



# L'EXEMPLE D'UNE SOCIÉTÉ DE GESTION INDÉPENDANTE



**Jean-Baptiste Blanc**

Responsable du contrôle interne  
**Sycomore Asset Management**

---

Le poste de contrôle interne recouvre, dans une structure de taille réduite, plusieurs fonctions complémentaires.

---

**C**réée en juillet 2001, Sycomore AM a connu un développement de ses activités qui l'a conduite à renforcer son contrôle par le recrutement d'un contrôleur interne à temps plein et indépendant. L'article 322-12 du Règlement général de l'AMF stipule en effet que "la société de gestion de portefeuille doit en permanence disposer de moyens, d'une organisation et de procédures de contrôle et de suivi en adéquation avec les activités exercées".

Donnant corps au souhait des fondateurs de la société, ce recrutement a permis la mise en œuvre d'une action de contrôle et de formalisation des activités de gestion pour compte de tiers, de manière à couvrir l'ensemble des obligations tenant au contrôle et à la déontologie, avec pour objectif de favoriser la sécurité et la transparence desdites activités.

## POSITIONNEMENT DU CONTRÔLEUR INTERNE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION

Conformément à la réglementation, le contrôleur interne n'assume aucune fonction opérationnelle et ne rend compte de ses travaux qu'auprès du président-directeur général de Sycomore AM, qui statue le cas échéant sur les litiges avec l'équipe de gestion. Il n'est juridiquement soumis à aucun autre lien hiérarchique.

Dans l'ensemble de ses domaines d'intervention, le contrôleur interne dispose d'un accès privilégié et sans limite à toutes les informations qu'il juge nécessaires à son contrôle, informations qu'il peut recueillir directement auprès des intéressés.

Cette indépendance, qui doit être non seulement hiérarchique mais également une indépendance d'esprit, n'empêche bien sûr pas les contacts avec les différentes équipes opérationnelles, qui au contraire nourrissent le travail de contrôle. Les interlocuteurs du contrôleur interne sont donc multiples, tant à l'intérieur de la structure (équipe dirigeante, équipe de gestion, marketing/commercial, *middle-office*) qu'à l'extérieur (autorité de tutelle, depositaire, commissaires aux comptes). L'indépendance ne doit pas empêcher la coopération entre pôles d'activités.

## LIBERTÉ ET RÉACTIVITÉ DU CONTRÔLE INTERNE

Un des traits caractéristiques du contrôle interne dans une structure indépendante telle que Sycomore AM réside dans sa souplesse de mise en œuvre. La définition, la mise en œuvre et l'évaluation du dispositif de contrôle interne permettent de mieux adapter les procédures aux spécificités de la société, d'améliorer sa réactivité face à un risque nouvellement identifié ou à une évolution de la réglementation. C'est d'autant plus vrai que la critique tenant à l'absence de regard extérieur sur le dispositif de contrôle (comme un audit groupe par exemple) ne tient plus face au renforcement des pouvoirs tant des commissaires aux comptes (via le rapport annuel sur les procédures de contrôle interne) que de l'AMF. Cette liberté d'action favorise la mise en place de dispositifs de contrôle innovants, destinés à aller plus avant dans la recherche de transparence et de maîtrise des risques.

Ainsi par exemple, une originalité du contrôle interne au sein de Sycomore AM réside dans la mise en place d'un suivi statistique des anomalies, de manière à porter une appréciation tendancielle sur le respect de la

réglementation, ce en dehors de toute contrainte légale ou réglementaire. La mise en perspective du résultat des contrôles permet de déterminer le caractère des anomalies (actives, passives, ponctuelles, structurelles...), afin d'y apporter les correctifs les mieux adaptés.

### FONCTIONS DU CONTRÔLEUR INTERNE

Le poste de contrôleur interne au sein de Sycomore AM représente un intérêt stratégique certain, dans la mesure où il recouvre plusieurs fonctions complémentaires – quoique distinctes –, indispensables au fonctionnement, à la sécurité et à la pérennité de l'entreprise :

■ **la fonction contrôle interne** proprement dite (conformité de la gestion aux dispositions du prospectus ou du mandat de gestion, facturation des frais de gestion, cohérence des performances entre mandats de gestion aux profils identiques...);

■ **la fonction déontologie** (opérations personnelles des collaborateurs, qualité de l'information transmise aux clients ou aux porteurs...);

■ **la fonction prévention du blanchiment** (définition de la procédure interne et mise à jour, contrôle des ouvertures de comptes, formation, déclarations Tracfin...);

■ **la fonction juridique et relations avec l'AMF** (agrément d'OPCVM, réponse aux questions de l'Autorité, suivi juridique de la structure et de son développement...).

