

# audit, risques & contrôle

## MÉDIAS SOCIAUX

*Comment en tirer profit  
Comment les intégrer  
dans l'univers d'audit*



**N°010**  
2<sup>e</sup> trimestre 2017



# VOTRE PASSEPORT PROFESSIONNEL INTERNATIONAL

*Le CIA est la seule certification en audit interne  
internationalement reconnue*

Franchissez le pas et certifiez-vous pour :

- faire reconnaître vos compétences
- prouver votre maîtrise de l'audit interne
- accéder à de nouvelles opportunités de carrière

Plus d'informations sur [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

### 05 EDITO

#### Médias sociaux

Le premier des risques est celui de ne pas les utiliser

### 06 CHRONIQUE

#### WannaCry

Quels enseignements ?

### 08 VOIX DE LA FRANCOPHONIE

Approche et sensibilisation des acteurs institutionnels pour la promotion de l'audit interne au Mali

### 11 OUVERTURE SUR LE MONDE

#### Risques des réseaux sociaux

Le rôle de l'audit interne aux États-Unis

### 15 TÉMOIGNAGES

#### LE VÉCU DES MÉDIAS SOCIAUX

- 15 **Atos** : Les grands enjeux pour les organisations
- 18 **Groupe AccorHotels** : Pratiques et usages, règles de gouvernance, écueils et opportunités
- 21 **Regard d'une journaliste**

### 22 DOSSIER

#### MÉDIAS SOCIAUX

- 23 Des outils indispensables pour les entreprises
- 26 Des risques spécifiques à identifier et à maîtriser
- 29 Quelle gouvernance et quel rôle pour l'audit interne ?
- 34 Une première mission chez Danone

### 36 ZOOM SUR LES NOUVELLES NORMES

Révision des exigences professionnelles  
Enraciner votre crédibilité et votre excellence

### 38 LIBRES PROPOS

Variations sur les Normes 2017

### 41 POINT DE VUE

Découverte de nouveaux outils  
Quand le *Lean management* et le *6 sigma* sont utiles à l'auditeur

06



08



18



22



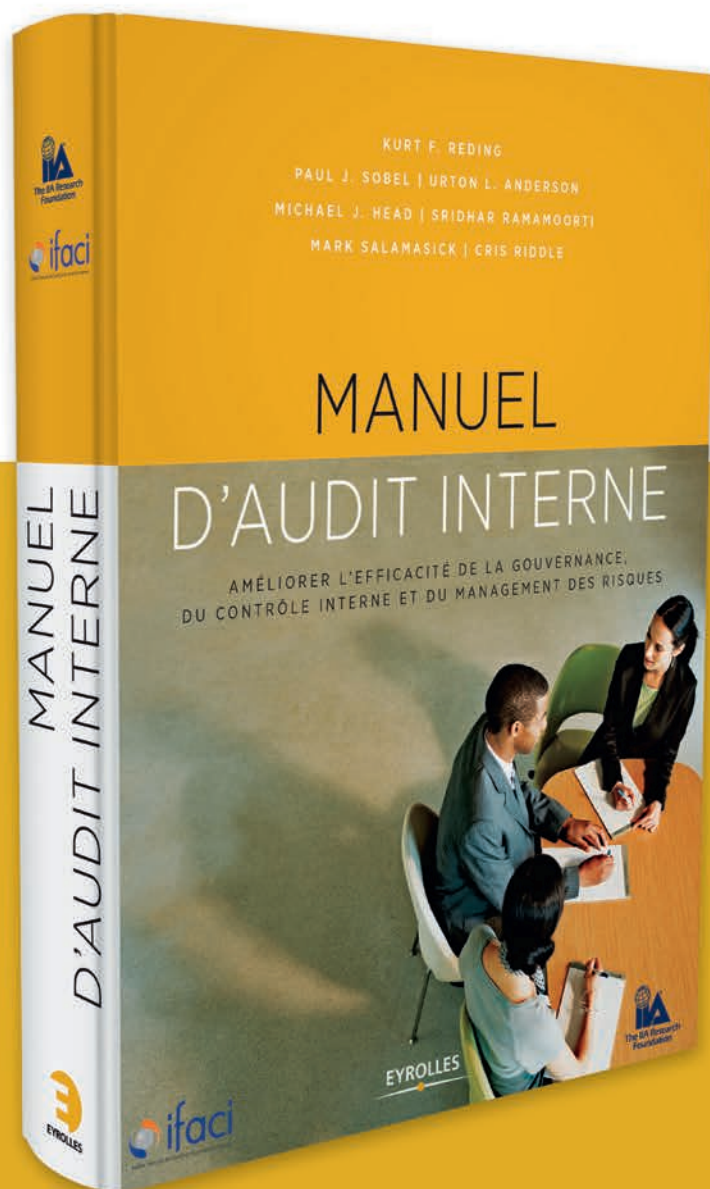
**DOSSIER**  
Médias sociaux

41



# LA NOUVELLE ÉDITION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE

---



---

DÉJÀ PARU :  
LE COSO ET LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE



## audit, risques & contrôle

La revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes  
n°010 - 2<sup>e</sup> trimestre 2017

### EDITEUR

Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI)  
Association Loi 1901  
98 bis, boulevard Hausmann - 75008 Paris (France)  
Tél. : 01 40 08 48 00 - Mel : institut@ifaci.com  
Internet : www.ufai.org

### DIRECTEUR DE PUBLICATION

Tommaso Capurso

### RESPONSABLE DE LA RÉDACTION

Philippe Mocquard

### RÉDACTEUR EN CHEF

Louis Vours

### COMITÉ RÉDACTIONNEL

Louis Vours - Tommaso Capurso - Eric Blanc -  
Antoine de Boissieu - Christian Lesné

### SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Eric Blanc - Tél. : 06 15 04 56 32 - Mel : eblanc@ifaci.com

### CORRESPONDANTS

Amérique : Farid Al Mahsani  
Maghreb : Nourdine Khatal  
Afrique subsaharienne : Fassery Doumbia

### RÉALISATION

EBZONE Communication  
22, rue Rambuteau - 75003 Paris  
Tél. : 01 40 09 24 32 - Mel : ebzone@ebzone.fr

### IMPRESSION

Imprimerie Bialec  
23, allée des Grands Pâquis - C.S. 70094  
54183 Heillecourt Cedex (France)

### ABONNEMENT

Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15  
Mel : mazulay@ifaci.com

### Revue trimestrielle (4 numéros par an)

ISSN : 2427-3260  
Dépôt légal : juin 2017  
Crédit photo couverture : © atScene - Fotolia.com

Les articles sont présentés sous la responsabilité  
de leurs auteurs.

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle,  
faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits,  
ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup>  
de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque  
procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanction-  
née par les articles 425 et suivants du Code Pénal.



# Médias Sociaux

## Le premier des risques est celui de ne pas les utiliser

Les médias sociaux font désormais partie de notre vie privée comme de notre vie professionnelle. Ils ont apporté à l'évidence un bouleversement des modes de communication. La presse, par exemple, vient de rappeler que durant les 196 jours que Thomas Pesquet avait passés dans l'espace, près de 1,4 million de personnes l'avaient suivi sur Facebook, plus de 550 000 sur Twitter et presque 400 000 sur Instagram.

Les informations fournies par les médias sociaux sont loin d'être parfaitement fiables : selon Les Echos du 20 avril 2017, pour ce qui touchait de près ou de loin la récente présidentielle en France, près de 25 % des liens partagés sur les réseaux sociaux provenaient de sites « anti-système » promouvant pour la plupart d'entre eux des théories conspirationnistes et des « fake news ». Nous avons aussi tous en mémoire le scandale des « fake news » de la campagne présidentielle américaine.

Pour autant les informations sont devenues nécessaires, et les entreprises ont rapidement compris que les médias sociaux étaient, comme le précise dans ce numéro le Groupe ATOS, « un puissant canal de communication et d'engagement, et une source d'informations sans équivalent ». Pour le Groupe AccorHotels qui a bien voulu nous accorder une interview sur le sujet : « la question aujourd'hui n'est plus de savoir si nos marques doivent être présentes sur les médias sociaux, ce n'est plus une option pour nous, c'est indispensable ».

Il y a certes des risques dans l'utilisation des médias sociaux, le plus courant étant le risque d'image mais comme l'indique Dominique Vincenti, directrice de l'audit interne de Nordstrom (USA) « Le premier des risques est celui de ne pas utiliser les médias sociaux ».

Lorsqu'on évoque les risques, on pense immédiatement aux moyens d'en avoir la maîtrise et au rôle que pourrait y jouer l'audit interne. Ce rôle nous est précisé par PwC qui a participé très activement à la rédaction du « Dossier » : « l'objectif d'un audit des médias sociaux est d'évaluer si l'entreprise dispose d'une gouvernance appropriée et si des contrôles sont en place afin qu'elle puisse maîtriser ses risques et tirer parti des opportunités offertes par l'utilisation de ces nouveaux outils ». C'est du classique ! mais peu d'entreprises ont, semble-t-il, entrepris de telles missions. Il est temps de s'y mettre comme vient de le faire le Groupe Danone qui a lancé ce printemps une première mission d'audit interne sur les médias sociaux.

Ce numéro du mois de juin fait donc la part belle aux médias sociaux mais je ne voudrais pas que vous négligiez le « Zoom » sur le nouveau Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne : « Plus qu'un ravalement... un électrochoc salvateur pour les professionnels de l'audit interne » (Béatrice Ki-Zerbo) ; « Des modifications de bon aloi (mais) quelques doutes... » (Jacques Renard).

Bonne lecture. ■

Louis Vours - Rédacteur en chef





## Quels enseignements ?

### Une attaque géante

La récente attaque informatique WannaCry, lancée le 12 mai 2017, aurait touché plus de 300 000 ordinateurs dans le monde. Elle a été qualifiée de « géante » en raison du nombre et de la diversité des cibles touchées : de grandes entreprises (Telefonica, Renault, ...), le système de santé publique britannique, des institutions chinoises, des banques russes, et des centaines de milliers de particuliers. Exploitant la même faille, de nouvelles attaques ont eu lieu depuis.

### Quels enseignements tirer de cette attaque ?

#### Des dégâts limités

La première observation est que les pirates n'ont pas atteint leur objectif. L'objectif affiché était de récupérer une rançon pour décrypter les postes infectés (le rançongiciel cryptait le contenu des disques infectés) : les pirates auraient récolté moins de 50 000 € aux dires des experts. Les

entreprises semblent également n'avoir été que peu impactées : il n'y a pas eu de catastrophes ni de dégâts majeurs.

Le principal impact semble avoir concerné le système de gestion des rendez-vous des hôpitaux britanniques, obligeant à remettre plusieurs milliers de consultations. Le coût réel pour les entreprises touchées est cependant sans commune mesure avec ce qu'ont gagné les pirates, puisqu'il a fallu mobiliser les équipes internes et les sous-traitants pour isoler les postes infectés et rétablir la situation.

### Un signal faible, précurseur d'attaques plus graves ?

C'est là le deuxième point frappant dans cette attaque : des pirates n'ont pas hésité à attaquer de façon aveugle plusieurs centaines de milliers de cibles, perturbant leur fonctionnement, pour ne récupérer que quelques dizaines de milliers d'euros. Le logiciel malveillant utilisé s'est en effet avéré assez simple à contrer, et les mesures correctives ont pu

être mises en œuvre rapidement. Cette affaire doit être vue comme un « signal faible » : le scénario de risque s'est réalisé, mais la conséquence est restée bénigne. Cela doit cependant pousser à vérifier si, avec un scénario similaire ou légèrement différent, on ne pourrait avoir à l'avenir des conséquences beaucoup plus graves.

### Des cibles vulnérables

Le troisième enseignement de cette attaque tient aux cibles touchées. La plupart des postes infectés tournaient sur Windows XP, un « vieux » système d'exploitation de Microsoft (2004), qui n'est plus maintenu depuis 4 ans. Cela signifie que depuis 2013, Microsoft ne fournit plus de correctifs, notamment pour répondre aux failles de sécurité qui auraient pu être identifiées. Le virus a donc visé des cibles qui n'étaient plus défendues depuis un certain temps, en exploitant une faille mise au jour récemment.

### L'explosion du nombre de cibles potentielles

En ce sens, l'affaire WannaCry met le doigt sur un élément qui va prendre de plus en plus d'importance en sécurité informatique : la gestion des versions de logiciels, et en premier lieu des systèmes d'exploitation. WannaCry a ainsi touché des automates (par exemple des distributeurs de billets, ou des bornes de billetterie) qui tournaient sous Windows XP : un changement du système d'exploitation n'est souvent pas possible, il faut changer l'automate si l'on veut changer de système. C'est ce qui explique pourquoi de nombreuses machines tournaient encore sous Windows XP. A l'avenir, avec l'explosion du nombre d'objets connectés, les Directions des systèmes d'information devront suivre les versions de systèmes d'exploitation et leur niveau de mise à jour non seulement sur leurs serveurs, les postes de travail utilisés, les smartphones (qui sont des ordinateurs connectés au réseau), mais aussi sur l'ensemble des objets connectés,

internes ou externes, qui sont autant de sources d'infection potentielles.

Deux chiffres permettent de donner une idée de l'ampleur de la tâche et des enjeux : on estime qu'il y a actuellement 1,5 milliard de machines qui tournent sous Windows, et qu'il y aura dans 5 ans près de 20 milliards d'objets connectés.

## Le jeu dangereux des agences de renseignement

Le quatrième point frappant dans l'affaire WannaCry est sa genèse. La faille exploitée par les pirates a été trouvée (et exploitée) par la *National Security Agency* (NSA) américaine pour accomplir ses missions, c'est-à-dire à des fins d'espionnage. Pour cela, la NSA avait activement recherché, en interne et sans doute également avec l'aide de sous-traitants spécialisés, les failles de sécurité encore inconnues dans Windows XP (et dans les autres systèmes d'exploitation).

Au lieu de signaler cette faille à Microsoft, la NSA l'a tenue secrète pour pouvoir l'exploiter. Des fuites ont cependant abouti à la divulgation de la faille de Windows XP et à son exploitation à grande

échelle, quelques semaines plus tard, sous la forme du virus WannaCry.

Le point inquiétant dans cette affaire est que la NSA (mais tous les grands services de renseignement font la même chose) entretient une activité de recherche active non pas pour sécuriser les systèmes existants, mais pour trouver les failles et les exploiter. On peut se demander si elle n'ouvre pas là une boîte de Pandore, avec le risque que les failles soient trouvées et exploitées par des pirates informatiques.

## Des réticences à communiquer

Le dernier enseignement est que les entreprises françaises (mais la remarque vaut pour la plupart des pays occidentaux) n'ont pas brillé par leur transparence sur le sujet. Officiellement, seule Renault a été touchée par le virus. Il est vrai que Windows XP est très peu utilisé dans les sociétés françaises, mais de là à croire que Renault serait l'unique entreprise impactée... La réalité est qu'il y a probablement eu des dizaines ou des centaines de sociétés françaises touchées à des degrés divers, mais qu'elles n'ont pas

communiqué sur le sujet, à la différence de Renault qui a fait preuve de transparence.

Cette réticence à communiquer est gênante, car la capacité de combattre les menaces informatiques dépend beaucoup de la mise en commun des informations. C'est en assurant une veille régulière et partagée au sein du réseau animé par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) que l'on peut espérer identifier rapidement les failles et les menaces, et capter les signaux faibles annonciateurs d'une menace critique. La maîtrise des risques informatiques va imposer aux entreprises de les gérer en communauté, c'est à dire de les partager rapidement, de façon transparente. Il y a donc encore sans doute du chemin à parcourir.

## Un rôle pour l'audit et le contrôle interne

L'affaire WannaCry souligne enfin 3 zones de risques sur lesquelles les services d'audit et de contrôle internes sont de plus en plus attendus.

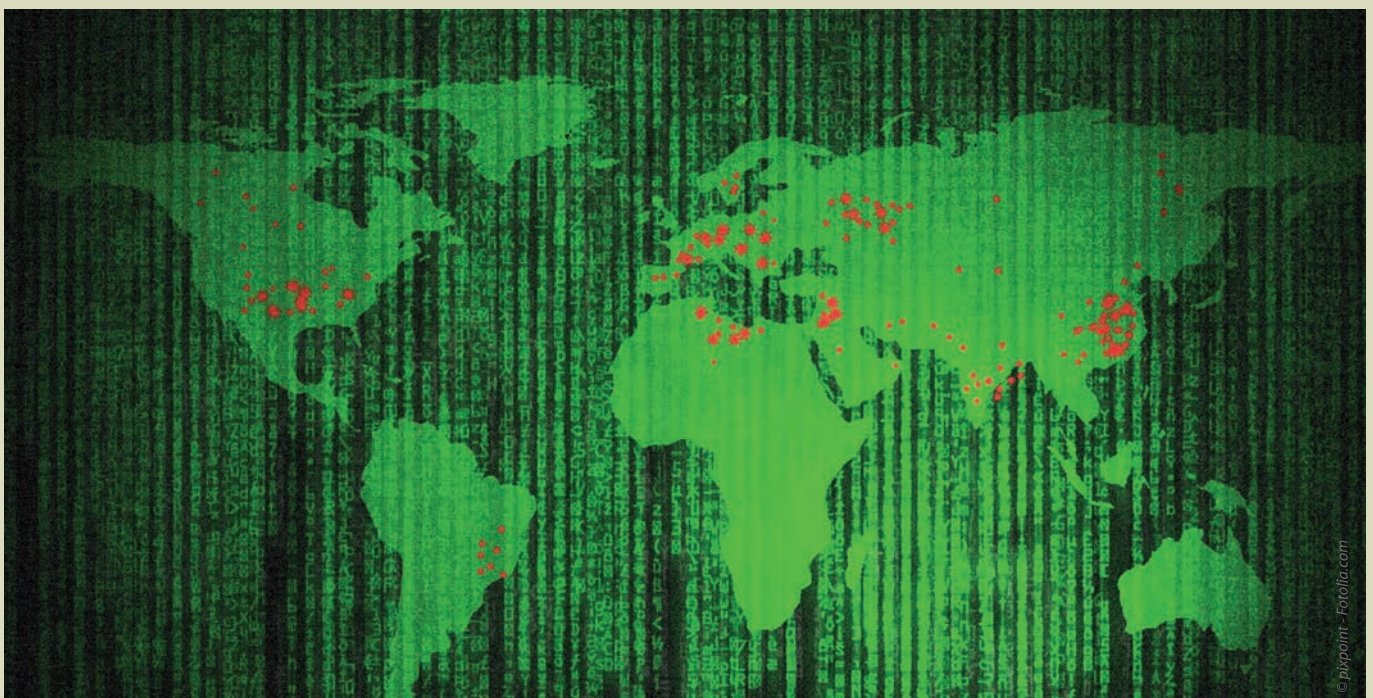
La première zone de risque est l'environnement de contrôle du SI. L'audit et le contrôle internes

doivent ainsi être capables de se prononcer sur la politique informatique, le schéma directeur, les choix d'architecture et les choix technologiques.

En deuxième lieu, l'audit et le contrôle internes doivent s'assurer que la DSI s'appuie sur une cartographie des risques à jour, précise, avec un processus de veille efficace et un bon « *mapping* » des installations. Dans l'affaire WannaCry, une bonne cartographie aurait fait ressortir les vulnérabilités liées aux machines sous XP, une technologie vieille de près de 15 ans et qui n'est plus soutenue depuis 3 ans.

Enfin, le troisième point d'attention concerne les plans de réaction en cas de crise. L'ampleur des dégâts causés par WannaCry a dépendu en grande partie du délai de réaction et du temps nécessaire pour revenir à la normale : l'audit et le contrôle internes doivent donc se prononcer sur l'adéquation et l'efficacité des mesures prévues pour réagir aux crises. ■

**Antoine de Boissieu**  
Associé, Allaire Boissieu Conseil



# Approche et sensibilisation des acteurs institutionnels pour la promotion de l'audit interne au Mali



**Kadiatou Konate**, Présidente, ACIAM

Pendant longtemps, pouvoir apprendre au Mali l'audit – dans toutes ses dimensions – fut une préoccupation pour les professionnels (sortis des grandes écoles sénégalaises ou françaises) et les étudiants désireux de faire carrière dans le métier. En 2000, le pays comptait, au plus, une quarantaine d'auditeurs professionnels employés dans des organismes publics ou parapublics suite à la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel initiés par les Institutions de Bretton-Woods vers la fin des années 1980. Par ailleurs, le concept de l'inspection était très développé puisqu'on dénombrait des services d'inspections au sein des départements ministériels et du Contrôle Général des Services Publics rattachés à la Primature.

L'idée de la création d'une association en 1996 a été murie par

des responsables des structures de contrôle et par des entreprises maliennes, dans le but de promouvoir le développement de la fonction d'audit et de contrôle, et de sauvegarder les intérêts des professionnels du domaine. La création d'une telle association s'est inspirée des expériences de pays comme les États-Unis, avec The IIA créé en 1941, et la France, à travers l'IFACI créé en 1965. A l'époque, compte tenu de la particularité malienne, (peu de structures d'audit interne et d'auditeurs), il a été décidé de créer une association regroupant l'ensemble des fonctions exerçant des activités de contrôle.

C'est ainsi qu'est née l'Association des Contrôleurs, Inspecteurs et Auditeurs du Mali dénommée « ACIAM ». Le 14 juillet 1998, l'ACIAM était inscrite sur la liste des associations du Mali. S'en suivra une reconnaissance internationale avec son adhésion à

l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI) en octobre 2000 et à l'IIA, en décembre 2002.

