

# — at the — TONE TOP®

*L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs,  
des comités d'audit et du management des organisations.*

Numéro 98 | Avril 2020

## Éviter le naufrage

Qualifiée de « plus grande crise de notre époque », la pandémie de COVID-19 n'est pourtant pas une simple crise. Au contraire, nous sommes pris dans un tourbillon de crises et d'événements de risque successifs. Au départ, la problématique était d'ordre médical uniquement, puis en quelques jours seulement elle s'est élevée au rang d'urgence macroéconomique, faisant déferler turbulences sur les marchés boursiers, conflits sociaux, perturbations des chaînes d'approvisionnement et un chômage massif. Puis, s'est amorcée une recrudescence de la cybercriminalité. Une crise peut en cacher une autre.

Les circonstances sont exceptionnelles, et même si de nombreuses organisations apprennent à leurs dépens l'importance de la planification en matière de continuité et de reprise d'activité, ce sont hélas des leçons que beaucoup d'autres doivent encore apprendre.

Quand survient la catastrophe, nombre d'organisations découvrent qu'elles ne sont pas convenablement préparées. Dans les entreprises, les administrateurs et l'exécutif promettent qu'on ne les y prendra plus. Pourtant, cette résolution s'étiole souvent avant même que les mesures correctives aient été appliquées. En temps de crise, la nécessité de planifier la continuité d'activité est évidente. Toutefois, les dirigeants et administrateurs parent au plus pressé et sont trop occupés pour s'atteler à la préparation des catastrophes à venir.

Après le désastre, lorsque les organisations se reconfigurent en vue d'un rapide « retour à la normale », les fonds se trouvent souvent limités et la planification de la continuité d'activité est reléguée au second plan. Dans le meilleur des cas, la plupart d'entre elles se concentrent sur un seul aspect de la planification des catastrophes : après



une cyberattaque, la priorité est donnée aux menaces cyber, après une pandémie, elle est donnée aux menaces sanitaires.

Aux premiers signes que la crise touche à sa fin, les plans de reprise et de continuité d'activité peuvent ne plus être considérés comme prioritaires. ContinuityCentral.com, dans un sondage de 2019, a mis en évidence que plus de la moitié des sondés avait déclaré que l'enjeu majeur qui pourrait empêcher leur entreprise de retrouver un niveau d'activité normal était simplement le manque de budget et de ressources. En d'autres termes, quand le soleil brille, l'urgence de la préparation aux catastrophes s'évapore – et cela doit changer.

L'actualité a prouvé que la reprise après catastrophe et la continuité d'activité ne sont pas optionnelles. Elles font partie intégrante des affaires au XXI<sup>e</sup> siècle. Les risques émergents ne préviennent pas, et les organisations doivent être prêtes à la minute où ils surviennent.



## À propos de l’IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porte-parole mondial de la profession d’audit interne, l’IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l’adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d’expérience comme membres de la direction ou du conseil d’administration, les professionnels énumérés ci- après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

Les 12 derniers mois ont été difficiles pour presque toutes les entreprises, tous secteurs confondus. Même si les inquiétudes concernant le risque pandémique sont tout à fait légitimes, les organisations doivent aussi faire face aux guerres et tempêtes, aux incendies et inondations, aux cyberattaques et menaces d’attentat à la bombe, aux fusillades, et même aux éruptions volcaniques. Tôt ou tard, une nouvelle crise s’annoncera. Dans de nombreux cas, cette crise sera succédée par d’autres, dont les conséquences seront difficiles, voire impossibles à prévoir.

Une catastrophe arrive rarement seule, et il est tout aussi rare que nous puissions prédire ses impacts à terme. L’impact global de la pandémie demeure encore inconnu à ce jour, et il est probable qu’un chiffrage des dommages qu’elle a causés se révèle tout bonnement impossible. Toutefois, avec l’incertitude qui nous entoure, il est presque inévitable que d’autres problématiques émergent. De la même manière qu’un tremblement de terre est suivi de répliques, la pandémie sera suivie d’autres perturbations.

Envisager le « *business as usual* » est hors de question pour l’instant. Prenez l’exemple des fonctions comptables et financières. D’aucuns pourraient présumer qu’un repli économique serait synonyme d’une charge de travail allégée. Pourtant, durant une pandémie, chaque estimation comptable, chaque hypothèse, chaque budget et chaque prévision sont remises en question. Les évaluations à la juste valeur doivent être revues intégralement du fait des extrêmes variations dans les demandes des consommateurs. Les provisions pour risques de crédit doivent être ajustées. La réputation des entreprises change du jour au lendemain, et les valeurs non-financières comme le *goodwill* doivent être réévaluées. Les considérations fiscales, les risques de liquidité, les variations de rémunération, les problématiques relatives aux instruments financiers dérivés et aux couvertures, le déséquilibre des portefeuilles d’investissements et tant d’autres enjeux comptables et financiers exigent l’attention immédiate de la direction. La tâche serait périlleuse même dans une situation normale (en présence de l’ensemble des collaborateurs clés et sans les conditions actuelles de télétravail).

