Un regard sur les risques liés à la croissance

Les auditeurs peuvent aider la direction à analyser les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise risque d'être exposée au fur et à mesure que ses activités se développent.

PAR UDAY GULVADI

L'OBJECTIF DE TOUTE ORGANISATION est de se développer mais le chemin vers cette croissance est à coup sûr sinueux. La croissance est permise grâce à de nouveaux produits et services, au développement géographique de nouveaux marchés, à de nouveaux segments de clientèle, à de nouveaux canaux de distribution, à des activités nouvelles, ainsi que par des fusions et des acquisitions. Chacun de ces moteurs de croissance présente des risques et des opportunités de types différents pour l'entreprise. Afin d'assurer une croissance durable, il est indispensable d'optimiser les opportunités ce qui implique d'équilibrer les opportunités et leurs risques tout en limitant ces mêmes risques.

La gestion des risques liés à la croissance est une composante de la gestion des risques d'entreprise (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT) qui nécessite l'attention de la direction dans les entreprises en quête de croissance dynamique. Bien que la responsabilité de cette gestion des risques incombe au directeur général (DG) et à l'encadrement supérieur, les responsables d'audit interne (RAI) peuvent en améliorer la qualité en facilitant la prise en compte des éléments relatifs à cette catégorie de risques dans le processus général de planification stratégique de l'organisation et en procédant à une évaluation objective des processus de contrôle et de surveillance associés, ainsi qu'en recommandant des actions pour améliorer la conception et l'efficacité des contrôles.

Quelles que soient les stratégies de croissance adoptées par une organisation, trois composantes sont à prendre en compte pour accroître ses chances de réussite. L'organisation doit comprendre les besoins du marché, élaborer une stratégie de croissance ambitieuse tout en étant réalisable et s'assurer que l'organisation est prête à mettre en œuvre le plan de croissance. Les RAIs peuvent assister les DGs à identifier des risques majeurs liés à chaque composante en mettant l'accent sur les problèmes fondamentaux et en posant des questions pertinentes.

LA DIRECTION A-T-ELLE UNE PARFAITE CONNAISSANCE DES EXIGENCES DU MARCHÉ ? Les auditeurs peuvent apporter des réponses à cette question en examinant l'importance accordée aux risques relatifs au marché dans le plan de croissance de la direction. Une connaissance imparfaite des conditions du marché ou des préférences des clients constitue un risque majeur lié à la croissance. Nombre d'organisations ont vu leur stratégie de croissance tourner court pour avoir procédé à une évaluation fausse du marché potentiel. L'analyse des forces et des faiblesses de la concurrence et la bonne connaissance des barrières à l'entrée du marché font également partie d'une stratégie volontariste de pénétration du marché. Par ailleurs, la perception négative de la qualité des produits actuels d'une entreprise peut s'avérer être un obstacle à l'acceptation de nouveaux produits. Enfin, la direction doit prendre en compte sa stratégie de prix afin de savoir s'il faudrait proposer de nouveaux produits et services à prix élevés ou à des prix concurrentiels.

LE PLAN DE CROISSANCE EST-IL AMBITIEUX TOUT EN ÉTANT RÉALISABLE ? Les stratégies de croissance doivent motiver les employés en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les employés sont souvent motivés lorsqu'ils

participent et prennent part à des démarches telles que le lancement de nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés. Mais cet enthousiasme peut tourner au cynisme et les employés se décourager si les objectifs de croissance sont exagérément optimistes et irréalisables. La stratégie de croissance doit être bien pensée et basée sur une bonne connaissance des exigences du marché, sur des hypothèses prudentes et des attentes raisonnables pour éviter ces écueils et ne pas inciter les pratiques déloyales qui visent à faire du chiffre. De plus, la stratégie doit être élaborée et expliquée à l'ensemble de l'entreprise en vue d'une bonne compréhension et d'une mise en œuvre cohérente.