L'ACIAM compte aujourd'hui plus de 200 membres et sympathisants, ce qui traduit à la fois le niveau de dynamisme de l'association et prouve qu'elle répond à un vrai besoin pour les professionnels du secteur. Les membres de l'ACIAM se recrutent dans tous les secteurs de la vie professionnelle (secteur privé, institutions interétatiques, universités, fonction publique nationale ou internationale).

Très vite l'ACIAM s'est révélée comme un acteur incontournable dans la bonne gouvernance et la promotion de l'audit Interne au Mali. Cette place de choix de l'ACIAM sur l'échiquier national et international s'articule autour de plusieurs axes.

## Le Partenariat

Depuis sa création, l'ACIAM a fait des efforts pour asseoir sa crédibilité tant au niveau national qu'international à travers la réalisation des activités en collaboration avec les structures étatiques, semi-publiques et privées, contribuant ainsi au rayonnement de

l'audit interne et par conséquent de la bonne gouvernance au Mali. La marque de confiance des plus hautes autorités vis-à-vis de l'ACIAM s'est traduite par sa force de proposition dans les activités suivantes les plus marquantes :

- En 2003, juste après son adhésion à l'IIA Global, l'ACIAM a organisé des assises sur le contrôle des finances publiques en collaboration avec le Ministère chargé des Relations avec les Institutions. Ces assises ont recommandé la mise en place du Bureau du Vérificateur Général.
- En 2006, la réussite de l'organisation de la Conférence Francophone de l'Audit Interne à Bamako avec la participation de plus de 500 personnes venant d'Amérique, d'Europe, du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, est le fruit du plaidoyer des hommes et des femmes de l'ACIAM pour la promotion de l'audit interne auprès des autorités du pays. C'est ainsi que cette conférence a eu le support des plus hautes autorités de notre pays, qui l'ont financée à plus de 20 millions de FCFA, (environ 30 000 euros).
- En 2007, l'ACIAM, reconnue par l'IIA Global comme institut à

part entière avec les avantages y afférents (documentation, appui multiforme, etc.), adopte la désignation « IIA-MALI ».

- La participation à l'atelier des états généraux sur la corruption et la délinquance financière organisé par l'Etat du 25 du 28 novembre 2008 au Centre International des Conférences de Bamako (CICB);
- En 2008, le projet d'appui aux Structures de Contrôle et Institutions d'Audit du Mali, financé par le fonds *International Development Association* (IDA) de la Banque Mondiale à hauteur de 484 000 dollars US pour une

durée de 3 ans (2008-2010), a concrétisé cette volonté de promouvoir l'audit et le contrôle au Mali. L'ACIAM a été désignée membre du Comité de pilotage du projet. Ce projet couvrait 5 composantes à savoir :

- L'élaboration de guides d'audit comptable et financier, de code d'éthique et de déontologie et de programme d'examen de la qualité.
- La formation d'animateurs et la pérennisation de la formation dans une institution locale de formation du Mali. Dans ce cadre :
  - 40 animateurs ont été formés, formant à leur tour

200 professionnels ;

- l'Université de Bamako à travers la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion a été choisie au regard de son rôle central dans la formation et le renforcement des capacités des Ressources Humaines.
- La campagne de promotion de l'audit et du contrôle avec des débats à la télévision nationale impliquant des représentants de l'ACIAM, de l'Ordre National des Experts Comptables et des Comptables Agréés (ONECCA), du Bureau du Vérificateur Général et du Contrôle Général des Services Publics (CGSP).

- L'établissement d'un centre de ressources et de documentation.

- La participation de l'ACIAM à l'atelier sur la rationalisation des structures de contrôle au Mali, organisé par le CGSP.

Par décrets, des membres de l'ACIAM ont été désignés comme membres de plusieurs commissions, comités et autorités traitant de la vie de la nation dans les domaines économique, juridique et de lutte contre la fraude et la corruption. En particulier :

- le comité de sélection du Vérificateur Général, de son adjoint et des Vérificateurs (agents du Bureau de



- Vérification Général, le BVG) ;
- l'Autorité de Régulation des Marchés (ARMDS) depuis 2009 ;
  - **le partenariat avec le CGSP pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de contrôle interne (SNCI), document qui sert de référence pour la promotion de l'audit interne et du contrôle interne dans l'administration publique.**

Par ailleurs, il est important de souligner que la visite en juin 2016 de Madame Mireille Harnois, Présidente de l'Union Francophone de l'Audit Interne à l'époque, a été une opportunité de promotion de l'audit Interne et de sensibilisation des plus hautes autorités du Mali à soutenir davantage l'ACIAM dans sa mission de promotion de la profession.

## Organisation de séminaires et de conférence débats

### Séminaires

- Dans les années 2000, l'ACIAM organisait deux séminaires internationaux par an en collaboration avec l'IFACI et l'AACIA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens). Ces séminaires enregistraient des participants venant du Sénégal, du Niger, du Burkina et de la Guinée.
- Elle a aussi organisé un séminaire gouvernemental sur le thème « La valeur ajoutée de l'audit interne dans le cadre de

l'épanouissement d'une économie nationale » et une table ronde sur le thème : « Quelles bonnes pratiques pour la mise en place d'un audit ? ». Cette rencontre a regroupé tous les Secrétaires Généraux des Ministères ainsi que les Inspecteurs en Chef des Inspections ministérielles. C'était la première fois dans l'histoire du Mali qu'un forum de ce genre était organisé à un niveau aussi élevé. L'animation était assurée par le Président et les Vice-présidents de l'UFAI ainsi que par un Inspecteur Général des Finances de la France sous la modération de Monsieur Konimba Sidibé, Président d'honneur de l'ACIAM.

### Conférences-débats

En plus des séminaires, l'ACIAM a organisé dans la période 2000-2008 une série de conférences-débats sur différents thèmes tels que :

- Fraude et corruption : éthique, déontologie et rôles de l'auditeur (2001).
- Fonctionnement de l'État au quotidien : réflexion autour de l'anthropologie de la corruption (2002).
- Gouvernement d'entreprise et Réalités Maliennes (2002).
- Assises sur le contrôle des finances publiques (2003).
- Fonction audit et performance des entreprises dans un contexte d'intégration.
- Analyse des risques liés aux fraudes spécifiques : détection

et prévention.

- Dépendance hiérarchique et indépendance intellectuelle de l'audit interne.
- Fraude et corruption en milieu bancaire et dans les systèmes financiers décentralisés.
- Conférence Francophone de l'Audit Interne à Bamako en 2006 avec la participation de plus de 500 personnes.
- Conférence sur le management des risques en 2008, animée par M. Denis Bergevin, Chargé des relations extérieures de l'IIA.

L'ACIAM, dans le cadre de la vulgarisation de l'audit interne a initié en 2008 un espace d'échanges et de discussions sur des thèmes touchant l'audit. Cet espace est essentiellement animé par des étudiants d'universités qui proposent et animent des thèmes sous la supervision de l'association.

## Participation des membres aux conférences et colloques

L'ACIAM assure sa présence au niveau international à travers des participations aux quelque 20 colloques organisés dans le cadre de l'audit interne avec différents partenaires (Union des Instituts AI de l'Afrique de l'Ouest, l'AFIIA, l'UFAI, The IIA), grâce au soutien financier de l'État malien et de partenaires techniques et financiers.

## Formation diplômante

L'ACIAM a joué un rôle capital dans la promotion de la profession et dans l'instauration des programmes d'enseignement d'audit dans les écoles et universités maliennes, en obtenant des financements auprès des organismes internationaux et de l'État malien. La dispense des cours est assurée par les professionnels membres de l'association à des coûts relativement faibles. Cette formation introduite dans les années 2000 dans au moins 6 grandes écoles et universités a permis de diplômer plus de 400 professionnels. Aujourd'hui, l'audit est enseigné en tant que spécialité dans plusieurs écoles supérieures privées.

\* \*  
\*

En conclusion, l'ACIAM a joué et continuera de jouer un rôle primordial dans la promotion de l'audit interne, du contrôle interne et de la bonne gouvernance au Mali. En effet, la confiance placée en l'association sur le plan national et international notamment à travers la désignation au poste de Vice-président Afrique subsaharienne de l'UFAI (2006-2008) et (2016-2018) ainsi que l'obtention du prix « Afrique » lors des conférences UFAI de Paris 2008 et 2016 constituent une source de motivation inépuisable pour les bénévoles du bureau directeur et les membres et sympathisants. ■

## L'ACIAM en quelques mots

- **2006** – Organisation de la **Conférence Francophone de l'Audit Interne** à Bamako avec la participation de plus de 500 personnes
- **2008** – Nommé membre du **Comité de pilotage du projet d'appui aux Structures de Contrôle et Institutions d'Audit** du Mali
- Participation à la mise en œuvre de la **stratégie nationale de contrôle interne**
- Organisation d'une **dizaine de conférences nationales** dans les années 2000





## Le rôle de l'audit interne aux États-Unis



**Dominique Vincenti**, Vice President de l'audit interne, Nordstrom, Inc.

*Les médias sociaux offrent aux entreprises de réelles opportunités mais, associées à de nouveaux risques. L'auteur propose à l'audit interne un modèle inédit pour s'assurer de la pertinence de la stratégie mise en œuvre, du processus d'identification des risques et du dispositif de gouvernance dans l'utilisation des médias sociaux.*

Les réseaux sociaux sont définis comme des applications ou des moyens de diffusion d'information via internet. Même si le premier réseau social est apparu officiellement en 1997, la révolution des réseaux sociaux, dans la société et le monde des affaires en particulier, date du milieu de la décennie passée avec l'accès au public de Facebook et le lancement de Twitter

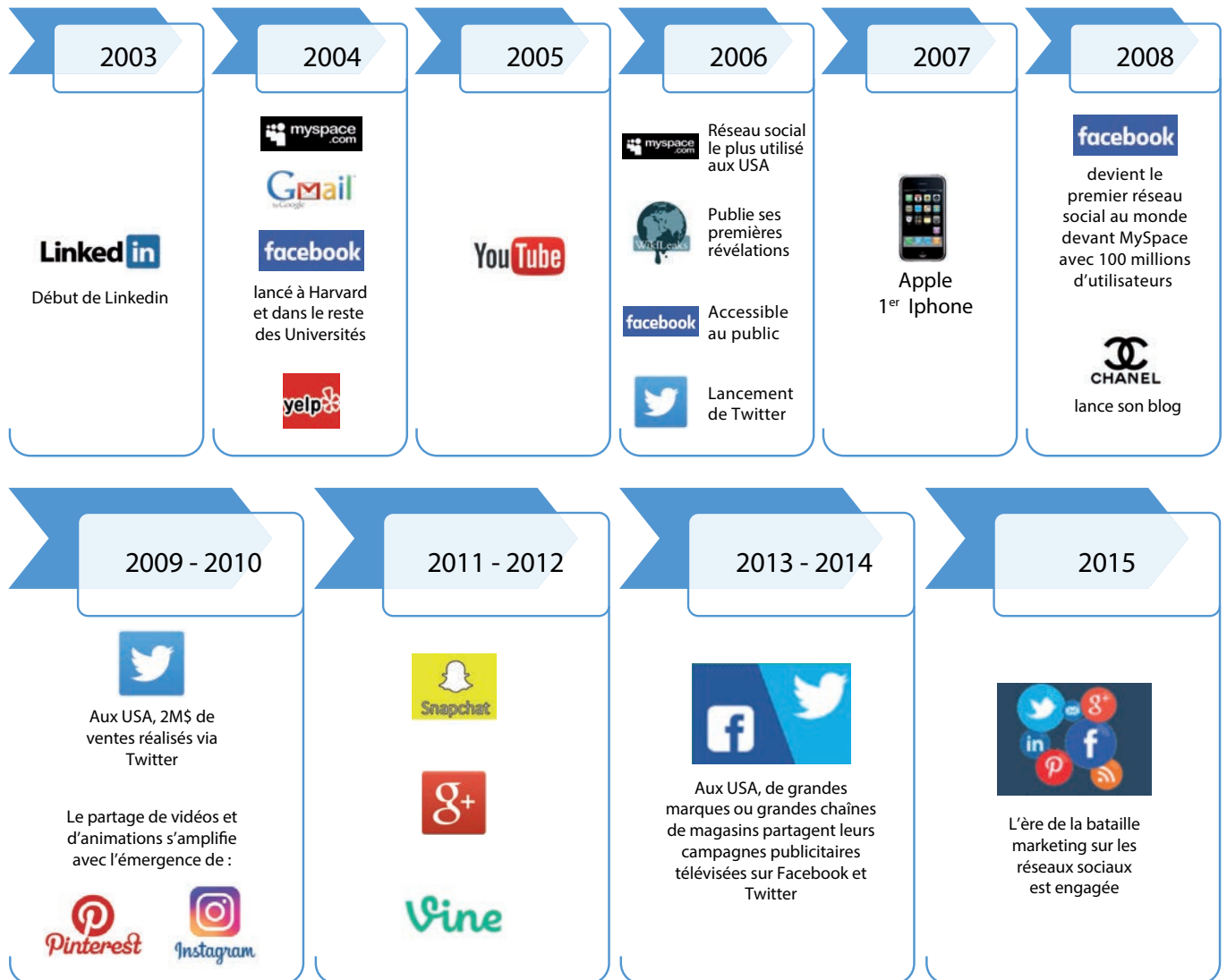
en 2006, suivi depuis 2010 d'une explosion de nouveaux acteurs offrant des services de plus en plus élaborés (voir **graphique 1**). Pour les entreprises, ces nouveaux outils offrent des nouvelles opportunités en matière de relation publique, communication interne et externe, de marketing de masses, de plateformes de ventes et d'échanges. Le domaine des réseaux sociaux ne se réduit donc pas aux seuls

Facebook et Twitter, c'est maintenant un large domaine en constante et rapide évolution qui inclut toutes sortes d'outils :

- Blogs (ex : WordPress, Drupal™, TypePad®)
- Microblogs (ex : Twitter, Tumblr)
- Messagerie instantanée (ex : AOL Instant Messenger [AIM™], Microsoft® Windows Live Messenger, Snapchat)
- Systèmes de communication en ligne (ex : Skype™, Facetime)
- Sites de partage de vidéo et d'images (ex : Flickr®, YouTube)
- Sites de réseaux sociaux (ex : Facebook, MySpace)
- Sites d'échange professionnel (ex : LinkedIn, Plaxo)
- Sites de communication en ligne sponsorisés par les entreprises elles-mêmes (Similac.com, "Open" par American Express)
- Sites de collaboration (ex : Huddle, Academia...)

Une autre façon de voir la prolifération et le caractère inéluctable des réseaux sociaux dans la société d'aujourd'hui est reflétée par le **graphique 2** qui pourtant s'arrête à 2011.

# OUVERTURE SUR LE MONDE



Graphique 1

Aujourd'hui, le monde compte 1,65 milliard de comptes actifs sur les réseaux sociaux et, chaque jour, 1 million de nouveaux utilisateurs s'ajoute à ce contingent.

La combinaison de ces plateformes d'interactivité et de leur accessibilité à tout moment, grâce à la portabilité des outils de communication (wifi, smartphones, tablettes, objets connectés), fait que les réseaux sociaux sont devenus une formidable source d'opportunités pour les entreprises : tant pour cibler clients, employés ou partenaires de façon pertinente, mais aussi pour collecter des informations précieuses permettant d'affiner et de personnaliser encore plus leur offre ou leur image tout en gardant le bénéfice d'un outil de masse.

Le rôle de l'audit interne est d'aider leurs organisations à trouver l'équilibre optimal entre la création de valeur que permet l'utilisation de ces outils et les risques qu'ils intrinsèquement recèlent. C'est un point important car il est tentant de se focaliser sur le risque le plus

évident, c'est-à-dire le risque de réputation. **Le premier des risques est en effet celui de ne pas utiliser les réseaux sociaux.**

**Ce qu'un audit des réseaux sociaux peut (et doit) couvrir :**

## 1. Le processus de définition de la stratégie et son exécution

L'entreprise a-t-elle une stratégie claire d'utilisation des réseaux sociaux et des attentes précises en matière de résultats escomptés ? Les processus et les responsabilités ont-ils été clairement définis en adéquation avec la stratégie arrêtée ?

Comme indiqué dans l'introduction, l'utilisation des réseaux sociaux ne se cantonne pas à la simple utilisation à des fins de relation publique. Le département des ressources humaines va trouver un avantage à établir un profil d'entreprise sur LinkedIn et utiliser cet outil comme moyen de recrutement. Le

département Informatique, afin de nourrir une collaboration continue au sein des équipes d'ingénieurs, va trouver en Confluence une plateforme de coopération et de partage de données très efficace. Le Département Marketing peut développer des partenariats avec des *bloggeurs* ou de grandes plateformes digitales (ex : Google, Facebook) afin d'orienter des clients sur certains produits en contrepartie de royalties ou de rabais.

L'utilisation des réseaux sociaux peut être motivée par toutes sortes d'objectifs avec des bénéfices tangibles (augmentation de revenus, productivité accrue, réduction de coûts, prise de parts de marché, etc.) et également intangibles (réputation, rayonnement de la marque, etc.). Dans la plupart des cas, et encore aujourd'hui, la prolifération de l'utilisation des médias sociaux dans une entreprise a démarré par des initiatives dispersées, au fur et à mesure avec l'apparition de nouveaux outils.

Poser la question de la stratégie et de son



Graphique 2

exécution, c'est donner à l'auditeur l'opportunité d'offrir sur un plateau un état des lieux complet et de permettre à l'entreprise de rationaliser et d'optimiser ces nouveaux outils de façon cohérente et concertée.

Afin d'évaluer cet aspect et de construire cet inventaire, une méthode simple émanant de ce qui est enseigné aux journalistes et synthétisée par Keith A. Quesenberry (professeur de « *social media and digital marketing* ») est particulièrement adaptée : opérer un inventaire complet et identifier les paramètres suivants :

- **QUI** : catégoriser les données selon « qui » parle, que ce soit l'entreprise, les consommateurs, les employés ou un concurrent.
- **OÙ** : répertorier le contenu par type de médias sociaux et par environnement. Les types de réseaux sociaux se réfèrent à l'outil lui-même : YouTube, Facebook ou Pinterest.
- **QUOI** : énumérer le type de contenu, tels qu'article, photo ou vidéo, et le type de ressenti attendu sur ces contenus : positif, négatif ou neutre.
- **QUAND** : la fréquence de l'activité, comme le nombre de messages, de commentaires, de vues ou d'actions, par jour, semaine ou mois.
- **POURQUOI** : déterminer le but du message : sensibilisation, promotion, retour d'expérience (plainte ou satisfaction), ou même vente. Les indicateurs clés de performance (KPI) doivent être aussi inclus.

Ce modèle permettra à l'auditeur d'aider son entreprise pour :

1. disposer d'un panorama complet et précis de l'ensemble des réseaux sociaux utilisés dans l'entreprise ;
2. comprendre l'objectif et les principaux indicateurs de rendement de chaque canal ;
3. évaluer si l'utilisation de chaque réseau social a un objectif clair, sous la responsabi-

lité d'un leader clairement identifié, des processus établis et des résultats en ligne avec des attentes également bien définies. Par exemple, « pourquoi l'organisation a-t-elle une page Pinterest et comment le succès est-il mesuré ? » Le fait que le concurrent a une page Pinterest n'est pas une raison stratégique.

Une série d'outils d'évaluation gratuits, extrait du livre « *Social Media Strategy* » de Keith A. Quesenberry est disponible sur : <http://www.postcontrolmarketing.com/social-media-audit-template/>

Keith A. Quesenberry se concentre plus particulièrement sur l'utilisation des réseaux sociaux à des fins de marketing, mais ces outils sont aussi adaptés pour capter l'ensemble des utilisations faites des réseaux sociaux par les entreprises. Ces outils d'évaluation sont disponibles en anglais uniquement.

Chez Nordstrom, quand nous avons réalisé notre premier audit de l'utilisation des réseaux sociaux, nous nous sommes focalisés sur les aspects stratégiques (définition et exécution) sans avoir besoin de prendre en compte les risques opérationnels ou réglementaires car il est apparu très vite que le sujet des réseaux sociaux n'avait pas été stratégiquement pensé, structuré et organisé. Des initiatives de tous genres avaient déjà germé aux quatre coins de l'entreprise, sans réelle coordination, sans objectifs précis et sans suivi.