Beaucoup d’organisations jugent nécessaire de revoir à la baisse les budgets et les prévisions financières. Certaines entreprises réduiront les budgets des services qui ne génèrent pas de chiffre d’affaires – c’est inévitable – à l’instar de la fonction de management des risques ou de la fonction d’audit interne. Néanmoins, c’est justement quand la crise fait rage que ces services ont le plus d’importance. Dans la situation actuelle, réduire leurs budgets pourrait avoir des conséquences imprévisibles et potentiellement désastreuses.

Dans un monde idéal, il n’y aurait aucune embûche sur la route, et les dispositifs de contrôle seraient infaillibles. Mais au cœur de la tempête, quand se produit l’impensable et que tout change autour de nous, les fonctions d’audit interne et de management des risques contribuent à donner une assurance que le spectre des risques (directs et indirects) identifiés par la direction ne comporte aucune zone d’ombre et qu’elle prend les mesures adaptées pour y faire face.

Les organisations doivent se préparer à l’imprévisible et à l’inimaginable, de sorte qu’elles puissent se maintenir à flot et faciliter le processus de retour à la normale ; peu importe que le prochain événement majeur soit une crise sociétale, financière, sanitaire, ou qu’elle ait été provoquée par une catastrophe naturelle. Quand on élabore des plans pour l’avenir, la perfection n’existe pas. Toutefois, mieux vaut en avoir un que pas du tout. Prévoir les événements, sans aucune certitude, est préférable à ne faire aucune prévision.

Les équipes dirigeantes devraient déjà avoir renforcé leurs efforts pour mettre à jour leurs plans, identifier les risques émergents, évaluer leur impact potentiel et réfléchir



aux réponses adaptées. Mais en situation de tension, même les meilleurs managers sont susceptibles de commettre des erreurs ou de négliger des détails importants. C'est pourquoi dans les situations extraordinaires les fonctions d'audit interne et de management des risques sont plus essentielles que jamais.

Pour beaucoup, les difficultés vont perdurer dans les mois à venir, mais ces situations peuvent être riches d'enseignements. L'élaboration de plans de reprise et de continuité d'activité n'est jamais simple. Elle nécessite de disposer de stratégies, d'objectifs et de priorités à coordonner avec les activités de gestion des incidents, les objectifs de reprise d'activité des systèmes d'information et la planification de scénarios de crise variés. Cela implique de consacrer du temps et des ressources, avec des formations permanentes, des tests, des évaluations et des mises à jour. C'est un travail titanesque. Pour autant, attendre de meilleurs auspices pour commencer à planifier l'avenir pourrait être synonyme de ne pas en avoir du tout. Les destinées sont forgées dans de pareilles occasions, sur de pareilles décisions.

Le monde change et les risques prennent de l'ampleur. Les organisations doivent s'assurer que les processus de management des risques sont adaptés à l'évolution de la situation, que les ressources d'audit sont cohérentes pour faire face aux défis futurs, et que des plans exhaustifs sont en place en matière de reprise et de continuité d'activité. Certains étaient plus prêts que d'autre face à la crise pandémique actuelle, mais tous peuvent contribuer à s'assurer que les organisations seront prêtes en cas de futures catastrophes. Pour citer Stewart Stafford « Souvenez-vous des 5 P – la Préparation Préalable Préviend les Pertes de Performances ! »

## DEVOIR DE VIGILANCE

L'isolement social peut augmenter le risque de développer de nombreux problèmes de santé. Une étude scientifique menée par Julianne Holt-Lunstad, psychologue de recherche de l'Université Brigham Young, a montré que le manque de lien social était aussi dangereux que de fumer 15 cigarettes par jour, et qu'il y avait une corrélation plus significative entre une mort prématurée et le manque de lien social qu'avec les effets de la pollution ou de la sédentarité. Dans cette étude, les individus qui jouissaient de liens sociaux solides étaient 50 % plus susceptibles de survivre que ceux dont les liens sociaux étaient moins forts. Sur de longues périodes, l'isolement social augmente la probabilité de développer des maladies cardiaques, de souffrir de dépression, de démence et augmente même le risque de décès.

