

— 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 94 | Août 2019

Bonne Gouvernance : clé de votre capacité d'adaptation à la vitesse du changement

Ferris Bueller, l'un des « grands » philosophes américains de la fin du XX^e siècle, a déclaré: «La vie passe tellement vite. Si tu ne t'arrêtes pas de temps en temps pour regarder autour de toi, tu pourrais la manquer».

Ferris Bueller a beau être un personnage fictif, qui a prononcé ces mots dans la comédie de la Paramount « La folle journée de Ferris Bueller » (*Ferris Bueller's Day Off*), les conseils d'administration d'entreprise devraient s'en inspirer et considérer les choses dans leur ensemble. En effet, trente ans après la sortie du film, ce besoin autrefois occasionnel de regarder autour de soi, est devenu constant pour les administrateurs qui savent reconnaître ce qui est bon pour eux.

Au-delà des références à la culture pop, les mots de Ferris Bueller sont évocateurs des préoccupations des dirigeants d'entreprise. En janvier, Protiviti a publié son enquête annuelle sur les principaux risques courus par les entreprises d'après les conseils d'administration et les cadres dirigeants. Examinons ces trois exemples parmi les 10 risques les plus cités :

- la culture de l'organisation, qui peut freiner l'identification et la mesure de l'aggravation des risques émergents en temps opportun (n° 9) ;
- l'évolution rapide des innovations de rupture et des nouvelles technologies (n° 6) ;
- la capacité existante des opérations à répondre aux attentes, notamment face aux concurrents de la nouvelle ère numérique (n° 1).



Ces préoccupations montrent à quel point les propos de Ferris Bueller sont pertinents pour les organisations contemporaines. Les changements sont de plus en plus rapides, les conseils d'administration doivent donc y être aujourd'hui beaucoup plus attentifs et exiger la mise en place de processus de management des risques capables d'anticiper les disruptions majeures et d'aider l'organisation à y faire face.

«Les échanges sont constants et continus», déclare Gerald Whitburn, président du comité d'audit du Board of Regents du système des universités du Wisconsin (UW).

Depuis l'observatoire de Whitburn, les plus grandes menaces sont surtout liées aux technologies, et en particulier à la sécurité des systèmes d'information (SI). Il n'est pas toujours évident de sensibiliser les acteurs à ces potentiels bouleversements, surtout pour une organisation aussi importante que UW, qui compte plus de 170 000 étudiants répartis sur 26 campus, 39 000 professeurs et collaborateurs, et un budget annuel de 6 milliards de dollars.

À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 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

Cela se traduit par les défis à recruter des professionnels adéquats, à les former à la vigilance sur ces disruptions et enfin à les « encourager à agir », affirme Gerald Whitburn. Cela se révèle particulièrement difficile pour les grandes organisations qui, comme UW, connaissent un taux de renouvellement rapide de leur personnel d'une année sur l'autre.

« Ils doivent se tenir informés et être davantage tournés vers l'avenir », ajoute-t-il.

Observations pertinentes. Alors, comment une organisation peut-elle transposer cette prise de conscience à toutes les échelles et quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer exactement dans la supervision de cet effort ?

Définir le paysage du changement

La « vitesse du changement » est un risque exaspérant, car il peut se manifester d'une multitude de façons différentes. Par exemple, Gerald Whitburn note à juste titre que les technologies entraînent de nombreux bouleversements. Par ailleurs, les sources de ces changements sont elles aussi variées : elles peuvent venir des organismes de régulation, des consommateurs, des concurrents ou d'ailleurs.

Et il n'est question ici que de la partie « changement » du terme « vitesse du changement ». Le plus grand défi en matière de gouvernance consiste à surmonter l'accélération de ces mutations, et ce quelle que soit leur origine.