Le choix de Sycomore AM de concentrer ces fonctions sur une même personne n'est pas isolé; il convient aux sociétés de gestion indépendantes, qui sont le plus souvent constituées d'équipes réduites. Ce mode de fonctionnement présente un avantage incontestable, à la fois pour le contrôleur interne lui-même et pour la société, qui réside dans la rapidité de circulation et de traitement de l'information.

L'exemple le plus représentatif en la matière est celui du franchissement de seuil dans le capital d'une société cotée. Une même personne va contrôler le niveau des participations, vérifier le nombre de titres et de droits de vote existants auprès de ladite société et procéder à la déclaration. Ainsi, avec l'aide d'un programme informatique adapté, le temps qui sépare la découverte d'un franchissement de sa déclaration à l'AMF et à la société concernée peut être réduit à moins de trente minutes. Les risques de perte des droits de vote non déclarés sous cinq jours de bourse et de sanction par l'AMF sont donc pleinement maîtrisés.

### LA QUESTION DE L'EXTERNALISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Le concept de contrôle interne externalisé a quelque chose d'antinomique avec la définition et la nature du contrôle interne, dont les objectifs sont assignés dans sa dénomination même. Le contrôle interne intégré répond au constat que les seuls contrôles externes ne sont

#### MÉTIER : LE CONTRÔLEUR INTERNE

### Le point de vue de Jean-Baptiste Blanc

■ **Naviguer entre indépendance et coopération.** "Mon objectif au sein de Sycomore AM ne se limite pas à l'édition de procédures et au contrôle de leur application. Dans le respect de l'indépendance inhérente à ma fonction, je recherche l'implication des divers collaborateurs de la société dans la plupart de mes travaux. Ce mode de travail augmente d'autant plus l'efficacité des contrôles que les équipes opérationnelles et le management sont sensibilisés au risque juridique et au risque de réputation de la Société."

■ **Préserver l'investisseur et la société,** tout en

accompagnant son développement. "À mon sens, le rôle primordial du contrôleur interne est de permettre à la société de gestion d'exercer et de développer ses activités dans un environnement sécurisé pour elle-même et sécurisant pour sa clientèle d'investisseurs. Ce rôle de « rempart » du contrôleur interne est d'autant plus important dans les structures indépendantes que celles-ci sont davantage sensibles aux répercussions d'une éventuelle sanction. Elles ne disposent pas en effet des mêmes ressources que les sociétés de gestion adossées à de grands groupes bancaires, que ce soit en termes de financement de la sanction

ou de restauration de l'image de marque."

■ **Un contrôle interne et intégré.** "En qualité de contrôleur interne, je dois en permanence rechercher le meilleur accès aux informations relatives aux opérations traitées par les équipes opérationnelles. C'est pourquoi, nonobstant mon indépendance hiérarchique, j'ai choisi de partager mon bureau avec le responsable du middle-office de Sycomore AM. Ce dernier représente en effet un point de passage obligatoire pour toutes les opérations. Il s'agit donc d'un excellent moyen pour connaître et suivre en temps réel les éventuelles erreurs ou difficultés."

pas suffisants, notamment parce que la nature et les sources de l'information ne sont pas identiques, et parce qu'une présence "sur le terrain" facilite le travail de contrôle. Un dispositif externalisé perd d'ailleurs de sa pertinence si l'on considère le mouvement actuel qui tend à élargir le domaine d'intervention des commissaires aux comptes, via le rapport annuel sur les procédures de contrôle interne.

Néanmoins, on admet aisément que le coût inhérent à un poste de contrôleur interne à temps plein peut être trop important dans de petites structures. Le recours à des prestataires externes est alors souvent évoqué mais soulève des questions quant à l'indépendance de ces prestataires dans une relation fondamentalement commerciale, et quant à leurs facultés d'adaptation aux spécificités des petites structures. En effet, le contrôle interne n'est pas uniquement question de données informatiques chiffrées.

Entre l'absence de contrôle interne indépendant et l'externalisation, on pourrait peut-être explorer une troisième voie en direction des groupements d'intérêt économique (GIE). Ces structures, qui peuvent être dépourvues de capital et connaissent des modes de fonctionnement très souples, pourraient permettre aux sociétés qui ne peuvent assumer seules un pôle de contrôle interne de mutualiser cette charge. Le coût en serait certainement inférieur à celui d'une externalisation et permettrait une plus grande personnalisation des procédures. ■