

Échanges d'expériences

GESTION DES RISQUES, PERFORMANCE ET SI

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont mis en œuvre leur stratégie par le déploiement d'un dispositif de gestion ou de contrôle interne de qualité. La réussite de la démarche, qui repose sur son industrialisation, passe par le déploiement d'un système d'information (SI) dédié.

Transformons la LSF en opportunité d'exécution de la stratégie de l'entreprise !

PAR



Bertrand MONTIER
responsable gouvernance
et contrôle interne, Coda

Les études conduites fin 2006 par différents cabinets d'audit et de conseil révèlent que trois entreprises cotées¹ sur quatre disposent d'une documentation du contrôle interne comptable et financier. Par ailleurs, 90 % d'entre elles souhaitent mettre en œuvre un dispositif de suivi au cours des trois prochaines années et 75 % prévoient d'investir pour renforcer leur contrôle interne.

Cependant, les dernières études réalisées auprès de membres de Balanced Scorecard Collaborative (association d'entreprises de services professionnels) indiquent que neuf sociétés sur dix échouent dans l'exécution de leur stratégie, faute de l'avoir déclinée. De plus, 95 % des collaborateurs de l'entreprise ne connaissent pas ou ne comprennent pas la stratégie. Or 70 % des entreprises disposant d'un processus formalisé de mise en œuvre de la stratégie enregistrent une performance supérieure à la moyenne.

S'ALIGNER SUR LES MEILLEURS

Les entreprises les plus performantes sont celles qui placent la stratégie au centre des processus et systèmes de gestion. Elles en font un processus continu pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, de la direction jusqu'aux salariés. Ainsi les processus et activités deviennent transparents, visibles et lisibles par tous. Dans un tel environnement, les mauvaises surprises

Les bonnes questions à se poser pour conduire le projet

L'entreprise doit structurer et conduire le projet en se posant les questions suivantes :
Quels sont les processus ou activités de l'entreprise ? Quels sont ceux ou celles qui contribuent fortement à l'atteinte des objectifs fixés et à la croissance de la valeur ajoutée ? Quels sont les enjeux de ces processus majeurs ?
Quels sont les risques et les opportunités qui doivent être maîtrisés en priorité ?
Quelles sont les actions qui vont immédiatement dégager de la valeur ?

deviennent exceptionnelles car risques et opportunités sont anticipés en amont des opérations, activités et processus : l'état de l'art du contrôle interne !

LES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA LSF

Les études récentes démontrent que les grandes entreprises industrielles et commerciales cotées se sont organisées pour répondre aux obligations inhérentes à la loi de sécurité financière (LSF). Elles se sont inscrites dans une démarche continue de progression. En revanche, pour certaines entreprises françaises de taille moyenne, répondre aux obligations nées de cette loi semble relever des douze travaux d'Hercule ; d'autres ne se

¹ Groupes dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

sentent pas directement concernées. Cette situation s'explique par :

- l'imprécision de la LSF qui n'indique pas la démarche à engager ;
- l'absence de référentiel des bonnes pratiques françaises ;
- l'obligation entraînant la mise en place de travaux lourds et coûteux avec une valeur ajoutée et un retour sur investissement peu évidents ;
- la volonté de préserver la confidentialité des informations face aux concurrents non soumis à cette obligation.

ENFIN UN RÉFÉRENTIEL FRANÇAIS !

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a publié le 22 janvier 2007 le "cadre de référence", résultat des travaux du groupe de place. L'objectif de ce document est de livrer aux entreprises un référentiel des bonnes pratiques de fonctionnement d'ordre général, et de disposer d'un processus comptable et financier solide. Il permettra d'assurer la comparabilité des rapports des présidents des sociétés cotées qui se conforment à ce cadre, répondant ainsi aux attentes du marché financier. Ce cadre de référence n'a pas vocation à se substituer aux autres référentiels utilisés tel que le Coso Report. En revanche, il a pour objet d'aider les entreprises à structurer leur contrôle interne comptable et financier et à engager une démarche d'analyse et de maîtrise des risques.

Par ailleurs, il vise à préparer les entreprises cotées à répondre aux différentes directives européennes.

Le cadre de référence, assorti de son guide d'application, précise que le contrôle interne ne se limite pas aux seuls processus comptables et financiers, mais contribue aussi à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Par ailleurs, il doit assurer l'application des instructions et orientations de la direction générale et le bon fonctionnement des processus internes de la société. Le cadre de référence diffusé est composé de deux questionnaires généraux. L'un porte sur le contrôle interne comptable et financier en 28 points ; l'autre comporte 17 points relatifs à l'analyse et à la maîtrise des risques. Il comporte également un guide d'application

en 250 points de bonnes pratiques relatifs au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

L'ensemble des recommandations formulées dans ce document est applicable aux rapports des présidents de sociétés cotées pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2007.