En réalité, si le conseil d'administration et les dirigeants n'ont pas conscience des changements qui se préparent, peu importe la vitesse de ces évolutions, elles seront susceptibles de générer des perturbations. C'est de cette manière que les changements déstabilisent une organisation, en la prenant au dépourvu et en l'empêchant d'agir à temps (voir le risque d'entreprise n° 6 susmentionné).

Aussi simple que cela puisse paraître, ce point révèle la façon dont les organisations devraient faire face à cette accélération des changements. Celles dont la sensibilité au changement est correctement calibrée seront bien plus susceptibles de détecter rapidement les perturbations potentielles.

Et cela nous amène au rôle du conseil d'administration dans le labyrinthe complexe du management des risques. Le rôle du conseil est de s'assurer que la direction générale dispose d'un plan raisonnable qui lui permettra de développer la sensibilité dont il est question, en tenant compte de l'évolution perpétuelle de son environnement.

« La préoccupation du conseil d'administration concerne la vitesse à laquelle le changement se produit, c'est-à-dire sur la manière dont le secteur est en train d'évoluer, et comment être en capacité de savoir "Où se trouve le *fairway*¹ ?" et "Quand faut-il réagir ?" », déclare Edward Carey Joulilian, IV, président du comité d'audit de BOK Financial Corp. et PDG de Mustang Fuel Corp. « Évidemment, nous voulons être tenus informés, mais quelles sont les attentes du management ? Avoir des plans en place ou [se déplacer] au ralenti ? ».

L'image du terrain de golf qu'utilise Edward Carey Joulilian est une bonne métaphore. Le conseil d'administration veut comprendre le paysage dans lequel l'organisation évolue. Quels plans d'action permettront d'atteindre plus rapidement le bout du parcours, même si cela implique de gravir quelques collines ? Quels sont ceux qui pourraient pousser à commettre des erreurs ou des fautes et mener l'organisation à se perdre les herbes hautes ?

¹ Fairway : au golf, le fairway est une étendue de gazon coupé court qui constitue le chemin avec le moins d'obstacles pour arriver jusqu'au green, où se trouve le trou.

Le conseil veut aussi savoir quand le parcours doit être modifié et comment l'équipe dirigeante pourra emprunter une nouvelle voie sans s'enliser dans une fosse à sable.

Ce que l'exécutif ne devrait pas tenter, et que les administrateurs ne devraient pas permettre, c'est le changement « tous azimuts ». En effet, ce serait l'équivalent d'un directeur général se baladant d'une colline à l'autre du green sans suivre aucune logique. Ou comme le dit Edward Carey Joullian, « Vous ne voulez pas aller si vite que vous finiriez par tourner en rond sans aucune continuité dans vos actions ».

Ce qu'il faut construire, ce qu'il faut auditer

Quels processus de management des risques et de contrôle une organisation devrait-elle mettre en place pour être capable de faire face à des mutations rapides ? Comment une entreprise en phase avec la « vitesse du changement » se comporte-t-elle ?

Tout d'abord, le conseil d'administration (et tout particulièrement son comité d'audit) devrait disposer de canaux de communication solides et efficaces avec les régulateurs, les cabinets d'audit externes, la direction générale et le responsable d'audit interne. Ces acteurs aident en effet le conseil à structurer sa réflexion sur tous les enjeux métier, y compris concernant les disruptions qui se propagent dans le reste du monde et qui pourraient bien, un jour, affecter l'organisation.



PLANS D'ACTION

Dans ces conditions, qu'est-ce que les conseils d'administration peuvent demander à leurs fonctions d'audit interne de réaliser ou d'étudier pour évaluer la capacité de l'organisation à faire face au changement ? Voici quelques suggestions.

Auditer les systèmes de reporting interne des organisations. Le meilleur système de prévention d'une organisation, ce sont ses collaborateurs ; plus ils se sentent à l'aise pour s'exprimer, plus ils seront efficaces dans ce domaine. Évaluez leur connaissance des systèmes de reporting interne, leur aisance à faire part de leurs préoccupations aux managers et s'ils ont la conviction que la confidentialité des rapports sera respectée. La fonction d'audit interne devrait également mesurer la capacité de l'organisation à compiler et à analyser les informations fournies par les collaborateurs.

