

# FINANCIUM 2006

## Compte-rendu synthétique des débats

### Le contrôle interne, « garant » du développement de l'entreprise

---

Animateur : **Victor AMSELEM**, Associé, GRANT THORNTON

Intervenants :

**Catherine DESSEIN**, Directrice générale, Etablissement Français du Sang

**Alain MENARD**, Avocat droit social, CABINET RACINE

**Simon PENNINGTON**, Chief financial officer, TELECOM RESEAUX SERVICES

**Laurant WEILL**, Président, VISIWARE

**Victor AMSELEM**, Associé, GRANT THORNTON : Notre table ronde va nous permettre d'aborder le contrôle interne en termes positifs, avec une approche pratique, professionnelle, montrant que ce contrôle interne est une courroie d'entraînement du développement de l'entreprise.

**Catherine DESSEIN**, Directrice générale, Etablissement Français du Sang : Notre établissement a pour mission principale d'assurer l'approvisionnement sur l'ensemble du territoire en produits sanguins avec 3 enjeux : l'autosuffisance nationale, une sécurité sanitaire optimale et une organisation efficiente.

**Alain MENARD**, Avocat droit social, CABINET RACINE : Je m'intéresse depuis quelques années à la confrontation des contraintes juridiques avec les procédures de contrôle interne, particulièrement depuis SOX, et également aux questions relatives aux NTIC par rapport à la protection nécessaire et obligée des salariés.

**Simon PENNINGTON**, Chief financial officer, TELECOM RESEAUX SERVICES : Notre société est une société d'intégration de solutions voix-données-images, cotée initialement au nouveau marché depuis le 19 janvier 1999 et maintenant englobée dans Eurolist.

**Laurant WEILL**, Président, VISIWARE : Je préside une société que j'ai fondée, VISIWARE, et qui est leader mondial dans le domaine de la télévision interactive et du *casual gaming*. Nous réalisons des logiciels pour les décodeurs. Nos chaînes de TV sont diffusées dans 77 pays et nous avons lancé récemment une offre *triple play* : nos jeux sont utilisables sur téléphone mobile, sur Internet et sur la TV. Prenant la parole devant mon commissaire aux comptes je vais faire très attention à ce que je dis...

**Victor AMSELEM** : Nous allons démarrer cette table ronde par quelques rappels.

1) Le premier rappel concerne la qualité. Toutes les études montrent que le risque qualité est très bien circonscrit dans les entreprises mais, en revanche, on voit que le contrôle interne est souvent relayé au second plan alors qu'il est censé vivre avec le contrôle qualité. Le contrôle interne a tendance à rebondir de manière peu maîtrisée ou trop tardive.

2) Le deuxième point concerne le postulat sur l'absence de risques initiés par les domaines comptables et administratifs. Assez souvent, les managers n'ont pas conscience des risques lors de la diffusion d'informations comptables et financières.

3) Quelle est la définition d'un risque pour l'entreprise ? Nous avons essayé de définir les risques en tenant compte des facteurs internes ou externes qui deviennent une menace contre les actifs ou qui peuvent limiter la probabilité d'atteindre les objectifs. Cela donne une définition qui n'est pas que comptable et financière, mais aussi opérationnelle : on pourrait dire que le contrôle interne est un processus de sauvegarde des actifs, de réalisation et d'optimisation des opérations, de fiabilité des informations financières, de conformité aux lois et règlements.

Avant tout, nous voudrions partager avec vous le sentiment que le contrôle interne est une ligne intellectuelle de conduite qui doit tendre vers une définition de règles comportementales claires, une approche transversale cohérente et fluide ; cela doit être suivi de la mise en place de procédures pour chaque acteur de l'entreprise.

La grande question à se poser est comment maîtriser les risques ?

Bien sûr, il faut d'abord commencer par les identifier, puis hiérarchiser entre les risques majeurs et les risques mineurs, ensuite mesurer l'incidence potentielle de ces risques.

Il est nécessaire de définir une politique de gestion des risques pour affronter et partager les risques avec le personnel de l'entreprise. Mais, pour cela, il faut communiquer clairement et prendre en compte les risques et les sinistres du passé.

