

— at the — TONE TOP®

Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance.

Numéro 91 | Février 2019

Les conseils d'administration tentent de canaliser la disruption causée par la blockchain

Écrit par Matt Kelly

Bien que la technologie blockchain soit très prometteuse pour transformer les modes de fonctionnement des organisations, elle peut aussi entraîner d'importantes questions pour les conseils d'administration et les directions générales.

Après tout, personne ne connaît réellement les effets d'une technologie disruptive tant que la rupture qu'elle implique n'est pas déjà bien amorcée. Souvenez-vous d'Internet en 1994 ou des réseaux sociaux en 2005. Tout le monde avait conscience que ces technologies auraient, d'une manière ou d'une autre, un énorme impact, sans savoir exactement comment.

La blockchain se trouve aujourd'hui dans une situation similaire. Au meilleur de ses capacités, elle pourrait (en insistant sur le conditionnel) apporter une transparence parfaite et immuable aux transactions de toute nature. Par exemple, Walmart réalise des expériences avec la blockchain afin de réduire de sept jours à 2,2 secondes le temps nécessaire pour retracer l'origine des marchandises dans ses rayons. Maersk souhaite que la blockchain transforme l'industrie du transport maritime, afin que les importateurs, les exportateurs et les services douaniers, entre autres, puissent automatiser le processus de transport des marchandises d'un port à un autre. Enfin, la banque HSBC a déclaré en janvier avoir traité 250 milliards de dollars en 2018 via la blockchain.

Ce ne sont là que trois exemples de transition déjà en cours. À terme, la blockchain pourrait transformer le système de santé (meilleur suivi des médicaments opiacés), l'immobilier (plus besoin d'assurance titres), voire



l'audit lui-même : Qui a besoin d'échantillonnage lorsque toutes les transactions sont disponibles en permanence ?

Autrement dit, la blockchain a le potentiel d'être une technologie disruptive, c'est-à-dire une technologie qui change le fonctionnement de secteurs tout entiers.

En réalité, les technologies disruptives sont sources d'inquiétude pour les conseils d'administration. L'enquête menée par Protiviti en 2019 sur les risques d'entreprise révèle que la principale préoccupation des administrateurs et des dirigeants est l'incapacité de s'ouvrir à l'innovation et aux nouvelles technologies. Or, c'est exactement ce que la blockchain pourrait – encore une fois, avec une emphase sur le conditionnel – apporter à toutes sortes de secteurs, et ce de maintes façons.

« Les technologies perturbent considérablement les entreprises américaines », déclare Christa Steele, ancienne PDG et actuelle membre du conseil d'administration d'une banque, ouvertement pro-blockchain. « Nous devons trouver de nouveaux moyens de maîtriser ce risque et apprendre à poser les bonnes questions lors des réunions du conseil ».

Quelles peuvent donc être ces questions ? Les conseils d'administration ont la responsabilité juridique et fiduciaire de gérer les risques. Pour la blockchain, cela consiste à évaluer comment celle-ci améliore la transparence et la fiabilité des opérations, et si le bénéfice attendu dépasse le bénéfice actuel.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : tone@theiia.org.

Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Questions à poser à la direction

La première question que le conseil devrait poser à la direction concerne l'importance qu'elle accorde à la blockchain, et pourquoi. C'est donc à la direction qu'il incombe de décider quel type de menace ou d'opportunité la blockchain peut représenter.

Par exemple, toute entreprise opérant comme fournisseur auprès de grandes organisations ayant adopté la blockchain (voir Walmart et Maersk, ci-dessus) doit comprendre quand et comment elle pourrait être contrainte de prendre le même chemin. De quelles nouvelles technologies aura-t-elle besoin ? Comment la blockchain s'intégrera-t-elle aux technologies existantes ? Où trouvera-t-elle les talents nécessaires pour mener à bien cette intégration ?

La blockchain pourrait être une opportunité dans la mesure où un fournisseur, prêt à travailler avec l'écosystème de la blockchain d'un client, aura un avantage sur des concurrents qui eux ne le seraient pas. D'un autre côté, elle pourrait impacter significativement les budgets prévisionnels en matière de charge salariale et de stratégie d'innovation technologique.

