfondir sont à la fois les plus critiques, et ceux pour lesquels il existe un véritable écart entre leur importance croissante pour l'organisation et le niveau de maturité d'une large part des professionnels. Ces guides doivent pouvoir être immédiatement utiles aux auditeurs internes.

(1) Retrouvez la version complète de *Risk in Focus* sur le blog de l'IFACI

(2)Méthode visant à organiser la consultation d'experts sur un sujet précis, basée notamment sur les travaux d'Harold Linstone et Murray Turoff en 1975.

"ETI : COMMENT ENGAGER UNE VÉRITABLE DÉMARCHE RSE"

Jean-Michel Scuitto est Directeur audit, risques, éthique & RSE de GSE (Global Solutions & Engineering). La responsabilité sociétale et environnementale a pris une dimension croissante au sein du groupe, ce qui a nécessité une forte volonté d'engagement de la part de la gouvernance comme des collaborateurs. Une démarche qui est loin d'être simple au sein des ETI françaises où, si la volonté est là, les moyens manquent souvent pour avancer plus vite.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et parler de votre rôle au sein de GSE ?

Jean-Michel Scuitto : Après quelques années dans l'inspection bancaire puis l'audit interne, je me suis orienté vers le contrôle de gestion. Je suis entré chez GSE en 2000, où j'ai exercé différentes fonctions avant de devenir en 2016 Directeur audit, risques, éthique et RSE. Une mission définie en relation directe avec le Président du groupe, très fortement orientée sur l'opérationnel et axée sur la gestion des risques. Dans les process, la gestion des risques apparaît très tôt, dès la qualification des pistes commerciales, avec un balisage jusqu'à la signature des contrats. Au-delà, je réalise tous les mois une cartographie des risques de production, qui couvre tous nos projets en cours ainsi que ceux qui ont été récemment livrés. Cela représente une centaine de projets qui sont examinés au travers d'une quinzaine d'indicateurs. Ce travail est effectué en concertation avec la Direction technique, les services financiers et le contrôle de gestion. Nous avons ainsi une vision globale des projets et des risques associés. S'y ajoute un processus d'alerte hebdomadaire qui va émettre des signalements aux hiérarchies et la mise en place de plans d'actions.

Comment est née la volonté d'une forte politique RSE chez GSE ?

J-M.S. : Nous avons un Président très sensible à ces questions, ce qui a bien sûr facilité la démarche. Au tout début des années 2000, Kofi Annan, Secrétaire général des Nations-Unies, a lancé une initiative mondiale pour le développement durable. En 2003 est née en France une association, le « Global Compact French Network ». GSE a fait partie des premières entreprises signataires et a même siégé au Conseil d'administration depuis cette date jusqu'en juin dernier. Nous étions donc très actifs, mais nous n'avions pas de structuration interne de la démarche RSE.
Quand j'ai commencé à m'en occuper, nous avons cherché à analyser nos points positifs comme nos sous-performances et ainsi défini nos objectifs de progression.

Comment cela s'est-il concrétisé ?

J-M.S. : J'ai rédigé une charte éthique, qui est arrivée tout de suite après la charte anti-corruption et la procédure de protection des lanceurs d'alerte. J'ai soumis cette charte à un comité de lecture que j'ai construit avec des personnalités du groupe : elle représente donc un partage de notre vision. J'ai ensuite

Rencontre

également rédigé une charte achat responsable, dont j'ai discuté avec un panel de sous-traitants et qui est équilibrée entre nos exigences et ce qu'ils sont en droit d'attendre de GSE.
Dès 2016, nous avons initié des formations de sensibilisation aux risques de corruption, notamment auprès de notre filiale chinoise de Shanghai, que nous avons rapidement généralisées à l'ensemble du groupe. Début 2017, en parallèle au développement de Sapin 2 – et même si nous n'étions pas directement concernés puisque nous n'avons pas atteint le seuil des 500 salariés – nous avons créé des programmes d'e-learning pour l'ensemble de nos salariés. Depuis sa mise en place, ce sont 570 personnes qui ont suivi cette formation. Logiquement, je suis devenu le référent éthique du groupe.
En parallèle, un client grand compte a demandé à GSE de réaliser une évaluation de ses pratiques RSE sur la plateforme ECOVADIS. Une mission qui m'a été confiée. J'ai compilé un grand nombre d'informations sur GSE en matière sociale, environnementale, d'éthique des affaires et d'achats responsables. Nous avons été évalués au niveau de labélisation « Silver » puis « Gold » l'année suivante et encore aujourd'hui. Cela a permis de mettre rapidement en évidence des lacunes. J'ai donc travaillé à rédiger un véritable rapport RSE, Cette partie RSE de mes fonctions s'est vite révélée chronophage. Cela m'a amené, il y a deux ans, à recruter une cheffe de projet RSE, Constance Lordon.

Vous avez aussi engagé une stratégie en trois axes autour de la responsabilité sociétale…

J.-M.S. : Oui, d'abord en pilotant la durabilité avec, au niveau de la gouvernance, la volonté d'incorporer la RSE à la stratégie de l'entreprise, mais aussi en dialoguant avec nos parties prenantes, salariés, partenaires fournisseurs ou sous-traitants, et bien sûr nos clients.
Avec les collaborateurs nous cherchons à respecter les droits de chacun et la diversité, en leur assurant sécurité et bien-être tout en développant des pratiques responsables auxquelles ils sont très sensibles.
Enfin, nous souhaitons soutenir les territoires, grâce à un ancrage local (nous avons 12 agences en France), en favorisant la conception et la construction durable ainsi que les achats responsables, si possible locaux. Nos activités induisent 2 100 emplois plein temps chez nos partenaires.

> **« Nous avons créé un comité RSE qui se réunit quatre fois par an et qui définit la stratégie »**

Cette démarche a-t-elle été facile et bien comprise au sein du groupe ?

J-M.S. : D'abord, comme je vous le disais, nous avons un Président motivé par ces questions, ce qui constitue un appui fort. Très rapidement beaucoup de personnes ont compris la nécessité d'avoir une démarche durable. Début 2019, nous avons créé un comité RSE, qui se réunit quatre fois par an, qui définit la stratégie et valide les actions. En 2018 nous avons établi une enquête de matérialité en liaison avec toutes les parties prenantes de l'entreprise pour connaître leurs attentes en termes de RSE, en faisant le lien avec nos risques, ce qui nous a permis de définir une feuille de route avec des objectifs à atteindre à l'horizon 2025, ce qui clairement figure dans le rapport RSE que nous venons de publier en juillet[2]. Aujourd'hui, 70 % de nos objectifs sont atteints. Notre rapport précédent avait été présenté au Global Compact France, sa revue nous a amenés à faire désormais partie du « Club advanced » des entreprises en pointe en termes de rapport développement durable.