Enfin, pour la surveillance des risques, il faut la définir à partir de la communication en interne aux personnes intéressées. Il faut aussi pouvoir satisfaire aux obligations légales et réglementaires, que l'on soit société cotée ou non. Les principaux acteurs de la gouvernance d'une entreprise, CIO, CFO, les administrateurs, membres du

conseil de surveillance ou de comités spécialisés doivent connaître la politique de gestion des risques décidée par l'entreprise pour avoir une vue permanente sur les plans d'action.

Il est clair qu'il n'y aurait pas d'entreprise s'il n'y avait pas de prise de risques.

Après, il faut savoir piloter ce risque !

**Simon PENNINGTON :** La principale difficulté pour une entreprise est d'identifier les risques qu'elle peut supporter et ceux qu'elle ne peut pas supporter. Dans la mesure où l'environnement change en permanence, elle a intérêt à avoir un plan de route pour veiller à ne pas être affectée par certains risques.

Dans les bons risques, on peut dire que le vrai entrepreneur choisit un projet qui a un meilleur ROI, mais davantage de risques. Le bon risque est celui qui dynamise l'entreprise !

**Laurant WEILL :** Je crois qu'avant de mettre en place le contrôle interne, il faut faire prendre conscience, à tous les échelons de l'entreprise, des risques potentiels car, par nature, l'entrepreneur au départ est un optimiste.

Il a tendance à voir le contrôle interne comme un coût ou une perte de temps...

Par contre, avec une réelle volonté partagée, on peut appréhender le contrôle interne, non plus comme une contrainte mais comme un réel actif ! Particulièrement, pour les petites entreprises qui grossissent, on constate une démarche intellectuelle très différente et le processus peut s'enclencher.

**Alain MENARD :** Je crois qu'on ne peut pas tout maîtriser, mais c'est indispensable au moins pour les dirigeants. J'en rencontre beaucoup et certains n'ont pas suffisamment anticipé et ils mettent en jeu leurs responsabilités tandis que d'autres anticipent beaucoup les risques à prendre et travaillent avec l'ensemble des équipes concernées. Il me semble que le rôle premier d'un dirigeant est de préserver la valeur et de l'augmenter ; pour cela, il doit prendre des risques mais il doit les mesurer pour les maîtriser !

La vraie responsabilité juridique d'un dirigeant se mesure là.

**Catherine DESSEIN :** Je pense que, plus on est proche de son cœur de métier, mieux les risques sont maîtrisés ! Dans notre établissement, certains risques ne peuvent être pris, notamment les risques de sécurité sanitaire. En s'éloignant du cœur de métier on a moins la perception des risques. Alors que l'impact peut être considérable : je pense à une non-maîtrise d'investissements ou de la gestion de stocks de consommables.

Nous maîtrisons bien sur le cœur de métier car nous avons une batterie de réglementations et de contrôles mis en place, mais si on s'éloigne de ce cœur de métier, les risques sont peu connus ou non maîtrisés.

L'important me paraît être la priorisation des risques. Par exemple, nous ne pouvons prendre le risque d'avoir une rupture de stock sur les produits sanguins. Donc si on prend des mesures qui apparaissent non économiques ou non rationnelles : cela peut être fait pour éviter des risques majeurs que l'on ne peut prendre !

**Victor AMSELEM :** Les risques externes d'une entreprise sont-ils plus dangereux que les risques internes ?

**Simon PENNINGTON :** Le danger pour une entreprise est de ne pas rester en alerte sur sa place dans le marché ! Je pense qu'elle doit toujours savoir pourquoi elle a perdu une affaire. Car, si c'est le fait d'une erreur de sa part, le risque de ne pas satisfaire un client est beaucoup plus grand que la perte de marché elle-même.

S'il s'agit d'un risque externe avec une nouvelle réglementation non maîtrisée, je dirais que toute personne doit être renseignée sur son environnement. Je serai moi-même défaillant dans mon métier si je ne me tenais pas informé des changements fiscaux qui affectent mes produits.

**Victor AMSELEM :** En parlant de risque interne, je pensais à des risques sur les fonctions de l'entreprise : système d'information, RH, qualité comptable, organisation, etc.

Comment s'armer pour maîtriser ce type de risque ?

