



MANAGER en environnement difficile

« Pourrions-nous faire mieux ? »

Par Abderraouf YAICH

- **Management et construction d'un environnement interne robuste**
- **Gestion du risque clients et cash management**
- **Système d'information et fonctions de contrôle**

PLAN

I- Management et construction d'un environnement interne robuste

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace
2. Fixation des objectifs et évaluation des performances
3. Du tone at the top au ton organisationnel
4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante
5. La responsabilité
6. La délégation

II- Gestion du risque clients et cash management

7. Gestion des relations financières clients
8. Contrôle interne du risque clients
9. Gestion de la trésorerie (Cash management)
10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance
11. Optimisation du besoin en fonds de roulement (B.F.R)

III- Système d'information et fonctions de contrôle

12. Importance du système d'information
13. Modèle des trois lignes de défense
14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne



La résilience pour s'adapter dans un environnement difficile

"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements"

(Charles Darwin)

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile et doivent à la fois faire face aux risques qui relèvent de leur champ d'action interne et montrer **une grande résilience pour s'adapter aux conditions créées par des risques exogènes** dus, notamment, aux conséquences des politiques publiques et à l'émergence d'un **nouvel état d'esprit des tunisiens**.

Les déficits publics aggravés par l'accroissement de l'informel et de la contrebande, l'aggravation des déséquilibres de la balance économique, la dépréciation du dinar et l'inflation... **menacent les entreprises les plus fragiles et, notamment, les entreprises à trésorerie tendue et celles qui ne sauront pas s'adapter.**

Pour surmonter cet environnement turbulent, les entreprises doivent s'appliquer pour **construire un bon environnement interne**, compter sur des dirigeants de première et de deuxième lignes efficaces et prêchant par **l'exemple et la compétence**, et **un personnel motivé**, impliqué et prêt à se battre pour la prospérité de son entreprise.

A l'égard de la gestion, trois éléments feront la différence plus que jamais :

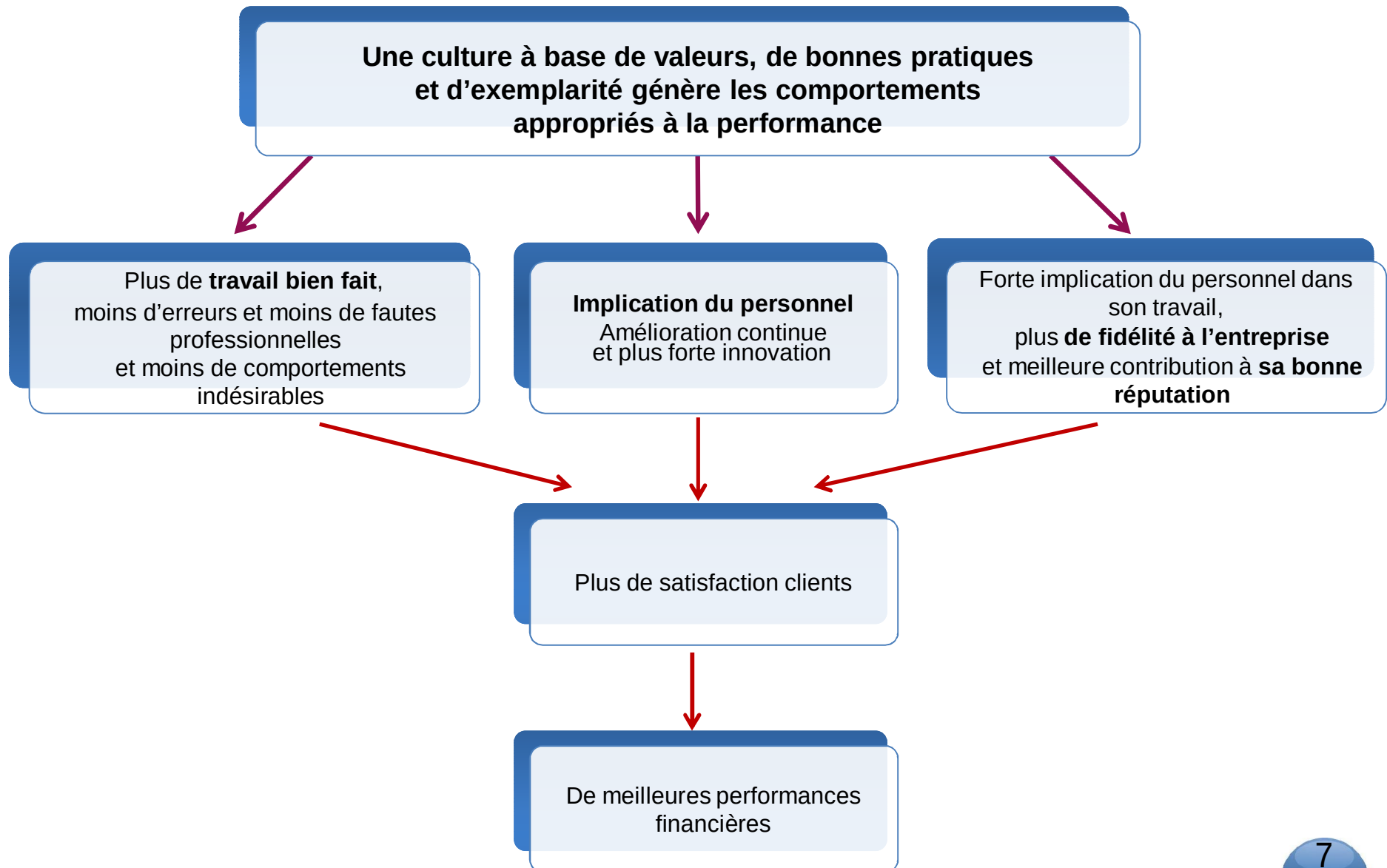
(1) La construction d'un environnement interne robuste, le développement d'un bon modèle comportemental, la concentration sur le travail et une plus forte implication du personnel (dirigeants, cadres intermédiaires et personnel) :