Auditer les systèmes de suivi et de conformité aux réglementations. De nouvelles réglementations émergent chaque jour, surtout dans les secteurs fortement encadrés comme les institutions financières ou les établissements de santé. Il est donc crucial que les organisations soient capables d'identifier les changements réglementaires pertinents pour ensuite les intégrer à leurs opérations. Évaluez les processus existants dans ce domaine, y compris si une surveillance automatisée pourrait s'avérer nécessaire.

Auditer les capacités d'analyse de marché et de gestion de la réputation. Les désirs et les habitudes des clients peuvent rapidement évoluer, tout comme leur perception de l'image d'une organisation en matière de service client, d'innovation ou d'éthique. Évaluez la façon dont votre entreprise collecte les données relatives aux goûts des consommateurs, ce qui comprend la validation externe de toute enquête ou analyse de données interne. Ces processus parviennent-ils en outre à suivre le rythme effréné de l'évolution des tendances dans les réseaux sociaux ?

Échanger entre membres du comité d'audit et des auditeurs externes. Le secret d'une relation productive entre la fonction d'audit interne et le comité d'audit réside dans son équilibre. Il est donc judicieux d'encourager l'ouverture et l'honnêteté du dialogue avec les membres du comité d'audit. Cela implique d'aborder les inquiétudes suscitées par les travaux d'autres organisations ou par des interrogations soulevées lors de discussions avec les administrateurs d'autres entreprises. De la même manière, les auditeurs externes ont d'autres clients et sont donc au fait de nombreux autres risques émergents. Ils savent des choses que vous ignorez, alors n'hésitez pas à leur parler.

Par exemple, chez BOK, comme l'explique Edward Carey Joullian, les régulateurs demandent au conseil d'administration de l'institution bancaire les mesures qu'elle pourrait prendre pour faire face aux évolutions du marché. Ses auditeurs externes pourraient faire part au comité d'audit d'une situation observée ailleurs et les interroger sur la façon dont BOK la traiterait.

En parallèle, le conseil d'administration doit également s'assurer que les canaux de remontée d'informations fonctionnent correctement dans toute l'entreprise, pour que toute inquiétude sur les changements disruptifs puissent atteindre toutes les strates de l'organisation.

Cela implique un certain nombre de choses. Tout d'abord, les collaborateurs doivent disposer de mécanismes pour pouvoir capter les informations relatives aux changements qui se produisent dans leur organisation ou leur environnement immédiat : études de marché, centres de service à la clientèle, systèmes de mise à jour réglementaire, etc. (voir les exemples mentionnés dans l'encadré Plans d'action). Ensuite, ils ont besoin de savoir exactement ce que la direction attend d'eux, ce qui, soyons honnêtes, peut parfois faire défaut. Enfin, ils doivent se sentir suffisamment à l'aise pour faire part à leur superviseur de leurs inquiétudes quant aux risques potentiels. Ainsi, encore une fois, pour que l'entreprise soit préparée à affronter les mutations rapides et potentiellement perturbatrices, la culture de l'organisation joue un rôle clé.

Le rôle des fonctions d'audit peut, quant à lui, s'avérer déterminant si elles travaillent avec la première et deuxième ligne de maîtrise et aident les collaborateurs à accomplir leur mission en tenant compte des risques.

« Transmettez le message qu'il s'agit de priorités, que c'est important, que nous devons en passer par là tous les jours, que nous sommes là pour vous aider et non plus pour vous « attraper », comme ça a pu être le cas par le passé ».



Sondage rapide

Dans quelle mesure votre organisation est-elle capable de faire face à des changements ?

- Tout à fait capable
- Moyennement capable
- Peu capable
- Incertain(e)

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



Copyright © 2019 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.