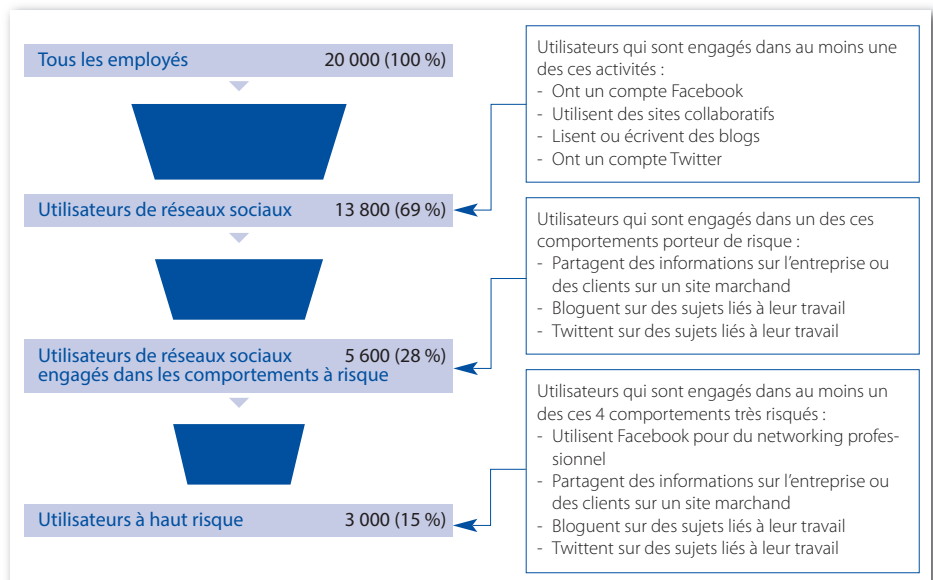
## 2. L'exécution et les risques inhérents à l'utilisation des réseaux sociaux

Au-delà d'une stratégie et de la mise en place de processus efficaces pour exécuter cette stratégie, il faut bien sûr reconnaître que les médias sociaux ont un côté obscur.

**Le risque le plus évident est le risque de réputation** : les sites de médias sociaux peuvent être utilisés par des clients insatisfaits, des employés ou des individus avec une rancune (légitime ou illégitime) contre l'entreprise pour désinformer ou diffuser des informations préjudiciables. En outre, les employés qui partagent des activités quotidiennes avec des amis peuvent, par inadvertance et involontairement, divulguer des informations qui pourraient nuire à la réputation de l'entreprise ou fournir des informations considérées comme confidentielles.

Le risque est décuplé car l'outil-même est entre les mains non pas des seuls professionnels dans le département Marketing ou de relation publique mais dans celles de tous les employés comme le montrent les statistiques suivantes.

Prenons une entreprise de 20 000 employés (salariés) (voir schéma ci-dessous).



# OUVERTURE SUR LE MONDE

## Mais le risque de réputation n'est pas le seul.

Quels sont les risques à considérer dans un audit de l'utilisation des réseaux sociaux ?

- Violations des exigences légales et réglementaires
  - >> Impact : pénalités, dédommagements, frais de règlement judiciaire
- Réputation
  - >> Impact : perte de confiance des clients, employés, partenaires, ou grand public se répercutant sur les ventes
- Cyber-sécurité
  - >> Impact : divulgation des biens de l'entreprise et d'informations sensibles accessibles à des parties non autorisées
- Infrastructure Technologique
  - >> Impact : dégradation de la qualité des données ou incapacité à exploiter efficacement les données collectées à travers l'utilisation des réseaux sociaux.

Le tableau ci-dessous fournit plus de détails

sur ces risques à prendre en considération.

Au bout du compte, le rôle de l'audit interne sur le sujet des réseaux sociaux, n'est pas vraiment différent de son rôle sur tout autre sujet. Il s'agit de s'assurer que ces activités porteuses d'opportunités et de risques soient adéquatement gouvernées. Cela veut dire s'assurer que ces activités sont gérées afin d'optimiser les résultats escomptés tout en tenant compte des contraintes et des risques associés.

Les objectifs d'un audit des médias sociaux doivent permettre de vérifier que :

1. Une gouvernance et une surveillance efficaces ont été établies pour l'utilisation de tous les médias sociaux dans l'entreprise, y compris les médias sociaux spécialement développés par l'organisation.
2. Des politiques et des procédures appropriées ont été établies pour assurer l'exécution réussie de la stratégie d'utilisation des médias sociaux.

3. La formation à l'utilisation des médias sociaux a été développée et couvre toutes les exigences applicables et les attentes particulières à l'entreprise.

4. Des critères de performances ont été établis pour piloter et assurer la mise en œuvre et l'utilisation réussies des médias sociaux.

5. Des systèmes de suivi appropriés et un plan de réponse ont été établis pour traiter spécifiquement des incidents liés aux médias sociaux.

6. Les actions de l'entreprise liées à l'utilisation des médias sociaux sont conformes à toutes les réglementations applicables.

Oui, il y a des risques mais les réseaux sociaux ne sont pas un risque ; ce sont de formidables outils dans cette nouvelle ère de l'information, des outils de travail essentiels et incontournables. Les audits permettent aux organisations d'optimiser leur utilisation. ■

Violation des exigences légales et réglementaires	Protection des données privées	Ex : La législation sur la protection de la vie privée exige que les organisations protègent la vie privée des personnes qui rejoignent leurs pages de réseautage social ou qui fournissent des informations personnelles par le biais de sites de réseaux sociaux.
	Droit du travail	Ex : Les dispositions réglementaires telles que la loi sur la discrimination aux États-Unis, la loi de 1998 sur la protection des données au Royaume-Uni ou la directive sur la protection des données de l'UE de 1995, interdisent l'accès excessif aux réseaux sociaux lors du processus de sélection de nouveaux employés.. Un règlement européen mieux adapté à l'ère numérique est entré en vigueur en mai 2016 et a remplacé la directive de 1995.
	Propriété intellectuelle	Les réclamations de contrefaçon ainsi que le détournement et autres créances contractuelles et délictuelles constituent un risque pour les entreprises dans les médias sociaux.
Réputation		La réglementation des messages sur les réseaux sociaux à la fois à l'extérieur et en interne reste une considération importante pour les entreprises. Les messages négatifs ou les commentaires sur une entreprise sur un site Web de médias sociaux peuvent endommager l'image de marque et la bonne volonté de la société. En outre, la combinaison du manque de structure et du contrôle de gestion sur l'utilisation des réseaux sociaux et le nombre croissant d'utilisateurs de réseaux sociaux à haut risque nécessitent également une diligence raisonnable dans le suivi des publications des médias.
Cyber-Sécurité	Point d'entrée pour les virus	Les sites Web de réseaux sociaux comme Twitter et LinkedIn peuvent fournir un canal d'entrée pour les attaques de logiciels malveillants contre des entreprises. La difficulté pour les plateformes traditionnelles de se protéger contre le flux continu de logiciels malveillants uniques et nouvellement créés entraîne une exposition des informations organisationnelles aux menaces externes.
	Perte d'information	L'échange d'informations par les chaînes de médias sociaux peut entraîner une perte d'information s'il n'existe pas de processus structuré pour sécuriser et archiver ces informations.
Infrastructure technologique	Intégrité des données	L'exactitude des données et des informations peut se détériorer à mesure que d'autres employés ont accès à des bases de données partagées et à des sites de travail collaboratifs. En outre, la propriété partagée de ces sites peut entraîner un manque de responsabilité pour le maintien de l'intégrité des données.

## LE VÉCU DES MÉDIAS SOCIAUX

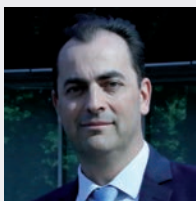
  

  
**ATOS**

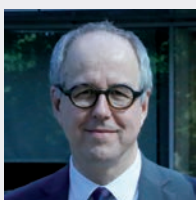
  

  
**Les grands enjeux  
pour les organisations**


**François-Regis d'Anselme**, Head of Global Social Business Center, **Atos**



**Daniel Milard**, Head of Bid Control & Business Risk Management, **Atos**

*Après avoir souligné les ambitions d'Atos, leader européen de la transformation numérique, les auteurs apportent un éclairage pertinent sur les nouveaux défis et opportunités liés à l'émergence des médias sociaux. Ils définissent les règles de bonne conduite et les dispositifs de surveillance mis en place dans l'utilisation de ces outils au sein du groupe.*

## ATOS et les médias sociaux (MS)

### Les grandes ambitions d'ATOS

Atos SE (Société Européenne), est un leader de la transformation numérique avec environ 100 000 collaborateurs dans 72 pays et un chiffre d'affaires annuel de 12 milliards d'euros. Fort d'une base de clients mondiale, Atos est le n°1 européen du Big Data, de la Cyber sécurité et de l'environnement de travail connecté, et fournit des services cloud, des solutions d'infrastructure et gestion de données, des applications et plateformes métiers, ainsi que des services transactionnels par l'intermédiaire de Worldline, le leader européen des services de paiement.

Grâce à ses technologies de pointe et son expertise digitale & sectorielle, Atos accompagne la transformation numérique de ses clients dans les secteurs défense, services financiers, santé, industrie, médias, services aux collectivités, secteur public, distribution, télécoms, et transports. Partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques, Atos est coté sur le marché Euro-next Paris et exerce ses activités sous les marques Atos, Atos Consulting, Atos Worldgrid, Bull, Canopy, Unify et Worldline.

### La vision et l'implication d'ATOS dans l'émergence des médias sociaux

Les réseaux sociaux ont la particularité d'être à la fois un puissant canal de communication et d'engagement et une source d'informations sans équivalent. Ils permettent aux entreprises d'accéder à des informations sans précédent sur le comportement et les préférences des clients ; cependant ce « *social big data* » est largement sous-utilisé par les organisations. Grâce aux méta-données qu'ils fournissent (géolocalisation, profil socio-démographique...) et aux capacités



d'analyse actuelles, il est possible de déduire beaucoup des publications en apparence anodines : le ton employé, le sentiment qu'elles expriment, des objets pris en photo.

En filtrant le « bruit social », en le cartographiant et en le contextualisant, peuvent apparaître de très précieux enseignements : les personnes les plus influentes, le sentiment le plus répandu, le niveau d'engagement d'une catégorie de clients... L'entreprise peut ainsi déterminer l'« empreinte sociale » d'un produit, d'une marque ou d'une personnalité.

Les MS sont au cœur de la transformation numérique d'Atos. Ils ont profondément changé notre façon de communiquer, de travailler et de faire des affaires quotidiennement. Ils occupent désormais une position stratégique dans la numérisation de nos activités et de celles de nos clients.

### Utilisation des médias sociaux chez ATOS

#### Etat des lieux

La numérisation de l'entreprise

soulève de nouveaux défis et opportunités. Le web et les MS sont la source d'informations précieuses qui doivent être rassemblées, analysées, organisées et utilisées.

Ces capacités d'analyse, couplées à la possibilité d'interagir directement avec les communautés, permettent d'innombrables usages : comprendre ses clients et connaître leurs attentes, déceler les tendances du marché, se comparer à ses concurrents, anticiper les crises et y réagir efficacement, lutter contre la contrefaçon et la désinformation, mais aussi engager des actions de communication, d'influence, de marketing, de « *social selling* », à la fois très ciblées et bénéficiant de l'énorme effet de levier des réseaux. On peut même aller jusqu'au prédictif en estimant, par exemple, le succès ou l'échec d'un produit à partir des premières réactions sur les réseaux, et donc prendre précocement les mesures adéquates.

Les MS ont permis aux entreprises d'accéder à des informations inédites sur le comportement et les

préférences des clients – « *le social big data* ».

Non seulement les MS ont révolutionné la façon dont nous communiquons, mais cela a aussi eu un impact significatif sur notre façon de travailler et de développer nos activités.

Atos permet et encourage l'utilisation de réseaux sociaux ou d'autres MS afin d'exercer ses activités commerciales ou de promouvoir Atos, ses services, ses produits et ses collaborateurs. Nous sommes confiants quant à la capacité de nos employés de traiter efficacement les MS, en suivant les lignes directrices et les règles définies.

### Les médias sociaux en interne : fonctionnement et bénéfices escomptés

Chez Atos, nous nous efforçons de créer l'entreprise du futur en proposant un environnement de travail numérique et des outils de travail collaboratifs. En créant un fort sentiment d'urgence tel que l'ambition « Zero Email™ », soutenue par notre PDG Thierry Bre-

ton en 2011, nous avons initié et stimulé des changements culturels profonds.

Atos a reconnu que le courrier électronique était un obstacle majeur pour la transformation collaborative. Le remplacement des courriels internes par des technologies collaboratives a entraîné un profond changement culturel chez Atos. En trois ans, nous avons réduit les emails internes de 70 %. Réduire le courrier électronique interne résulte d'une meilleure utilisation des outils collaboratifs et de nouveaux comportements.

De plus, la collaboration sociale basée sur nos réseaux sociaux d'entreprise (BlueKiwi & Circuit) déclenche des gains importants, en créant de la valeur ajoutée et favorisant la croissance, en augmentant la productivité des équipes projet, en améliorant

articles de *Thought Leadership*, etc.

### Identification

Lorsque les collaborateurs écrivent quelque chose sur les MS concernant Atos, ses services / produits ou ses employés, ils peuvent utiliser leur nom réel, indiquer qu'ils travaillent pour Atos et, le cas échéant, indiquer leur poste (ou poste occupé).

Ils peuvent écrire à la première personne : l'opinion qu'ils expriment doit être clairement identifiée comme la leur, et non comme la vision d'Atos.

Ils sont encouragés à utiliser, dans ce cas, une clause de non-responsabilité de l'entreprise, telle que « les vues sont les miennes ».

### Civilité

Les MS reflètent pratiquement notre vie quotidienne : en écrivant quelque chose sur Atos, ses activités ou ses services, les col-

laborateurs doivent être respectueux, sans mots grossiers, menaces, insultes et éviter tout commentaire discriminatoire.

partager des informations utiles sur Atos et ses activités. Néanmoins, ils doivent vérifier la confidentialité des informations avant d'y faire référence ou de les publier. Tout partage d'information d'un document classifié « Atos secret », « Atos confidentiel », « Atos pour usage interne » est strictement interdit (conformément à la politique de classification de l'information d'Atos).

### Utilisation judicieuse des médias sociaux

Les collaborateurs sont personnellement responsables du contenu qu'ils publient sur les MS. Le contenu des MS est accessible à un large public et pour une période de temps indéterminée. En ce qui concerne l'analyse des risques liés aux réseaux sociaux, ils sont analysés périodiquement par l'entreprise dans le cadre de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques. Les résultats

partagés avec la direction générale du Groupe et le comité exécutif pour s'assurer de la pertinence des mesures adoptées pour gérer ces risques, et présentés au comité des comptes et au Conseil d'administration.

tion des résultats à l'aide de tableau de bord sur mesure dans les processus opérationnels. Cela permet de traiter les multiples cas d'usage – connaissance client, veille, engagement social, amplification des messages... – et surtout de les prioriser, de les coordonner et de les aligner sur la stratégie de l'entreprise. Dès lors, celle-ci écoute d'une même oreille et parle d'une même voix pour renforcer et optimiser son action sur ses sujets prioritaires : protection de l'image de marque, lancement d'un produit phare, analyse de la concurrence, recherche d'influenceurs et clients potentiels...

Notre SBC permet de collecter et d'analyser des publications sociales et web en temps réel afin de mieux surveiller, exploiter et amplifier les conversations sociales autour de nos marques, marchés, produits et principaux ambassadeurs.

Bref, il permet d'avoir une plateforme centralisée pour surveiller, écouter, engager et prendre des décisions stratégiques en direct. Nous proposons également une innovation permanente dans le domaine du « *Social Business* » en expérimentant des nouvelles visualisations des données des réseaux sociaux afin de transformer nos expertises en solutions aux clients.

## « Les collaborateurs sont personnellement responsables du contenu qu'ils publient sur les MS »

laborateurs doivent être respectueux, sans mots grossiers, menaces, insultes et éviter tout commentaire discriminatoire.

### Le dispositif de gouvernance dans l'utilisation des médias sociaux

#### Les règles à respecter

notre réactivité commerciale et la satisfaction de nos clients, en permettant l'innovation collective et le partage d'idées.

#### Participation aux médias sociaux

Atos permet et encourage l'utilisation de réseaux sociaux par ses collaborateurs, ce qui nécessite le respect de règles préétablies :

Les collaborateurs sont autorisés et encouragés à utiliser les MS pendant leurs heures de travail afin d'effectuer des activités commerciales. Ils peuvent partager des messages sur leur domaine d'expertise, les tendances de l'industrie, les nouvelles d'Atos, les

laborateurs doivent être respectueux, sans mots grossiers, menaces, insultes et éviter tout commentaire discriminatoire.

#### Respect des lois et règlements

Lorsque les collaborateurs postent sur les MS, ils doivent respecter les lois et règlements locaux ou internationaux applicables. Pour ce faire, en conformité avec le Code d'éthique d'Atos, ils ne doivent pas partager d'informations identifiées comme sensibles par ces lois et règlements, y compris, mais sans s'y limiter, la réglementation sur les délits d'initiés, le secret commercial, le droit de la concurrence et les droits de propriété intellectuelle.

#### Respect de la confidentialité

Les collaborateurs sont invités à

tats sont partagés avec la direction générale du Groupe et le comité exécutif pour s'assurer de la pertinence des mesures adoptées pour gérer ces risques, et présentés au comité des comptes et au Conseil d'administration.

#### Les outils de surveillance des médias sociaux

Il est indispensable de mettre en place une approche structurée, industrialisée et transverse qui repose sur une tour de contrôle globale. Ce que nous appelons chez Atos le « *Social Business Center* » (SBC).

Il s'agit d'une plateforme fédérant tous les acteurs concernés (communication, marketing, vente, service client, R&D, digital...). Le SBC repose sur trois piliers : l'écoute des réseaux sociaux, l'analyse des données et l'injec-

#### Le rôle et la contribution de l'audit interne

L'audit a accompagné la transformation du Groupe en évaluant le niveau de préparation des différents processus au changement (évaluations Zero Email).

Comme pour tout dispositif de l'entreprise, l'audit s'efforce de challenger périodiquement l'évaluation des risques, de s'assurer que les processus de maîtrise mis en place couvrent ces risques, de vérifier leur efficacité opérationnelle et d'encourager l'innovation sans interdire les nouveaux usages numériques a priori. ■

# LE VÉCU DES MÉDIAS SOCIAUX

## Groupe AccorHotels

### Pratiques et usages, règles de gouvernance, écueils et opportunités



**Virginie Sido**, Brand Culture, Engagement & Communication, Senior Vice President du Groupe AccorHotels

*Au sein du groupe AccorHotels, les collaborateurs sont fortement incités à saisir les opportunités offertes par les médias sociaux mais en restant attentifs aux risques associés et en respectant les règles de gouvernance mises en place.*

**Revue AR&C :** Pour commencer, pouvez-vous nous décrire l'organisation en place au regard de la gestion des médias sociaux au sein du Groupe AccorHotels ?

**Virginie Sido :** Concernant les médias sociaux, mon périmètre regroupe les actions relatives à la communication *Corporate* et Employeur, par opposition à la communication Commerciale. La gestion des médias sociaux, relative à la communication *Corporate* et Employeur, est assurée par une équipe centrale pluridisciplinaire avec des correspondants *Corporate* et marque employeur dans nos pays. Au niveau de la communication commerciale, l'organisation est très décentralisée avec des *community managers* dans chaque pays, voire dans chaque hôtel, en fonction de sa capacité d'hébergement, dans une logique *business* et de relation client.

**AR&C :** S'agit-il de deux départements totalement étanches ?

**V. S. :** Non, bien que nous ayons deux organisations différentes pour le *Corporate* et le *Business*, il n'y a pas de scission bien au contraire. Nous travaillons en étroite collaboration avec l'ensemble de l'écosystème médias sociaux du Groupe pour s'appuyer sur toutes nos forces de frappe. Des lignes éditoriales sont définies pour chacun des médias et nous avons un comité éditorial commun pour partager les contenus clés et stratégiques du Groupe, les animations et le calendrier de diffusion des messages. La tonalité et l'angle des messages pourront être différents afin de s'adapter à notre public. Bien que décentralisée, l'approche est structurée et organisée avec une vraie coordination entre les différentes parties prenantes, pour intégrer les spécificités du groupe AccorHotels présent dans 95 pays, avec plus de 25 marques.

**AR&C :** Pouvez-vous nous expliquer en quoi les médias sociaux sont devenus des outils indispensables pour votre Groupe ?

**V. S. :** Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si nos marques doivent être présentes sur les médias sociaux, ce n'est plus une option pour nous, c'est indispensable. Nous avons fait partie des groupes pionniers et actifs dans les réseaux sociaux au niveau *corporate*. Notre conviction étant que c'est une opportunité d'engager les conversations avec les fans et les « *followers* », bien au-delà des comptes vitrines. Tout l'enjeu consiste à faire de notre marque une marque « conversationnelle ». Il ne s'agit pas d'être uniquement présent, ce qui compte c'est de créer du « *story telling* », c'est-à-dire réfléchir à ce que l'on raconte et comment on le raconte. Au niveau commercial, nous avons de forts enjeux *business* et de relation client à travers la promotion d'offres commerciales, lancement de nouveaux

produits, la création d'événements. Au sein du département Service Client, nous avons la cellule « *Social Care* », dédiée à la gestion des demandes et réclamations émises sur les médias sociaux. L'enjeu est de traiter rapidement toute demande qui nous serait adressée.

beaucoup Facebook pour faire parler ou faire en sorte de développer un regard différent sur le Groupe, à travers ses engagements en matière de CSR, son développement, ses ouvertures d'hôtels emblématiques, ses innovations. Nous avons un compte spécifique *Jobs* pour tous ceux qui veulent suivre l'actualité du Groupe et ses opportunités de recrutement et de carrière. L'idée est surtout de mettre en avant nos talents, leur expertise et notre savoir-faire pour attirer des talents partageant nos valeurs et notre culture.

**Twitter** est un média qui s'adresse à des cibles d'influenceurs, de journalistes, de *leaders* d'opinion. Les gens ont besoin d'y avoir une information simple et rapide. Nous y relayons beaucoup l'actualité du Groupe souvent via des *live tweets*, de

pects. C'est aussi une source de *business* pour nous.