Pendant longtemps, le rapport entre le comportement humain, vue dans le cadre de la culture d'entreprise, et l'efficacité économique était considéré comme trop théorique voire peu évident.

Désormais, nous savons que **la culture**, via le mode comportemental qu'elle génère et favorise, est le **nerf de la compétitivité économique** aussi bien au niveau des entreprises que des nations.

Selon le PDG de CISCO «**les entreprises de légende possèdent de grandes et solides cultures. Une part considérable du rôle des dirigeants consiste à développer la culture de l'entreprise et à la renforcer**». Dans le même sens, un ancien PDG d'IBM déclare «**j'ai découvert, lors de mon passage chez IBM, que la culture n'est pas un simple aspect de la question, c'est la question toute entière**».

La résilience pour s'adapter dans un environnement difficile



(2) L'importance grandissante de l'indépendance financière de l'entreprise, de l'intégration d'une culture du cash et de la gestion avisée des risques liés au cash management :

En plus de l'exercice de l'activité relevant de son objet social, l'entreprise exerce une activité semblable à l'activité bancaire à travers l'octroi des crédits aux clients. Ainsi, **le volume du crédit inter-entreprises conjugué à la pollution grandissante du marché par le volume des impayés et des retards de paiements font que la relation financière clients va de plus en plus s'imposer comme un facteur capital de risque et de réussite pour les entreprises.**

Pour être performante, l'entreprise doit être à la fois «un bon vendeur et un bon acheteur». Or, **pour être un bon acheteur et un bon vendeur, l'entreprise doit avoir une solide base financière et une trésorerie saine.**

Dans ce sens, l'indépendance financière de l'entreprise conditionne sa liberté d'action et l'étendue de ses capacités de saisir les opportunités pour se doter d'avantages compétitifs par rapport aux concurrents.

Capgemini affirme que le principal enseignement à retenir de la crise financière est l'importance de l'indépendance financière (dimension long terme de la gestion financière de l'entreprise) et de la maîtrise du cash dans sa dimension court terme (gestion de la trésorerie d'exploitation).

Sans aisance financière, la gestion de l'entreprise est continuellement perturbée et les efforts de ses dirigeants sont nécessairement déviés sous la pression de l'urgence de trouver des solutions pour faire face au risque de liquidité.

Une entreprise en difficultés financières évolue dans un contexte qui la prive de toute possibilité de réduire ses coûts.

Or, les entreprises sont soumises à un déterminisme qui les oblige de s'inscrire dans une courbe tendancielle de réduction relative des charges et à défaut, il arrive un moment où l'accroissement continu des charges compromet leur exploitation à un point tel qui ne leur laisse que deux alternatives : soit procéder à une coupure brutale dans leurs charges, soit quitter le marché et disparaître.