Vous n'êtes pas soumis aux obligations de rapport extra-financier, mais avez-vous également une démarche en ce sens ?

J-M.S. : Nous dépasserons peut-être les 500 salariés en 2021 ou 2022, et donc nous nous sommes déjà préparés. Nous suivons les recommandations du GRI (Global Reporting Initiative) qui permettent de se rattacher à une norme de présentation internationale.
En ce qui concerne la loi PACTE et la notion de raison d'être, nous nous sommes posés la question, mais pour l'instant, nous considérons que l'entreprise n'est pas prête. Tous les salariés ne comprendraient pas. Et puis, un certain nombre d'ONG pensent que la démarche est assez éloignée des objectifs fixés au départ. Il y a un aspect « green washing » dans lequel nous ne voulions pas rentrer.

Il est toujours difficile aujourd'hui pour une entreprise de s'engager dans une démarche environnementale sans que cela passe pour du « green washing »…

J-M.S. : Il faut impérativement être totalement transparent. Tout ce que nous faisons, nous l'affichons sur notre site internet et on peut le télécharger : rapports, chartes… Nous n'hésitons pas à mettre en avant nos points faibles.

> **« Nous voulons réellement mettre la RSE au centre de tout »**

Une telle démarche RSE n'est pas toujours facile pour une ETI…

J-M.S. : Certaines n'en n'ont effectivement pas les moyens, même si elles en ont la volonté. De nombreuses PME et ETI sont au conseil d'administration du Global Compact France mais je reconnais que ce n'est pas aisé pour de petites structures.
Nous avons mis en place un réseau de correspondants internes afin de recueillir les attentes et diffuser les messages.

Quels conseils pourriez-vous leur donner ?

J-M.S. : La première chose à faire, c'est un état des lieux. Un des volets est le social, avec un inventaire de ce que l'on fait pour les salariés (santé, bien-être,…) et il faut se poser la question de savoir si c'est suffisant ou pas pour pouvoir se fixer des objectifs. C'est un peu plus compliqué sur la partie environnementale, parce qu'il faut avoir des éléments de mesure selon son activité (Co_2, consommation énergétique,…). Chez GSE, nous cherchons à mesurer l'impact de nos réalisations : origine des matériaux, durabilité, etc. Nous avons une cellule de certification environnementale rattachée à la Direction technique groupe, avec un Think Tank, « le Lab », qui s'assure que nos projets répondent à des labels internationaux : tout cela a un coût.
Il faut aussi penser à organiser une veille règlementaire, c'est également souvent difficile pour les ETI, qui, par exemple, n'ont pas toujours de dispositif pour les lanceurs d'alerte alors qu'il est obligatoire au-dessus de 50 salariés.

Pour une entreprise qui est dans le domaine de la construction comme GSE, les questions environnementales peuvent rapidement avoir un impact sur la marge et la rentabilité…

J.-M.S. : L'an dernier, au comité RSE, nous avons proposé de créer un poste dédié au bâtiment développement durable, pour continuer à développer notre expertise et notre offre en intégrant des principes de construction et des matériaux à un niveau de prix concurrentiel, avec un minimum de surcoût. Cela a été validé, inscrit au budget 2020 et le poste a été pourvu le 1er juillet.

Quelles sont les prochaines étapes ?

J.-M.S. : Nous voulons réellement mettre la RSE au centre de tout. Une vision partagée y compris par la direction commerciale.
Nous allons refondre notre site internet, nos offres commerciales… Nous devons mieux mettre en évidence ce que nous faisons. Il y a encore un gros travail de communication à faire en externe comme en interne.

[1] https://www.globalcompact-france.org/
[2] GSE page Ethique et RSE avec lien sur le rapport : http://www.gsegroup.com/Qui-sommes-nous/Ethique-et-RSE

GSE GLOBAL SOLUTIONS & ENGINEERING

- Fondé en 1976
- Président : Roland Paul
- Siège à Avignon
- 450 collaborateurs dont 280 ingénieurs
- 554 millions d'euros de CA en 2019
- Le groupe est implanté dans plusieurs pays d'Europe et en Chine
- 70 projets développés par an en moyenne

Dossier

L'AUDIT INTERNE À L'HEURE DE LA CO-CONSTRUCTION

La pandémie a profondément rebattu les cartes pour bon nombre de professions et d'entreprises, et l'audit, le contrôle et la gestion des risques n'ont pas échappé à ces bouleversements. Des bouleversements qui nous poussent aujourd'hui à échanger et à envisager ensemble l'avenir de nos métiers.

22
« PAR DÉFAUT, LES MISSIONS D'AUDIT DEVRAIENT D'ABORD S'ENVISAGER À DISTANCE »

24
AUDIT DES TIERS : PREMIERS ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX DE GROUPE

26
TRAVAIL À DISTANCE : « DES FREINS HUMAINS ET MANAGÉRIAUX À LEVER »

28
ÉCHANGER AVEC SES PAIRS AUTOUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dossier

STÉPHANE BÉAS
ASSOCIÉ FONDATEUR D'AUGUSTA

« PAR DÉFAUT, LES MISSIONS D'AUDIT OU DE CONTRÔLE DEVRAIENT D'ABORD S'ENVISAGER À DISTANCE »

Stéphane Béas est conseiller en audit interne, contrôle interne, gestion des risques et conformité. Il est également formateur à l'IFACI depuis 20 ans et certificateur depuis 15 ans. Il a dû mener ses missions à distance depuis le début de la crise du COVID. Hormis la difficulté bien connue de concilier vie de famille et travail dans un même lieu, pour lui les avantages l'emportent nettement sur les inconvénients. Et à l'avenir, les missions d'audit à distance pourraient avoir avantage à se développer.

« *Habituellement, mes missions se déroulent bien sûr en majeure partie chez les clients, dans leurs locaux,* » explique Stéphane Béas, « *mais avec le confinement, tout s'est arrêté et il a fallu être réactif* ». Côté formations, il a adapté son programme pour pouvoir intervenir en distanciel et a pu organiser plusieurs webinars avec l'IFACI, animant également les clubs DAI et DCI. Et côté clients, deux principalement ont poursuivi leur activité presque normalement et il lui a donc fallu être en mesure de poursuivre auprès d'eux ses missions de conseil en matière d'audit, de contrôle, de risque et de conformité. « *Ils étaient même plutôt en suractivité,* » poursuit-il, « *et pour ma part, il fallait pouvoir réaliser les mêmes travaux, rendre les mêmes services* ».

Pour autant, Stéphane Béas n'a pas eu le sentiment de rencontrer des difficultés majeures : « *Nous faisions déjà régulièrement une bonne partie de travail à distance, ce qui a changé, c'est l'ampleur. Passer du jour au lendemain à 100 % de distanciel. Mais les outils étaient là pour poursuivre les missions : Zoom, Teams, Skype… Et en tant que consultant indépendant, on doit être équipé pour une connexion parfaite, avec fibre, routeur, etc.* ».

