

Introduction

Dans une économie mondialisée, où les relations sociales se distendent et où les normes morales et sociales connaissent des évolutions très fortes, le besoin de confiance apparaît plus que jamais nécessaire.

Dans une société close, la confiance réside dans le respect des normes sociales en vigueur. La parole donnée peut être un engagement ferme et définitif, car les coûts sociaux pour chaque individu, en cas de rupture de la parole donnée, sont élevés. Dans une économie ouverte et mondialisée, pour que les transactions puissent se dérouler, il est nécessaire de disposer de mécanismes permettant de pallier cette disparition des normes morales. Le contrôle interne et l'audit constituent deux facteurs complémentaires qui permettent de réinjecter de la confiance dans les processus, les activités, les transactions que réalisent les organisations, que ce soit en leur sein ou avec des tiers.

En formalisant les procédures, les mécanismes de contrôle et la supervision, le contrôle interne apporte la garantie que le produit ou le service réalisé correspond bien aux caractéristiques qui lui sont attribuées. C'est l'existence d'un processus de contrôle interne fiable (doublé d'un processus d'audit externe sous forme de tests) qui permet de garantir au client que sa voiture fabriquée en République tchèque ou en Chine est aussi fiable que la voiture fabriquée dans l'usine française. De même, ce sont les procédures de contrôle interne qui garantissent au consommateur que les fraises en

provenance d'Espagne offrent le même respect de la réglementation européenne que celles cultivées en Provence¹.

Dans le domaine comptable et financier, ce sont les procédures de contrôle interne qui assurent la possibilité d'un marché financier mondialisé, où l'épargnant français peut acheter des actions d'Apple sans pour autant comprendre toute la complexité des activités de cette entreprise. En considérant que les procédures de contrôle interne sont efficaces, l'épargnant suppose que l'information comptable et financière qui est communiquée reflète la réalité des transactions économiques réalisées par l'entreprise.

L'audit apparaît alors comme la garantie (le plus souvent externe) que les procédures de contrôle interne fonctionnent et sont adaptées, et que le produit ou le service réalisé respecte les normes en vigueur. En l'absence d'un système de contrôle interne pertinent, l'audit ne peut que constater les risques et éventuellement mesurer ponctuellement les dérives. L'audit trouve donc sa pleine justification quand il s'appuie sur un système de contrôle interne adapté en permanence à l'évolution de l'organisation et de son environnement.

L'audit et le contrôle interne sont les deux piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information. L'audit, car il s'agit d'un regard extérieur sur la qualité de l'information collectée, traitée et transmise ; et le contrôle interne, car il regroupe l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information. Le contrôle interne doit permettre de s'assurer que toutes les transactions sont bien appréhendées, qu'elles sont correctement valorisées et qu'elles font l'objet d'un suivi conforme aux normes en vigueur (qu'il s'agisse des normes internes à l'organisation, des normes spécifiques à un secteur d'activité ou des normes internationales).

Ce tandem contrôle interne et audit ne trouve réellement son unité qu'avec l'introduction de la troisième dimension qu'est la gouvernance. Un système de contrôle interne ne sera développé, adapté et mis à jour que s'il existe une volonté forte de le faire. De surcroît, le système de contrôle interne sera d'autant plus pertinent que les diverses parties prenantes auront été impliquées dans sa conception et dans sa mise en œuvre. De même, l'audit répond à un besoin, celui de disposer d'informations fiables et pertinentes pour les parties prenantes de l'entreprise, en particulier si elles sont associées à la gouvernance des organisations.

1. Cette affirmation ne comporte aucun jugement de valeur en faveur de l'industrialisation à outrance de l'agriculture. En effet, les normes européennes peuvent être trop faibles ou incomplètes et ne pas prendre en compte des externalités négatives (érosion des sols, coût du transport, pollution, etc.). De surcroît, cette nécessité de contrôle interne se double de la nécessité du contrôle de la réglementation, ce qui suppose l'existence d'audits.