Souvent, les faiblesses d'une organisation résident dans la méthode utilisée en matière de prévisions financières et dans les arbitrages rendus en interne lors de l'élaboration des plans et des budgets. Ces risques interviennent plus particulièrement dans les entreprises disposant de plusieurs établissements gérés en tant que silos séparés. Les considérations budgétaires influencées par les politiques internes peuvent conduire à des luttes de pouvoir et à l'élaboration de budgets irréalistes qui ne sont pas du meilleur intérêt de l'entreprise. Les entreprises doivent également examiner les moyens adéquats de financer leurs initiatives de croissance. Le financement sur fonds propres peut avoir des effets néfastes sur la trésorerie de l'entreprise et ne pas s'avérer viable pour les sociétés qui doivent réaliser d'importants investissements de capital très au-delà de la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Les sources de financement externes peuvent présenter le risque de devoir gérer les attentes des partenaires extérieurs en matière de gains liés à la croissance et de retour sur investissement.

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE GARANTIT-ELLE LA RÉALISATION D'UNE CROISSANCE DURABLE ? Une stratégie de croissance rapide nécessite parfois un accroissement des effectifs à un rythme surpassant la capacité des structures de formation de l'entreprise. Cette augmentation soudaine de l'effectif peut avoir pour conséquence une équipe médiocrement formée et peu imprégnée des politiques, des procédures, des valeurs éthiques, des produits et des clients de la société compromettant ainsi la mise en œuvre des plans de croissance. Les entreprises réagissent également à la croissance, en modifiant l'organisation des structures et des procédures internes ce qui a pour effet de bousculer les habitudes de leurs employés. Elles peuvent, par exemple, créer de nouveaux établissements, développer de nouvelles gammes de produits, mettre en place des procédures de contrôle qualité et démanteler des silos fonctionnels.

La création d'une infrastructure technologique évolutive susceptible de s'adapter aux besoins liés à l'accroissement de l'activité présente des risques sur le plan de la sécurité et des risques d'incompatibilité avec les systèmes existants. Les organisations qui envisagent de se lancer dans le commerce électronique mettent en fait à la disposition de leurs clients et de leurs fournisseurs un portail leur permettant de se connecter à leur système d'informations pour passer ou recueillir des commandes et vérifier l'état de la livraison, ce qui expose l'entreprise à des risques de sécurité susceptibles de compromettre des informations confidentielles. Par ailleurs, la mise en place de logiciels de CRM (Customer Relationship Management) et de PGI (Progiciel de Gestion Intégré) nécessitent une planification minutieuse afin de s'assurer qu'ils s'intègrent parfaitement à l'infrastructure matérielle et logicielle existante.

La croissance peut également avoir un impact sur l'organisation hiérarchique et les processus de prise de décisions. Les sociétés à forte croissance qui pénètrent de nouveaux marchés ou accèdent à de nouveaux segments de marchés doivent faire preuve d'une plus grande souplesse que les entreprises stables, à faible croissance et qui écoulent leur portefeuille de produits traditionnels auprès d'une clientèle acquise. Cette souplesse nécessite parfois une décentralisation du processus de prise de décisions et un renforcement des pouvoirs des membres du personnel de terrain de sorte qu'ils puissent réagir rapidement aux évolutions des besoins des clients. Toutefois, cette souplesse doit prendre en compte le risque de dilution du contrôle en l'absence de procédures structurées de validation et d'approbation.

PRISES EN COMPTE DES MESURES DE CONTRÔLE

Au fur et à mesure que le contexte des risques d'entreprise évolue, les équipes d'audit interne se doivent d'évaluer les risques et les défis générés par la croissance. Parmi les pratiques de contrôle et de surveillance appliquées par la direction et devant faire l'objet de révision de la part des auditeurs internes, on pourrait citer :

LA COMPRÉHENSION DES EXIGENCES DU MARCHÉ. Les auditeurs internes doivent évaluer la qualité des études de marché sur lesquelles la direction s'appuie ainsi que la crédibilité des cabinets d'études, leurs méthodes et la plausib de leurs conclusions. Les auditeurs peuvent discuter avec la direction de la cohérence entre la politique marketing et les conclusions des études de marché. Ils peuvent également rechercher les preuves d'échanges avec la clientèle existante au sujet de la qualité des produits et services de la société et procéder à des tests du processus de commercialisation des nouveaux produits sur des groupes cibles. Les auditeurs doivent s'assurer que des modifications adéquates ont été apportées compte tenu des avis des consommateurs.

