

Le point de vue d'un administrateur

Le contrôle interne est une notion ancienne qui a été fortement médiatisée depuis deux ans en France. L'obligation pour les présidents de sociétés anonymes d'établir un rapport sur le contrôle interne est effectivement un aiguillon qui les a stimulés, avec plus ou moins d'efficacité.



Emmanuel du Boullay
Co-fondateur
IFA
Conseil en gouvernance

■ En reprenant la définition du COSO¹ (référentiel largement utilisé dans les grandes sociétés) on perçoit la nécessité et tout l'intérêt pour le conseil d'administration de se préoccuper activement du contrôle interne:

"Processus fournissant une assurance raisonnable que les objectifs fondamentaux de toute entreprise, seront atteints:

- Réaliser et optimiser les opérations.
- Assurer la fiabilité de l'information.
- Assurer la conformité aux lois et règlements en vigueur".

Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Face à cette définition du contrôle interne, le rappel des rôles principaux du conseil d'administration ("Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE: 2004") est nécessaire:

- Revoir et guider la stratégie, contrôler son exécution
- Nommer, évaluer et rémunérer les principaux dirigeants
- S'assurer de l'intégrité et de la qualité des informations financières transmises aux actionnaires et au marché, et de l'indépendance et qualité des auditeurs externes
- Veiller au respect par l'ensemble de l'entreprise de normes éthiques et des lois et règlements.

Le lien entre la qualité du contrôle interne et la capacité pour les administrateurs de remplir leur mission est évident sur les deux derniers

rôles. Globalement, le conseil a d'une part un rôle "fiduciaire" où il contrôle l'exécution des décisions prises et l'intégrité/la qualité de l'information financière, et d'autre part un rôle de "soutien au développement" où il valide les grands projets (investissements, fusions, cessions...) et appuie leur mise en œuvre.

Le mode d'intervention du conseil dépend du dosage entre ces deux grands axes: un rôle fiduciaire, et un rôle de soutien au développement (*encadré 1*)

Un constat s'impose aujourd'hui: les conseils – tout particulièrement ceux des sociétés cotées – se trouvent souvent contraints d'être en mode contrôleur/vérificateur. Le foisonnement de textes existants ou à venir, notamment de directives européennes et des recommandations, ne permettent pas – faute

de temps – au conseil d'assurer pleinement le second rôle pourtant indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise.

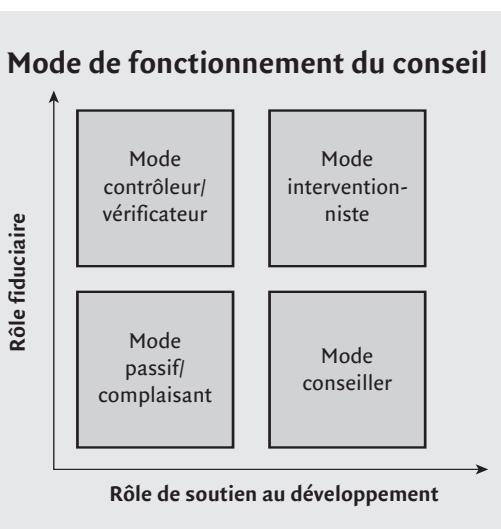
Pour permettre une inversion de tendance, il faut que le conseil puisse disposer des leviers de contrôle lui permettant de remplir son rôle fiduciaire en confiance. Trois niveaux de contrôle permettent d'atteindre cet objectif:

- Les structures opérationnelles mettent en œuvre des processus de contrôle interne adaptés à l'entreprise;
- l'audit interne vérifie l'adéquation et le respect des procédures;
- l'auditeur externe/commissaire aux comptes vérifie les comptes et leur processus d'élaboration, de façon indépendante et selon des normes professionnelles rigoureuses.