Ce cadre de référence comporte des points ayant un impact direct sur le rôle et les qualités nécessaires d'un système d'information qu'il convient de mettre en œuvre pour répondre aux recommandations de l'AMF.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE CETTE PROPOSITION DE CADRE DE RÉFÉRENCE ?

Au-delà de cette recommandation de l'AMF, le déploiement du cadre de référence est à considérer comme une opportunité pour l'entreprise de déployer et d'exécuter sa stratégie.

Cette démarche doit avant tout permettre de plus fortement structurer les activités ou les processus de l'entreprise et constituer un moteur du dynamisme commercial en vue d'accélérer la performance de l'entreprise pour atteindre les objectifs de croissance qu'elle se fixe.

Elle doit être génératrice de valeur ajoutée par la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion des activités ou des processus. L'entreprise doit en conséquence relier les deux objectifs suivants : efficacité des opérations cœur de métier et maîtrise de l'information comptable et financière. Car tel est avant tout l'objectif du contrôle interne.

Ces questions posées et les axes prioritaires cernés – et partagés par l'ensemble des membres du comité exécutif –, le projet doit ensuite être structuré pour chacun des processus ou activités comme suit.

Mission

Définir la mission de chaque processus retenu en indiquant son point de départ et les tâches à traiter pour que celui-ci remplisse sa mission et dégage la valeur ajoutée attendue.

Règles du jeu

Maîtriser l'ensemble des règles du jeu qui

s'imposent au processus ou activité afin de cerner son environnement. Cela consiste à identifier les lois et règlements qui sont à respecter et les règles opérationnelles qui conditionnent le bon déroulement des tâches du processus.

Facteurs-clés de succès

Identifier les quelques facteurs-clés de succès qui vont contribuer fortement à la réalisation de la mission du processus et accélérer sa performance.

LES SIX POINTS-CLÉS DU DÉPLOIEMENT

Fort de ces trois piliers - mission, règles du jeu et facteurs clés de succès - le projet de déploiement du contrôle interne et d'exécution de la stratégie, pour chacun des processus et activité, doit s'articuler en six points-clés.

Objectifs

C'est la cible que doit atteindre le processus ou l'activité. Autrement dit, c'est la valeur ajoutée qui doit être produite. Ces objectifs spécifiques au processus ou à l'activité sont fixés en référence aux objectifs généraux issus de la stratégie de l'entreprise.

Stratégie

Ce sont le plan d'actions et les moyens planifiés qui vont permettre d'atteindre les objectifs spécifiques fixés au processus ou activité. Ces moyens sont le plus souvent des compétences humaines ou des moyens matériels.

Pilotage

C'est l'ensemble des indicateurs spécifiques au processus ou à l'activité qui va permettre d'identifier que les moyens déployés sont en ligne avec les objectifs fixés. Analysés selon la périodicité adaptée, ces indicateurs vont permettre de réagir sans délai et de déterminer de nouvelles actions si des écarts défavorables sont identifiés.

Organisation

Elle doit être déterminée afin que chaque acteur du processus ou de l'activité connaisse son périmètre de responsabilité et d'engagement. Une organisation est claire lorsque l'organigramme et les pouvoirs et latitudes sont formalisés, diffusés et connus de l'en-

Échanges d'expériences

GESTION DES RISQUES, PERFORMANCES ET SI

Une nouvelle chance pour les fiscalistes ?

Stéphane Baller, associé, directeur du développement,
Ernst & Young Société d'avocats



Dans le dernier observatoire des directions fiscales d'Ernst & Young¹, 67 % du panel déclare ne pas avoir de stratégie fiscale formalisée. Parmi les "bons élèves", seulement 15 % obtiennent sa validation par une instance collégiale de direction. Le paragraphe 2.3.9. du cadre AMF peut aider les fiscalistes à gagner en visibilité comme en efficacité : processus de veille fiscale structurée, analyse fiscale des différentes opérations périodiques pour l'ensemble des impôts, certitude du respect de la conformité déclarative de l'entité comme de l'impôt payé, garantie de la qualité de la documentation y compris l'analyse du taux effectif d'imposition ou des impôts différés comptabilisés et potentiels, preuve d'impôt systématique... Mais ces éléments ressemblent plus à la liste de points de contrôle cibles que certains utilisent depuis longtemps, qu'à l'expression d'une stratégie fiscale ! La bonne nouvelle pour le groupe coté est donc la capacité à démontrer l'impact d'une stratégie fiscale... si l'entreprise l'a formalisée. La trop grande transparence vis-à-vis d'administrations de plus en plus intrusives peut inquiéter. Mais la décision Textron rendue contre l'IRS² américaine pourrait rassurer les fiscalistes en construisant un privilège rendant confidentiel ce type de documentation des choix de l'entreprise, car la fiscalité peut aussi être un avantage concurrentiel !

