

Risques liés aux pertes de contrôle : le rôle clé de la direction comptabilité/finances

L'Association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion (APDC) a présenté conjointement avec le cabinet KPMG une conférence consacrée au rôle à jouer par la fonction finances pour anticiper et gérer les crises liées aux pertes de contrôle au sein d'un groupe ainsi que le retour à la normale qui doit leur succéder. Nous vous livrons les enseignements tirés par les professionnels. En outre, Ghislain Alos a été interviewé par RF Comptable sur son expérience de gestion de « perte de contrôle » en tant que directeur administratif et financier.

SITUATIONS DE PERTES DE CONTRÔLE

Typologie des pertes de contrôle les plus fréquentes

Qu'entend-on par « pertes de contrôle » ? –

Les pertes de contrôle ici visées sont entendues au sens large : pertes de contrôle de filiales de groupes, pertes de contrôle managérial ou sur la clôture des comptes, ou sur le reporting. Il peut également s'agir de perte de contrôle de la trésorerie, de la perte de visibilité sur la continuité d'exploitation ou encore de dérapages des échéances sur des contrats ou projets importants.

Les situations à risques – Les dernières années ont révélé des situations plus ou moins propices à ces pertes de contrôle. La multiplication des situations à risques est souvent liée au fait que, dans un contexte économique tendu en Europe et aux États-Unis, les entreprises cherchent de nouveaux « relais de croissance », notamment dans des zones géographiques jusque-là peu connues ou peu exploitées.

Or, ces « nouvelles » zones géographiques présentent, pour un certain nombre d'entre elles, des risques de pertes de contrôle accrus liés au(x) terrorisme(s) (risques d'enlèvements ou d'attentats perpétrés notamment par Boko Haram, Daesh, AQMI...), aux tensions géopolitiques

(Ukraine/Russie), aux menaces sanitaires (fièvre Ebola...), à la cybercriminalité ou, plus classiquement, à l'espionnage industriel.

Risques induits pour les entreprises

Impacts financiers et de réputation – Pour les entreprises exposées à ces risques et aux pertes de contrôle associées, les conséquences financières mais aussi les impacts en termes d'image médiatique peuvent être désastreux. Ces derniers sont d'ailleurs amplifiés par l'essor des réseaux sociaux et, plus globalement, l'hypermédiatisation à laquelle les groupes d'entreprises sont généralement soumis.

Le champ d'intervention sur les risques encourus s'étend d'autant plus que l'exigence de fiabilité et les contraintes des régulateurs s'accroissent d'année en année.

Mise en cause de la responsabilité des dirigeants – Ces pertes de contrôle et leurs conséquences sont également susceptibles d'induire une mise en cause de la responsabilité civile, voire pénale, des dirigeants des entreprises concernées. Ces risques de mise en cause sont bien réels car les infractions potentielles couvrent l'ensemble de la vie des affaires : droit des sociétés, droit fiscal, relations du travail, pratiques du commerce, urbanisme, environnement (voir « Dirigeants de sociétés », 4^e édition, GRF, avril 2015, §§ 2012 et s.).

RÔLE CLÉ DE LA FONCTION FINANCE

La fonction finance en première ligne – Face à ces pertes de contrôle et à leurs conséquences, la fonction finance est en première ligne, son rôle étant notamment de :

- fournir aux dirigeants des outils d'aide à la décision ;
- participer au pilotage de la performance et à la sécurisation des actifs ;
- garantir la remontée d'informations pertinentes et fiables (contrôle interne, application des règles corporate, etc.) ;
- appréhender l'exhaustivité des passifs et l'exactitude de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

La direction comptable et financière se trouve ainsi, de fait, à la confluence des autres fonctions

de l'entreprise, ce qui l'oblige à avoir une vue transverse de celles-ci et des différents environnements auxquels est soumise l'entreprise (environnements comptable et financier, mais également environnements externes, organisationnels, etc.).