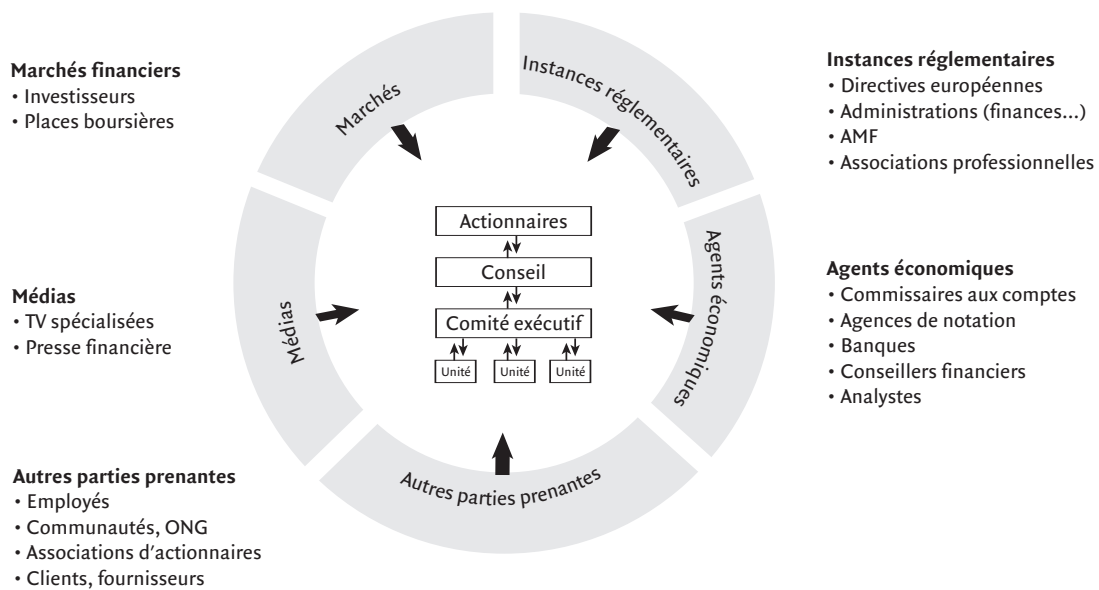
Dans l'idéal, si ces trois niveaux de contrôle fonctionnent efficacement, de façon cohérente et complémentaire, le conseil devrait se sentir pleinement rassuré sur sa capacité à remplir son rôle de contrôle de l'intégrité et de la qualité de l'information financière transmise aux actionnaires et au marché.

Cependant, la complexité des organisations, des risques opérationnels et des normes comptables rendent nécessaires la préparation, par un groupe d'administrateurs compétents et indépendants de jugement, des travaux du conseil: le comité d'audit.

Ce comité est très largement



Les acteurs du gouvernement d'entreprise



répandu dans les sociétés cotées et tend à se développer dans les sociétés non cotées importantes. Les textes actuels (tels que le "Sarbanes-Oxley Act") ou futurs (directives européennes) imposent l'existence de ce comité et formalisent sa composition et son rôle. Les pratiques actuelles des sociétés cotées sont progressivement en ligne avec les recommandations du rapport Bouton². Le "Vade-mecum de l'administrateur membre d'un comité d'audit" (Observatoire de la qualité comptable, 01/2005) est une excellente synthèse et montre le rôle de ce comité et des administrateurs qui le composent comme 4^e niveau de contrôle.

L'administrateur, membre du comité d'audit, doit avoir un niveau de connaissance élevé des normes comptables. Au delà, il doit connaître de façon précise les trois niveaux de contrôle évoqués précédemment : qui fait quoi, avec quels moyens, comment le conseil peut-il agir sur ces moyens?... Cette connaissance est nécessaire pour établir une relation de confiance entre les administrateurs et les "hommes de l'art" : financiers auditeurs internes et externes. À défaut, le conseil peut être dans une relation de défiance ou inversement de complaisance, deux attitudes inacceptables dans la durée.