Les conseils d'administration devraient également se demander **où se situe la blockchain par rapport à d'autres technologies émergentes qui attirent actuellement l'attention du monde des entreprises**. En effet, la blockchain est peut-être la plus grande transformation à long terme, mais d'autres nouvelles technologies ne peuvent pas non plus être ignorées. Certaines pourraient générer plus rapidement un meilleur avantage concurrentiel. Par exemple, si une organisation souhaite révolutionner la gestion de sa chaîne d'approvisionnement au cours des cinq prochaines années, la blockchain pourrait certainement faire toute la différence. Pour autant, un investissement dans l'apprentissage automatique pourrait accélérer l'analyse des données commerciales et améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans un délai de six mois. Entre révolutionner plus tard et améliorer l'efficacité maintenant, quelle est la voie la plus logique ?

La direction devrait être en mesure d'articuler la stratégie d'innovation technologique: « Quels investissements devraient être faits dans les diverses technologies (blockchain ou autres) ? » et « Comment ces investissements doivent-ils améliorer la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses parties prenantes ? »



Cela peut, en partie, se traduire par le renforcement des actions déjà engagées par l'entreprise, telles que la réduction des coûts de transaction ou l'accélération du développement des produits. Ou les technologies pourraient permettre à l'entreprise de créer de la valeur autrement, en développant de nouveaux produits, de nouveaux services, une nouvelle clientèle ou de nouveaux modèles économiques offrant de meilleures marges de profits.

Au fond, les conseils d'administration veulent savoir: **Comment l'organisation exploitera-t-elle la blockchain pour perturber d'autres concurrents et comment évitera-t-elle d'être elle-même perturbée ?**

Cependant, tout cela repose implicitement sur l'étrange supposition que les conseils d'administration en savent déjà assez sur la blockchain pour pouvoir évaluer avec compétence les réponses de la direction. Or, ceci peut être une ambitieuse attente envers certains conseils d'administration.

« La plupart des administrateurs ne comprennent toujours pas la blockchain », selon Christa Steele. Il leur faut donc apprendre rapidement la différence entre cryptomonnaie et blockchain, entre blockchain publique et privée, et entre blockchain autorisée et non-autorisée. Les conseils d'administration pourraient même être amenés à envisager la création d'une sorte de comité des risques technologiques ou l'arrivée de nouveaux administrateurs ayant une connaissance approfondie de la blockchain et des nouvelles technologies connexes. (Rappelons ici que les responsables de l'audit interne connaissent déjà ce concept et qu'ils devraient être conscients des risques émergents et prêts à sensibiliser le conseil sur ces questions, et notamment sur la blockchain).

Ou sinon quoi ? Sinon, le conseil d'administration « dépendra fortement de la direction pour lui fournir des informations, au lieu de lui poser des questions pertinentes », prévient Mme Steele.

Questions à poser à l'audit

Si la fonction d'audit représente les yeux et les oreilles du comité d'audit en aidant le conseil d'administration à comprendre les risques et comment les dispositifs de contrôle de ces derniers fonctionnent (ou non), une question se pose en premier lieu : **L'audit interne dispose-t-il des ressources nécessaires pour évaluer et surveiller les risques liés à la blockchain ?**

Ces ressources pourraient prendre la forme de collaborateurs supplémentaires, de spécialistes externes en consultance, d'une coopération plus étroite avec l'équipe SI ou cybersécurité, ou simplement d'un budget plus important pour envoyer des auditeurs à un séminaire sur la blockchain. Quoi qu'il en soit, le conseil d'administration devrait apprécier si l'audit interne possède déjà les compétences nécessaires pour évaluer de façon réfléchie

la blockchain et, dans le cas contraire, élaborer un plan pour les acquérir.

« Pour les auditeurs internes, il s'agit de bien comprendre les différentes parties de la blockchain sur lesquelles ils devraient se concentrer pour atténuer les risques excessifs ou améliorer le processus global », explique Dave Uhrnyak, responsable compétence blockchain chez Crowe LLP. « Partant de là, l'auditeur peut commencer à l'examiner, et vraiment comprendre si elle fonctionne comme prévu ».