Enfin, en interne exclusivement, nous avons **Yammer**, notre réseau social interne déployé dans le monde pour permettre aux collaborateurs d'échanger entre eux, de partager les bonnes pratiques au sein de plus de 3 000 communautés déjà créées. Plus de 1 000 messages sont envoyés chaque jour, preuve que nos talents s'en sont emparés !

**AR&C :** Tous ces médias doivent nécessiter des règles de gouvernance ?

**V. S. :** Absolument. Tout d'abord, la première étape a été de sensibiliser les collaborateurs au bon usage des réseaux sociaux, non pas parce qu'ils ne les maîtrisaient pas, mais pour leur permettre de mieux appréhender les opportunités mais aussi les risques aussi

## « Notre système de veille nous permet de suivre notre e-réputation et de détecter les signaux faibles »

produits, la création d'événements. Au sein du département Service Client, nous avons la cellule « *Social Care* », dédiée à la gestion des demandes et réclamations émises sur les médias sociaux. L'enjeu est de traiter rapidement toute demande qui nous serait adressée.

**AR&C :** Quels sont les différents médias sociaux utilisés par le groupe AccorHotels ?

**V. S. :** Au niveau *Corporate* et Employeur, nous sommes présents sur la plupart des médias sociaux avec une approche très éditorialisée, même si nous n'y racontons pas les mêmes histoires. Nous ne nous adressons pas aux mêmes personnes, nous n'avons pas les mêmes messages et surtout nous n'attendons pas les mêmes engagements. Sur **Facebook**, nous nous adressons à des passionnés de voyages qui ont envie de découvrir les marques différemment. Il n'y a pas d'enjeu de *business* immédiat mais nous utilisons

manière assez factuelle du fait notamment de la contrainte du format.

Sur **Instagram**, nous nous adressons à des épicuriens, des gens qui aiment le voyage, des passionnés de photo qui veulent interagir et partager leur histoire avec le Groupe.

Sur **Snapchat**, nous ciblons plutôt les « *millenials* », nos futurs clients ou collaborateurs qui viennent y chercher de l'instantanéité, de l'éphémère. Un autre format via des « *stories* » va nous permettre d'exposer les marques sous un angle différent. Par exemple, des « *lives* » dans nos adresses ou les destinations où nous sommes présents et des témoignages de nos talents sur leurs métiers, avec des grands chefs par exemple.

**LinkedIn** est pour nous un média très important, bien loin d'être uniquement une CVthèque en ligne. C'est un réseau professionnel très puissant avec énormément d'interactions au sein des membres et des communautés. Nous y trouvons nos collaborateurs, nos clients et des pros-

bien dans un contexte personnel que professionnel. Pour d'autres, nous les avons même formés et encouragés à créer leur propre compte. Nous avons créé une charte diffusée à tous les collaborateurs pour l'usage de notre réseau social interne. Bien évidemment, cela ne s'applique pas à l'utilisation des médias externes qu'ils peuvent avoir à titre privé. Mais grâce à cette charte, nous avons pu sensibiliser et alerter en faisant des recommandations très concrètes. Comme par exemple, de s'exprimer sur les médias sociaux, en leur nom propre et non celui du Groupe, de ne pas créer de compte sous pseudonyme et parler sous son vrai nom, respecter les idées des autres ou bien ne pas avoir de propos injurieux. Nous avons fait le choix de ne pas avoir de modérateur en central, et ainsi de faire confiance à nos collaborateurs. Chacun s'auto-contrôle, et au besoin nous alerte si un abus est observé. Au final cela fonctionne ! En sept ans, un seul cas nous a été remonté, pour lequel nous avons simplement

# TÉMOIGNAGES

rappelé les principes de notre charte.

**AR&C :** Et pour les médias externes ?

**V. S. :** Sur la partie externe, nous avons mis en place un système de veille qui nous permet de savoir ce qui se dit sur nous sur le web social (*social listening*). C'est un outil qui permet de suivre notre e-reputation et de détecter les signaux faibles. Ce système émet des alertes qui nous permettent de mettre en place un processus d'analyse et de suivi de l'alerte. Des rapports sont émis et si besoin nous déclenchons des actions permettant de gérer au mieux la situation qui a provoqué l'alerte. Dans les réseaux sociaux on trouve de tout, la conversation est libre. Ce n'est pas grave si sur une page d'un média social *Corporate* un client se plaint d'un service d'un hôtel, ce qu'il faut c'est régler le problème. Notre organisation interne permet de faire en sorte que chaque client soit pris en charge par la bonne équipe pour lui répondre.

Lorsqu'une alerte est détectée, nous avons mis en place des règles de base pour gérer ce que nous appelons la communication sensible. Tout d'abord, ne rien traiter à la légère. Un petit bruit dans un réseau social est systématiquement détecté et géré. Attention, cela ne veut pas dire qu'une réponse est systématiquement publiée. La situation est analysée et suivie et des messages sont prêts à être diffusés si besoin. Par ailleurs, nous engageons systématiquement une conversation privée avec la personne à l'origine du bruit, pour sortir la conversation de la sphère publique. Cela permet aussi de montrer à la personne qu'elle est écoutée et considérée. Une autre règle consiste à gérer le sujet au plus proche du terrain et du problème posé, cela permet d'apporter la réponse la plus adaptée.

Enfin, ne jamais travailler seul. Une collaboration forte est essentielle. Il est nécessaire de faire preuve de réactivité et d'analyser rapidement la situation, mais toujours en se concertant afin d'éviter la sur-réaction ou le déra-



Novotel/London Blackfriars

page. Tous nos *community managers* le savent.

Quand nous passons en mode communication de crise, des règles sont formalisées dans notre manuel de gestion de crise, avec des fiches réflexes spécifiques à utiliser en cas de communication de crise. Ce manuel est à disposition de tous les pays et de tous les hôtels. Chaque message publié en communication de crise suit un circuit de validation prédéterminé.

**AR&C :** Quels sont les indicateurs de performance que vous suivez pour évaluer l'efficacité de vos actions sur les médias sociaux ?

**V. S. :** Notre objectif étant de faire interagir et de stimuler la conversation, nous avons des KPIs qui nous permettent de suivre le taux d'engagement que nous pouvons générer sur les médias sociaux.

Nos KPIs sont disponibles sur notre outil de suivi. Nous avons la possibilité de voir directement la performance de nos actions, c'est-à-dire le nombre de « *like* », de commentaires, de partage. Cela nous donne des indicateurs d'engagement. Tout est suivi. Nous observons ce taux d'engagement et nous analysons l'en-



INK hotel/Amsterdam

gouement en fonction des actions et des sujets.

Nous avons également un outil, « *Elevate* », qui est une plateforme externe créée par LinkedIn s'adressant à nos collaborateurs en interne. C'est un outil dont le principe est le suivant : nous agrégeons tous les jours du contenu à valeur ajoutée sur une base partagée, comme une revue de presse sur des thèmes donnés. Les collaborateurs (1 500 personnes volontaires aujourd'hui) viennent chercher ce contenu éditorialisé et le partagent dans leurs réseaux : LinkedIn, Twitter, Facebook. Ils sont eux-mêmes contributeurs et collecteurs de contenu. C'est ce qu'on appelle de « *l'Employee Advocacy* », le collaborateur devient ambassadeur de son entreprise. Nous mesurons ensuite la performance des messages et des contenus proposés.

**AR&C :** Savez-vous si des missions d'audit interne ont déjà été menées sur votre dispositif de gestion des médias sociaux ?

**V. S. :** Il existe déjà des contrôles dans les hôtels et les pays menés par le département Audit Interne du Groupe pour s'assurer que la politique de prévention et de gestion des risques est bien appliquée. Cela inclut la revue des dispositifs internes associés, intégrant entre autres le contrôle que les fiches réflexes en matière de communication de crise sont bien connues. Ce qui est certain, c'est que nous acquérons une forte courbe d'expérience et d'apprentissage après chaque crise. ■

Interview réalisée au nom de la revue AR&C par Laurent Beyer et Marion Lepoittevin, PwC

## LE VÉCU DES MÉDIAS SOCIAUX

## Regard d'une journaliste

Cécile Desjardins, journaliste indépendante

**Les réseaux sociaux : sources d'informations fiables ?**

A titre personnel, j'utilise Facebook – pour garder le contact avec des amis dont je me suis éloignée géographiquement – et Pinterest, car j'y puise de « belles idées », que je ne mets jamais en application !

A titre professionnel, j'utilise deux réseaux : LinkedIn et Twitter. Ce n'est jamais pour y

trouver des informations. Je ne pense pas d'ailleurs qu'aucun journaliste utilise les réseaux sociaux comme « source » : il n'y a pas moins fiable qu'eux ! S'interroger sur la fiabilité des réseaux sociaux revient à s'interroger sur la fiabilité du papier : cela n'a pas de sens... Tout dépend de la signature : du journal, du journaliste ou du responsable économique qui « poste » une information.

découvrir l'existence de « fake news » (fausses informations) sur les réseaux. Les journalistes, eux, n'avaient jamais eu de doutes... quand on voit le soin et la difficulté que nous avons à vérifier nos sources « physiques ».

**...ou outils de partage ?**

C'est pour cela que les réseaux sociaux ne peuvent pas prétendre faire la moindre concurrence à la presse, sérieuse du moins : on s'y détend, on y respire l'air du temps, on y puise éventuellement une idée à creuser, mais pas davantage.

Les réseaux sociaux peuvent aussi donner une idée de la réaction du public, notamment par l'amplification de certains sujets ou par le traitement en décalage des informations, à travers des dessins humoristiques ou des blagues. On le voit beaucoup actuellement dans la campagne présidentielle française. Surtout, les réseaux sociaux constituent, pour nous journalistes, un moyen de diffusion. Lorsqu'un article – de moi ou d'un confrère – me paraît intéressant, je « poste » sur twitter et LinkedIn : une grande partie de ceux qui me « suivent » le font pour être au courant de l'actualité sur les thèmes que je traite (risque, audit, gouvernance, trésorerie, etc.). Libre à eux, ensuite, d'aller ou non lire les articles...

@DesjardinsCecil



Depuis l'élection de Donald Trump, le grand public a semblé

# MÉDIAS SOCIAUX

## Comment en tirer profit Comment les intégrer dans l'univers d'audit



23

**Des outils indispensables pour les entreprises**



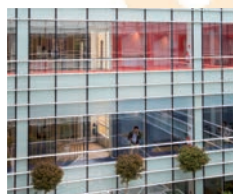
26

**Des risques spécifiques à identifier et à maîtriser**



29

**Quelle gouvernance et quel rôle de l'audit interne ?**

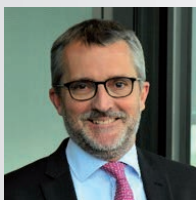


34

**Une première mission chez Danone**



# Des outils indispensables pour les entreprises



Jean-Pierre Hottin, Associé, PwC

*L'expression « média social » est omniprésente aussi bien dans le cadre privé que dans le cadre professionnel. De nos jours, tout est « social » et tout le monde est « média », du simple individu à l'entreprise. En effet, les entreprises veulent exploiter le pouvoir des médias sociaux afin d'être en mesure de tirer parti de cet outil aux multiples possibilités. C'est pourquoi l'utilisation des médias sociaux par les entreprises s'est accrue de manière exponentielle ces dix dernières années. Mais que se cache-t-il réellement derrière ce terme ?*

## Qu'est-ce que « média social » ?

Le terme média désigne « un procédé permettant la distribution, la diffusion ou la communication d'œuvres, de documents, ou de messages sonores ou audiovisuels ». En l'associant à l'adjectif « social », on y ajoute une notion de rapports et de relations entre les membres d'une société ou d'un groupe. La combinaison de ces deux définitions permet déjà de fournir une représentation du concept. Cependant, il y manque une notion essentielle et intrinsèque aux médias sociaux : la notion de digital. En effet, le terme de « médias sociaux » désigne les différents types de plateformes digitales promouvant l'interaction sociale en permettant à leurs membres d'établir ou d'intégrer des réseaux d'amis ou connaissances professionnelles et de participer à la vie de ces réseaux à travers la mise à disposition d'outils et interfaces de présentation, de communication et d'interaction. Par conséquent, un média social est un site dont les activités intègrent trois éléments fondamentaux : la technologie, l'interaction sociale et la création et diffusion de contenus.

## Médias sociaux versus réseaux sociaux

Parmi les acteurs et spécialistes du sujet, les avis divergent concernant la distinction entre

# MÉDIAS SOCIAUX

## Panorama des médias sociaux



un média social et un réseau social. Initialement, un réseau social désigne une plateforme dont la vocation première est la mise en relation des utilisateurs entre eux. Il se caractérise par un site internet sur lequel les membres créent leur profil dans le but de se connecter et d'interagir avec d'autres utilisateurs. Les membres y sont liés de façon bilatérale ou au travers de groupes. Un réseau social peut être généraliste (Facebook),

professionnel (LinkedIn), interne aux entreprises (Réseau Social d'Entreprise) ou bien focalisé sur des centres d'intérêts. D'autres formes de plateformes de médias sociaux existent, comme par exemple les blogs, les forums de discussions ou les sites d'évaluation et diffèrent des réseaux sociaux. Il n'est pas nécessaire de créer de profils pour alimenter ou échanger sur ces sites, et les contributeurs ne sont pas connectés entre

eux. Ce sont simplement des plateformes de partage et de création de contenus. Cependant, des sites comme LinkedIn et Facebook sont eux aussi devenus au fil du temps des plateformes de partage, de création et diffusion de contenus, ce qui rend de plus en plus difficile la distinction à tenir entre média social et réseau social pour certains sites.

Tout comme les réseaux sociaux, les autres catégories de média social se définissent par des caractéristiques propres :

- Les blogs sont des pages personnelles ou d'entreprises comportant des articles créés de manière périodique. Il est possible d'y ajouter des commentaires et d'entrer en conversation avec les auteurs.
- Les micro-blogs, dont le plus connu est Twitter, sont des dérivés concis du blog, permettant de publier un court article et dont le but est de pouvoir diffuser des informations en temps réel.
- Les médias collaboratifs, comme les « Wikis », correspondent à des sites web dynamiques (par exemple : Wikipédia) dont les pages sont modifiables par les utilisateurs. Lorsqu'une page est modifiée, les contributeurs réguliers qui suivent les évolutions de cette page peuvent vérifier et, si besoin, corriger ou compléter la modification effectuée.
- Les sites d'évaluation et de classement correspondent quant à eux à des plateformes où les membres donnent leur avis et notent différents types de prestations comme les restaurants, hôtels, logements, loisirs, les villes, etc. (par exemple : TripAdvisor et Yelp).
- Les forums sont des espaces de discussion où les internautes échangent, posent des questions et publient des réponses sur des thématiques données (par exemple : Comment ça marche et Doctissimo).
- Les sites de partage sont des services qui permettent de télécharger et partager des photos, vidéos, contenus audio sur un site pour les rendre accessibles par tout le monde (Par exemple : YouTube et Flickr).

Les usages des médias sociaux sont différents en fonction du type de plateforme et des publics visés. La figure en page suivante explique comment les médias sociaux peuvent être utilisés avec l'exemple du lancement d'un nouveau smartphone.

### Opportunités et enjeux des médias sociaux

Aujourd'hui, l'utilisation des médias sociaux comme outils de communication et de marketing de l'entreprise ne fait plus débat. Accroître la notoriété et gérer l'e-réputation sont les principaux objectifs des entreprises lorsqu'elles utilisent les médias sociaux.

## Les médias sociaux en quelques chiffres



31,2

Millions de visiteurs uniques par mois en France sur mobile



13,6

Millions de visiteurs uniques par mois en France sur mobile



95

Millions de photos et vidéos postées par jour

4

Milliards de vues par jour



15,7

Millions de visiteurs uniques par mois en France

10

Millions de membres en France



Source : chiffres Médiamétrie via blog du modérateur

## Les médias sociaux expliqués avec la mise sur le marché d'un nouveau smartphone

-  Facebook : je « like » le lancement du nouveau smartphone
-  Twitter : le #nouveausmartphone est top #révolution
-  YouTube : je regarde le tutoriel expliquant les nouvelles fonctionnalités
-  LinkedIn : je partage un article sur le futur lancement du smartphone
-  Instagram : je poste la photo de mon nouveau smartphone
-  Pinterest : je trouve quelques idées pour personnaliser le nouveau smartphone
-  Wikipédia : je contribue au renseignement des caractéristiques du nouveau smartphone

## Social selling

Le social selling est un processus de recherche, de sélection, d'écoute et d'interaction avec des prospects potentiels via les médias sociaux. L'objectif consiste à utiliser les médias sociaux pour améliorer les performances commerciales. Le social selling joue un rôle majeur pour identifier les décideurs et aide principalement dans la détection de pistes commerciales. Il ne remplace pas l'approche commerciale classique, il en est complémentaire. C'est une technique qui nécessite d'associer les mécanismes de ventes traditionnels en les associant aux fonctionnalités des médias sociaux en adoptant un réel changement d'approche.

Cependant, les entreprises ne se limitent plus à utiliser les médias sociaux uniquement pour communiquer et améliorer leur réputation. Ils sont également largement utilisés dans l'objectif de renforcer la relation clients, de réaliser de la prospection et de générer de nouvelles opportunités.

Les entreprises attendent des médias sociaux différents bénéfices et les exploitent afin de tirer parti des multiples opportunités qu'offrent ces nouveaux outils. Les médias sociaux deviennent des outils *business* à part entière utilisés pour augmenter l'avantage concurrentiel, générer des revenus au travers un nouveau canal de vente (*social selling*) et promouvoir les produits et services. Ils sont utilisés pour améliorer le service clients, que

ce soit pour interagir ou répondre aux réclamations, et déployer l'influence de l'entreprise. Enfin, ce sont devenus de véritables outils de recrutement en permettant d'attirer et de détecter des talents.

## Réseaux Sociaux d'Entreprise

Les Réseaux Sociaux d'Entreprise sont des plateformes internes que les organisations mettent en place pour favoriser les discussions, le travail collaboratif et le partage entre leurs salariés à des fins professionnelles. Les Réseaux Sociaux d'Entreprise permettent généralement de créer et de rejoindre des groupes. Ces groupes deviennent alors des lieux virtuels d'échange et de partage d'idées, de documents et de connaissances entre collaborateurs de différents départements, secteurs ou entités. Par exemple, lorsqu'un collaborateur est confronté à un problème ou un sujet inconnu, d'autres membres du réseau peuvent déjà y avoir été confrontés et pourront lui apporter leur aide.

Une caractéristique essentielle d'un Réseau Social d'Entreprise, tout comme les réseaux sociaux classiques, consiste en la création d'un profil. Chaque collaborateur crée son profil dans lequel il précise notamment ses compétences, son département, ses coordonnées, et tout autre élément jugé pertinent. Le profil est une composante importante d'un Réseau Social d'Entreprise dans le sens où il permet aux membres d'identifier rapidement les personnes et les compétences de chacun au sein de l'entreprise.

Lorsqu'ils sont bien utilisés, les Réseaux Sociaux d'Entreprise peuvent accroître la productivité et l'efficacité des collaborateurs et améliorer la communication interne. Les médias sociaux, externes comme internes, sont à présent bien plus que des simples outils de communication et marketing. Ils sont désormais des outils indispensables pour les entreprises. Cependant, ces nouveaux outils comportent de nombreux risques qu'il est nécessaire d'identifier et de maîtriser. ■

## Opportunités et enjeux

56 %

Renforcer la relation clients

51 %

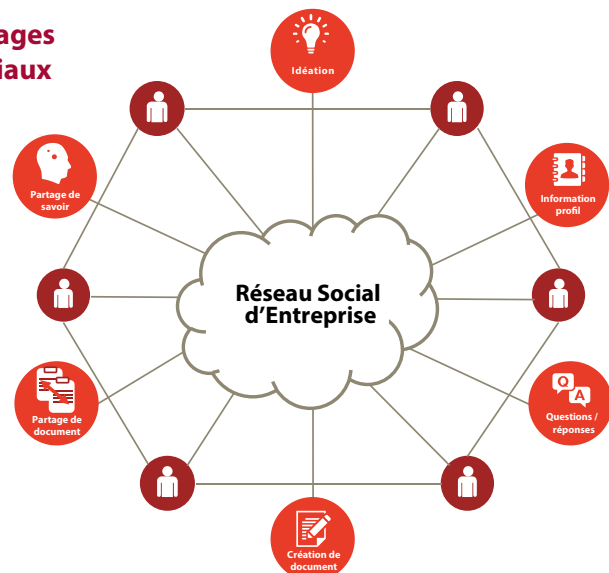
Générer de nouvelles opportunités

51 %

Mesurer la réputation de l'entreprise

Chiffres issus du Baromètre Hootsuite 2017 - Les médias sociaux en Entreprise

## Les différents usages des Réseaux Sociaux d'Entreprise





## Des risques spécifiques à identifier et à maîtriser

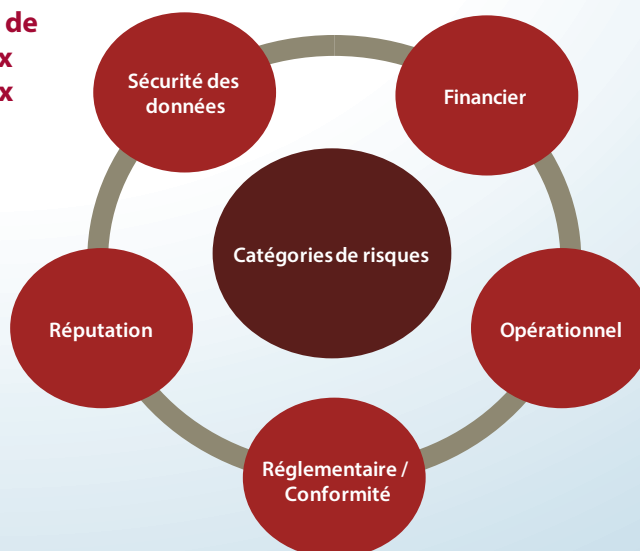
### Facteurs de risques des médias sociaux

Lorsqu'on fait référence aux médias sociaux, les premiers risques auxquels on pense sont les risques de réputation. En effet, tout le monde a en tête des exemples de dérapages, de communications maladroites et de mauvais *buzz* aux effets négatifs durables sur l'image et la réputation d'une entreprise.