Dans ces conditions, seules les questions d'organisation pour travailler chez soi ont pu évidemment être parfois problématiques. Gérer des réunions en visioconférence depuis son appartement quand on a une famille autour n'est pas toujours simple. Et même si les interlocuteurs sont forcément compréhensifs, ce peut être à la longue un handicap. « *Mais c'était le cas surtout pendant le confinement, depuis juin, il n'y a plus de difficultés d'organisation* », reconnaît-il.

UNE PRODUCTIVITÉ EN HAUSSE

Voit-il dans le travail à distance d'autres limites, notamment dans le cadre des missions d'audit ? Plutôt en fait beaucoup d'avantages, avec d'abord une productivité en hausse : « *On fait de plus longues journées sans même s'en rendre compte, en visioconférence on va directement à l'essentiel, les réunions s'enchaînent, on déjeune rapidement, on passe même moins de temps en pause café,* » s'amuse-t-il. Sur la spécificité des missions d'audit et de contrôle et la difficulté évoquée par certains de ne pas avoir le même ressenti à distance de l'aspect « *comportemental* » de leurs interlocuteurs, qui serait également source d'informations, Stéphane Béas est dubitatif : « *Je ne trouve pas qu'il y ait une vraie différence, et puis nous travaillons surtout sur des sujets techniques de fond, sur base de preuves. Le non-verbal, selon moi, ne revêt pas une telle importance que l'on doive systématiquement se trouver physiquement face à ses interlocuteurs* ».

De là à généraliser dans les années qui viennent les missions d'audit et de contrôle à distance, il reste mesuré : « *Les généraliser, non, c'est une question d'équilibre. Mais je pense que leur part devrait devenir nettement plus prépondérante et même, par défaut, les missions d'audit devraient d'abord s'envisager à distance. Et l'on ne devrait donc se déplacer que lorsque c'est réellement nécessaire. Pour les missions concernant la fraude en revanche, la visite sur site est essentielle…* ».

Selon Stéphane Béas, ce sont surtout des limites culturelles qui constituent un frein au développement du travail à distance. Beaucoup d'entreprises préfèrent demeurer dans des modèles qu'elles connaissent. Pourtant, tous les outils développés depuis quelques années permettent de l'envisager : la communication numérique déjà évoquée bien sûr, mais aussi les logiciels de traitement de la data. « *L'exploitation des données est aujourd'hui possible à distance, le process mining comme le data mining s'est considérablement amélioré et on peut maintenant traiter un grand nombre d'informations extrêmement rapidement sans se déplacer. Pour toutes les organisations financières notamment, comme les banques ou les compagnies d'assurance, une mission sur place n'est pas toujours indispensable* ».

Les avantages seraient en revanche nombreux : un bilan carbone de l'entreprise revu à la baisse, des coûts de déplacement évidemment moindres, mais aussi un net avantage en termes de recrutement de talents : « *la perspective d'être une grande partie de l'année loin de chez soi peut priver nos métiers de grandes compétences : celles de jeunes réellement faits pour ce travail. Même chose pour les personnes à mobilité réduite, dont on parle moins, mais qui ont souvent des profils recherchés qui nous manquent. Nous n'avons pas besoin uniquement de jeunes diplômés qui parlent anglais* ».

Pour autant, si Stéphane Béas a bien ressenti une accélération de la pratique du travail à distance qui pourrait perdurer – « *Pour la première fois, nous avons tous pu l'expérimenter en même temps, quel que soit le pays* » – il n'imagine pas rapidement un changement radical dans tous les secteurs, certaines organisations peu digitalisées, exigeant encore pour un temps des missions en présentiel : « *Mais il est certain que la digitalisation a rendu possible une autre façon de travailler qui a de nombreux avantages et ne pas tenir compte de ce virage serait une erreur stratégique* ».

> **« Ne pas tenir compte de ce virage serait une erreur stratégique »**

Dossier

ÉRIC CHEMAMA
AUDITEUR SYSTÈME D'INFORMATION ET FONDATEUR DU CABINET EMC CONSEIL ET FORMATION

STÉPHANE POITEVIN
RESPONSABLE CONTRÔLE INTERNE ORANGE

AUDIT DES TIERS : PREMIERS ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX DE GROUPE

Initiés il y a quelques mois par l'IFACI, des groupes de travail se sont consacrés à l'audit de tiers. Rappel des enjeux et premiers points sur ces travaux avec Éric Chemama, membre de l'équipe pédagogique de l'IFACI, qui les a encadrés, et Stéphane Poitevin, Responsable contrôle interne Orange, qui y a participé.

« Comment donner une assurance raisonnable à ma Direction sur la conduite des activités de mon entreprise confiées à d'autres ? Ces activités sont-elles bien identifiées ? Sont-elles réellement maîtrisées ? » Autant de questions auxquelles les participants ont tenté de répondre, face aux enjeux croissants de la maîtrise des opérations réalisées par les tiers. Fin mars, un sondage effectué auprès des adhérents de l'IFACI a d'abord permis de dégager quatre thématiques principales, qui ont ainsi donné naissance à quatre groupes : *« Évaluation des contrôles », « Gestion des risques », « Identification et cotation des tiers »* et *« Conformité ». « Des groupes qui n'avaient pas forcément vocation à interagir, »* explique Éric Chemama, *« mais nous nous sommes rendus compte qu'il y avait finalement des liens à créer »*. Avec pour objectif d'aboutir à l'automne à des livrables sous forme d'outils et de guides méthodologiques simples à utiliser.

Les entreprises, au fil de leur développement, font de plus en plus appel à des tiers, à leur expertise, mais face à une augmentation des risques d'une part et des réglementations d'autre part, il n'est effectivement pas possible de leur laisser carte blanche sans prendre de solides garanties. *« Nous devons absolument les évaluer pour être certains qu'ils sont suffisamment robustes, qu'ils répondent à toutes les exigences en matière de compliance, de devoir de vigilance, de lutte contre la fraude, de conformité à la loi Sapin 2, »* confirme Stéphane Poitevin, Responsable contrôle interne Orange et membre du groupe, *« Prenons l'exemple du RGPD, une entreprise peut s'engager, mais il est plus difficile de garantir que ce règlement est parfaitement respecté quand nous faisons appel à des tiers »*.

> **« Le niveau de contrôle interne exercé par ces tiers est rarement la première chose que l'on regarde »**

« On doit toujours garder à l'esprit cette question, à chaque nouvelle étape lorsque l'on fait appel à des tiers : suis-je bien toujours en conformité avec les différentes réglementations en vigueur, » rappelle de son côté Éric Chemama, *« ce doit être un souci permanent. Or, le niveau de contrôle interne exercé par ces tiers est rarement la première chose que l'on regarde. On s'intéresse d'abord à leurs compétences, à leur niveau d'expertise. On doit aujourd'hui accorder une attention accrue au niveau de contrôle interne au sein des tiers. Ce n'est pas parce que l'on délègue qu'il n'y a plus rien à faire »*.