**Laurant WEILL :** En ce qui me concerne, ma première difficulté est de déterminer le risque, car on a les mains sur le guidon. Le problème est là. En étant tellement impliqué dans la vie de l'entreprise, en devant prendre des décisions souvent rapides, on manque de recul pour déterminer ces risques. A ce stade, je dirais à une personne qui a des responsabilités financières que les dirigeants sont des optimistes, qu'ils doivent prendre conscience des risques et par conséquent qu'on doit les aider à s'abstraire du quotidien, en ce sens il est bon de prendre des conseils de l'extérieur. Il faut déjà avoir suffisamment de recul pour analyser !

**Catherine DESSEIN :** Je suis tout à fait d'accord ; le plus angoissant est de ne pas avoir la connaissance des risques. Pour moi, savoir que mes collaborateurs en ont conscience est rassurant. L'important, lorsqu'on a connaissance de risques est de les faire partager à l'ensemble des collaborateurs. Ensuite, il faut prioriser et traiter les risques les uns après les autres. J'ai un exemple précis : des risques importants sont apparus au travers du système d'information de gestion que l'on croyait totalement sécurisé. On a constaté des dysfonctionnements et des risques financiers importants. Le fait de mettre à plat ces risques devant toutes les personnes concernées par le système d'information a été un pas considérable !

Maintenant, on sait où sont les risques et comment mettre en place un contrôle pour les faire disparaître. On a des indicateurs pour voir quand les voyants deviennent rouges. J'ai réalisé à quel point il était important pour mes collaborateurs d'avoir cette vision.

**Laurant WEILL :** Un point me paraît fondamental dans la prise de conscience, c'est que le contrôle interne, souvent, est piloté par des échecs passés. C'est parfois l'histoire qui vous fait avoir une politique de contrôle interne. Je crois que j'ai fait comme les autres ! Souvent, on met de mauvaises priorités dans les risques à cause d'un historique qui fournit des arguments : « il ne faut surtout pas refaire cette erreur ! ». Cela conduit à laisser de côté des risques plus graves ou mal connus !

**Victor AMSELEM :** La globalisation, avec les secteurs d'activité très exposés, très concurrencés à l'international, très technologiques, entraîne-t-elle des risques aggravés ?

**Simon PENNINGTON :** Si ARCHOS (disques durs, portables multimédias) n'avait pu sous-traiter la fabrication dans le monde, cette société ne serait peut-être pas là aujourd'hui ! Parfois, dans l'entreprise, il ne faut pas éviter le risque. La globalisation n'est pas forcément un facteur aggravant pour les entreprises qui veulent faire du *sourcing*. Je crois que, pour ARCHOS, c'était une bonne chose de pouvoir s'approvisionner à l'extérieur de la France, mais en gardant les yeux en France !

**Laurant WEILL :** Notre cas est un peu particulier car nos chaînes de TV sont toutes émises depuis le pont-de-Sèvres, même si nous avons des bureaux dans 5 ou 6 pays. Pour nous, la complexité vient de la nécessité de prendre connaissance des réglementations locales qui se rajoutent.

**Victor AMSELEM :** A-t-on le devoir de transporter son contrôle interne aux portes de l'industriel chinois pour s'assurer que la production est réalisée selon certaines normes obligatoires en France ?

**Simon PENNINGTON :** La question est délicate ! Dans notre entreprise, on ne fabrique pas, mais, dans tout ce qu'on installe chez nos clients, la qualité du service, le bon fonctionnement de notre matériel, sont déterminants pour instaurer une relation durable. Nous sommes responsables des matériels que nous achetons pour nos installations. S'ils sont défectueux, le client nous en rend responsable, c'est normal !

**Alain MENARD :** Il est clair qu'on ne peut déléguer le contrôle de qualité, quel que soit le contrat fait avec une entreprise extérieure, française ou étrangère ! Ensuite, il s'agit d'accompagner ce contrôle de qualité par la distance et la confrontation de législations différentes. Mais on ne délègue pas la responsabilité attachée à la qualité des produits.

**Victor AMSELEM :** L'entrepreneur doit-il piloter les risques ? Autocratie ou collégialité, y a-t-il un modèle gagnant ? Comment mettre en place le cercle vertueux du contrôle interne ?