Cependant, l'analyse des risques ne doit pas s'arrêter à cette unique catégorie. En tant qu'auditeur interne, il est nécessaire d'aller plus loin et d'identifier et maîtriser l'ensemble des risques liés aux médias sociaux.

Les différentes menaces que les entreprises doivent maîtriser afin de pouvoir exploiter pleinement le potentiel des médias sociaux peuvent être rassemblées autour de cinq catégories de risques, illustrées dans la figure ci-contre.

### Les catégories de risques liés aux médias sociaux



## Réputation

Comme introduit, le risque de réputation est incontournable. Ce risque résulte de la publication d'un contenu maladroit ou inapproprié sur les médias sociaux, soit délibérément, soit par accident, nuisant à la réputation d'une organisation.

Par exemple, en 2013, Pôle Emploi s'était félicité via son compte officiel Twitter d'être en tête des sites préférés des français dans la catégorie « Emploi-Carrière », en postant « Le site pole-emploi.fr reste cette année en tête des sites préférés des français dans sa catégorie ». Le message avait suscité beaucoup de réactions.

Une autre erreur courante consiste en la publication par un *Community Manager* ou un collaborateur d'un message privé depuis le compte officiel de son organisation au lieu de son compte personnel. Les réactions à ce type d'erreur peuvent vite devenir virales notamment quand le message en question, envoyé à partir du compte officiel de l'entreprise, est grossier ou inapproprié.

Les conséquences des risques de réputation peuvent s'avérer très graves et entraîner une réaction de la part des actionnaires, le désintéret des prospects, la perte de confiance des clients, la démobilisation des collaborateurs, voire la mobilisation des associations de consommateurs contre la marque.

### Faux compte BP

Au moment de la marée noire du Golfe du Mexique, survenue suite à l'explosion de la plateforme BP « *Deepwater Horizon* », un faux compte BP, @BPGlobalIPR, a été créé sur Twitter. Ce compte postait des *tweets* se moquant de BP avec de l'humour noir. Il a eu très rapidement plus de 150 000 « *followers* », ce qui était bien plus que le nombre de « *followers* » du compte officiel. Le temps que BP réagisse et signale qu'il s'agissait d'un faux compte, les utilisateurs ont eu le temps d'associer l'image de l'entreprise à ces messages négatifs.

## Sécurité des données

Il s'agit principalement de risques tels que l'absence ou la mauvaise gestion des accès aux comptes officiels des entreprises et la négligence des collaborateurs sur leurs

données partagées ou publiées. Par exemple, il arrive que des collaborateurs publient des informations confidentielles ou des contenus protégés par des droits de propriété intellectuelle pouvant générer des pertes conséquentes pour l'entreprise : perte d'avantage concurrentiel, réclamation de la part de clients, perte de confiance de clients au regard de la protection de leurs données, etc.

Concernant les Réseaux Sociaux d'Entreprise, il existe de véritables défis autour de la maîtrise des données partagées par les employés sur le réseau et notamment concernant la publication de données privées ou bien le partage d'informations confidentielles relatives à des clients. Il existe également des enjeux autour de la sécurité des données de l'entreprise notamment lorsqu'elles sont hébergées chez le prestataire du Réseau Social d'Entreprise.

Enfin, comme tout SI utilisé par les entreprises, l'usage des médias sociaux implique de se doter d'un dispositif de protection performant contre les cyberattaques dont font régulièrement l'objet les entreprises. La multiplicité des médias sociaux élargit le champ des possibles pour les pirates, et c'est par ce biais, qu'en mars 2017, une croix gammée s'est retrouvée sur le compte Twitter officiel du Ministère des Finances.

## Financier

Les risques financiers liés à une crise sur les médias sociaux font probablement partie des risques financiers les plus critiques pour les entreprises cotées en bourse. L'impact négatif que peuvent avoir les médias sociaux sur le cours de leurs actions peut en effet s'avérer catastrophique.

Il y a quelques exemples (cf. encadré) de sociétés qui ont subi une baisse du cours de leur action suite à un dérapage sur les médias sociaux. Sans processus appropriés mis en place pour identifier et répondre avec réactivité aux *buzz* et fausses informations générés sur les médias sociaux, un dérapage peut rapidement se transformer en crise, avec pour conséquence majeure la perte de confiance des investisseurs.

## Opérationnel

Contrairement aux idées reçues, autoriser l'accès aux médias sociaux à ses employés ne doit pas être perçu comme une cause de perte de productivité du collaborateur. Au contraire cela contribue à l'image dynamique de l'entreprise, accentue le sentiment d'appartenance du salarié à son entreprise et renforce sa motivation.

De plus, autoriser l'accès aux médias sociaux aux collaborateurs peut générer un avantage commercial pour l'entreprise, car les collaborateurs ont la possibilité de contribuer au partage et à la diffusion des annonces, des articles, des offres et des services de son entreprise. Un risque ici pour les organisations consisterait donc en la perte d'avantage concurrentiel générée par une interdiction d'accès aux médias sociaux et un manque d'adhésion des collaborateurs à la stratégie média social de l'entreprise.

Pour les entreprises utilisant les médias sociaux comme canal de vente (*social selling*) ou comme outil de gestion du service après-vente, il existe également un risque de perte de source de revenu en cas d'indisponibilité des plateformes.

### United Airlines

En 2009, un chanteur-compositeur canadien voyage avec la compagnie United Airlines. Au cours du vol, sa guitare d'une valeur de 3 500 € se casse du fait d'une négligence de la compagnie. Face à cette situation, il réclame une compensation financière. La compagnie a refusé de l'indemniser car il avait attendu plus de 24 heures pour déclarer le dommage. Le chanteur a réitéré sa demande et a tout essayé, appels, mails, demande de compensation via un voucher pour un autre vol mais la compagnie n'a jamais voulu rembourser le dommage matériel.

Le chanteur a fini par écrire une chanson relatant son histoire intitulée « *United Breaks Guitars* ». Il a publié cette chanson sur YouTube et en très peu de temps elle a été visionnée par des milliers d'internautes. Après 150 000 vues, la compagnie lui a finalement proposé de l'argent pour qu'il retire sa vidéo. Il a, à son tour, refusé la demande de la compagnie et choisi de la laisser en ligne. L'histoire a été relayée par les médias « traditionnels » et le chanteur a été interviewé plus de 200 fois. Trois à quatre semaines après la diffusion de la vidéo, l'action de United avait chuté de 10 %, ce qui correspondait à une diminution de sa valeur de 180 millions de dollars. La vidéo est toujours en ligne et comptabilise à ce jour plus de 16 millions de vues.



## Réglementaire et conformité

La réglementation autour des médias sociaux diffère dans le monde, et les lois et règles applicables à une organisation dépendront à la fois des pays dans lesquels elle est implantée, de son secteur d'activité, mais aussi des usages pour lesquels elle utilise les médias sociaux. Par exemple, en France, dès lors qu'une organisation utilise les médias sociaux à des fins de recrutement, elle doit notamment veiller à respecter la loi contre les discriminations à l'embauche et au travail. Lorsqu'ils sont utilisés à des fins de communication et de publicité, le code de la consommation s'applique.

Concernant les Réseaux Sociaux d'Entreprise, certaines plateformes requièrent le renseignement d'informations personnelles des collaborateurs. Dans ce cadre, une attention particulière doit porter sur la conformité aux lois relatives à la protection des données personnelles.

Par ailleurs, de plus en plus de régulateurs élaborent des conseils et des règles sur la

façon dont une entreprise peut ou ne peut pas utiliser les médias sociaux. En France, l'AMF émet des recommandations de bonnes pratiques sur l'utilisation des médias sociaux et confirme que les règles encadrant la communication sur les médias dits « traditionnels » s'appliquent également à la communication sur les médias sociaux<sup>1</sup>. ■

J.-P. Hottin, associé, PwC

<sup>1</sup> Communiqué de presse : « utilisation des médias sociaux : l'AMF accompagne les sociétés de gestion de portefeuille et les émetteurs de titres de créance structurés ».  
> Position - recommandation AMF n°2013-13 - Guide pour la rédaction des documents commerciaux dans le cadre de la commercialisation des titres de créance structurés.  
> Position - recommandation AMF - Guide pour la rédaction des documents commerciaux et la commercialisation des OPC - DOC-2011-24

## Pratiques commerciales trompeuses et médias sociaux

Les conditions d'utilisation de Twitter autorisent les utilisateurs à exploiter la plateforme à des fins commerciales sous condition de respecter la loi en vigueur dans le pays de l'organisation. En France, dans le cadre du Code de la consommation, une entreprise qui utilise Twitter pour faire la publicité de ses nouveaux produits ou services devra indiquer impérativement le caractère publicitaire du tweet afin qu'il n'y ait pas de confusion possible entre une information et une publicité.

C'est le cas aussi pour les tweets sponsorisés pour lesquels le caractère publicitaire du tweet doit expressément être mentionné, sans quoi cela serait considéré comme une pratique trompeuse (art. L. 121-1-111<sup>c</sup>. Conso).

En cas de pratiques commerciales trompeuses, l'entreprise encourt des sanctions pénales (deux années d'emprisonnement et 300 000 € d'amende).

# Quelle gouvernance et quel rôle pour l'audit interne ?



## Une gouvernance adaptée et efficace pour une maîtrise optimale des risques

Les risques liés aux médias sociaux doivent faire partie intégrante de la stratégie globale de gestion des risques des entreprises. D'autant plus que l'évolution de la façon dont les entreprises utilisent les médias sociaux modifie la nature des risques au fil du temps.

Les entreprises doivent déterminer comment maîtriser au mieux les principaux risques liés aux médias sociaux au travers notamment de la mise en place d'un système de gouvernance adapté et efficace. Une bonne gouvernance ne va pas uniquement permettre aux entreprises de gérer efficacement les risques inhérents aux médias sociaux mais leur permettra également d'en tirer le meilleur parti tout en leur assurant l'agilité nécessaire

pour rester à la pointe des évolutions. Le dispositif de gouvernance des médias sociaux élaboré par PwC se compose de sept éléments clés.

## Une stratégie globale relative à l'utilisation des médias sociaux

Concevoir une stratégie globale des médias sociaux, intégrant notamment les stratégies

des différentes directions de l'organisation, est un élément indispensable du dispositif de gouvernance. Elle permet d'établir les objectifs à atteindre à travers l'utilisation des médias sociaux (commerciaux, ressources humaines, communication, etc.). Chaque média social utilisé doit avoir un rôle, une fonction claire, des objectifs et des indicateurs de performance associés dans le cadre de cette stratégie globale. La définition d'une stratégie et des objectifs associés facilite également la mise en place des contrôles adaptés dans le but de maîtriser les risques. En effet, sans stratégie définie, la gouvernance et la gestion des risques seraient moins efficaces. A contrario, une stratégie sans dispositif de gouvernance et sans analyse des risques est vouée à l'échec.

## Rôles et responsabilités

Au sein d'une même organisation, plusieurs parties prenantes sont impliquées dans l'usage des médias sociaux. C'est pourquoi, il est important que les rôles et responsabilités de chacun soient définis et formalisés et que des directives claires sur la manière de collaborer et de communiquer sur les médias sociaux soient établies. Sans une bonne appropriation de ces responsabilités, un dérapage peut rapidement avoir lieu, la prise de décision peut s'avérer difficile et les actions menées sur les réseaux sociaux pourraient ne pas respecter ou atteindre la stratégie et les objectifs définis.

Au-delà de la définition des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, la gouvernance des médias sociaux est un processus qui nécessite la supervision de la part d'un responsable unique afin de permettre un pilotage global. Ce dernier doit avoir la responsabilité de la coordination des différentes stratégies au regard des actions engagées sur les médias sociaux par l'ensemble des parties prenantes ainsi que la définition et l'actualisation des documents et procédures liés à ce processus. Il doit également être responsable de la présentation et du suivi des résultats obtenus via les actions menées sur les réseaux sociaux.

Les bonnes pratiques observées dans les organisations matures pour l'utilisation des médias sociaux sont notamment l'attribution de la responsabilité globale des médias sociaux à un membre de la Direction Générale et la constitution d'un comité de supervision des médias sociaux intégrant les départements les plus impliqués.

## Une politique d'utilisation des médias sociaux

La formalisation d'une politique d'utilisation des médias sociaux participe à la garantie

## Dispositif de gouvernance des médias sociaux



d'une bonne gouvernance. Dans un contexte où les médias sociaux et leur utilisation évoluent rapidement, il est important de formaliser des règles claires et régulièrement mises à jour afin de maîtriser les usages mais également de tirer parti des opportunités identifiées. La politique doit définir les attentes d'une organisation au regard de l'utilisation des médias sociaux par ses collaborateurs, et fournir des conseils et bonnes pratiques. Elle doit être simple, concise et encourager les collaborateurs à utiliser les médias sociaux suivant la manière dont l'entreprise l'a déterminée. Elle doit aborder les éléments clés suivants :

- Les types de contenu ou publications qui peuvent ou ne peuvent pas être publiés.
- Les enjeux liés à la confidentialité des données.
- Les règles relatives aux informations associées aux profils des collaborateurs sur les médias sociaux.
- Les modalités de partage des contenus impliquant l'organisation.
- L'engagement de la responsabilité des collaborateurs qui publient.
- La frontière entre publication professionnelle et publication personnelle.

## Formation et sensibilisation

Il est inutile d'avoir une politique et de bonnes procédures si personne ne sait qu'elles existent ou ne sait où les trouver. S'assurer que les

procédures sont facilement accessibles est important pour que les utilisateurs puissent les trouver dès qu'ils en ont besoin. Il faut également mettre en place des formations médias sociaux dont les objectifs sont multiples : présenter les éléments clés de la politique de l'entreprise sur l'utilisation des médias sociaux, sensibiliser sur les risques inhérents aux médias sociaux, faire monter en compétence les collaborateurs et les encourager à utiliser les médias sociaux, ou encore améliorer les impacts positifs des démarches engagées sur les médias sociaux.

## Conformité à la réglementation

La conformité réglementaire ne concerne pas uniquement la direction juridique d'une organisation. Les directions ayant une activité sur les médias sociaux doivent connaître les réglementations et les conditions générales d'utilisation qui s'y appliquent et comprendre comment celles-ci impactent leurs actions menées sur les différentes plateformes.

## Résilience<sup>1</sup> et gestion de crise

La mise en place d'un dispositif de gestion de crise adapté aux médias sociaux est incon-

<sup>1</sup> La résilience se définit comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter à l'évolution de son contexte à court, moyen ou long terme.

## Les bonnes pratiques des entreprises en matière d'utilisation des médias sociaux

### Un état d'esprit novateur

Les organisations qui utilisent les médias sociaux de manière efficace sont dans un mode de réflexion par anticipation en imaginant sans cesse la prochaine innovation.

### Une démarche soutenue par le top management

Les meilleures organisations en matière de gouvernance des médias sociaux sont celles dont la Direction et le conseil ont été sensibilisés aux enjeux.

### Un regard actif sur les tendances

Les organisations ayant mis en œuvre une veille efficace sur les médias sociaux peuvent repérer les tendances pour en tirer le meilleur parti. Cela permet notamment de mettre en œuvre une stratégie différenciante afin de se distinguer des autres.

### Un dispositif structuré dans une logique d'amélioration continue

Les organisations ayant clairement défini les rôles et responsabilités du management et ayant déployé un dispositif structuré dans une logique d'amélioration continue ont montré une meilleure capacité à faire face à l'aléa.

### Une approche collaborative

Les médias sociaux sont utilisés comme vecteur d'adhésion pour que les collaborateurs contribuent aux objectifs de leur organisation, ce qui donne l'opportunité au management de mesurer leur engagement par ailleurs.

### Une identité affirmée sur les médias sociaux

Une organisation claire concernant sa présence sur les médias sociaux et sur l'image qu'elle souhaite diffuser renforce la cohérence de son action. Pour certaines entreprises, cela signifie un engagement direct auprès des consommateurs à un niveau personnel, pour d'autres, par une approche unique.

### Un partage des connaissances accéléré

Les médias sociaux sont utilisés en interne pour accélérer et faciliter le partage de connaissances.

### Une stratégie qui soutient les objectifs business

Les organisations ayant alignées leur stratégie de communication sur les médias sociaux à leurs objectifs business arrivent plus efficacement à tirer profit de leurs efforts.

tournable pour assurer la résilience d'une organisation et accroître la confiance de ses parties prenantes. Dans l'environnement actuel, les organisations ne peuvent plus compter uniquement sur la chance pour assurer leur survie. Le dispositif de gestion de crise doit permettre l'identification de signaux faibles afin d'être alerté en amont d'un éventuel incident et aider à réagir rapidement et efficacement. Se doter d'une structure, d'outils, de procédures et de plans pragmatiques, opérationnels et intégrés aux activités relatives aux médias sociaux permettra de gagner en agilité et de ne pas être surpris lors de la survenance d'une crise.

## Confidentialité et contrôle des données

Il est essentiel que les organisations mettent en place des processus et des contrôles pour maîtriser les risques relatifs à la protection des données personnelles, comme d'ailleurs l'exige le règlement européen du 27 avril 2016. Une organisation se doit également de maintenir la confidentialité des données qu'elle détient sur ses employés, ses clients, ses fournisseurs et toute partie prenante. Elle doit s'assurer que leurs réseaux ne comportent pas de failles de sécurité qui pourraient entraîner des fuites de données.

Cependant, contrôler les données et les flux des différents médias sociaux peut paraître difficile tant ils semblent compliqués à gérer. Il existe des outils qui peuvent être mis en place pour maîtriser ces risques. Par exemple, un outil de gestion des médias sociaux pourrait être un moyen pour gérer et surveiller les comptes officiels des entreprises sur les médias sociaux. Il rendrait également plus difficile, pour une personne extérieure avec des intentions malveillantes, l'obtention des détails de connexion des comptes et donc tendrait à limiter le piratage.

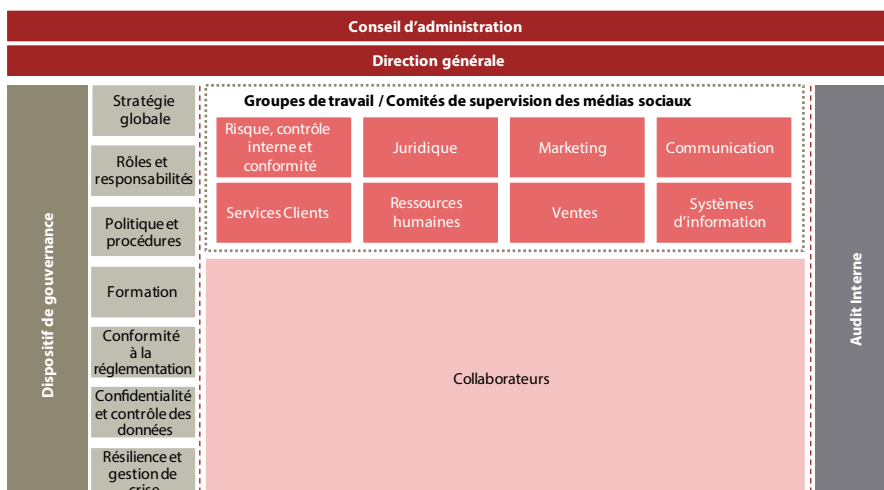
## Enjeu et rôle de l'audit interne

La gouvernance des médias sociaux est un processus qui devrait être appréhendé par l'audit interne avec la même rigueur que les autres processus de l'entreprise. Partant de ce postulat, l'audit interne doit apporter une assurance raisonnable quant à l'efficacité de ce processus afin que les principaux risques relatifs à l'utilisation des médias sociaux soient maîtrisés. L'objectif d'un audit des médias sociaux est d'évaluer si l'entreprise dispose d'une gouvernance appropriée et si des contrôles efficaces sont en place afin qu'elle puisse maîtriser ses risques et tirer parti des opportunités offertes par l'utilisation de ces nouveaux outils.