« La notion d'entreprise étendue, incluant donc les tiers, est de plus en plus d'actualité, » ajoute Stéphane Poitevin, *« et cela augmente le niveau de nos obligations réciproques. Avec des enjeux particuliers à surveiller : en ne maintenant pas un haut niveau de contrôle, nous mettons en jeu notre réputation, l'image de notre marque. Et le risque peut augmenter très vite lorsque nos sous-traitants sous-traitent eux-mêmes une partie de l'activité pour laquelle nous avons contracté avec eux »*. Il est donc indispensable non seulement de prévoir des clauses contractuelles fortes, mais aussi de mettre en place des systèmes de surveillances auxquels les entreprises ne sont encore aujourd'hui pas habituées.

Après les premières semaines de travail des quatre groupes, des « cartes mentales » avaient déjà été fixées, représentant les axes de réflexion et les besoins. Par exemple, sur la thématique *« Conformité »*, la gouvernance, les acteurs, les contrats et leurs champs d'application ont fait l'objet de travaux spécifiques, avec une approche totalement collective, basée sur les échanges et les retours d'expérience. Et en fonction des groupes, différents types de livrables devraient être produits d'ici novembre : fiches méthodologiques, guides de bonnes pratiques et outils… *« Nous voulons mettre à la disposition des adhérents de l'IFACI des choses simples, comme par exemple un outil Excel permettant d'identifier les informations nécessaires pour gérer les tiers et pouvoir coter le risque pour l'entreprise, »* explique Éric Chemama. Et sur des sujets extrêmement précis et sensibles, comme le groupe *« Conformité »*, les travaux sont relus et validés par une experte en droit. Les outils seront testés avec le concours de bêta testeurs que nous solliciterons.

Des travaux déjà riches d'enseignements pour les participants, comme le confie Stéphane Poitevin : *« Nous avons déjà mis en place un certain nombre de choses chez Orange, nous avons un service compliance, mais on sent aujourd'hui la nécessité de travailler avec les différentes lignes de maîtrise. Ces travaux de groupe m'ont fait prendre encore plus conscience qu'il ne fallait surtout pas travailler en silo, ne pas faire de la superposition de travaux mais échanger au maximum entre départements sur les différents types d'audit à réaliser au sein de nos tiers »*.

> **« Ces travaux m'ont fait prendre encore plus conscience qu'il ne fallait surtout pas travailler en silo »**

Dossier

CÉCILIA **DURIEU**
CO-FONDATRICE & ASSOCIÉE DU CABINET GREEN WORKING

TRAVAIL À DISTANCE : « DES FREINS HUMAINS ET MANAGÉRIAUX À LEVER »

Le cabinet de conseil et formation Green working accompagne de grandes entreprises comme SANOFI, AXA ou Société générale sur les nouvelles organisations du travail. Cécilia Durieu, co-fondatrice, revient pour l'IFACI sur ces mois de confinement pendant lesquels le télétravail a connu une forte accélération et sur les changements durables qui pourraient en découler au sein des organisations.

Pourriez-vous nous présenter en quelques mots Green Working ?

Cécilia Durieu : Green Working est un cabinet de conseil et formation que nous avons fondé avec Olivier Brun il y a dix ans, d'abord sur la niche du télétravail. Nous avions tous les deux été auditeurs en inspection générale. Nous avions la conviction que le télétravail allait se développer, des études étant parues dans la presse sur le sujet. L'activité économique était très centralisée à Paris, mais de plus en plus de gens avaient envie d'aller habiter ailleurs qu'à Paris tout en continuant à travailler. Nous nous disions qu'il y aurait sans doute encore beaucoup de freins humains à lever. Nous avons lancé l'activité et accompagné déjà beaucoup d'entreprises. En 2013 nous avons créé une activité liée au Flex Office, les locaux, une fois le télétravail mis en place, n'étant plus forcément adaptés (plus assez d'espaces collaboratifs, d'espaces de réunion). Nous avons travaillé avec Sanofi, avec AXA GS, sur l'accompagnement du changement, et ensuite sur une soixantaine de projets. Puis nous avons développé la partie Qualité de vie au travail, avec la négociation d'accords, le développement d'un outil permettant de mesurer la QVT, le stress et même l'engagement, avec à la clé des formations sur ces sujets. Nous traitons aussi parmi nos activités la transformation managériale et le leadership, la RSE…

La crise du COVID a engendré une forme d'accélération du travail à distance…

C.D. : Il y avait déjà eu une première petite accélération quelques mois plus tôt, en Île-de-France, avec les grèves à la SNCF. Certaines entreprises se sont alors rendu compte que le télétravail pouvait avoir des vertus. Certains de nos clients nous ont même dit qu'ils avaient été « sauvés » parce qu'ils venaient de signer des accords suite aux grèves, juste avant le COVID, et avaient déjà équipé leurs collaborateurs.

> ***« On ne peut pas tirer un bilan au bout de trois mois seulement »***

Pensez-vous que cela va entraîner des changements durables ?

C.D. : Sans doute oui, mais peut-être pas autant que ce que l'on aurait pu imaginer juste avant le confinement. Aujourd'hui, parmi nos clients, ceux qui n'avaient pas d'accord sur le télétravail ont décidé d'en négocier, parce qu'ils savent qu'une majorité de leurs collaborateurs qui l'ont testé aimeraient pouvoir continuer. Et ils ont aussi pu constater qu'une bonne partie des freins managériaux avaient été levés : les performances ont été honorables, malgré la difficulté des conditions (les enfants au domicile, par exemple). Quant aux entreprises qui le pratiquaient déjà, elles vont à priori l'étendre à plus de salariés ou l'étendre en quotité télétravaillée : plus de jours par semaine. Mais nous mettons tout de même en garde nos clients : on ne peut pas tirer un bilan au bout de trois mois seulement. Les problèmes, s'il y a, notamment les risques psychosociaux, interviennent souvent plus tard.

Le point clé a été la levée de ces freins managériaux ?

C.D. : Oui, souvent les managers ont testé eux-mêmes le télétravail alors qu'ils n'étaient pas convaincus auparavant et ils se sont souvent rendu compte qu'ils étaient moins perturbés et arrivaient à avancer vite dans leur travail. Et que leurs équipes performaient bien également.

Quelles sont les incidences d'un recours plus important au télétravail sur les méthodes de management ?

C.D. : Il faut s'orienter plus vers un management par objectifs, regarder d'abord les livrables, ce qui est produit. Et ne pas s'intéresser uniquement aux horaires de la personne. Tout dépend aussi du nombre de jours télétravaillés. Plus on va vers du télétravail intensif plus il faut revoir en profondeur les process, la manière dont on communique, en se tournant plus vers l'écrit que l'oral.