**Laurant WEILL :** Je dirais qu'il y a des préalables : d'abord, il est indispensable que le contrôle interne soit adapté à la taille de l'entreprise. Si on essaie d'appliquer des schémas standards, cela ne marche pas. Ensuite, il faut l'exemplarité du management ; si vous voulez faire appliquer aux autres ce que vous n'appliquez pas vous-même, cela ne marche pas non plus, (et je dis cela alors que je n'arrive toujours pas à remplir mes fiches de frais...). Après, le plus important est d'obtenir un consensus au sein des équipes, ce qui passe par le partage de l'information. On ne peut pas réussir ce *process* sans échanges d'informations fluides. Une fois tout cela en place, on peut faire fonctionner le système. Cela commence chez nous, entreprise de taille modeste, parce qu'on a pu expliquer l'intérêt de la démarche. Je crois que même si chacun se doit d'être responsable, qu'il faut un leader ou une équipe moteur, pour rappeler et suivre les objectifs, les plannings. Je pense que sur la phase d'analyse et de mise en priorité des risques, il n'est pas inutile d'avoir une aide, un regard extérieur. D'ailleurs les commissaires aux comptes ou les experts-comptables assument très bien ce rôle. Je crois que le dirigeant est de plus en plus conscient des risques. J'ai créé 7 ou 8 entreprises depuis 20 ans et il me semble qu'avant, la clôture des comptes était très simple et rapide. Maintenant, j'ai des tonnes de choses à signer pour garantir à la terre entière que je suis responsable s'il y a un problème... Je certifie des milliards de choses et je peux vous dire qu'une fois par an, je suis conscient qu'il y a des risques !

**Catherine DESSEIN :** Nous avons un fonctionnement en réseau avec 18 établissements en France et 170 sites. Les procédures n'y sont pas totalement harmonisées. Pour nous, le préalable est cette harmonisation des pratiques dans le réseau. Donc, la collégialité s'impose chez nous. Mais c'est difficile d'harmoniser quand on a des processus qui ne sont pas à risque évident : financiers, comptables, organisationnels, etc. Et c'est un réel frein au contrôle interne. La collégialité est indispensable sur 18 établissements, sinon, on a des blocages.

**Alain MENARD :** Pour moi, la gestion du risque c'est la gestion des responsabilités. Dans une entreprise, il est illusoire de penser qu'un seul va prendre toute la responsabilité de la gestion du risque. On va structurer juridiquement cette responsabilité, avec la délégation de pouvoir. C'est ni autocratie ni collégialité : c'est ensemble, mais chacun responsable de son secteur.

**Victor AMSELEM :** Nous allons mettre en lumière la responsabilité des dirigeants finances/gestion. Depuis l'affaire ENRON, des dispositifs ont été élaborés, d'abord aux Etats-Unis mais aussi en France avec la LSF. Le responsable financier semble revenir au centre du dispositif du contrôle interne.

Mais il faut peut être redonner de la valeur ajoutée au contrôle interne qui n'est pas toujours perçu de manière positive.

**Simon PENNINGTON :** Il y a peut être du pessimisme dans les réflexions, mais ce n'est pas forcément malsain. Dans mon entreprise, je rappelle souvent les règles à respecter à mes collègues lorsqu'ils sont motivés par un projet ou un changement intéressant pour l'entreprise. C'est le rôle du responsable financier de le rappeler. Et il ne faut pas que les collègues rejettent l'avis du financier comme porteur de mauvaises nouvelles ! Il y a toujours un côté pile et un côté face sur une pièce de monnaie !

**Victor AMSELEM :** Peut-on donner de la valeur ajoutée au contrôle interne en calant ses objectifs sur les objectifs majeurs de l'entreprise ?

**Simon PENNINGTON :** Oui, j'en suis persuadé. Chez nous, les responsables ne comprenaient pas bien les objectifs de qualité pour nos produits. C'était essentiel pour ne pas perdre les clients mais, pour nos responsables, à l'époque, le système de qualité n'était que de la paperasse. Mais la réaction des gens a été forte, en 6 mois, lorsque la nouvelle normalisation est apparue : la norme ISO 9000 qui est plus complète que la précédente, intégrant aussi la conséquence financière de la non-conformité. Et là, le système qualité est devenu une partie fondamentale du contrôle financier. Je pense que, dans les règles imposées pour produire des rapports sur le contrôle interne, on n'a pas assez tenu compte de la cartographie des risques. C'est pourtant fondamental, ça donne de la valeur à l'entreprise en tissant des liens.