## Vision des impacts et approches d'audit

L'audit interne doit avoir une bonne perception et compréhension des activités ou des

## Dispositif de gouvernance et acteurs impliqués dans la gestion des médias sociaux



## Grille des niveaux de maturité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p><b>Initié</b></p> <p>L'organisation a connaissance des risques liés aux médias sociaux, cependant il n'existe pas de processus formalisé permettant une gestion globale de ces risques. Ceux-ci sont gérés au cas par cas.</p>	<p><b>Piloté</b></p> <p>Un responsable des médias sociaux est clairement désigné. Cependant, les médias sociaux ne sont pas gérés au travers d'un processus standardisé.</p> <p>Il n'existe ni formation ni procédure.</p>	<p><b>Formalisé</b></p> <p>Un responsable des médias sociaux est clairement désigné.</p> <p>Des processus simples sont définis et documentés mais ne sont pas systématiquement suivis ou appliqués.</p> <p>Une formation est proposée et son taux de participation est suivi.</p>	<p><b>Intégré</b></p> <p>Un responsable des médias sociaux est clairement désigné.</p> <p>Des processus robustes sont définis, documentés et contrôlés.</p> <p>Des outils de gestion des médias sociaux sont utilisés de manière isolée ou hétérogène.</p> <p>Les processus sont régulièrement revus et améliorés.</p> <p>Une formation est proposée et son taux de participation est suivi.</p>	<p><b>Optimisé</b></p> <p>Les médias sociaux et leurs impacts sont un thème discuté lors des comités de direction.</p> <p>Des processus et des politiques sont définis, documentés, contrôlés et régulièrement revus.</p> <p>Un dispositif de gestion de crise adapté est en place et régulièrement testé.</p> <p>Des outils sont en place pour gérer les médias sociaux et les données sont analysées et suivies.</p> <p>Un processus complet de gestion et d'alerte par palier des incidents est défini et régulièrement testé.</p> <p>Les <i>reporting</i> sont alignés sur la stratégie <i>business</i>.</p>

opérations de son entreprise et des opportunités générées par l'utilisation des médias sociaux pour être en mesure de préconiser des conseils pertinents et d'apporter une véritable valeur ajoutée. Avec une bonne connaissance des enjeux et objectifs, l'audit interne est également en mesure de réaliser une analyse approfondie des risques médias sociaux afin d'avoir une vision globale des différentes menaces pouvant affecter l'entreprise.

Avant de conduire un audit des médias sociaux, les auditeurs devront tout d'abord identifier si l'entreprise a mis en place un dispositif de gouvernance spécifique. Si ce n'est pas le cas, le rôle de l'audit interne sera d'être proactif pour accompagner l'entreprise dans la définition de ce dispositif. L'audit interne pourra également assister les différentes parties prenantes dans la mise en place d'indicateurs clés de performance (nombres de publications, de membres, de *retweets*, de « *likes* », de clics sur les liens proposés, etc.) et de suivi des actions engagées sur les médias sociaux.

Dans le cas où le dispositif de gouvernance existe, l'audit interne pourra alors effectuer une revue des différents éléments composant le dispositif et évaluer le niveau de maturité de l'entreprise quant à la maîtrise des risques relatifs à l'utilisation des médias sociaux. Il

pourra alors émettre des recommandations dans le but d'améliorer le dispositif mais aussi d'optimiser la performance des actions menées sur les médias sociaux.

Plusieurs approches sont possibles pour auditer un dispositif de gouvernance des médias sociaux. L'audit peut être mené de manière verticale, sur un sous-processus en particulier, le recrutement via les médias sociaux par exemple, en évaluant l'ensemble des composantes du processus. L'audit peut également être conduit de façon transversale, c'est-à-dire en ciblant un composant du dispositif (par ex : l'organisation, la formation, les procédures, etc.) pour l'ensemble des plateformes utilisées par tous les départements de l'entreprise.

### Les outils de surveillance des médias sociaux : des outils utiles pour l'audit interne

Initialement, les outils de surveillance des médias sociaux ont pour objectif de permettre aux acteurs concernés de mieux connaître les clients, les concurrents et les influenceurs<sup>2</sup> d'un secteur d'activité. Ils sont utilisés pour surveiller sa marque, ce qui se dit sur les plateformes et détecter de nouvelles opportunités. Ces outils, nécessaires aux responsables des médias sociaux, vont également devenir utiles pour les auditeurs internes. En effet, ces

derniers vont pouvoir se servir de ces outils de surveillance lors de leur mission.

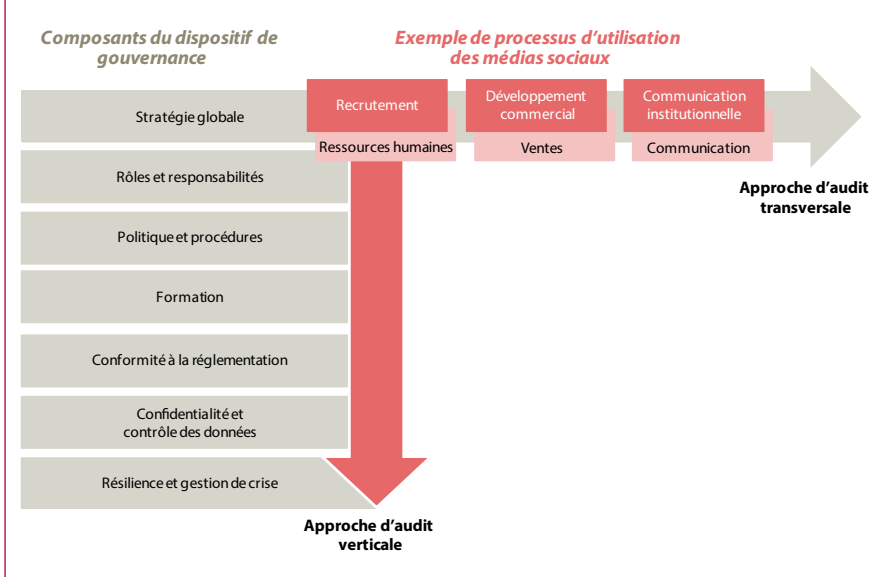
Un des axes serait d'utiliser ces outils pour déterminer la population et l'échantillon pour les tests et contrôles du programme de travail. Par exemple, sur la base du nombre de messages où l'entreprise est citée par des personnes externes sur le dernier trimestre, l'audit constituerait un échantillon de messages pour évaluer la conformité des réponses publiées par l'entreprise. L'audit peut également s'appuyer sur les outils de surveillance pour évaluer la performance et l'efficacité des actions engagées par les responsables des médias sociaux, en fonction des différents indicateurs de performance définis.

### Adaptation des compétences et pédagogie

Inclure l'utilisation des médias sociaux, comme un processus à part entière dans un programme d'audit, est un concept relativement novateur. Dans ce contexte, les auditeurs internes peuvent manquer d'expérience dans l'appréhension de ce nouveau processus

<sup>2</sup> Un influenceur est une personne qui, par son statut, sa position ou son exposition médiatique peut influencer les comportements de consommation dans un univers donné.

## Les deux approches d'audit



mission de ce type. Les directions les plus utilisatrices des médias sociaux, telles que la communication et le marketing, sont traditionnellement moins auditées, que les directions financière, achats, SI, ou RH par exemple. Pour éviter de se heurter à des comportements réfractaires qui verraient l'audit interne comme un frein à leurs initiatives, il est important que les audités comprennent que l'audit est effectué parce que l'entreprise souhaite maîtriser les risques et tirer parti des opportunités que les médias sociaux lui offrent. Il faut insister sur la vocation de l'audit interne à soutenir ces initiatives et à formaliser des recommandations sur les efforts à déployer pour améliorer les processus et accroître la performance des bénéfices attendus de l'utilisation des médias sociaux. Par exemple, il est important d'expliquer à ceux qui utilisent les comptes officiels de l'entreprise que des contrôles adéquats et efficaces leur permettront d'être plus performants sur les médias sociaux, de limiter les dérapages potentiels, et d'accroître leur capacité de réaction. Enfin la méthodologie d'audit permet de s'appuyer sur des constats concrets, de quantifier précisément l'impact des risques associés, et de mener l'analyse causale nécessaire à la mise en place de plans d'actions efficaces. ■

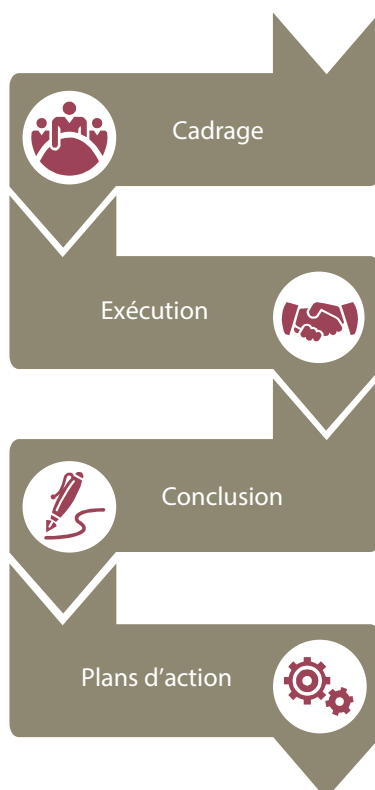
et l'identification des risques associés. L'élargissement des compétences par des actions de formation sur les risques des différents médias sociaux devient par conséquent un enjeu majeur. Il est nécessaire que la fonction audit interne évolue au même rythme que les besoins de l'entreprise et de l'environ-

nement de risques auxquels celle-ci est confrontée afin d'apporter de la valeur ajoutée.

De même, les audits de ces outils et processus étant peu répandus à ce jour, un accompagnement pédagogique des propriétaires de processus sera un facteur clé de succès d'une

J.-P. Hottin, associé, PwC

## Exemple de déroulement d'une mission d'audit à l'approche verticale



### Cadrage

Audit de l'utilisation des médias sociaux comme outil de recrutement.

Les investigations porteront sur la stratégie, les rôles et responsabilité, la politique d'utilisation ainsi que la conformité à la réglementation. Les champs suivants sont exclus du périmètre :

- Formation
- Gestion de crise
- Protection des données

### Réalisation des travaux

- Comprendre l'organisation en place et obtenir la politique et les procédures associées.
- Obtenir la liste complète des plateformes utilisées avec une description précise des objectifs de chaque média social utilisé.
- Identifier les principaux risques associés à l'utilisation des médias sociaux comme outil de recrutement
- Etablir un programme de travail détaillé avec un contrôle pour chaque risque identifié
- Réaliser les tests prévus sur la base d'un échantillon de messages et d'annonces de recrutement postés

### Synthèse des conclusions

Formaliser les constats (écarts, non conformités...) et propositions de recommandations. Identifier les améliorations possibles pour renforcer l'organisation en place.

### Développement des plans d'action

Proposition d'une feuille de route au comité d'audit pour la mise en œuvre des préconisations établies.

## Une première mission chez Danone



**Patrice Lecoeuche**, Directeur de l'audit interne, Danone

*Chez Danone, l'audit interne est organisé en 3 Hubs : Singapour pour couvrir l'Asie-Pacifique, Paris pour couvrir la CEI<sup>1</sup>, l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient et enfin Mexico pour couvrir l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud. Son directeur Patrice Lecœuche, après l'EDHEC et un MBA en Angleterre a rejoint Danone pour occuper différents postes au sein de la fonction Finance. Il est actuellement rattaché au directeur du contrôle financier du groupe. Nous le remercions d'avoir bien voulu répondre à nos questions.*

**Revue AR&C :** Quel est l'état des lieux en matière d'utilisation des médias sociaux (MS) chez Danone, d'une part vers l'extérieur (partenaires, fournisseurs, clients ...) et d'autre part en interne ? Quels sont à votre avis les bénéfices résultant de l'utilisation et du développement des MS ?

**Patrice Lecœuche :** Danone utilise les médias sociaux à la fois en interne et en externe. En 2016, nous avons lancé le programme « Digitally Fluent ». Ce programme porté par l'un des membres du Comité exécutif, permet à Danone de franchir une étape dans la digitalisation des fonctions, de la *topline* de ses salariés. Plus précisément, il va permettre d'accroître la culture et l'expertise digitale des Danoners. Il prévoit de faire évoluer nos manières de travailler, vers plus de collaboration, d'agilité et d'ouverture. Pour répondre à cette ambition, nous avons lancé *Workplace* et *Workchat*, deux

nouveaux médias sociaux internes. Des formations courtes ont facilité le déploiement mondial de ces nouveaux réseaux. Avec aujourd'hui près de 50 000 personnes (soit 50 % des collaborateurs ayant accès à la plateforme) et un taux d'utilisation très important, ces nouveaux outils bouleversent en profondeur les habitudes de travail renforçant les interactions, la création de communautés et de groupes de travail et le partage d'information.

Pour une entreprise présente sur tous les continents, l'intérêt principal de nos médias sociaux internes est de supprimer les barrières d'espace et de temps. Ils nous permettent de mieux communiquer d'échanger facilement des informations au sein de communautés importantes, de partager des vidéos, d'organiser des conférences téléphoniques. Ils constituent un levier très puissant de communication interne, en favorisant le partage et l'accès à l'information.

En externe, les réseaux sociaux nous permettent à la fois de faire de la veille, mais aussi d'être plus proches de nos consommateurs en échangeant directement avec eux. C'est à travers nos marques que nous sommes les plus actifs sur les réseaux sociaux, pour informer et échanger avec nos consommateurs. Nous y avons également recours en matière de communication institutionnelle pour toucher l'ensemble de nos publics sur des sujets transversaux.

L'émergence des réseaux sociaux a induit des bouleversements profonds de nos pratiques et fait naître de nouveaux besoins. C'est le cas entre autres de la veille, de la gestion du service client, du marketing ou du *community management*.

<sup>1</sup> Communauté des Etats Indépendants constituée de la Russie et de 9 des 15 anciennes Républiques soviétiques (NDLR).

Nous captons aussi les nouvelles tendances de consommations, les nouveaux besoins ainsi que ce que les consommateurs ont à nous dire.

**AR&C :** Une analyse des principaux facteurs de risques, liés à l'utilisation des MS, a-t-elle été entreprise au sein du groupe et avez-vous été associé à cette démarche ?

**P. L. :** Pour Danone, les médias sociaux offrent de formidables opportunités. Chaque jour, chacun peut partager son expérience et s'exprimer de façon individuelle ou au sein de communautés. En ce sens, les médias sociaux constituent une formidable source d'information en temps réel. Pour nous, l'enjeu réside dans la bonne compréhension de la dynamique de chaque communauté, chacune ayant des codes et des usages qui lui sont propres.

Ils offrent également la possibilité d'interagir directement avec nos publics, sans filtre. En cela, les médias sociaux nous permettent d'expliquer comment nous opérons et d'apporter les informations pertinentes à nos publics.

Cela a des répercussions importantes sur nos organisations qui doivent s'adapter, **écouter en permanence ces nouvelles tendances** exprimées via les médias sociaux.

Les équipes marketing, communication interne et communication externe de Danone ont su évoluer au gré de l'émergence de nouveaux canaux (Facebook, Twitter, LinkedIn).

L'audit interne n'a pas été directement associé à une évaluation des risques liés à l'utilisation des médias sociaux. Cependant, nous avons très vite identifié ce nouveau thème comme sujet d'audit.

**AR&C :** Nous avons compris que vous alliez commencer un audit MS dans le service « Corporate Affairs ». Quel est le commanditaire de cette mission ? Quelle est votre démarche envisagée pour la mener ?

**P. L. :** L'audit interne s'est positionné sur ce sujet nouveau et important en proposant un audit. Les médias sociaux faisaient partie de notre univers d'audit, au même titre que les achats, la production, la logistique, les ventes, la RH, la Finance, l'Informatique ou la Gouvernance. Ils peuvent générer des opportunités notamment pour les marques dans leur capacité d'interaction avec leurs consommateurs. Bien sûr, la généralisation des réseaux sociaux induit de nouveaux usages et requiert une adaptation importante et la mise en place de bonnes pratiques communes au sein de l'entreprise.

Notre direction financière et notre Comité d'audit ont donc décidé de lancer un audit du sujet, avec pour double objectif de mesurer notre capacité à identifier et à répondre :

- à tout type de messages diffusés sur les médias sociaux,
- mais aussi aux nouvelles tendances de consommations initiées sur ces mêmes médias.

Comme tout nouveau thème d'audit, nous avons défini un périmètre de travail permet-

tant d'identifier les sujets à traiter et les interlocuteurs à qui s'adresser. Nous avons cherché à y associer les équipes *Corporate*, les marques et les entités locales.

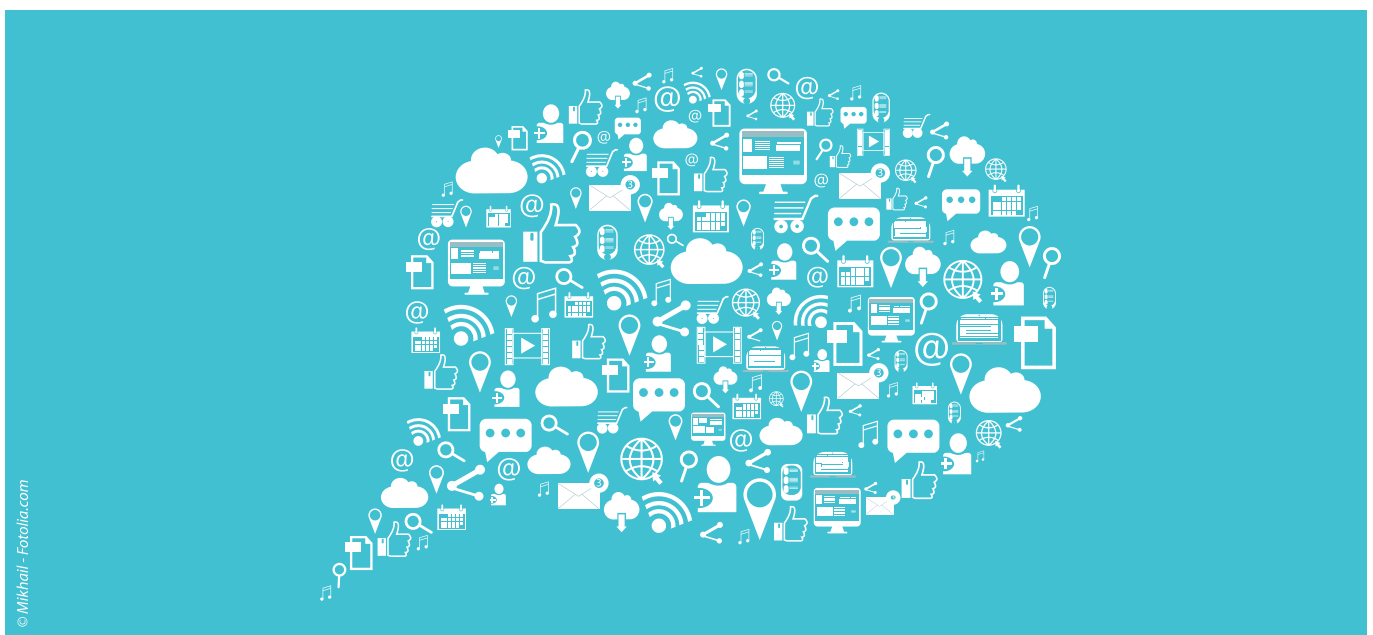
**AR&C :** Quelles sont les compétences attendues des auditeurs pour mener à bien ce type de missions ?

**P. L. :** Cet audit nous permet de donner de la visibilité à notre fonction et de développer de nouvelles compétences.

L'objectif de cet audit était d'identifier les meilleures pratiques et d'émettre des recommandations pour développer la formation, harmoniser nos organisations et le cadre d'exercice ainsi que le *reporting*, et ce, au sein des équipes centrales et locales.

Pour cela, nous avons constitué une équipe mixte d'experts et d'auditeurs généralistes. Nous avons choisi d'analyser les discussions en 3 langues portant sur 4 de nos marques et avons défini une méthodologie pour identifier les niveaux de réponse des équipes *Corporate*, des équipes métiers centrale et locales.

Nous sommes sortis de notre zone de confort. En effet, nos équipes connaissaient encore peu ces sujets, qui sont devenus stratégiques pour notre organisation. ■



# Révision des exigences professionnelles

## Enraciner votre crédibilité et votre excellence

**Béatrice Ki-Zerbo**, Directrice de la Recherche, IFACI

*Plus qu'un ravalement de façade, les évolutions récentes du cadre de référence de l'IIA sont un électrochoc salvateur pour les professionnels de l'audit interne.*

*Les plus matures y trouveront un nouveau souffle sur la voie de l'excellence. Pour d'autres, il s'agira d'y puiser des arguments pour établir la crédibilité de leur fonction. Tous apprécieront cette source d'inspiration individuelle (en particulier, pour le responsable de l'audit interne) et collective.*

### Une modification formelle loin d'être cosmétique

Comme dans toute équipe chargée d'une transformation, le groupe de travail « IPPF Relook » de l'IIA a été le théâtre de discussions entre les tenants d'une évolution graduelle et ceux qui souhaitaient partir d'une page blanche. Tous s'accordaient sur un point : l'environnement dans lequel l'audit interne est pratiqué a radicalement changé depuis la première définition il y a 70 ans. Certes, le cadre de référence avait été étoffé mais était-il suffisamment robuste pour continuer à soutenir notre contribution à la résolution des défis actuels et futurs de nos organisations ?

Au final, la cohérence interne du cadre publié en 2015 a été renforcée. Il redonne aux *Normes* (revues en octobre 2016 et officiellement applicables en janvier 2017) leur rôle central de vecteur du professionnalisme décliné dans des lignes directrices de mise en œuvre.