Ressources sur la blockchain

IBM consacre des ressources considérables au développement de la technologie blockchain, et a créé une page de ressources pour les cadres et les technologues curieux.

Le modèle des **cinq forces de Porter** est un outil d'analyse des risques permettant aux cadres de déterminer où et comment les menaces concurrentielles peuvent se présenter. Pour une transformation aussi radicale que la blockchain, ce modèle est un excellent moyen d'aider les conseils d'administration et les responsables de l'audit interne à cerner le problème.

Les arbres de décision relatifs à la blockchain peuvent aider un conseil d'administration à mieux cibler son action. L'arbre de décision proposé par BlockExplorer.com inclut un diagramme de flux pour guider les gens tout au long du processus.

Les administrateurs et les responsables de l'audit peuvent également consulter un **grand nombre de cabinets d'audit ou de conseil** (tous les Big 4 ont des spécialistes de la blockchain par exemple).

Les conseils d'administration devraient également demander à l'équipe d'audit **a minima de décrire, et idéalement d'évaluer, l'état actuel de l'activité blockchain de l'organisation.**

Par exemple, est-ce qu'un collaborateur dans le département R&D s'intéresse déjà à la blockchain, ne serait-ce que pour voir comment elle fonctionne ? Y a-t-il des collaborateurs techniquement compétents dans les unités opérationnelles qui développent des projets blockchain ou qui travaillent avec des consortiums industriels à l'élaboration de normes ? Il peut arriver que ce genre d'activités ne soient pas portées à l'attention du conseil d'administration. Les équipes d'audit pourraient s'en saisir et les présenter dans le cadre d'une analyse des risques de la blockchain.

En parlant d'analyse de risques, les conseils d'administration devraient également se demander: **L'organisation progresse-t-elle à la bonne vitesse en ce qui concerne la blockchain ?**

Cela nous ramène au point précédent selon lequel la direction devrait apprécier comment la blockchain s'inscrit dans la stratégie plus large de l'organisation en matière de technologie. Une fonction d'audit qui comprend la blockchain et ce que l'organisation entreprend déjà dans ce domaine peut aider le conseil à comprendre les implications stratégiques des décisions de la direction. L'organisation va-t-elle trop vite ? Trop lentement ? La direction met-elle trop l'accent sur les opportunités plutôt que sur la prévention des menaces ?

Pour mémoire, le célèbre « cycle du Hype » de l'institut Gartner, qui identifie les technologies émergentes, considère que la blockchain a dépassé le « pic des attentes exagérées » (qui a eu lieu en 2016) et se trouve désormais dans le « creux de la désillusion ». Parviendra-t-elle un jour à se hisser à nouveau jusqu'au « plateau de la productivité » ? Difficile à dire. Le cabinet McKinsey, par exemple, vient de publier un article dans lequel il s'interroge sur la capacité de la blockchain à dépasser un jour le stade de technologie de niche dans le secteur des paiements. SWIFT travaille sur une technologie concurrente et au moins 7 milliards de dollars d'investissements Fintech ont été consacrés aux paiements l'an dernier. Cela contribue à donner naissance à beaucoup d'autres technologies concurrentes.

M. Uhrniak se réjouit de la baisse du hype qui permet à des applications plus sérieuses de voir le jour. « Les premiers utilisateurs se positionnent pour récolter les bénéfices d'une position concurrentielle plus avantageuse, quelle qu'elle soit, résultant de l'adoption de la blockchain, » dit-il.

Chaque organisation devra décider par elle-même ce que cet avantage concurrentiel pourrait être, ou si un tel avantage existe. Toutefois, Christa Steele insiste sur un point indiscutable : « Vous serez largués si vous ne commencez pas à y réfléchir dès maintenant ».



Sondage rapide

Dans quelle mesure votre organisation est-elle impliquée dans l'utilisation de la technologie blockchain ?

- Elle utilise la blockchain actuellement
- Elle exécute un programme d'essai pour déterminer les avantages
- Elle discute des applications commerciales potentielles et des compétences requises
- Elle n'est pas impliquée

Rendez-vous sur www.theiia.org/toner pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