En ce qui concerne l'audit et le travail à distance, quels sont les principaux points d'attention ?

C.D. : On parle beaucoup du non-verbal quand on parle de l'audit à distance. Le non-verbal est important et intéressant pour établir un lien avec l'audité. La visioconférence est donc clairement à privilégier, plutôt que le mail ou le téléphone. De ma propre expérience, même si elle est désormais un peu lointaine, je me souviens qu'il était parfois difficile de rédiger un rapport d'audit en open space, dans des conditions qui ne se prêtent pas toujours à la concentration. Là, en revanche, le télétravail peut vraiment soulager et permettre d'apporter la concentration nécessaire. Il faut en tous cas avoir une organisation qui est claire, partager les documents dans les règles. Mais il peut bien sûr y avoir des particularités en fonction des secteurs d'activité et tous ne s'y prêtent pas de la même façon.
Il faut aussi évidemment de bons outils pour assurer une bonne connexion et en parallèle une vraie sensibilisation à la sécurité informatique. Nous avons eu le cas de clients victimes de hacking. Lorsque l'on est en télétravail, loin du bureau, il y a le risque de prendre de mauvaises habitudes.
Sur le plan collectif, il faut savoir quels rituels adapter pour maintenir une cohésion d'équipe et un haut niveau de performance. Et sur le plan individuel, il faut savoir si le télétravail est fait pour soi-même ou si l'on a besoin de l'émulation de l'équipe dans un environnement professionnel. Savoir si l'on peut être autonome – même si c'est au manager de l'évaluer – parce qu'à distance il est moins facile d'appeler quelqu'un si l'on n'est pas trop sûr de soi. Et être vigilant quant aux risques psychosociaux, qui sont aussi plus difficiles à détecter à distance.
Enfin, l'image du télétravail a une importance et des répercussions sur la performance. Il faut que l'entreprise s'assure que le télétravail a une bonne image, y compris auprès des non-télétravailleurs. Et surtout, en cas de difficultés, ne pas hésiter à revenir en arrière si nécessaire.

> ***« Les risques psychosociaux sont plus difficiles à détecter à distance »***

https://www.greenworking.fr/

Dossier

CHRISTOPHE **BUTIKOFER**
SOUS-DIRECTEUR, RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE AUDIT & RISQUES DE L'UNÉDIC

ÉCHANGER AVEC SES PAIRS AUTOUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

À l'heure des revues de KPI's, il est utile de pouvoir dialoguer et se comparer à d'autres équipes d'audit interne. Le club DAI permet déjà des échanges transparents, complétés désormais par « Benchmark Place ». Retour d'expérience de Christophe Butikofer, responsable de l'équipe audit & risques de l'Unédic.

Quelles sont les spécificités de l'Unédic en matière d'audit ?

Christophe Butikofer : Nos missions portent principalement sur des activités externes à l'Unédic. Nous sommes une des rares équipes de l'Unédic à aller sur le terrain, dans le réseau Pôle emploi et ceux des opérateurs de recouvrement. Notre rapport annuel est public. Nous travaillons pour le bien commun, c'est passionnant.

Comment pouviez-vous réaliser un « benchmark » jusqu'à présent ?

CB : À partir d'enquêtes publiques et en échangeant avec des pairs, notamment lors des réunions du club DAI. J'ai commencé à utiliser Benchmark Place en juillet.

Avec quel retour d'expérience ?

CB : Scorecard permet de comparer ses performances avec celles d'autres équipes d'audit. Scorecard est simple d'utilisation. On répond au questionnaire en moins d'une heure et l'on a accès à un tableau de bord présentant la synthèse des autres réponses.

Et avec quelle utilité directe pour vous ?

CB : Scorecard propose déjà une centaine de points de comparaison. Les résultats sont globaux. Ils seront présentés par secteur ou taille d'équipe, lorsque le nombre de répondants sera suffisant.

« Scorecard permet de comparer ses performances avec celles d'autres équipes d'audit »

@workplace

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

Rejoignez dès maintenant les 3000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Nouveaux outils

LAURENT **PHILIPPE**
MANAGER DATALAB À L'INSPECTION GÉNÉRALE & AUDIT DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« LA DATAVIZ PERMET DE RACONTER UNE HISTOIRE ET D'AVOIR UN IMPACT »

Ingénieur informatique de formation, Laurent Philippe a d'abord travaillé comme expert en cybersécurité avant de se spécialiser dans les données. Entré chez Société Générale en 2015, il est aujourd'hui Manager DataLab IB & IT à l'Inspection Générale & Audit de la banque. Un poste et une expérience qui lui permettent de parfaitement maîtriser la datavisualisation – ou dataviz – et d'en partager avec nous toutes les dimensions.

Le recours à l'analyse des données dans les métiers de l'audit et du contrôle n'est pas un phénomène nouveau. Les méthodes sont bien actées et rôdées. Mais l'augmentation considérable du volume à traiter a conduit à une automatisation croissante. Et pour analyser cette quantité toujours plus importante d'informations, la dataviz est devenue un allié indispensable. *« Même si elle intervient en bout de chaîne, au niveau de la restitution des analyses, elle a un impact important sur les résultats, »* explique Laurent Philippe, *« de nombreux outils sont proposés aujourd'hui par les éditeurs, essentiellement des tableaux de bord, mais qui permettent ensuite d'aller au-delà en construisant un véritable discours, en racontant une histoire. Une forme de story telling très avancé. Microsoft PBI, Tableau, SpotFire… L'offre est pléthorique ».*

Les possibilités offertes sont aujourd'hui assez considérables, avec notamment des liens dynamiques entre les éléments de visualisation et une grande variété de visualisation des résultats. Pour autant, la dataviz n'est pas non plus un outil miracle : *« Elle est indissociable d'une préparation de données de qualité »* précise Laurent Philippe, *« on ne réalisera pas le meilleur travail à partir de données brutes. La meilleure efficacité repose en fait sur un couple : préparation des données et visualisation ».*

« Dans le travail de la donnée en audit interne, on peut parler de trois niveaux de maturité, » rappelle-t-il, *« la première est basée essentiellement sur Excel, qui fait déjà beaucoup de choses. La seconde est du dashboarding un peu avancé avec des visuels interconnectés entre eux et avec une actualisation automatique. Et la troisième, qui va encore au-delà, c'est du « sur mesure » : une équipe IT qui code directement pour avoir exactement le visuel dont on a besoin. Et là, une notion de créativité entre en ligne de compte. Il n'y a pratiquement pas de limite ».*

Il existe tout de même deux obstacles à prendre en compte : *« D'abord en tant que data scientist, on est obligé de se tenir en permanence au courant des nouveautés. Des*

choses incroyables sont créées tous les jours. Et ensuite pour une PME ou une ETI, c'est évidemment beaucoup plus compliqué en termes de moyens, notamment pour passer à l'étape de création d'un outil sur mesure ».