Ce remodelage s'accompagne d'une clarification des messages clés. Deux nouvelles composantes, notamment destinées à la communication avec les parties prenantes de l'audit interne, sont introduites : la Mission de l'audit interne et les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

« Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques ». (CRIPP)

▪ **Une Mission commune à transposer** dans  votre charte, à décliner dans vos activités et votre communication.

Cette Mission vise la communication avec les

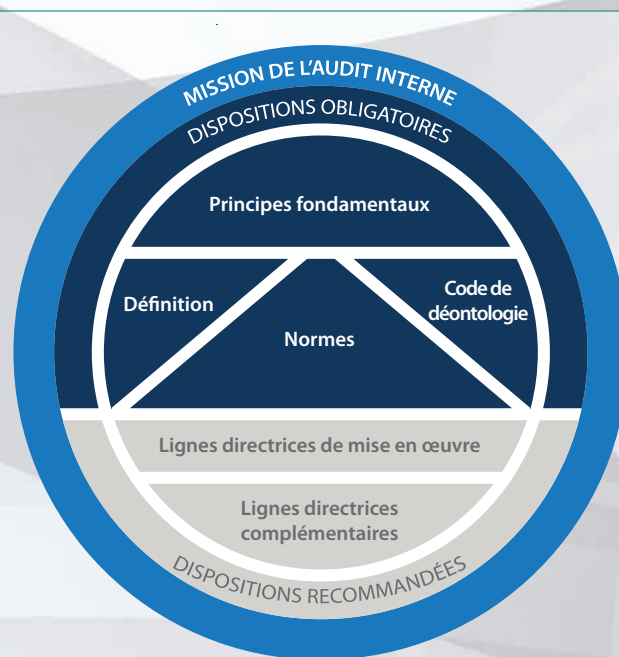
parties prenantes. Le responsable de l'audit interne devrait donc s'en inspirer pour nourrir ses relations avec ses interlocuteurs clés à savoir la direction générale et le Conseil (cf. Norme 1010). C'est également un bon indicateur de la pertinence de l'offre de services et de l'approche de l'audit interne.

- **10 Principes fondamentaux marqueurs de votre efficacité.** Ces Principes viennent en prolongement de la Mission pour illustrer les conditions et les circonstances de l'efficacité de l'audit interne. Ce ne sont pas des concepts creux et disjoints mais des propositions de savoir-être et de savoir-agir imbriquées au Code de déontologie et aux *Normes* de la profession.

### Un périmètre étendu à maîtriser

Deux nouvelles *Normes* rendent compte du rôle étendu de l'audit interne qui ne va pas sans risque d'atteinte à l'indépendance :

- La Norme 1112 part du constat que certains responsables de l'audit interne sont parfois amenés à assumer des rôles qui



Retrouvez les composantes du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne dans la bibliothèque en ligne du site Internet de l'IFACI.

sortent du cadre de cette fonction. Par exemple, certaines organisations décident de leur confier des activités qui relèvent de fonctions de la deuxième ligne de défense (gestion des risques, contrôle interne, conformité...). Les arguments en faveur de ce type d'arrangement ne manquent pas : compétences, économie, efficacité. Que ces activités concernent une personne donnée ou engagent l'ensemble de la fonction, il convient de prendre un certain nombre de précautions rappelées dans la Norme et d'envisager les étapes pour un retour à une gouvernance normalisée de l'audit (cf. [GP L'audit interne et les activités de la 2<sup>ème</sup> ligne de maîtrise](#)).

- La Norme 1130.A3 reconnaît le développement des activités de conseil. Bien que déjà intégrées dans la « Définition » de l'audit interne de 1999, il s'agit d'une réalité qui ressort également de l'enquête *CBOK-Common Body Of Knowledge* de 2015 (cf. [L'audit interne vu par ses parties prenantes](#)). Néanmoins, elle ne doit pas affecter la capacité de l'audit interne à jouer son rôle majeur d'assurance (cf. [Décryptage Audit interne et décision](#)).

## Une cohérence interne autour des Normes

L'un des axes de la nouvelle révision des Normes vise à mieux faire résonner les principes fondamentaux de la profession. En voici quelques exemples :

- **Vision stratégique.** Le responsable de l'audit interne se doit d'être attentif à la stratégie de son organisation et aux problématiques émergentes, que ce soit pour la gestion du service et la planification des missions ou des tâches aussi opérationnelles que la fixation des objectifs d'une mission et la conduite d'un audit de la gouvernance (Normes 2000, 2010, 2200, 2201, 2210.A3 et 2110). Cette vision proactive est tout simplement un enjeu de crédibilité (Norme 2100).
- **Indépendance.** En plus des deux nouvelles Normes (1112 et 1110.A3) qui rappellent la nécessité de garde-fous robustes, la Norme 1110.A1 a été amendée pour inciter les responsables de l'audit interne à faire part au Conseil des ingérences et de leurs conséquences. (Pour des exemples d'ingérences, reportez-vous à [l'ouvrage de la Fondation de l'audit interne traduit par l'IFACI : « Pressions politiques sur l'audit interne : Comment rester efficace ? »](#)).
- **Positionnement.** L'amendement de la Norme 1110.A1 complète une des évolutions majeures de notre profession, à savoir la nécessité d'une relation directe et transparente avec le Conseil (Norme 1111). Mais ce filet de sécurité se mérite : le responsable de l'audit interne doit avoir une approche proactive et maîtriser sa communication (Normes 2060 et 2450) vis-à-vis d'un Conseil ayant tous les attributs attendus de cette instance. En particulier, le Conseil doit être suffisamment indépendant (cf. nouvelle définition de « Conseil » dans le glossaire des Normes).
- **Suivi de l'efficacité du management des risques et du contrôle interne.** Si l'évaluation de ces processus fait désormais partie intégrante des usages professionnels, il est rappelé que leur pilotage relève de la gouvernance (Norme 2110).
- **Coordination.** Compte tenu de la multiplication des acteurs de la maîtrise des risques, la Norme 2050 est révisée. Le rôle du responsable de l'audit interne face à cet enjeu d'efficacité est réitéré. Mais son engagement restera vain si cette coordination n'est pas vue comme un sujet de gouvernance (Norme 2110).
- **Professionalisme et création de valeur.** L'alignement de la fonction d'audit interne avec les dispositions obligatoires du cadre de référence et la Mission doit être formalisé dans la charte d'audit (cf. Normes 1000 et 1010), évalué sous la supervision du Conseil (Normes 1300 et 1312) et faire l'objet de communications de la part du responsable de l'audit interne (Normes 1010 et 1320).

- **Compétences.** Pour être en capacité d'apporter de la valeur conformément à la Mission de l'audit interne et à la Définition, le responsable de l'audit interne doit gérer les compétences individuelles et collectives (Normes 2230 et 2030) en prenant en compte les enjeux futurs (Norme 1210).

Le renforcement de la cohérence entre les différentes composantes du cadre de référence s'est poursuivi avec la publication des lignes directrices de mise en œuvre. Déclinaisons directes des Normes, elles se différencient des anciennes modalités pratiques d'application (MPA) par leur aspect plus systématique et méthodique. Si vous n'avez pas encore découvert ces nouvelles instructions recommandées par l'IIA, vous apprécierez leur enracinement dans chaque norme concernée. Au-delà de l'objectif pédagogique, faciliter une pratique professionnelle structurée autour des Normes permet aux autres compétences de s'exprimer pleinement. Autres charmes visibles de ce *relooking* : les références croisées guident la navigation à travers les Normes car le corpus actuel a l'avantage de pouvoir être appréhendé par différentes lucarnes. Cette approche est particulièrement rafraîchissante pour les plus aguerris d'entre nous qui pourront ainsi découvrir les Normes sous un autre angle de vue.

Enfin, pour ne pas déplaire aux as de l'approche systématique, chacune de ces lignes directrices suit le même canevas :

- Préalables (que dois-je connaître du cadre de référence professionnel, de mon organisation, de sa gouvernance et de ses risques avant d'envisager l'application de cette norme ?).
- Éléments à prendre en considération pour la mise en œuvre (aspects organisationnels, ressources et méthodes).
- Éléments pour démontrer la conformité (en cohérence avec les exigences professionnelles d'amélioration continue et de qualité).

## Connaître et surtout adopter ces leviers d'efficacité

Ainsi donc les auditeurs internes s'appliqueraient à eux-mêmes les incontournables de tout bon processus de contrôle interne :

- concevoir un dispositif adéquat à partir d'une connaissance approfondie de son contexte ;
- mettre effectivement en œuvre le dispositif, sans négliger l'importance de l'environnement de contrôle et de la gouvernance ;
- documenter la mise en œuvre et évaluer son efficacité.

L'IFACI s'est fortement investi dans la traduction de ces nouvelles exigences et recommandations. Nous tenons d'ailleurs à remercier vivement le *pool* de réviseurs qui ont permis ce travail de fond.

Au bout du compte, ce bel engagement collectif serait vain si l'appropriation n'était pas effective dans chaque service d'audit. Les premiers concernés sont bien sûr les responsables de l'audit interne mais chaque auditeur interne a la responsabilité individuelle d'incarner ces exigences dans sa déontologie et dans sa pratique. En outre, l'IIA veille à faire évoluer ce cadre sur la base du retour d'expérience des pratiques mondiales. Plus ce cadre sera utilisé, plus nous serons à même de tester sa robustesse face à des questions aussi précises que la capacité de l'audit interne à développer ses offres de services de manière utile et compétente. ■

Vous souhaitez contribuer à la mise à jour de la version francophone du cadre de référence. Contactez-nous : [recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)

# Variations sur les Normes 2017



Jacques Renard

*Les Normes professionnelles de l'audit interne font l'objet d'une refonte importante par l'IIA, initiée en 2015, elle devrait s'achever cette année. Observons au préalable que le processus cyclique de révision des Normes a son bon et son mauvais côté. Le bon côté est la constante adaptation du référentiel professionnel aux multiples changements qui interviennent en permanence dans les organisations, les méthodes de travail et l'environnement. Le mauvais côté est que les utilisateurs que nous sommes ne sommes jamais assurés d'avoir en main la dernière version : peut-être est-ce l'avant-dernière ? Voire l'antépénultième ? Il convient d'être attentif sur ce point et souhaitons que nos rédacteurs veillent à conserver une fréquence raisonnable de mises à jour. L'essentiel de la présente révision est déjà réalisé. Il permet d'explorer les grandes lignes de ce travail. La présentation formelle en a été faite dans un excellent article paru dans le N°004 de la revue « Audit, Risques & Contrôle » sous la plume de Jane Seago. Mais il n'est pas interdit d'en faire un bref rappel.*

## Un bref rappel... et quelques remarques

La nouvelle version c'est d'abord une mise en ordre des textes qui étaient jusqu'alors présentés sans logique évidente. Ils sont désormais ordonnancés avec une cohérence qui facilite leur compréhension et leur application. L'ensemble est présenté sous la forme d'un cercle dont la partie supérieure est occupée par les dispositions obligatoires et la partie inférieure par les dispositions facultatives. Tout ce qui est inclus dans ce cercle constitue le CRIPP (Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne).

## Les dispositions obligatoires

Dans la partie supérieure on trouve, au sommet, couvrant les autres dispositions, véri-

tables Tables de la Loi de l'audit interne, l'énoncé des **10 principes fondamentaux**. L'intégration réclamée de ces principes, et prise en compte dès 2015, est une bonne chose : elle est la référence suprême à partir d'éléments développés dans les autres textes mais qui ont en commun d'être « essentiels » au sens premier du terme. Y déroger c'est ne pas pratiquer l'audit interne.

Trois documents, de dimensions très variables, mais tous obligatoires, figurent symboliquement sous les principes fondamentaux. Ce sont la définition de l'audit interne, le code de déontologie et le corps des Normes proprement dit. On peut faire dès à présent, à propos des deux premiers, les quelques observations ci-après.

**La définition de l'audit interne :** la faire figurer parmi les dispositions obligatoires du CRIPP est une manière de signifier qu'il ne

saurait y en avoir d'autres et que tout autre texte est apocryphe. Qui d'entre nous n'a pas connu cette époque où les textes les plus divers fleurissaient ? A chacun sa définition, riche d'une expérience bien évidemment incomparable, et que l'on retrouvait parfois dans le contenu des séminaires ! Désormais, il n'y a plus qu'un seul texte.

**Le code de déontologie** est pratiquement inchangé. Il faut souligner à nouveau son caractère obligatoire. Rappelons simplement la difficulté que les auditeurs internes rencontrent parfois pour faire respecter certaines de ces règles lorsqu'elles se heurtent à la culture de leur organisation. Ainsi peut-il en être de l'intégrité ou de la confidentialité. L'auditeur interne est alors fort démuni. Mais c'est précisément dans ces cas exceptionnels que la présentation de règles déontologiques issues d'un code international peut faire changer le regard des interlocuteurs. Les auditeurs internes ne doivent pas hésiter à faire usage de ce texte indispensable. A ce titre il devrait être mentionné dans la charte d'audit.

## Les dispositions recommandées mais facultatives

Elles figurent dans la moitié inférieure du cercle et se composent de deux éléments : les lignes directrices de mise en œuvre et les lignes directrices complémentaires.

**Les lignes directrices de mise en œuvre** traitent des mêmes sujets que les anciennes MPA (Modalités Pratiques d'Application), mais sont infiniment plus précises et fournissent de véritables conseils pratiques qui devraient contribuer à guider l'auditeur interne dans sa démarche. Elles se subdivisent en autant de « Guides de Mise en Œuvre » (GMO) qu'il y a de Normes concernées.

**Les lignes directrices complémentaires** composées de guides pratiques et des GTAG (Guides pratiques d'audit des S.I.). Formulons le vœu que ces guides pratiques ne nous

cantonnent pas exclusivement dans la sphère financière et comptable.

Observons que désormais les « Prises de position » ne font plus partie des *Normes* au motif que plus colorées par les préoccupations des parties prenantes que par celles des auditeurs.

En sus de la structure rénovée du CRIPP, des modifications d'importance diverse ont été apportées aux *Normes proprement dites*. Il en est de bon aloi et bienvenues, certaines laissent planer quelques doutes, d'autres enfin, mais fort heureusement peu nombreuses, nous plongent dans la perplexité.

### Des modifications de bon aloi

Il s'agit parfois d'un mot, ou d'une phrase, mais qui change tout et est bienvenu. Citons, sans être toutefois exhaustif :

**Le rattachement de l'audit interne (N.1110) :** on sait combien c'est important pour asseoir l'autorité du DAI et donc de la fonction toute entière. L'ancienne rédaction préconisait que le DAI « relève d'un niveau hiérarchique suffisant », ce qui avait trait à son **statut**. La nouvelle rédaction indique « qu'il doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit d'exercer ses responsabilités » ce qui donne une précision et donc une exigence plus grande quant à sa **place dans l'organigramme**.

Le GMO 1110 confirme et apporte des précisions sur ce que devraient être le rattachement fonctionnel et le rattachement hiérarchique.

**La Gestion de l'audit interne (N.2000) :** La nouvelle Norme apporte des précisions utiles quant à la gestion efficace de l'audit interne en préconisant de prendre en compte les « problématiques émergentes » et la « stratégie », ce qui est au cœur des préoccupations actuelles. Il est également ajouté d'avoir à atteindre « les objectifs définis dans la Charte d'audit » ; ce qui est une façon de les rendre obligatoires et donc de leur donner autorité. Le GMO 2000 va plus loin dans les recommandations et peut-être un peu trop loin en recommandant au responsable de l'audit interne de prendre connaissance du CRIPP et de l'organigramme de l'organisation... on imagine mal qu'il puisse ne pas y penser.

**La Planification (N.2010) :** L'ancienne rédaction affirmait la nécessité d'avoir un Plan d'audit « fondé sur les risques ». Le nouvel article va plus loin et, adoptant la nouvelle terminologie, réaffirme l'exigence d'un plan d'audit « fondé sur une approche par les risques ». Par

là même il implique la définition d'une méthodologie pour y parvenir.

Le GMO 2010 souligne la double nécessité d'organiser l'univers d'audit et de prendre en compte la maturité de l'organisation.

**La coordination avec d'autres prestataires (N. 2050) :** Elle a toujours été recommandée (en particulier avec les commissaires aux comptes), mais pas toujours suivie. La nouvelle Norme la renforce et l'étend en ajoutant qu'il est possible d'utiliser « les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ». Voilà qui devrait faciliter la coopération pour le bénéfice de tous.

Malheureusement la rédaction maintient le conditionnel (« devrait ») là où l'on s'attendrait à trouver plutôt un impératif. Mais le GMO 2050 donne de bons exemples de mesures de coordination possibles et met en garde contre les doubles emplois.

**La Gouvernance (2110) :** Remplacement du terme « gouvernement d'entreprise » par « gouvernance » : modification heureuse car on sait bien que l'audit interne ne se limite pas au monde de l'entreprise. La nouvelle rédaction apporte de surcroît des compléments

## « Le responsable de l'audit interne ne saurait exercer en même temps une responsabilité opérationnelle »

bienvenus pour améliorer les processus de gouvernance.

**La Planification de la mission (N.2200) :** La nouvelle Norme complète les éléments à prendre en compte pour élaborer le plan de la mission : « stratégie, objectifs et risques pertinents ». Ce dernier point sous-entend la nécessité d'identifier et d'évaluer les risques dans le plan de mission, quelle que soit la méthode utilisée pour y parvenir. L'identification des risques est une étape essentielle à ce stade ; la Norme 2210. A1 le confirme sous la forme d'un rappel impératif.

**En la forme** rappelons le progrès réalisé par les guides de mise en œuvre par rapport aux anciennes MPA : ils comportent systématiquement un chapitre « Éléments à prendre en compte pour la mise en œuvre » et un chapitre « Éléments à prendre en compte pour démontrer la conformité » qui sont de véritables guides pratiques pour l'auditeur.

Mais tout n'est pas positif dans les retouches

apportées au texte et certaines nous laissent dans l'incertitude.

### Quelques doutes...

Certains textes, qui alourdissent les tâches du responsable de l'audit interne en lui demandant de fournir et présenter de plus en plus de documents peuvent être interprétés comme un souci croissant de sécurité et l'intention d'intéresser encore plus le Conseil aux travaux de l'audit interne. Ce peut être aussi l'expression d'une **tendance forte** à « mettre sous tutelle » le responsables de l'audit interne en lui dictant point par point ce qu'il devrait faire et en entrant parfois dans un détail excessif sans prendre en compte le niveau normal de compétence d'un DAI.

Or cette méthode n'est pas sans risques : outre le fait qu'elle porte atteinte au statut et donc à l'autorité, elle interdit l'adaptation. Les listes limitatives portent toujours en elles le risque d'omission. Je rêve toujours de l'article 1382 du code civil qui, en une seule phrase, évoque tous les cas possibles de responsabilité civile... et sans en faire la liste!

Ce doute concerne la **Norme 1320** sur la communication relative au programme qualité. Après avoir énoncé le principe de la

communication des résultats, la nouvelle norme ajoute une liste des documents à communiquer allant jusqu'aux plans d'action. Nous avons le même questionnement avec la **Norme 2060** sur la communication à la DG et au conseil, communication ô combien importante. Or on ajoute, dans l'interprétation de la Norme, une liste impressionnante des documents et informations à fournir, liste reprise par le GMO 2060.

Et on pourrait ajouter la Norme 2450, la Norme 2210 A.3, le GMO 2000, etc.

Autre incertitude : l'ancienne Norme 1010 prescrivait « le responsable de l'audit interne présente le CRIPP à la D.G. et au Conseil ». La nouvelle rédaction utilise le conditionnel : « devrait présenter... ». L'exigence première serait-elle devenue un simple conseil ? Relevons enfin quelques confusions de vocabulaire : dossiers de travail et papiers de travail, surveillance et supervision... mais tout cela est relativement subalterne.

Par contre, on peut identifier des prises de position difficilement explicables, mais qui,

espérons-le, ne sont peut-être que des erreurs à corriger.

## Errare humanum est...

Il s'agit en premier lieu de la nouvelle **Norme 1112** qui définit le « rôle du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne », ce qui contredit totalement la Norme 1100 « L'audit interne doit être indépendant » et nous fait regretter l'ancienne Norme 100 encore plus explicite « Les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent ». On connaissait déjà l'audit interne qui n'était plus « interne » lorsqu'exercé par des auditeurs externes, voici l'audit interne qui n'est plus « audit »...

Le GMO 1112 multiplie les tentatives de justification, mais la multiplication ne peut être une justification.

La précision manquante et qui explique peut être la confusion est le mot « opérationnel » : le responsable de l'audit interne ne saurait exercer en même temps une responsabilité opérationnelle. En effet le responsable de l'audit interne peut être en même temps risk manager ou responsable qualité... mais imagine-t-on un CIA responsable des approvisionnements, ou responsable de la paye ? Ou directeur d'usine ? Il y aurait là une atteinte gravissime aux principes d'indépendance et d'objectivité, car « on a du mal à voir ou à

admettre les déficiences ou les erreurs de son propre travail » (IIA : « Manuel d'audit interne »).

Certes, la Norme précise qu'il faut dans ce cas « prendre des précautions » et le GMO 1112 en donne des exemples mais la seule précaution qui vaille est l'interdiction.

Et malheureusement, après ce faux-pas il y en a un autre.

## ... Perseverare diabolicum

Est en cause la **Norme 1130.A3** (nouvelle, elle aussi) qui permet à l'audit interne de « réaliser des missions d'assurance concernant des domaines où il a effectué précédemment des missions de conseil ». Certes on ajoute à condition de ne pas porter atteinte à l'objectivité, mais ne rêvons pas...