**Victor AMSELEM :** Avez-vous mis en place des réseaux d'alerte pour piloter préventivement les risques ?

**Simon PENNINGTON :** Nous n'avons pas de réseau formel d'alerte chez nous. Mais je suis persuadé que bien adapté et adopté le processus qualité sert à convaincre les acteurs de l'utilité du contrôle interne. Les revues de direction inhérentes au processus qualité servent à discuter plus régulièrement et rapidement des problèmes, mieux que la production des comptes !

**Catherine DESSEIN :** Nous avons un réseau d'alerte dans le domaine médicotechnique qui est très au point, en interne et en externe pour prévenir en cas de risque. Mais sur la partie financière et comptable, nous n'avons pas d'alerte ; cela a été un peu laissé de côté. Je ne saurai pas vous dire pourquoi !

**Alain MENARD :** En fait, le réseau d'alerte est un peu une règle comportementale des acteurs de l'entreprise : ce sont des codes de bonne conduite. Le problème en France est que ces codes existent mais, juridiquement, ils n'ont pas de force opposable aux acteurs. Avec SOX, le *whistleblowing* a donné un outil de gouvernement d'entreprise. Mais cela s'est traduit en droit français comme un moyen de contrôle des salariés. C'est une déviation. SOX dénonce le comportement d'une personne. Mais en France, c'est impossible en droit car, on surprotège parfois la personne et les limites disciplinaires sont fixées par un seul texte, le règlement intérieur de l'entreprise qui est strictement limité par le code du Travail. En France, bizarrement, le seul acteur à s'être intéressé à cette question est la CNIL, pas le législateur ! Le *whistleblowing* n'est toujours pas traduit en droit social français... Alors qu'on peut y parvenir en mettant un système d'alerte pour dénoncer non pas un comportement de personne mais une situation de fait. Ce n'est possible que depuis 2005 en passant par la CNIL pour préserver l'individu. Il faut pouvoir modifier les comportements des individus. Cela passe plus par l'esprit d'entreprise que par des textes !

**Victor AMSELEM :** Quelles sont les clés du succès du contrôle interne ?

**Laurant WEILL :** J'ai envie de prendre un contre-exemple. Dans les entreprises petites ou moyennes, le contrôle interne est une problématique de riche. Je veux dire que, lorsqu'on court derrière le chiffre d'affaires ou la réduction des pertes ou des coûts, vous ne courez pas derrière les obligations du contrôle interne ! Or, c'est d'autant plus dans ces cas-là qu'il faudrait davantage de contrôle... On trouve le temps de s'occuper de contrôle interne, lorsque le business est paisible et tourne bien !

**Simon PENNINGTON :** Je crois que, pour réussir, il faut toujours commencer par la partie la plus simple et éviter à tout prix de rendre les choses compliquées et faire des usines à gaz. D'où l'importance d'une cartographie simple.

**Alain MENARD :** Je suis d'accord. Et je compléterai en disant qu'il est souhaitable de dresser la cartographie des risques à froid ! Après une catastrophe, on n'a pas assez de recul pour mettre en place une procédure réaliste et simple. Il faut surtout aménager une communication fluide qui circule simplement.

**Catherine DESSEIN :** Il ne faut pas que le contrôle interne ne soit vu que sous l'angle contrôle. Il faut y ajouter le conseil, les solutions, l'amélioration des choses !

**Victor AMSELEM** : Le contrôle interne est donc une ligne de conduite partagée dans l'entreprise, la définition de règles éthiques, une approche transversale pour décloisonner dans l'entreprise de manière à ce que chacun sache ce que l'on attend de lui et comment il doit procéder.

Parfois, une fois qu'on a cartographié les risques, on n'a pas le courage d'aller plus loin et de mettre des solutions en place. En tout cas, pour que le contrôle interne soit un succès, il faut définir clairement les responsabilités des acteurs avec un plan d'action et un suivi dans le temps.