ANTICIPER LES PERTES DE CONTRÔLE

Identifier les zones de risques – Outre les situations à risques globales décrites plus haut, la fonction finance peut détecter plus finement, entité par entité, les dysfonctionnements ou les insuffisances susceptibles de dégénérer en pertes de contrôle.

Signaux d'alerte pour la fonction finance – Le tableau suivant synthétise ces dysfonctionnements et insuffisances qui devraient alerter.

Anticiper les risques de perte de contrôle

Nature des dysfonctionnements ou insuffisances	Principaux signaux d'alerte*
Risques « pays »	<ul style="list-style-type: none"> • Risques terroristes, sanitaires, crises politiques ou militaires (voir ci-avant « Les situations à risques ») • Hyperinflation, mouvements sociaux spontanés, etc.
Problèmes humains	<ul style="list-style-type: none"> • Turnover important au sein des équipes : <ul style="list-style-type: none"> – qualités managériales ou compétences insuffisantes – ressources humaines inadaptées à l'environnement (expatriés fiables aguerris aux environnements dégradés, mais avec une forte sensibilité corporate et donc peu « tropicalisés ») – préparation insuffisante au travail « sous pression »
Problèmes culturels ou de « culture d'entreprise »	<ul style="list-style-type: none"> • Culture comptable et financière insuffisante • Formalisation insuffisante (des dossiers, des contrats, process mal documentés, etc.) • Non-alignement sur les règles adoptées par le groupe en matière de pratique des affaires
Problèmes de process et de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de qualité et de fiabilité des process clés (reconnaissance des revenus, défaillances sur le contrôle des cycles clients ou fournisseurs) • Non-alignement avec les règles groupe, sous prétexte de « spécificités locales » : <ul style="list-style-type: none"> – sentiment d'indépendance, voire d'impunité ou « logiques de chapelle » de l'entité par rapport au groupe – non-respect des plans d'actions ou règles d'audit interne adoptés par le groupe auquel l'entité appartient (entorses aux procédures de délégation de pouvoirs, aux principes de séparation des tâches, etc.)
Défaillances des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de fiabilité des informations remontées ou informations remontées hors délai • Gestion laxiste des accès utilisateurs • Systèmes informatiques obsolètes • Faillies dans la sécurité/sécurisation des données • Coexistence de plusieurs systèmes non intégrés • Mise en place « d'usines à gaz » sous Excel pour pallier des systèmes défectueux

* Les éléments analysés dans ce tableau sont issus de la conférence présentée conjointement par l'Association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion (APDC) et le cabinet KPMG, le 12 février 2015.

Quelles réponses face à ces signaux d'alerte ? –

Face à ces clignotants d'alerte, la réponse consiste dans la mise en œuvre de « due diligences » financières (analyse des éléments financiers de l'entité à l'origine de la perte de contrôle) mais aussi, en complément, de « due diligences » intégrant les composantes géostratégiques, politiques, réseaux et individus.

Les solutions peuvent notamment passer par l'intervention de personnes extérieures à l'entreprise (audit externe pour effectuer un diagnostic), la mise en place de stress-tests, bien entendu également la fiabilisation des systèmes, la création de guidelines éthiques, de critères de pilotage adaptés à ces nouveaux risques, voire l'instauration de plans d'urgence (contingency plans).

REMARQUE Le « due diligence » (ou diligence raisonnable) est un concept anglo-saxon qui signifie que le sujet doit travailler à se prémunir lui-même contre tout élément négatif d'une opération, qui peut ainsi être évité. Il s'agit, en quelque sorte, d'un devoir élémentaire de précaution.

GESTION DE CRISE

Les pertes de contrôle s'appréhendent, en pratique, en 3 phases : l'anticipation (voir nos commentaires ci-avant), la gestion de la crise et le retour à la normale. La gestion de « l'humain » constitue le fil conducteur de ces 3 phases.