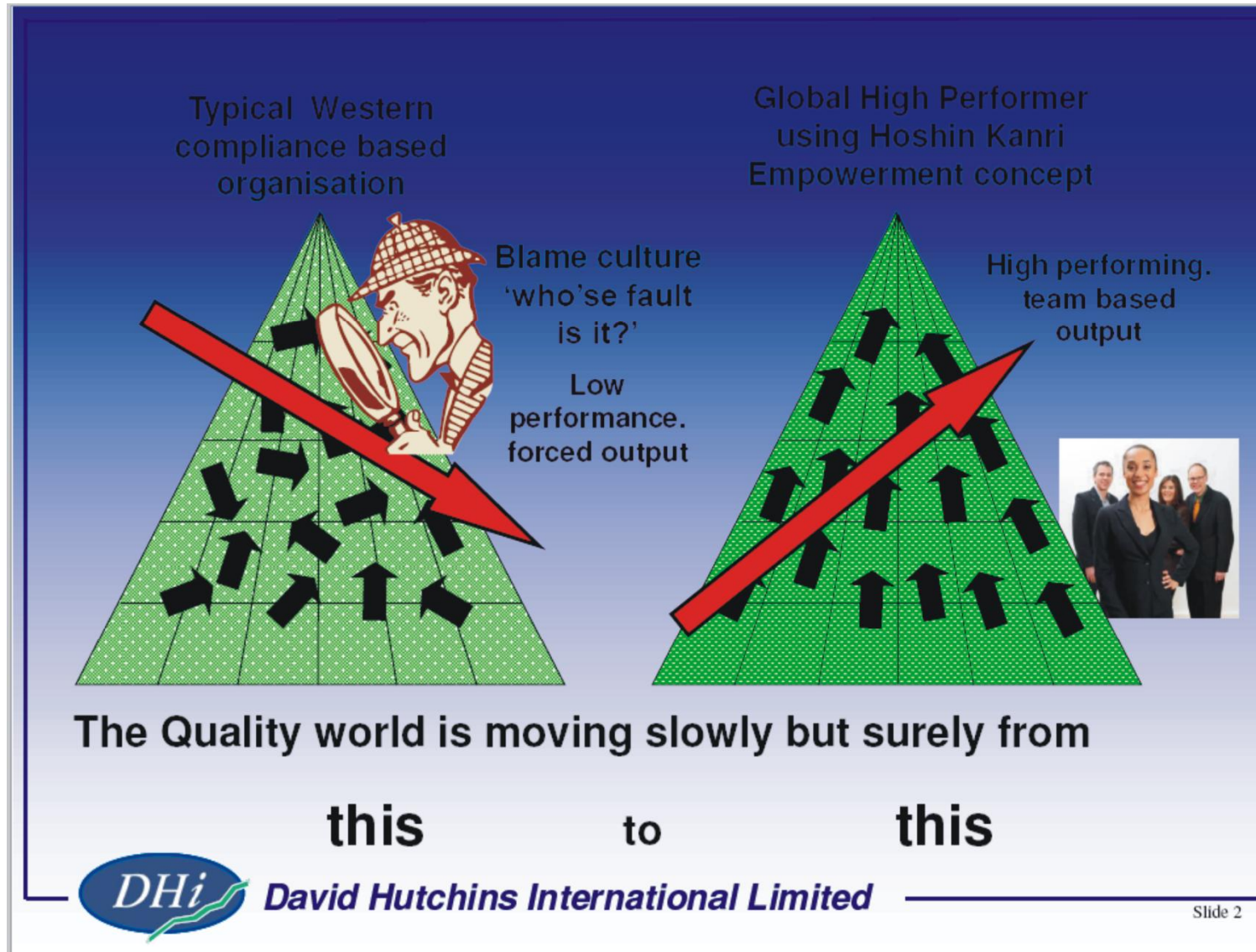
(3) L'efficacité de l'organisation et du système d'information de l'entreprise et de ses fonctions de contrôle :

L'organisation de l'entreprise, l'efficacité de son système de contrôle interne et de gestion des risques et l'efficacité de son système d'information sont une condition de croissance harmonieuse, profitable et durable. Un système d'information performant constitue un outil nécessaire à une gestion efficace et à la maîtrise des activités de l'entreprise car on ne peut prendre de bonnes décisions que lorsqu'on est bien informé. En revanche, lorsque l'entreprise échoue dans la mise en place d'un système d'information performant, cela peut provoquer des dysfonctionnements coûteux voire favoriser la défaillance de l'entreprise.