LA PLANIFICATION DE LA CROISSANCE. Les auditeurs doivent vérifier qu'une stratégie de croissance explicite a été mise en place par la direction au terme de discussions approfondies sur tous les facteurs, notamment les hypothèses, les risques majeurs et les mesures potentielles d'atténuation. Ils doivent également vérifier que les responsables dont l'action est susceptible d'influer sur la stratégie de croissance ont contribué à ces travaux de sorte que l'adhésion du personnel soit complète à tous les échelons de l'organisation.

La planification de la croissance nécessite l'étude des différentes possibilités de financement avant l'adoption d'un plan de financement adéquat. Les auditeurs doivent vérifier que les membres du conseil d'administration ont approuvé le choix de la direction après des discussions approfondies et après avoir remis en question la vraisemblance des hypothèses de la direction. Ils doivent également s'assurer que des plans différents ont été étudiés. Les auditeurs doivent en outre

examiner l'efficacité et la qualité de la communication à l'attention des employés sur les objectifs et buts spécifiques et sur le rôle qu'ils doivent jouer. Enfin, les auditeurs doivent vérifier la mise en place par la direction de procédures de suivi périodiques en vue d'évaluer la réalisation des objectifs intermédiaires et d'apporter les mesures correctives nécessaires.

CRÉER UNE STRUCTURE EN FAVEUR DE LA CROISSANCE. Il est important que les auditeurs évaluent la structure de l'organisation et son adéquation à la réalisation des objectifs de croissance. Les auditeurs doivent vérifier la mise en place d'une infrastructure technologique sécurisée et évolutive. Ils doivent déterminer s'il existe des procédures permettant de réajuster à la hausse les ressources et les effectifs tout en fournissant une formation appropriée. Des procédures pour garantir la qualité des produits doivent également exister. De plus, il faut pouvoir renseigner les clients, assurer le service après-vente et traiter les réclamations. Les auditeurs doivent également vérifier la qualité et l'efficacité de la circulation des informations et de la communication entre la direction générale et le terrain afin qu'il existe un pilotage et un retour d'informations suffisants.

UN RÔLE DANS LES PLANS DE CROISSANCE

Les auditeurs internes ont un rôle crucial à jouer sur les risques liés à la croissance de leurs organisations tout en les aidant à les gérer. Pour assumer ce rôle, les responsables de l'audit doivent mettre sur pied une équipe pluridisciplinaire et étudier la possibilité de recruter des auditeurs temporaires parmi les cadres intermédiaires expérimentés pour développer l'aspect opérationnel de l'audit. Un bon début pour les responsables de l'audit consisterait à recommander à la direction et au comité d'audit d'intégrer une évaluation des risques et des contrôles liés à la croissance dans le plan annuel d'audit interne. D'autre part, les auditeurs doivent intervenir à tous les niveaux, que ce soit dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des plans de croissance, et de sorte qu'ils puissent fournir un avis objectif et opportun susceptible d'accroître les chances de réussite.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CISA, CA (Inde) est l'administrateur chargé de l'audit interne et de la gestion des risques chez Eisner LLP à New York.

Pour tout commentaire à propos de cet article, veuillez envoyer un email à l' auteur à uday.gulvadi@theiia.org.

Pour faire part de vos questions en rapport avec les nouveaux risques, partager les meilleures pratiques ou pour demander la publication d'un article sur un risque particulier, veuillez envoyer un courriel à jamesroth@audittrends.com.

Cet article de Internal Auditor, l'édition le 2008 février, est publié avec la permission de l'éditeur, The Institute of Internal Auditors. L'article a été traduit de l'anglais à français.