De cette chaîne de contrôle, le premier maillon est le contrôle interne : faute d'un contrôle interne structuré, adapté, mis en œuvre de façon rigoureuse, les autres maillons seront affaiblis

et l'administrateur, au sein du conseil ou du comité d'audit ne pourra pas remplir son rôle fiduciaire.

Le risque de transparence de l'information

Au-delà du "faire", le "faire savoir" pose une nouvelle série de questions. Quelles informations transmettre aux actionnaires et au marché sur le processus de contrôle interne, leur mise en œuvre effective et les problèmes rencontrés ?

La loi et les recommandations (AMF en particulier) ont progressivement répondu à ces questions : le document de référence et le rapport du Président qui doit (depuis 2003) "rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société". L'enchevêtrement des rapports, documents de référence, plaquettes de présentation, documents de l'actionnaire, rend parfois la lecture complexe. Une tendance est certaine : le volume d'informations transmises n'a cessé de croître. Chaque "partie prenante" augmente son niveau d'exigence – structure et détail des informations transmises – et le nombre de parties prenantes augmente... (encadré 2).

Ces demandes sont justifiables, les informations requises étant nécessaires pour apprécier l'évolution de l'entreprise, sa capacité à se développer, à

maintenir ou améliorer sa rentabilité, à respecter, dans son domaine, les principes du développement durable, etc.

Mais deux écueils majeurs sont à considérer :

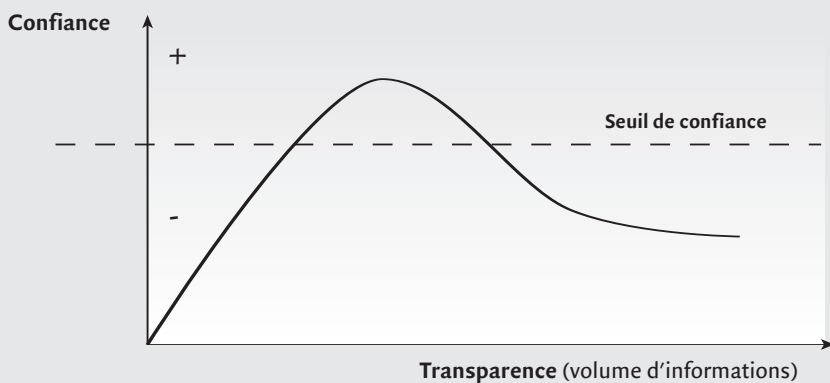
- Le coût de mise en forme et de diffusion de ces informations,
- "L'asymétrie de transparence".

La modification d'un système d'information coûte de plus en plus cher. La complexité des organisations et des métiers, l'internationalisation des activités rendent de plus en plus difficiles la

"Il est nécessaire de vérifier régulièrement que le ratio coût/efficacité des mesures contraignant l'entreprise à diffuser de l'information est toujours positif."

collecte fiable de nouvelles données. Des chiffres de plusieurs dizaines de millions d'euros sont cités pour la mise en conformité, avec la loi Sarbanes-Oxley, par les sociétés cotées à New York. Sans aller jusqu'à ces sommes considérables, l'élaboration du rapport du Président sur le contrôle interne a un coût non négligeable pour l'entreprise qui veut lui donner un contenu conforme aux objectifs de la loi et du régulateur.

La relation confiance/transparence



Il est nécessaire de vérifier régulièrement que le ratio coût/efficacité des mesures contraignant l'entreprise à diffuser de l'information est toujours positif. On voit la difficulté de cet exercice compte tenu de la multiplicité des demandes des parties prenantes.

Le coût le plus important, me semble-t-il, est celui relatif au temps passé par les dirigeants. C'est au détriment du développement que ce temps est passé à structurer, valider, une information qui n'est pas toujours adaptée au besoin et au contexte de l'entreprise. Le conseil d'administration doit ainsi veiller au bon équilibre entre :

«L'administrateur, au sein du Conseil, doit connaître et mesurer le risque de transparence et l'intégrer dans l'exercice de sa mission «s'assurer de l'intégrité et de la qualité de l'information transmise aux actionnaires et au marché».»