La solitude n'est pas un problème seulement pour ceux qui ne côtoient personne. Elle peut être ressentie même dans une foule. Au travail, cela se produit souvent lorsque la qualité des relations est mauvaise, que les individus ne se sentent pas à leur place, incompris, ou exclu ; sentiments qui entraînent des niveaux de motivation et de performance moindres.

Heureusement, les organisations peuvent contribuer à résoudre ce problème. L'Organisation mondiale de la Santé liste les « réseaux de soutien social » parmi les facteurs déterminants de la santé. La situation actuelle peut être le moment idéal pour lancer un programme de vigilance des collaborateurs ; qui leur permette de se sentir en lien et qui place leur sécurité et leur bien-être au rang de priorité. Le simple fait de fournir aux collaborateurs une plateforme de discussion instantanée, de réunions en ligne et d'autres occasions d'interagir socialement peut contribuer à veiller à ce que les salariés soient en meilleure santé, plus heureux et plus productifs.

Durant une crise, les arrangements exceptionnels du temps de travail, les questions de sécurité de l'emploi et d'autres facteurs causent des tensions sur le lieu de travail, peu importe que celui-ci soit un bureau traditionnel, ou qu'il soit réparti sur plusieurs sites. Cela peut contribuer à faciliter les échanges réguliers entre la direction et les collaborateurs. De nombreuses fonctions RH donnent des lignes directrices à leurs managers sur comment aborder les sujets liés à la pandémie et les autres changements. Les guides de discussions, les formations en ligne, ou même les bulletins d'information envoyés par courriel peuvent aider à fournir des mises à jour sur les situations de crises qui évoluent rapidement, et des conseils sur comment résoudre les problèmes.



## Administrateurs : quelles questions poser ?

- Nos plans de continuité et de reprise d'activité sont-ils à jour ?
- Quand les parties prenantes ont-elles examiné les plans pour la dernière fois ? Qu'en est-il des auditeurs internes ? Quelles étaient leurs conclusions ?
- Une analyse d'impact sur les activités a-t-elle été effectuée pour déterminer les processus et systèmes les plus critiques ?
- Quand l'organisation a-t-elle examiné ses contrats avec ses partenaires de résilience pour la dernière fois ?
- Quelles formations les collaborateurs ont-ils suivies sur les comportements à adopter en cas de catastrophe naturelle, de menace terroriste ou de pandémie ? Quel est le planning des formations à venir ?
- Les plans de communication traitent-ils de la façon dont les collaborateurs, les fournisseurs, les services d'urgence, les régulateurs, les médias, les compagnies d'assurance, et autres acteurs seront tenus informés durant une situation d'urgence ?
- Comment la fonction SI donne-t-elle l'assurance que les composantes critiques de l'infrastructure seront disponibles durant la crise et la période de retour à la normale ?
- Comment les données sont-elle sécurisées et gérées dans les différents scénarios de crise ?



### Sondage rapide

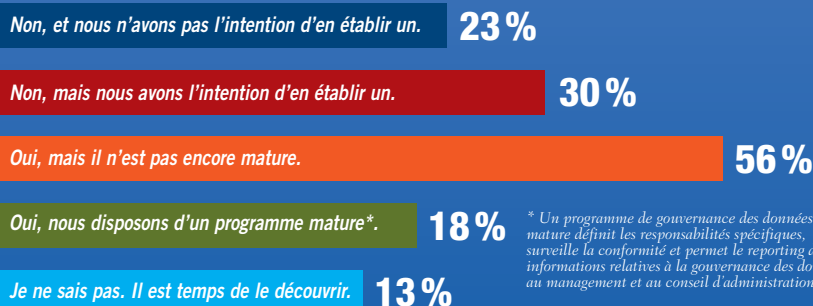
Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé(e) par la viabilité financière à long terme de votre organisation du fait du COVID-19 ?

- Pas du tout préoccupé(e)
- Peu préoccupé(e)
- Moyennement préoccupé(e)
- Très préoccupé(e)
- Extrêmement préoccupé(e)
- NSPP/ non applicable

Rendez-vous sur [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## RÉSULTATS DU SONDRAGE RAPIDE

Votre organisation dispose-t-elle d'un programme formel de gouvernance des données ?



\* Un programme de gouvernance des données mature définit les responsabilités spécifiques, surveille la conformité et permet le reporting des informations relatives à la gouvernance des données au management et au conseil d'administration.

Source : Tone at the Top | Sondage du numéro de février 2020

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.