Quant aux fonctions de contrôle, elles peuvent constituer, selon le cas, une source de coûts sans valeur ajoutée ou, au contraire, des fonctions de support et d'aide à la bonne gestion de l'entreprise. La performance et l'utilité des fonctions de contrôle dépendent fondamentalement de l'importance que leurs accordent les dirigeants et l'adéquation des moyens et ressources notamment en matière de qualification humaine et d'expertise qui leurs sont dédiés.

Ce sont les exigences des dirigeants et des utilisateurs qui déterminent l'efficacité et la valeur ajoutée de l'organisation, du système d'information et des apports des fonctions de contrôle à l'efficacité globale et à la performance.

La résilience pour s'adapter dans un environnement difficile



I- Management et construction d'un environnement interne robuste

- 1 Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace
- 2 Fixation des objectifs et évaluation des performances
- 3 Du tone at the top au ton organisationnel
- 4 Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante
- 5 La responsabilité
- 6 La délégation



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

Le besoin d'un leader (le dirigeant efficace est un héros)

Comprendre la réussite



Les dirigeants efficaces possèdent de nombreux traits caractéristiques et qualités qui peuvent différer d'une personne à une autre. Néanmoins, il est possible de retenir un certain nombre de caractéristiques et des traits de caractères qu'on retrouve généralement chez les dirigeants efficaces, parmi lesquels :

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

1) La méthode et la capacité de résoudre les problèmes :



En toute chose, quand on possède la méthode, on sait comment aller vers la solution.

La méthode consiste à avoir une démarche ordonnée. Elle comprend l'art de poser et de se poser les bonnes questions d'identifier les enjeux et les risques. Albert Einstein disait «Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerai les 55 premières minutes à définir la question appropriée à poser, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de cinq minutes».

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

En obligeant de comprendre avant de décider, l'approche méthodique de résolution des problèmes permet de prévenir contre l'incompétence et les décisions superficielles.

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

Démarche de résolution des problèmes :

- (1) L'identification du problème
- (2) L'identification des parties concernées
- (3) L'identification des solutions alternatives
- (4) Appréciation des conséquences
- (5) Solution retenue raisonnée et étayée



La capacité d'apprendre et de comprendre

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

2) Expertise du métier :

L'expertise métier est un facteur clé de succès dans le métier de dirigeant.

Elle aide à être en mesure d'émettre **des jugements pertinents** et à définir des **objectifs clairs** et à avoir **une bonne connaissance et une bonne mesure des limites**.

L'expertise métier aide à **comprendre le modèle économique de l'entreprise** et à **développer une vision stratégique**, en tant que projet pour l'entreprise dans le présent et dans le futur, **plus réaliste et pertinente**.

L'expertise métier est aussi un facteur très favorable à **l'innovation pertinente**.

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

Le déficit d'expertise du métier peut provoquer de graves dommages à l'entreprise.

Plus le dirigeant possède **l'expertise du métier**, plus il a la confiance des parties prenantes dans ses capacités d'identifier et de dominer les problèmes clefs **et plus ses capacités de mesurer et de gérer efficacement les risques avec professionnalisme et d'innover sont élevées.**



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

3) Prendre le temps de réfléchir pour décider, pratiquer l'intelligence collective et assumer ses décisions

Gérer la Contrainte temps

Savoir bénéficier de l'intelligence collective :

- Concertations
 - Consultations
- } La mise en perspective
(gestion proactive des risques)

**Assumer ses décisions : Le déni de responsabilité est
un grand destructeur de confiance.**



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

4) La capacité de construire un environnement interne robuste qui constitue une condition à la durabilité de l'efficacité :

La qualité de l'environnement interne exerce un impact fort sur l'efficacité des dirigeants et de toute autre personne dans l'entreprise.

Les efforts menés par les individus sont essentiels mais ces efforts ne peuvent avoir qu'un succès et une efficacité limités dans un environnement non porteur.

Une personne exceptionnelle dans un environnement médiocre est d'une efficacité limitée alors qu'une personne moyenne dans un environnement robuste peut être plus efficace et performante.

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

A l'égard de l'organisation et du système de contrôle interne de l'entreprise, **les plus forts destructeurs de la qualité de l'environnement interne**, voire même qui le rendent toxique, sont :

- le déficit d'exemplarité,
- l'incompétence,
- l'absence de culture du travail bien fait,
- les 3 M : le mensonge, la manipulation et le mépris,
- l'irresponsabilité,
- le déficit de confiance,
- et le déficit comportemental.