Sans un système de contrôle interne efficace et efficient qui apporte la garantie d'un réel pilotage de l'organisation, et sans un audit de qualité qui apporte aux parties prenantes la confiance dans l'information transmise, c'est l'ensemble du système de gouvernance de l'entreprise qui s'effondre avec les conséquences multiples sur les diverses parties prenantes : licenciements, fermetures d'usines ou d'établissements, livraisons non honorées, service après-vente disparu, impayés, perte nette pour les actionnaires et les créanciers, etc. L'audit et le contrôle interne des entreprises jouent donc un rôle essentiel dans le fonctionnement de nos sociétés.

Pourtant, cette approche idyllique du contrôle interne et de l'audit cache mal la difficulté de nos sociétés à intégrer les acteurs économiques dans leur impact sur l'environnement et la société. Alors que les normes internationales semblent être arrivées à un niveau de détail remarquable, elles s'avèrent paradoxalement incapables de répondre aux grands enjeux que les entreprises internationales font peser sur nos sociétés. Les normes sont conçues en un temps donné et un lieu donné, elles figent le temps, elles font comme s'il était possible de vivre éternellement dans le présent. En un mot, elles momifient, elles interdisent la vie².

La faillite d'Enron en 2001, la disparition du réseau d'audit Arthur Andersen en 2002, la faillite de Lehman Brothers en 2008, la fraude Madoff révélée en 2008, la faillite de Wirecard (entreprise financière allemande) en 2020 ou de FTX (plateforme d'échange de monnaies virtuelles) en 2022, ne sont que les affaires médiatiquement les plus importantes de ces dernières décennies où les scandales comptables et financiers ont abondé. En France, la perte nette de 5 milliards d'euros subie par la Société Générale à la suite de la fraude de l'un de ses courtiers, les pertes subies par les autres banques à la fin de l'année 2008 (notamment Dexia et Natixis), ou l'amende record de 9 milliards d'euros payée par BNP en 2015 aux États-Unis, ont révélé la fragilité de l'information comptable et financière et la difficulté à rendre compte fidèlement de la situation d'une entreprise.

Se former au contrôle interne et à l'audit ne devrait donc pas d'abord consister en l'apprentissage de normes qu'il suffirait d'appliquer, mais plutôt en la formation du jugement, de la capacité humaine à appréhender un système complexe pour en percevoir les forces et les faiblesses et pour en évaluer les risques qui pèsent sur les diverses parties prenantes. Cet ouvrage présente donc les éléments qui vont guider l'action de l'organisa-

2. Cela ne signifie pas qu'elles sont inutiles. Au contraire, elles sont des guides, des repères. Il suffit de penser aux normes d'hygiène : se laver les mains avant les repas permet d'éviter la transmission de nombreuses maladies. Mais ce n'est pas suffisant ; non seulement il faut une vie saine mais, de plus, le corps a aussi besoin de se confronter de temps en temps à de petites agressions ; autrement, il développe des allergies, une forme d'incapacité à réagir au moindre traumatisme, une surréaction devant des événements bénins.

tion pour concevoir et mettre en œuvre les procédures et les contrôles et lui permettre d'avoir une action qui s'inscrit dans la durée.

Cela permet de distinguer ce qui relève du « comment faire » de ce qui relève du « pourquoi le faire ». Cette distinction permet d'expliquer qu'un même principe de contrôle interne puisse parfois être absolument nécessaire et, à d'autres instants, s'avérer contre-productif et inefficace. Un principe érigé en norme peut s'avérer mortifère quand la norme devient un absolu. À l'inverse, un principe posé comme un repère sur l'horizon peut alerter sur les dérives, les situations susceptibles de remettre en cause la pérennité de l'organisation et son inscription dans la durée.

La normalisation n'a néanmoins pas le même impact sur le processus de contrôle interne et sur celui de l'audit. Le contrôle interne n'est pas un processus extérieur à l'organisation. Il s'agit d'un processus interne dont la finalité est la qualité des processus productifs, financiers et communicationnels. C'est donc par son absence ou par ses défaillances que l'on appréhende fréquemment le rôle du contrôle interne. Un mauvais système de contrôle interne entraîne la possibilité que des décisions prises ne soient pas appliquées, que des biens ou des services ne soient pas conformes aux attentes des clients, que les processus ne répondent pas aux cahiers des charges, que l'information produite ne rende pas compte de la réalité des processus et des transactions.