> ***« Elle est indissociable d'une préparation de données de qualité »***

Société Générale anime quatre modules de formation sur la data avec l'IFACI et son webinar sur la dataviz est disponible sur Workplace : https://ifaci.workplace.com/groups/262657530811944/permalink/868213190256372/

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 :

#CONFÉRENCE

#GROUPES PROFESSIONNELS

#NONCONFÉRENCE

#CYBERWEEK

#COMMUNAUTÉ

#BYOD

#CONTRÔLEINTERNE

#RISQUES

#CYBERSÉCURITÉ

#PROCESSUSACHAT

#COCONSTRUCTION

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

Idées & stratégies

Philonomist.
ANNE-SOPHIE **MOREAU**
RÉDACTRICE EN CHEF DE PHILONOMIST

HALTE AU TÉLÉLABEUR ! SAUVER LA COOPÉRATION À DISTANCE

Le télétravail ? Un jeu d'enfant, pensez-vous. Dès le début du confinement, vous avez mis en place les outils adéquats pour fluidifier les échanges avec vos collègues. Vous fréquentez assidûment l'intranet pour ne perdre aucune miette des dernières avancées du projet en cours, multipliez les emails pour clarifier vos desiderata, enchaînez les visioconférences pour passer en revue les différents dossiers. Et pourtant : tout agile que vous êtes, vous vous sentez empêtré dans d'étranges sables mouvants. Malgré les efforts de chacun, les projets patinent. Le travail n'a pas changé, mais il devient… laborieux. Seul derrière votre écran, vous éprouvez un sentiment d'impuissance tenace, qui s'intensifie de plus belle lorsque vous tentez de rétablir un semblant d'efficacité. Pourquoi ? Peut-être parce que, paradoxalement, vous « collaborez » trop. Et ne coopérez pas assez.

Dans *La Condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt dénonce la souffrance de celui qu'elle nomme « animal laborans ». Ce terme désigne le travailleur pris dans des tâches répétitives, qu'il abat chaque jour sans jamais produire de résultat tangible. La philosophe pense alors aux ouvriers, dépossédés du fruit de leur travail, ou encore aux employés de ménage condamnés à repasser la serpillière sur un sol qu'ils ont nettoyé la veille. Or elle pourrait avoir vu là une tendance qui renaît aujourd'hui dans un monde du travail certes ultra connecté, mais dangereusement éclaté. Car moins on se voit, plus on est tenté de vouloir faire « fonctionner » les choses… et les gens. Le manager isolé, croyant bien faire, s'appliquera à distribuer des missions, et attendra patiemment leur exécution, se contentant d'une relance polie en cas de retard. Après tout, une fois qu'on s'est mis d'accord sur un objectif, tout devrait bien se passer… Mais bizarrement, les rouages s'enrayent. Les instructions sont mal comprises ou, pire, appliquées à la lettre alors qu'il aurait fallu les remettre en cause face à l'irruption d'un imprévu.

> *« Aujourd'hui, le manager est trop souvent cantonné à sa fonction de distributeur automatique »*

Le problème ? Une fois pris dans les mécanismes de la sacro-sainte coordination, on perd le sens de l'action collective. A force de le morceler en micro-étapes qui, même si elles impliquent de communiquer fréquemment avec son semblable, ne laissent aucune place à la créativité, on a transformé le travail connecté en un agrégat de labeurs. Et réduit le management à son triste ersatz, la co-laborisation – soit l'articulation efficiente de tâches préalablement définies.

« Notre monde est marqué par un paradoxe : la splendeur de la collaboration et la misère de la coopération », déclarait récemment Éloi Laurent dans un entretien à Philonomist. Dans *L'Impasse collaborative* (Les Liens qui Libèrent, 2018), l'économiste nous encourage à distinguer l'idéal collaboratif de la véritable coopération, dont on perd de plus en plus le sens. Portée par la quête obsessionnelle de l'efficacité, la collaboration, qui implique un travail ayant un but et une durée déterminée, n'a rien à voir avec la coopération, qui implique un « processus libre de découverte mutuelle ».

Aujourd'hui, le manager est trop souvent cantonné à sa fonction de distributeur automatique, qui assigne les corvées et octroie les bons points. Une situation frustrante pour lui-même comme pour ses subordonnés qui, réduits à un statut d'exécutant, se démotivent. Comme le rappelle Éloi Laurent, l'absence de coopération mène non pas à une concurrence accrue, mais à la « sécession » : las de ne rien pouvoir apporter au débat, on se met en retrait. On se connecte aux incontournables « visios », mais on presse le bouton « mute », cachant sa respiration et bridant au passage son inspiration. Résultat : on se transforme en automate, et l'on oublie ce qui fait la joie de l'action partagée, à savoir l'incertain. Aussi éloigné qu'il soit du Chaplin des Temps modernes, le télétravailleur isolé frôle ainsi la condition de l'animal laborans, et risque de sombrer dans la mélancolie. Qui ne s'est jamais senti démuni une fois livré à lui-même, les yeux rivés sur le chat de l'entreprise mais incapable de saisir une occasion pour parler des difficultés qu'il rencontre et tenter de résoudre à plusieurs les défis qui surgissent au quotidien ?

S'il reste un impensé du télétravail, c'est bien celui-ci : comment retrouver à distance ce qui fait le sel de la véritable coopération ? Pour Hannah Arendt, seule « l'action » engage véritablement le collectif. Elle consiste à prendre une initiative, à commencer quelque chose de nouveau, sans en connaître l'issue. Facile à dire, mais avez-vous déjà ressenti l'envie de lancer une grande idée en tapotant sur le clavier de votre PC ? Trouvé l'énergie de défendre un projet audacieux face à une équipe réduite à une rangée de pseudos silencieux affichés sur votre écran ? Et dont vous craignez secrètement qu'ils soient en train de faire leur vaisselle au lieu de méditer sur des enjeux dont ils ont de moins en moins cure à force de n'en saisir que des bribes au fil de « conf calls » mollassonnes ?

Nous aurions pourtant beaucoup à gagner en nous réservant de véritables espaces de réflexion collective. Comme le rappelle Éloi Laurent, « c'est la coopération comme capacité de penser et rêver ensemble (…) qui est la source de la prospérité humaine ». La préserver à distance est un défi, qui implique de convoquer finesse, humour et curiosité. A vous de mettre l'imagination au pouvoir !

La profession vue par...

AURÉLIEN **BOURGAIS**, DATA SCIENTIST, QUANTMETRY
ET ISSAM **IBNOUHSEIN**,
HEAD OF RESEARCH & DEVELOPMENT, QUANTMETRY

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET AUDIT : UN MARIAGE QUI FAIT SENS ?