Une gestion de crise réussie repose généralement sur la mise en œuvre de solutions de « bon sens ». Elle nécessite à la fois réactivité et prise de recul afin de ne pas céder à la panique ambiante, le cas échéant. En pratique, il s'agit, pour l'essentiel, de :

- cartographier, évaluer, diagnostiquer et comprendre la situation de perte de contrôle ;
- sérier les problèmes et organiser la communication à la fois vers le haut (gouvernance) et vers le bas (équipes de terrain) ;
- « mettre sous tension » les équipes tout en apportant de la sérénité ;
- sécuriser les process clés (notamment process trésorerie) ;
- reprendre les livraisons ;
- faire des retours d'expériences, éviter les « plugs » (ou « colmatages ») masquant des dys-

fonctionnements qui subsistent et savoir remercier/féliciter/sanctionner pour créer un cercle vertueux de sortie de crise.

Au cours de cette gestion de crise, la fonction finance doit assurer la gestion de « l'humain » qui est primordial et requiert :

- une protection des équipes au plus fort de la crise ;
- le rétablissement de la confiance entre les différents intervenants afin de désamorcer les conflits ;
- l'utilisation efficace du stress en évitant qu'il ne dégénère en peur ou panique ;
- la communication, la capacité d'écoute, le fait de jouer un rôle « tampon » entre le corporate et la filiale ;
- l'organisation des réponses à apporter (identification des équipes en charge capables de résoudre la situation, collecte d'informations factuelles, prise de décisions rapides, priorisation des solutions).

RETOUR À LA NORMALE

Compte tenu de la forte pression exercée sur les équipes terrain, la gestion de crise ne doit pas être durable mais déboucher au plus tôt sur une sortie de crise, c'est-à-dire un retour à la normale et une gestion plus pérenne. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce retour à la normale doit être conçu le plus en amont possible, à savoir en plein temps fort de la crise. Pour ce faire, des plans de « remédiation » tournés vers la sortie de crise sont à instaurer.

L'essentiel

- ▶ **Face aux crises économiques, politiques ou terroristes, les entreprises sont de plus en plus victimes de pertes de contrôle.**
- ▶ **Anticiper, gérer les crises liées à ces pertes de contrôle et orchestrer le retour à la normale requiert la mise en place de solutions concrètes, s'appuyant principalement sur la gestion de « l'humain ».**

Interview de Ghislain Alos, président de SAFE-SCC, ex-directeur administratif et financier du groupe Deutsch

RF COMPTABLE *Ghislain Alos, vous avez vous-même, en tant que directeur administratif et financier du groupe Deutsch, dû affronter, gérer et résoudre une situation de crise liée à une perte de contrôle ?*

De quel type de situation de crise s'agissait-il ?

GHISLAIN ALOS L'actionnaire principal, la famille Deutsch, décide en juin 2006 de vendre ses activités de connecteurs, une vingtaine de filiales basées aux US et en Europe, c'est ainsi que le Groupe Deutsch est constitué sous LBO. Les challenges furent nombreux : harmonisation des reportings, IFRS, consolidations statutaire et budgétaire, cash report et verticalisation des activités.

En mai 2007, alors que la décentralisation des services financiers américains était engagée, le directeur financier US décède, il était le seul à connaître le système comptable « maison ». Une filiale au chiffre d'affaires de 120 M\$, avec une équipe comptable nouvelle, se retrouve dans l'impossibilité de reporter.

RF COMPTABLE *Compte tenu de votre propre expérience de terrain, quels sont, à votre avis, les points clés qui vous ont permis de répondre à cette crise ?*

En avez-vous retiré une méthodologie efficace de la gestion de crise, notamment en termes de management des priorités, de consulting extérieur et de gestion de l'« humain » en interne ?

GHISLAIN ALOS Le mindset, c'est-à-dire l'« état d'esprit » ou la posture adoptée face à la crise, est capital, il faut agir vite.

En premier lieu, il est nécessaire de dédier une équipe aguerrie qui sera opérationnelle immédiatement. Elle devra évaluer, cartographier, diagnostiquer, sérier, délivrer, préparer la sortie de crise et organiser la communication avec le Corporate et les équipes locales.