La normalisation ne permet pas de répondre à toutes les défaillances de contrôle interne car c'est le contexte qui justifie l'existence de tel ou tel contrôle. Si la normalisation peut donner des principes de bon contrôle interne sous forme d'inventaire, cet inventaire est toujours insatisfaisant, car les difficultés ne sont jamais abstraites mais elles sont liées à des conjonctions de facteurs qui dépendent du secteur d'activité, de la conjoncture, des normes sociales formelles et informelles, de la culture de l'entreprise et de l'ambiance de travail, etc.

À l'inverse, l'audit exige des normes pour pouvoir confronter la réalité de ses observations à des standards. De plus, en tant que processus extérieur à l'organisation, l'audit répond à des normes de qualité propres à sa profession. L'audit est donc confronté à une double normalisation : celle qui lui permet de définir la qualité du produit ou du service audité (par exemple les normes comptables internationales pour évaluer la qualité des états financiers) et celle qui définit la manière de réaliser son processus d'audit (les normes d'exercice professionnel). Mais le poids de cette double normalisation fait peser sur l'audit un risque majeur, celui de se transformer en un outil technique au détriment du jugement professionnel capable de réaliser la synthèse entre des informations et des observations multiples. L'emprise de la digitalisation et des logiciels d'intelligence artificielle rend désormais ce risque hautement probable. Tout processus d'audit tend à devenir un

exercice de contrôle de la conformité à des normes au détriment de la satisfaction des attentes des parties prenantes.

Notre conviction est que le processus d'audit est indispensable au vivre-ensemble d'une société car l'audit permet de conforter la confiance. Cette confiance ne repose pas que sur des éléments techniques mais aussi sur la capacité à porter un jugement. C'est à partir d'un faisceau d'éléments tendant à confirmer ou infirmer la représentation qui est faite d'un processus sous-jacent qu'un jugement professionnel peut être élaboré en se détachant de chacun de ces éléments pris isolément. En ce sens, le développement de l'information extra-financière constitue une remise en cause majeure du fonctionnement actuel de l'audit. Soit les cabinets d'audit continuent sur la voie de la conformité à outrance, et la demande d'informations extra-financières risque de se transformer en un exercice de conditionnement social, environnemental et financier des organisations ; soit les cabinets d'audit réhabilitent le rôle du jugement professionnel et permettent à l'information extra-financière d'apporter la diversité d'informations si nécessaire à l'évaluation des contextes et des responsabilités de chacun.

Cet ouvrage insiste donc sur les principes, qu'il s'agisse des principes de contrôle interne ou des principes de l'audit. Car l'audit, bien qu'étant apparemment un processus très normé, est un processus qui devrait s'adapter à la diversité des situations rencontrées. Le paradoxe est la croyance que le processus d'audit doive sans arrêt se normaliser, se complexifier et se spécialiser pour suivre les innovations techniques et technologiques des entreprises, des produits ou des services qu'il doit auditer. Ce faisant, le processus d'audit se noie dans le détail et en perd la vision globale. Le résultat est simple : on filtre le moucheron et on laisse passer le chameau. On impose des reclassements comptables et on certifie les comptes d'Enron, Lehman Brothers ou BNP.

L'ouvrage est structuré en quatre chapitres. Le premier développe le rôle du contrôle interne en expliquant son mode de construction, sa normalisation et son prolongement par le service d'audit interne. Le second chapitre porte sur l'audit externe, en analysant sa raison d'être, la caractéristique des acteurs qui le mettent en œuvre, l'approche par les risques. Ce chapitre s'intéresse aussi à la problématique de la qualité de l'audit financier et à son rôle dans la prévention des crises économiques. Le troisième chapitre traite de la mise en œuvre de l'audit comptable et financier en détaillant la démarche et les techniques utilisées, et en insistant sur l'approche par les cycles comptables et les processus. Ce chapitre se clôture par une analyse des conséquences de la normalisation à outrance de l'audit comptable et financier. Le quatrième et dernier chapitre élargit la réflexion très au-delà de la seule représentation financière pour s'interroger sur la notion de qualité de l'audit. Cela passe par la prise en compte de trois points complémentaires : la normalisation, la digitalisation et l'extra-financier.