- la satisfaction des demandes d'information par les parties prenantes et,
- la capacité des dirigeants à formuler, proposer et mettre en œuvre une stratégie de croissance rentable.

L'ensemble des parties prenantes et en premier lieu le législateur, le régulateur, les investisseurs, doivent comprendre cet arbitrage permanent entre le contrôle du passé et l'organisation du

futur de l'entreprise: les excès dans les deux sens peuvent paralyser, étouffer voire faire disparaître l'entreprise.

Cet arbitrage est parfois difficilement compréhensible car toute réponse minimaliste des dirigeants va être interprétée comme une tentative de cacher une information, et va créer un climat de défiance. À l'autre extrême, fournir une information détaillée, peut, dans un premier temps rassurer. Mais, si cette information détaillée n'est pas structurée et ne fait pas ressortir de faits saillants, la confiance se changera en défiance: "trop d'informations (non pertinentes) tuent l'information" (encadré 3).

La difficulté de fixation du seuil de confiance est immédiatement perceptible. Cette courbe conduit à la conclusion suivante: maintenir un niveau de confiance acceptable nécessite une réflexion sur la nature, le détail et la fréquence des informations à transmettre. Ce travail doit être mené conjointement, au moins une fois l'an, par les administrateurs et les équipes dirigeantes.

Il reste un deuxième obstacle qui me paraît avoir pris ces deux dernières années une plus forte importance: "l'asymétrie de transparence". Prenons l'exemple d'une société cotée fournissant régulièrement au marché une information complète, pertinente sur son activité, ses produits, ses risques et les mesures prises pour les prévenir ou les assurer. Cette entreprise sera saluée par toutes les parties prenantes... y compris par les concurrents. Parmi ceux-ci, il peut s'en trouver un qui opère sur le même marché, vend des produits similaires mais avec une structure juridique de société anonyme simplifiée (SAS) lui

permettant de ne transmettre au marché aucune information.

Cette asymétrie amène deux constats:

- Dans le même temps où les exigences de transparence s'accroissent fortement sur les entreprises (surtout cotées), le législateur a permis la création de sociétés opaques générant ainsi une distorsion de concurrence potentielle.
- L'intention du législateur et du régulateur de protéger l'épargnant, actionnaire de société cotée, se retourne contre ce même épargnant: l'entreprise fournit à un concurrent un ensemble d'informations sans que celui-ci ait à fournir les mêmes, et cela lui donne un double avantage. Il peut mieux masquer sa stratégie (produits/clients), ses difficultés et réduisant la capacité de réaction du concurrent coté, il augmente la sienne. Par ailleurs, il n'a pas à supporter le coût de l'information ce qui améliore encore sa performance.

Ainsi, l'excès de transparence, exprimé au travers d'un fort volume d'informations pertinentes, va à l'encontre de l'entreprise elle-même et de ses actionnaires, dirigeants, salariés, etc. L'administrateur, au sein du Conseil, doit connaître et mesurer ce risque et l'intégrer dans l'exercice de sa mission "s'assurer de l'intégrité et de la qualité de l'information transmise aux actionnaires et au marché".

En partant du contrôle interne et de la communication qui est faite sur sa mise en œuvre et ses différentes composantes – en particulier sur les risques, les administrateurs et dirigeants doivent arbitrer, au-delà du socle minimal réglementaire, entre:

- le "toujours plus": il faut connaître et respecter les demandes et recommandations de tous les acteurs mais pas les suivre aveuglément,
- l'"utile": les informations sont-elles réellement pertinentes pour les investisseurs? Le seuil de matérialité est-il bien défini et clairement expliqué au marché?
- le "dangereux": ce sont les informations qui, dans un contexte de marché, expliqué aux actionnaires, seront plus utiles aux concurrents qu'aux investisseurs. ●

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2. "Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées", septembre 2002.