Au même titre que la digitalisation il y a quelques années, l'intelligence artificielle (IA) est en train de s'immiscer dans tous les métiers de l'entreprise et promet d'apporter des changements profonds dans les organisations. Le domaine de l'audit n'échappe pas à cette vague : l'IA devient petit à petit un outil supplémentaire à disposition des auditeurs, mais elle a aussi vocation à devenir elle-même un objet de contrôle et d'audit, pour en assurer la fiabilité et l'adoption.

Imaginons un ensemble de milliers de documents manuscrits ou imprimés : l'information utile pourrait prendre un temps considérable à être extraite et synthétisée par une ou plusieurs personnes. Par des techniques bien connues de reconnaissance optique de caractères (*Optical Character Recognition*), ces documents peuvent être numérisés et leur contenu textuel extrait. Dès lors, une IA spécialisée en traitement du langage peut aisément, en quelques instants seulement, établir un système d'indexation de ces documents basé sur les mots clés qu'ils contiennent, en faire des résumés, les traduire, les regrouper par proximité sémantique et fournir une myriade de statistiques quant à leur contenu. Au-delà de l'aide à la synthèse d'informations, l'IA est un formidable outil pour la prévention des risques. Dans le secteur bancaire par exemple, la digitalisation induit l'apparition de nouvelles formes de risques opérationnels, de fraude ou de cybersécurité. La fiabilité des trois lignes de défenses du contrôle permanent s'avère donc plus que jamais cruciale, et l'IA peut y apporter de réels gains en termes de productivité, de qualité et de sécurité.

Mais au-delà des cas d'usages que les outils IA permettent d'adresser, quel impact sur le travail quotidien des auditeurs ? Sur ce point, une véritable révolution attend les métiers de l'audit : l'IA, en tant qu'ensemble de systèmes complexes, a elle-même besoin d'être auditée pour en assurer la fiabilité et la conformité. Les modélisations en jeu sont complexes, et il manque à l'heure actuelle un standard permettant d'évaluer correctement les risques de ces algorithmes, qui peuvent être d'origine épistémologique, méthodologique, ou organisationnelle. Ainsi, il n'existe à l'heure actuelle aucun formalisme mathématique complet pour comprendre les décisions de certains modèles de deep learning.

Les méthodes de développement de certains data scientists, plutôt centrées sur l'expérimentation, peuvent quant à elles manquer de rigueur tant au niveau de la documentation que des tests réalisés (qualité des données, biais présents, respect du cahier des charges fonctionnel, etc.). Enfin, les enjeux de gouvernance de la donnée, qui vise à garantir un patrimoine data de qualité pour les modèles, butent souvent sur les difficultés à transformer les organisations classiques en organisations data-driven.

L'IA a donc clairement vocation à être au coeur des métiers de l'audit, et apportera des changements substantiels dans les profils des auditeurs et le contenu des missions. La question de la généralisation des processus d'évaluation à tous les secteurs est clairement posée aux métiers de l'audit, qui ont une expérience forte en la matière. IA et audit semblent donc devoir se forger un destin commun dans les années à venir, chacun se nourrissant de l'autre pour s'améliorer, innover et créer de la valeur.

« L'IA a elle-même besoin d'être auditée pour en assurer la fiabilité et la conformité »

Point de vue

COVID-19 : 6 RECOMMANDATIONS POUR RÉPONDRE À L'EXIGENCE D'EFFICACITÉ DU COMITÉ D'AUDIT

La pire crise sanitaire du siècle a imposé à l'économie et à la société des défis pluriels. Chaque jour un nouveau rebondissement survient quant à l'impact de la pandémie sur notre intégrité, nos façons d'interagir, de faire du commerce, la politique et notre sécurité. Pourtant, ce fléau implacable pourrait avoir un bienfait significatif. En effet, il a placé la gouvernance et le devoir de rendre compte dans la mesure où il a obligé les organisations, quels que soient leur taille et leur niveau de complexité, à réfléchir avec lucidité sur leurs modes d'opérations. (...) L'IIA et l'IFAC (International Federation of Accountants), se sont associés afin de produire un outil important pour les comités d'audit : Six Recommandations pour les comités d'audit opérant dans le « Nouveau Normal » propose aux administrateurs d'importants éclairages et orientations pour s'adapter au « Monde d'après » (...).

Se tenir informé. Les comités d'audit doivent avoir une vision et une compréhension claires des zones de risque, et l'audit interne devrait y participer en fournissant des évaluations des risques opportunes.

Communiquer et collaborer. Les responsabilités de surveillance du comité d'audit sont étendues, et elles continuent de s'agrandir. Aussi est-il essentiel que ce dernier soit en alignement avec les priorités de l'instance de gouvernance.

Mettre à profit les expertises disponibles. Se tenir parfaitement informés des réponses de la direction face aux risques, nouveaux et classiques, est une tâche fondamentale qui représente un défi pour les comités d'audit. L'audit interne compte parmi les domaines d'expertise sur lesquels lesdits comités s'appuient pour gérer cette surveillance.

Promouvoir l'amélioration continue. Une gestion des risques efficace doit prendre en compte les circonstances changeantes et l'évolution des risques. Favoriser un état d'esprit visant l'amélioration continue du traitement du risque tout en encourageant l'innovation et la création de valeur deviendra le « nouveau normal » pour les organisations qui réussissent.

Penser de manière holistique. La crise du COVID-19 pousse les organisations à modifier leur mode de pensée et à améliorer leur planification, leurs opérations ainsi que leur reporting. Cela rend le travail de l'audit interne particulièrement important, dans la mesure où il doit fournir aux comités d'audit une vision exhaustive de la gestion des risques et de la gouvernance globale.

Adopter la technologie. La pandémie a forcé une révolution en matière de télétravail, et il est probable qu'elle perdure dans le « Monde d'après ». À tous les niveaux, ces dernières vont devoir adapter leurs processus afin de prendre en compte la distance et l'isolement. Elles devront en outre avoir recours à la technologie pour y parvenir. Ceci est particulièrement vrai pour le travail de l'audit interne.

Même si ces six recommandations se concentrent sur le comité d'audit, elles peuvent également, et devraient être appliquées à tous les niveaux de l'organisation. Elles favorisent la collaboration et découragent les mentalités « en silos ». Ironiquement, même si la crise actuelle nous a contraints à un monde d'isolement et de limitations physiques, elle a également (...) renforcé l'idée que la communication, la collaboration et l'amélioration continue fortifient nos organisations. Elle a montré comment l'engagement envers une gouvernance solide crée de la valeur durable à long terme.