¹ NDLR : réalisé en 2006.

² Internal Revenue Service.

semble des acteurs. Cette organisation doit particulièrement adresser le principe de séparation des tâches ou fonctions afin de limiter les risques d'erreur et les fraudes.

Procédures

Elles sont constituées des règles de travail à respecter. Elles doivent être claires et indiquer le chemin à parcourir. Formulées dans la langue maîtrisée par les acteurs, elles doivent obéir à des règles claires de communication afin que chacun soit en mesure de se les approprier. L'ensemble des acteurs devant mettre en œuvre ces procédures doit y être formé, sans oublier les nouveaux entrants.

Supervision

C'est l'acte qui consiste à s'assurer que l'ensemble du dispositif constitué des six points-clés fonctionne. En conséquence, ce n'est pas une mise en cause de la confiance, mais bel et bien un acte professionnel qui permet au propriétaire du processus ou de l'activité ou à ses délégués de démontrer à sa hiérarchie que le dispositif déployé permet d'atteindre les objectifs fixés issus de la stratégie de l'entreprise.

À chaque étape du déploiement de ce cadre de maîtrise du processus ou de l'activité, il faut toujours répondre aux six questions-

clés suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

L'IMPORTANCE DU FACTEUR HUMAIN

Trop souvent sous-estimé dans la conduite des différents projets d'entreprise, le facteur humain est l'élément-clé de la réussite de tout projet car c'est avant tout le sens qui est donné au projet, la capacité à réaliser ce qui est demandé et la motivation à le faire qui lèvent les freins inhérents à un projet.

En conséquence, le déploiement d'une telle démarche doit faire l'objet d'une communication continue dès le démarrage du projet. Des actions de diffusion et de formation doivent être adaptées et déployées en fonction des personnels impliqués.

POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA DÉMARCHÉ

Si de nombreuses entreprises sont bien avancées dans la démarche, les études révèlent que les actions de contrôle interne sont bien souvent artisanales car les systèmes d'information en place ne sont pas prévus pour supporter le contrôle interne.

Pour aller plus loin dans la démarche, l'industrialisation du dispositif de contrôle interne passe aujourd'hui par le déploie-

ment d'un système d'information dédié. La mise en place d'un tel SI permettra de :

- se doter d'une démarche de contrôle interne efficace, pérenne, continue et testable ;
- maîtriser les coûts de déploiement à l'ensemble des structures, filiales, pays ;
- modéliser les meilleures pratiques et disposer de référentiels accessibles par les acteurs concernés ;
- industrialiser non seulement le contrôle interne comptable et financier, mais aussi celui des processus opérationnels et celui inhérent aux SI ;
- utiliser les référentiels des bonnes pratiques pour élaborer des plans d'audit ;
- disposer d'un système d'évaluation des risques et des contrôles en vue d'obtenir un état des lieux continu du niveau de maîtrise des processus et des activités ;
- faciliter la communication en interne sur les risques et le dispositif de maîtrise des affaires afin que le président soit en mesure de disposer d'une vision globale et maîtrisée du contrôle interne en vue de formaliser son rapport conformément à la LSF.

Il existe aujourd'hui sur le marché des SI qui permettent de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, d'industrialiser le contrôle interne et de fournir une vision globale du niveau de maîtrise des opérations de l'entreprise.

UNE OPPORTUNITÉ POUR MOBILISER L'ENTREPRISE SUR LA CRÉATION DE VALEUR

L'industrialisation du contrôle interne va renforcer la transparence, la lisibilité et la visibilité des opérations tant en interne qu'à l'égard des partenaires. Elle doit être en mesure de créer un terrain favorable à l'amélioration des performances et à la création de valeur.

Une telle démarche est également l'occasion d'améliorer le dispositif de pilotage mensuel de l'entreprise par l'optimisation des pratiques de clôture mensuelle et aussi d'accélérer les délais de clôture trimestrielle, semestrielle et annuelle.

Enfin, elle constitue une opportunité de réduire le besoin en fonds de roulement de l'entreprise ou encore de minimiser la démarque ou les pertes respectivement dans les entreprises du secteur de la distribution ou de l'industrie. ■