1) L'humain

À notre arrivée, avec Stéphane Ziolo, consultant senior KPMG, nous nous sommes consacrés aux équipes afin qu'elles comprennent le sens de notre intervention. Même dans l'urgence, notre communication fut basée sur l'écoute, le respect et l'encouragement. Ce fut le premier facteur clé de réussite.

2) Le comportement

Il fut déterminant, premier arrivé, dernier parti, implication et disponibilité 7 jours sur 7 pour les équipes et le Corporate. La valeur travail fut fédératrice et créa une dynamique positive. Rapidement, l'équipe adhéra à l'effort supplémentaire demandé, un esprit de corps émergea, rassurant le Corporate et les managers locaux.

3) La méthode

Nous avons identifié et sérié les problèmes. Rapidement, nous comprîmes que, certes, le système comptable était mal maîtrisé mais que les processus liés au stock, aux provisions pour

marchandises reçues sans facture, à la reconnaissance du chiffre d'affaires et aux abonnements étaient à l'origine du manque de fiabilité des reportings financiers.

Nous avons géré la crise et la sortie de crise simultanément, ce qui peut paraître antinomique, avec un impératif d'urgence. Il était impossible de tout solutionner en même temps et, par expérience, l'option « plug » à répétition a un effet boomerang dévastateur.

En conséquence, nous avons sélectionné quelques processus clés, avec pour objectif premier la recherche systématique de l'origine des dysfonctionnements. Vous le savez, le « 5 Why » ou la méthode des « cinq pourquoi » est la base d'une méthode de résolution de problèmes : il s'agit de poser la question pertinente commençant par un pourquoi afin de trouver la cause principale de la défaillance constatée. Cette méthode de travail vise surtout à trouver la cause principale du problème rencontré. Avec cinq questions commençant par « pourquoi », on essaie de trouver les raisons les plus importantes ayant provoqué la défaillance pour aboutir à la cause principale.

Ainsi, en partant toujours du « pourquoi », nous avons évité l'écueil du « qui ». Cela permet d'être positif et d'aller plus vite. Nous étions rigoureux sans être rigides, bien souvent le bon sens a prévalu sur l'intelligence.

RF COMPTABLE *En pratique, quels services de l'entreprise sont sollicités et activés en situation de crise, au-delà de la direction comptable et financière ?*

GHISLAIN ALOS Dans notre cas, nous avons sollicité pratiquement tous les services liés aux flux de fabrication, réception, expédition, services achats et commerciaux, mais également les services méthodes, en particulier, pour la valorisation des stocks. Les services financiers sont extrêmement dépendants de la qualité de la gestion des flux et du respect des procédures.

RF COMPTABLE *Quid de l'après-crise ? Faut-il organiser des débriefings encore longtemps après ou, au contraire, recommanderiez-vous de « tourner la page » le plus vite possible ?*

GHISLAIN ALOS Cette mission, démarrée en octobre 2007, s'est terminée en mars 2008, les équipes locales ont été confirmées dans leurs fonctions et sont redevenues autonomes. La sortie de crise est progressive, c'est la mise sous contrôle des processus qui permet de tourner la page.

RF COMPTABLE *Pour conclure sur une note optimiste, il semble également qu'avoir à gérer une crise au sein d'une entreprise n'a pas que des aspects négatifs. Peut-on affirmer qu'une crise soude les équipes et crée des liens durables postcrise ?*

GHISLAIN ALOS C'est l'effort collectif et la réussite qui soudent fortement les équipes et, fort heureusement, il n'y a pas que la perte de contrôle pour partager ces moments fédérateurs. En définitive, le groupe Deutsch, acheté 1 Md\$ en 2006, fut revendu 2 Md\$ en 2012.

Cela prouve qu'une perte de contrôle n'arrive pas forcément qu'aux mauvais élèves. Elle résulte de modifications significatives de l'organisation. On peut citer les fusions, les acquisitions, les réorganisations, le changement du système d'information, les processus mal documentés, le turnover des équipes. Ces facteurs sont souvent sous-estimés et mal anticipés et, pour peu qu'ils s'ajoutent les uns aux autres, la perte de contrôle surprend souvent tout le monde.