Richard F. Chambers
Président et CEO du Global Institute of Internal Auditors

La version intégrale de l'article : https://global.theiia.org/knowledge/chambers/

Formations

TEDDY **RAMANAKASINA**
DIRECTEUR DE MISSION AUDIT INTERNE, ORANGE ET AUTOENTREPRENEUR

« RÉALISER DES AUDITS À DISTANCE PERMET D'APPORTER DES SOLUTIONS TRÈS CONCRÈTES »

Doté d'une solide expérience professionnelle dans les domaines de l'audit mais aussi des systèmes d'information, Teddy Ramanakasina, Directeur de mission audit interne chez Orange est également formateur à l'IFACI et l'AFGES. Notamment spécialisé dans la « réalisation d'audits à distance », il est particulièrement bien placé pour évoquer les bonnes pratiques en la matière.

Comment est née cette formation sur l'audit à distance ?

Teddy Ramanakasina : Mes différentes expériences professionnelles (voir encadré) m'ont permis d'envisager de nombreux aspects de nos métiers : analyse de données, systèmes d'information, aspects réglementaires et bien sûr des missions d'audit. Depuis 3 ou 4 ans, je ressentais le besoin de transmettre ce que j'avais appris au cours de ma carrière. J'en ai eu l'opportunité au sein de l'IFACI et l'AFGES. L'audit à distance est devenu un sujet d'actualité dont nous avons pu discuter au sein du club des directeurs de l'audit interne et j'ai animé les échanges autour des freins et difficultés de cette pratique. La formation « Réaliser des audits à distance » permet d'apporter des solutions très concrètes.

Comment se déroule la formation ?

T.R. : Elle est volontairement limitée à dix personnes pour que les échanges soient facilités. Le cœur de la formation est organisé en quatre volets. Le premier est consacré à l'organisation de l'audit à distance, qui revient à associer les technologies de l'information et l'analyse des données, récupérer les preuves électroniques, interagir avec les clients… On évoque ensuite les freins, qui sont en fait surtout psychologiques, pour parler alors des bénéfices et surtout de l'organisation de son environnement personnel. Il faut agir comme si on était sur site : planifier sa journée, gérer son énergie et parvenir à garder un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle alors qu'il n'y a généralement presque pas de frontière entre les deux. Il faut aussi monter en compétences pour parvenir à trouver et maîtriser les bons outils : ceux de communication, comme Zoom ou Webex par exemple pour les visioconférences, mais aussi ceux qui permettent les transferts d'informations et la collaboration à distance. À la fin de chaque volet, nous faisons une synthèse et partageons nos propres expériences.

Un partage d'expérience auquel vous consacrez beaucoup de temps ?

T.R. : Oui, c'est primordial. Pour le second volet par exemple, sur les réunions d'audit à distance en elles-mêmes, il y a 60 % de théorie mais aussi 40 % du temps conservé pour des échanges d'expérience. Je présente des techniques de préparation : comment les planifier, les organiser, comment co-construire… Mais aussi quelle est la bonne durée d'une réunion, quelles sont les techniques qui permettent de « briser la glace » pour rentrer rapidement dans le vif du sujet. Comment également compenser le manque de contact physique, interpréter les émotions. Nous parlons de la gestuelle, du ton de la voix… Sur ce sujet, l'IIA a d'ailleurs publié récemment une vidéo : « comment être persuasif à distance » par Richard Chambers, président de l'IIA.

> *« Comment les planifier, les organiser, comment co-construire… »*

La confidentialité peut aussi être un problème en ligne ?

T.R. : C'est un sujet important que nous évoquons. Il faut respecter des règles de confidentialité et de sécurité, notamment lors du transfert de fichiers. Une préoccupation permanente qui a par exemple poussé de nombreuses entreprises à refuser d'utiliser Zoom, considéré au début du confinement comme ne garantissant pas assez la sécurité des communications.

Manager une équipe à distance ne va pas de soi non plus…

T.R. : Non, c'est d'ailleurs le troisième volet de la formation. Il faut déjà bien connaître ses collaborateurs et ses clients pour arriver à concilier efficacité, relations humaines et esprit d'équipe. Chaque participant doit s'auto-évaluer et je fais également part de mon expérience personnelle en la matière, en expliquant ce qui pour moi a fonctionné, comment j'ai pu le mettre en place.
Ces trois premiers volets sont réunis sur la première session de formation. Lors de la seconde, j'évoque la façon de transposer l'audit sur site en audit à distance. Je parle des quatre phases (préparation, vérification, présentation ou restitution, et recommandations). Et phase par phase, nous traitons les différences et les points clés. Pour celle de « vérification » habituellement consacrée au terrain, nous ne devons rien laisser au hasard : analyse des documents transmis, les différents formats, le téléchargement, les possibilités de contrôles alternatifs… Je donne des exemples, comme le cas de PWC en Australie, qui a déjà conduit des contrôles sur site à distance à l'aide de drones.

> *« Pouvoir échanger, sans langue de bois, sur les bonnes pratiques »*

TEDDY RAMANAKASINA

Après des études scientifiques, Teddy Ramanakasina s'est orienté d'abord vers l'informatique de gestion. MBA Audencia à Nantes et Executive education HEC à Paris sont venus compléter sa formation, ainsi que de nombreuses certifications (IFACI IIA, CRMA, CRISC, CISA, CDPSE, PRINCE2, ITIL…).

Collaborateur chez Nokia puis Nortel en tant que Business analyst et chef de projet, il a pu aborder tous les aspects de manipulation et analyse de données, d'indicateurs de performance au niveau international. Entré chez Orange en 2000 comme chef de projet de systèmes d'information avant de devenir en 2009 Directeur de mission audit interne, il a participé aux différentes phases de diversification de l'entreprise, notamment dans les domaines financier et bancaire, en faisant appel aux connaissances acquises au cours de sa carrière en matière d'intelligence artificielle, de blockchain ou d'internet des objets (IoT).

Les supports que l'on utilise ont également une grande importance à distance ?

T.R. : Ils doivent être le plus visuel possible, il faut les rendre encore plus dynamiques. J'ai réalisé moi-même un document assez complet que je remets aux participants et qui reprend en détail les points évoqués ensemble, avec des exemples.

Quel est le retour des participants ?

T.R. : J'ai animé déjà plusieurs sessions et les retours sont excellents. A la fin de la formation les participants n'ont plus de frein psychologique. Le fait de pouvoir échanger, sans langue de bois, sur les bonnes pratiques, que ce soit entre eux et dans des conditions réelles à distance rend la formation particulièrement dynamique - ou lorsqu'il s'agit de mon expérience personnelle.

Pour en savoir plus : https://www.ifaci.com/formations/atelier-realiser-des-audits-a-distance-classe-virtuelle/

LA non
CONFERENCE
DE L'IFACI
De l'audace pour les métiers du risque
Une conférence 100% en ligne
c'est du 16 au 27 novembre
Inspirez-vous, Benchmarkez, Networkez
rendez-vous sur
https://www.ifaci.com/la-non-conference-de-lifaci/