Auditeur interne, je vais réaliser une mission de conseil sur la gestion d'un magasin de pièces de rechange et qui aboutit à une réorganisation conforme à mes préconisations. Quelques mois après je vais réaliser une mission d'audit sur la gestion de ce même magasin... et je vais être objectif ?

Et d'ailleurs cette nouvelle règle est en contradiction avec l'esprit de la Norme 1130.A1 qui précise que les auditeurs internes « doivent s'abstenir d'auditer les opérations dont ils étaient auparavant responsables ». Certes, il ne s'agit pas ici de la dualité missions d'assu-

rance/missions de conseil mais l'atteinte à l'objectivité est de même nature.

Souhaitons que ces faux-pas soient rapidement corrigés.

\* \*  
\*

En conclusion, il importe de rappeler que pour l'essentiel l'apport des nouvelles normes est important dans leur présentation et dans leur souci d'adaptation aux nouvelles préoccupations du management : stratégie, vision long terme, gouvernance.

Les auditeurs internes **doivent** lire les *Normes professionnelles*, s'efforcer de les mettre en œuvre et contribuer à leur amélioration. Elles sont le gage d'un travail de qualité et d'une autorité renforcée dans leur organisation.

Enfin, il faut souligner le remarquable travail d'analyse et d'affinement de la traduction réalisé par Béatrice Ki-Zerbo, son assistante Bouchra Bajjou et les bénévoles des groupes de recherche.

Cela devait être dit. ■

<sup>1</sup> L'article 1382 du Code civil est devenu au 1<sup>er</sup> octobre l'article 1240 : « Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer ».

## REJOIGNEZ-NOUS SUR LES RESEAUX SOCIAUX

ACTUALITES - LIVE TWEET - PUBLICATIONS DE LA RECHERCHE - DEBATS - NETWORKING - OFFRES D'EMPLOI



[www.facebook.com/ifaci](http://www.facebook.com/ifaci)



[www.fr.linkedin.com/company/ifaci](http://www.fr.linkedin.com/company/ifaci)



[www.twitter.com/ifaci\\_officiel](http://www.twitter.com/ifaci_officiel)



institut français de l'audit et du contrôle internes

98 Bis Bd Haussmann, 75008 PARIS  
institut@ifaci.com - 01 40 06 48 00



## Découverte de nouveaux outils

# Quand le Lean management et le 6 sigma sont utiles à l'auditeur

© Olivier Le Moal - Fotolia.com



**Géraldine Sutra**, Experte Risk Management et contrôle interne, Présidente de Strat&Risk

*J'ai découvert le Lean Management – 6 sigma incidemment lors d'une mission, en intervenant dans une entreprise familiarisée avec ce type de démarche. Les personnes pilotes en charge de ces projets Lean, appelés « chantier d'amélioration », étaient tout simplement placés à côté du bureau que l'on avait mis à disposition. Lors d'échanges informels, j'ai alors été frappée par la complémentarité des raisonnements que semblait offrir ce type de démarche tournée « résolution de problème ». C'était en 2014. Depuis lors, j'ai cherché à approfondir cette complémentarité ; et pour en apprécier pleinement les subtilités, j'ai passé la certification Lean Management – 6 sigma.*

### Lean Management – 6 sigma : de quoi s'agit-il ?

Le *Lean* est une démarche qui vise à améliorer le fonctionnement des processus. Plus fluides, plus simples, plus performants, les processus ainsi revus améliorent le livrable final tout en simplifiant la vie de ses contributeurs. Le *6 sigma* vise quant à lui, à relever les écarts par rapport à ce qui est attendu dans la fourniture d'un produit ou d'un service. Il repose aussi sur une approche processus et vise à le fiabiliser pour obtenir un livrable conforme à ce qui est attendu. Ces démarches qui ont des origines très anciennes, se sont progressivement développées avec l'avènement des procédés de standardisation et de production de masse. Des entreprises comme Toyota, Motorola ou General Electric ont largement contribué à son expansion et à la diffusion de ces principes.

Tournées fondamentalement vers l'amélioration continue, l'une et l'autre de ces approches sont utilisées conjointement et offrent une panoplie d'outils. Certains d'entre eux ont plus particulièrement retenu mon attention, et à quelques adaptations près, me semblent tout à fait appropriés à un usage d'audit.

### Audit de conseil et voix du client

En situation d'audit de conseil, le client attend de l'auditeur missionné une pertinence d'analyse et une justesse des réflexions face à une situation par nature complexe, parce que ne reposant pas sur un référentiel auquel se rattacher. L'auditeur doit alors faire preuve d'une intelligence situationnelle pour bien comprendre les besoins et les attentes du client (CRIPP norme 1220.C1). Toutefois, ces besoins sont parfois formulés de façons floues

ou interprétables, et la lettre de mission peut présenter un caractère vague. Même si l'expérience de l'auditeur va lui permettre de gagner de la hauteur de vue, un sentiment d'inconfort peut néanmoins exister à l'occasion de ce type d'audits.

Or, l'un des intérêts d'une démarche *Lean - 6 sigma* est justement de commencer le chantier d'amélioration – qui est au *Lean* ce que la mission est à l'audit – par recueillir « la voix de son client » dans la perspective de définir des spécifications. Ces spécifications, en-deçà ou au-delà desquelles il y a insatisfaction, traduisent les besoins réels du client. Transposée à l'audit, cette étape va permettre à l'auditeur de mieux cerner les attentes de son client et d'identifier où sa valeur ajoutée est attendue. Différents outils sont possibles. En plus de l'écoute classique par questions ouvertes, ou le recueil des données d'incidents passés, retenons le *Critical To Quality* (CTQ). L'intérêt de cette phase, en plus du livrable en résultant, est que sa construction associe pleinement le client interne qui contribue à la réflexion sur ce qu'il attend concrètement de l'audit, et sur ce qu'il serait effectivement possible de faire.

Le CTQ permet de décliner les besoins du client en des exigences aux caractéristiques mesurables. Transposé à l'audit, il va permettre concrètement à l'auditeur de partir d'une lettre de mission générale pour la décliner en une expression de besoins précise, validée par le client.

Le livrable qui en résulte, mais aussi le cheminement du raisonnement, vont permettre à l'auditeur de se constituer une base de travail pour la suite de la mission, en recréant un référentiel partagé avec le client sur lequel il pourra poser ses réflexions.

A partir de ce travail de cadrage, les constats et recommandations pourront venir en analyse de différentiels entre la situation

# POINT DE VUE

souhaitée ou espérée et la situation actuelle. Il peut aussi arriver que l'une de ses exigences ne puisse être satisfaite en l'état actuel, et il sera ainsi plus facile à l'auditeur d'illustrer cette impossibilité, en se rattachant à ce référentiel « client ».

## Se concentrer sur l'essentiel : l'analyse de la mesure

Le déroulé méthodologique d'un chantier d'amélioration suit une progression appelée DMAIC : *Define / Measure / Analyze / Improve / Control*.

**Define** permet de comprendre l'état actuel de la situation et de poser les données du problème sur lequel l'avis et les propositions de solutions sont requis. C'est justement dans cette phase que le CTQ ci-dessus explicité est prévu.

La phase **Measure** doit permettre d'objectiver quantitativement la situation actuelle pour pouvoir mesurer la progression réalisée à l'issue de la mise en place des actions découlant du chantier.

La phase **Analyze** ressemble en beaucoup de points aux analyses de risques que nous connaissons. La phase **Improve** consiste en la définition et la mise en place de plans d'actions destinés à améliorer la situation, et la phase **Control** permet de s'assurer de l'effectivité du progrès dans le temps.

Revenons sur la phase **Measure**. J'y vois deux intérêts.

**Le premier intérêt est l'appréciation de la performance d'un processus en l'état, avant toute intervention.** Cette prise de mesure est possible, même dans les activités de services

et va consister à rechercher sur un échantillon suffisamment représentatif, l'importance de l'écart type par rapport à une moyenne de délivrance, et en prenant en compte ce qui est attendu. Imaginons par exemple un processus de traitement d'un dossier. Le temps moyen de traitement est de 5 jours. Pourtant, après une prise de mesure sur une période significative, il apparaît que certains dossiers sont traités parfois en 2 jours et d'autres en 15 jours. Le processus est donc « volatile », car les valeurs autour de cette moyenne sont étendues. Il y aurait lieu de comprendre les causes de cette variabilité, dont les extrêmes sont sources d'insatisfaction.

Imaginons maintenant que pour ces mêmes dossiers, l'engagement pris auprès des clients pour le traitement ait été en réalité de 7 jours. Nous avons donc un processus en sur-qualité, décentré par rapport au besoin réel de 7 jours, en plus d'être dispersé puisque le traitement se fait entre 2 et 15 jours. Cette mesure s'appelle la capacité.

Cette mesure va permettre de cibler les analyses sur des défaillances alors quantifiées. Transposée à l'audit, elle donne des indications riches à l'auditeur qui pourra orienter ses analyses et constats vers la recherche des causes à l'origine de cette variabilité. La quantification contribue à l'objectivité des analyses et limite les écueils liés au positionnement de recommandations sur des causes finalement marginales, ou dévoyées de l'engagement client pris.

Dans l'exemple précité, il serait par exemple inutile de proposer des recommandations destinées à réduire le délai de traitement à une durée inférieure à 7 jours.

**Deuxième intérêt :** cette prise de mesure qui

se refait après la mise en œuvre des plans d'actions, ou recommandations pour l'audit, contribue à **apprécier très concrètement l'évolution de la performance du processus**. Elle permet une comparaison de la performance du processus avant et après l'intervention de l'auditeur. En d'autres termes, cela objective la valeur ajoutée de la mission.

## S'inspirer de l'état d'esprit Kaizen

Le pilote du chantier d'amélioration et ses contributeurs sont dans un état d'esprit Kaizen, c'est à dire tournés vers une logique d'amélioration continue, un état d'esprit de contribution destiné à faire progresser une situation, chacun à la hauteur de ses possibilités. Il n'est pas nécessaire d'avoir de grandes ambitions, c'est la contribution de tous, même minime, qui permet de créer une amélioration. A ce titre, un chantier d'amélioration s'organise autour de groupes de travail où l'échange est encouragé.

Ramené à l'audit et dans la perspective d'appropriation des conclusions de l'audit, les audités peuvent constituer des groupes de travail de nature similaire à celle des chantiers d'amélioration pour décliner les recommandations en plans d'actions. Sous le pilotage du manager de l'entité auditée, ces groupes de travail associent différents niveaux hiérarchiques et empruntent les techniques d'animation des chantiers d'amélioration. L'auditeur peut y être présent, mais sans en être l'animateur car cette déclinaison des recommandations en plans d'actions doit, avant tout, relever des audités. Cette méthode de travail présente l'avantage de faciliter l'appropriation de l'audit par les audités.

## Appliquer au service d'audit interne les principes du Lean - 6 sigma

L'audit interne doit faire preuve d'exemplarité et appliquer à sa propre organisation ces bonnes pratiques opérationnelles, communément admises, d'agilité et de répétabilité de la valeur de ses missions. Par application des principes du *Lean - 6 sigma*, le RAI va chasser les gaspillages du processus de réalisation d'une mission, se structurer pour répondre aux attentes dans des délais convenus avec un engagement d'efficacité, prenant en compte la pression sur les ressources. Des indicateurs de performance d'agilité pourront accompagner cette démarche.

Par l'utilisation d'outils du *Lean Management - 6 sigma*, entre une bonne écoute de la voix du client, une prise de mesure objectivée de la valeur ajoutée de la mission, et l'implication de tous dans la déclinaison opérationnelle des recommandations, la relation audité - auditeur en sortira gagnante. ■

CLIENT	Besoin de base	Exigences clients	Eléments de mesure de la satisfaction de ces exigences	Spécifications du client (= ambitions)
EXEMPLE	Améliorer la gouvernance de ma direction	<ol style="list-style-type: none"> <li>Avoir les objectifs de ma direction déclinés dans les différents services qui la compose</li> <li>S'assurer de la bonne application des décisions prises en comités de direction</li> <li>S'assurer que chacun des managers ait suivi un cycle de formation sur l'éthique</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre des objectifs de direction non déclinés dans les services</li> <li>Délai moyen de mise en œuvre des décisions auprès des équipes opérationnelles</li> <li>Nombre de managers formés</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tous les objectifs de la direction doivent avoir une déclinaison dans les services (objectif : 100%)</li> <li>Délai devant être compris entre 1 semaine et 3 semaines maximum</li> <li>80 % des managers formés au minimum</li> </ol>

Dans le cas présent, le client interne est amené à exprimer et à affiner ses attentes jusqu'à définir ses limites hautes et ses limites basses. Cette réflexion peut permettre à l'auditeur de mieux définir le périmètre de son intervention et d'identifier les axes d'analyse qui auront le plus de valeur ajoutée pour le client.

SESSIONS	Durée	Tarifs adhérents	Tarifs non adhérents	janv.	févr.	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	oct.	nov.	déc.
<b>SE FORMER À LA MAÎTRISE DES RISQUES ET AU CONTRÔLE INTERNE</b>														
S'initier à la maîtrise des risques et au contrôle interne	2j	950 €	1 125 €	16-17	2-3	6-7	5-6	4-5	7-8	3-4	6-7	5-6	7-8	4-5
Réaliser une cartographie des risques	3j	1 675 €	1 875 €	18-20	6-8	8-10	11-13	10-12	12-14	5-7	12-14	11-13	13-15	6-8
Elaborer le dispositif de contrôle interne	2j	1 200 €	1 350 €	23-24	13-14	14-15	18-19	15-16	15-16	10-11	18-19	16-17	16-17	11-12
Piloter un dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne	2j	1 200 €	1 350 €	25-26	15-16	16-17	20-21	22-23	20-21		21-22	18-19	20-21	13-14
ATELIER - Mise en œuvre du COSO	1j	700 €	785 €		17		24			4	29		24	
Le contrôle interne des systèmes d'information	2j	1 200 €	1 350 €			27-28			22-23			2-3		
Maîtrise des risques, contrôle interne et communication	2j	1 200 €	1 350 €		20-21			29-30		12-13		23-24		19-20
Utiliser les outils du contrôle interne	2j	1 200 €	1 350 €				25-26		26-27		25-26		22-23	
Organiser les interfaces Gestion des risques – Contrôle interne – Audit	NOUVEAU 1j	700 €	785 €		9			18				10		
<b>SE FORMER À L'AUDIT INTERNE</b>														
<b>Les compétences fondamentales</b>														
S'initier à l'audit interne	2j	950 €	1 125 €	9-10	2-3	2-3	3-4	3-4	1-2	3-4	4-5	2-3	8-9	30/11-1/12
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	3j	1 710 €	1 850 €	11-13	7-9	6-8	5-7	9-11	6-8	5-7	6-8	4-6	13-15	4-6
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3j	1 610 €	1 785 €	16-18	13-15	13-15	11-13	15-17	12-14	10-12	11-13	9-11	20-22	11-13
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2j	1 120 €	1 230 €	19-20	16-17	16-17	18-19	18-19	15-16	10-11	14-15	12-13	23-24	7-8
Réussir les écrits de la mission d'audit	2j	1 120 €	1 230 €	23-24	20-21	20-21	20-21	22-23	22-23	12-13	18-19	16-17	16-17	14-15
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit	3j	1 610 €	1 785 €	25-27		27-29		29-31			20-22		28-30	
Désacraliser les systèmes d'information	3j	1 610 €	1 785 €			22-24			19-21		25-27			18-20
Détecter et prévenir les fraudes	2j	1 120 €	1 230 €		23-24		25-26		26-27		28-29	18-19		21-22
Adopter un comportement déontologique lors de la mission	NOUVEAU 1j	700 €	785 €					24					6	
Réussir les écrits de la mission en anglais	2j	1 120 €	1 230 €				27-28						23-24	
Oral Skills in Internal Audits	NOUVEAU 2j	1 120 €	1 230 €				24-25					19-20		
<b>Les compétences avancées</b>														
Utiliser la pensée critique pour innover	NOUVEAU 1j	700 €	785 €				26				20			
Utiliser le Balanced Scorecard du service d'audit interne	1j	700 €	785 €			15					11			
Utiliser les outils d'analyse causale pour l'auditeur	NOUVEAU 1j	700 €	785 €		10								30	
ATELIER - Construire le référentiel de contrôle interne de la mission	NOUVEAU 1j	700 €	785 €			28			12				7	
Intégrer le reporting intégré à l'audit interne	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €						23-24				16-17	
Connaître et utiliser ISO 9001-2015	1j	700 €	785 €							3			27	
Connaître et utiliser ISO 31000	1j	700 €	785 €						6					8
Constituer un dossier de fraude au pénal, le rôle de l'auditeur	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €					16-17				24-25		
<b>Organisation et management</b>														
Piloter un service d'audit interne	2j	1 325 €	1 480 €		22-23				1-2			9-10		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1j	700 €	785 €			24				12			17	
Le suivi des recommandations	1j	700 €	785 €				18			13		13		13
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2j	1 325 €	1 480 €					16-17					21-22	
L'audit interne, acteur de la gouvernance	1j	700 €	785 €				19					12		
<b>Processus et fonctions</b>														
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2j	1 325 €	1 480 €		23-24				28-29			5-6		
Audit de la fonction Ressources Humaines	2j	1 325 €	1 480 €				4-5						22-23	
Audit de la fonction Achats	2j	1 325 €	1 480 €					2-3						4-5
Audit des contrats	1j	700 €	785 €			10					25			
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2j	1 325 €	1 480 €				6-7					25-26		
Audit des projets et investissements	2j	1 325 €	1 480 €					9-10					20-21	
Evaluer le reporting financier	2j	1 325 €	1 480 €				24-25				26-27			
Audit du processus de gestion des risques	NOUVEAU 1j	700 €	785 €			9					20			
Audit de la conformité de la paie	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €						20-21				28-29	
Audit de l'optimisation et de sécurisation du BFR	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €			7-8						4-5		
Audit de la trésorerie	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €				20-21						9-10	
Audit de la prévention des risques psycho-sociaux	NOUVEAU 1j	700 €	785 €			27						10		
Audit d'acquisition et Due diligence	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €					30-31						14-15
<b>Systèmes d'information</b>														
Audit de la sécurité des systèmes d'information	2j	1 325 €	1 480 €			29-30					28-29			
Audit des processus informatisés	2j	1 325 €	1 480 €						26-27					21-22
Audit de la gouvernance du système d'information	1j	700 €	785 €				1					4		
Audit de la cyber sécurité	NOUVEAU 1j	700 €	785 €					19						21
Audit de la qualité des données	NOUVEAU 1j	700 €	785 €		24		3				27			
Gestion et audit des libertés individuelles	NOUVEAU 1j	700 €	785 €							7				15
Audit de la direction des systèmes d'information	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €					22-23				26-27		
Intégrer les exigences de sécurité dans les projets	NOUVEAU 1j	700 €	785 €					24					24	
<b>SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC</b>														
Audit et contrôle des marchés publics	2j	1 325 €	1 480 €		14-15					12-13			18-19	
La gestion des risques dans le secteur public	2j	1 325 €	1 480 €			20-21				4-5			15-16	
Audit et contrôle interne des aides publiques	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €				25-26				27-28			30/11-1/12
<b>SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER</b>														
S'approprier l'arrêté du 3/11/2014 relatif au contrôle interne bancaire	1j	700 €	785 €			31						11		
Maîtriser la comptabilité et le contrôle de gestion bancaires pour auditer	2j	1 325 €	1 480 €		27-28							16-17		
Auditer un dispositif LCB-FT	2j	1 325 €	1 480 €		23-24				14-15				8-9	
Auditer la conformité en banque	2j	1 325 €	1 480 €	30-31			13-14				26-27			
Auditer le reporting réglementaire Bâle III	NOUVEAU 2j	1 325 €	1 480 €				21-22						14-15	
ATELIER - Maîtriser les risques des prestations externalisées	NOUVEAU 1j	700 €	785 €						2					6
<b>SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES</b>														
Adapter le contrôle interne à Solvabilité II	2j	1 325 €	1 480 €			22-23				6-7			13-14	
Auditer les délégations de gestion en assurances	2j	1 325 €	1 480 €			28-29				10-11		17-18		
Audit des prestations liées aux contrats d'assurance	1j	700 €	785 €				12							1
<b>SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE</b>														
Audit de la gestion des stocks et de la logistique	2j	1 325 €	1 480 €		27-28						28-29			
Audit du processus de ventes	2j	1 325 €	1 480 €				13-14					19-20		
<b>ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION</b>														
Préparation au CIA - Partie 1	2j	970 €	1 150 €			6-7			7-8		12-13			6-7
Préparation au CIA - Partie 2	2j	970 €	1 150 €				13-14			13-14		19-20		11-12
Préparation au CIA - Partie 3-1	2j	970 €	1 150 €				20-21			20-21		25-26		18-19
Préparation au CIA - Partie 3-2	2j	970 €	1 150 €				22-23			22-23		27-28		20-21

-20% pour un participant inscrit simultanément à 4 formations

# TeamMate+

## Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en place TeamMate+ pour l'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,  
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, [alexandre.letac@wolterskluwer.com](mailto:alexandre.letac@wolterskluwer.com)  
ou visitez [www.TeamMateSolutions.com/fr](http://www.TeamMateSolutions.com/fr)