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

Six autres traits de caractère ont été inventoriés par le professeur Jeffrey Pfeffer :

Les traits de caractère sont importants en ce qu'ils déterminent le modèle comportemental d'un individu. Le Prix Nobel de physique (1939), Ernest Lawrence disait : **« En science, l'excellence n'est pas une question de compétence technique, mais de caractère ».**

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

1) Énergie et endurance psychique et physique

La capacité et la volonté de travailler avec énergie et endurance est un trait commun à toutes les grandes réussites.

L'engagement du dirigeant pour le travail augmente l'efficacité collective.

2) La concentration et la focalisation sur le travail

3) L'empathie et la sensibilité aux autres

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace



4) La flexibilité

S'il faut être ferme sur les exigences et les interdits, la flexibilité reste nécessaire pour préserver l'aspect humain des relations avec les autres.

Un subtil dosage reste nécessaire car **si la flexibilité peut être comprise comme faiblesse, elle peut aussi conférer un grand pouvoir.**

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

5) La capacité à tolérer les conflits sans toutefois forcément les fuir

Un manager efficace est un manager qui résout les problèmes.

Un équilibre doit être observé entre deux règles : D'une part, le manager ne doit pas fuir les conflits. D'autre part, les conflits peuvent être tolérés tant qu'ils s'inscrivent dans les limites des comportements acceptables. Pour ce faire, il est important que les comportements inacceptables soient bien identifiés et connus.



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

6) La capacité à maîtriser son ego

L'ego peut être un ennemi redoutable.

Dès qu'une personne devient trop imbibée d'elle-même, elle compromet fortement ses capacités d'amélioration et décourage l'esprit d'équipe et l'efficacité collective.

Les personnes à l'ego débridé ont tendance à s'approprier les réussites et à rejeter les échecs sur les autres.



1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

Synthèse :

Un dirigeant efficace est d'abord une personne qui a su apprendre à être efficace.

Par exemple, les patrons les plus efficaces font, généralement, partie des meilleurs stagiaires ou des meilleurs salariés s'ils sont passés par le statut de stagiaires ou de salariés.

Si les qualifications peuvent s'acquérir par la formation, changer pour se forger un caractère davantage favorable à l'efficacité est plus ardu. Lorsqu'il s'agit de caractère, il faut admettre que **si la nature pousse à la reproduction, l'homme a besoin de beaucoup de volonté et d'intelligence pour procéder à la correction.**

1. Les traits caractéristiques d'un dirigeant efficace

L'efficacité s'acquiert selon un processus de perfectionnement continu qui s'étend tout au long de la vie.

Les personnes qui savent capitaliser leur propre expérience et qui savent apprendre de l'expérience des autres, les personnes qui s'appliquent continuellement pour comprendre et expliquer aussi bien leurs réussites que leurs échecs en sachant, si nécessaire, se remettre positivement en cause, les personnes qui savent apprendre et qui savent comprendre tout au long de la vie peuvent progresser en maturité pour être toujours plus efficaces.

2. Fixation des objectifs et évaluation des performances



*"Celui qui ne sait pas où il va,
a de forte chance d'arriver ailleurs »*

Un manager doit intégrer dans ses approches la **culture de la formalisation** et la **définition claire des objectifs** et de la mesure des performances pour s'assurer de l'atteinte et, éventuellement de la pertinence des **objectifs fixés** et de s'améliorer continuellement.

2. Fixation des objectifs et évaluation des performances

1. La fixation des objectifs



La **définition des objectifs** pertinents est un facteur essentiel de performance.

L'existence **d'objectifs clairs** permet de réagir et de décider plus vite et aide à focaliser sur les éléments importants et positifs pour **l'atteinte des objectifs**.

Pour être réalisable, **un objectif doit être accompagné par le plan et la façon d'agir** pour l'atteinte de cet objectif et répondre aux risques qui peuvent empêcher sa réalisation.

2. Fixation des objectifs et évaluation des performances

Dans la pratique, les objectifs peuvent être classés en deux types :

(1) Les objectifs correspondant aux pratiques et performances existantes pour lesquels le plan de réalisation et les façons d'agir sont déjà connus.

(2) Et les objectifs en rupture avec les pratiques et performances existantes et qui, par nature, présentent un risque plus élevé qui nécessite un plan de réalisation plus rigoureux.

La définition des objectifs concerne tous les domaines d'activités et de management de l'entreprise.

2. Fixation des objectifs et évaluation des performances

2. Evaluation des performances

Tout ce qui se mesure s'améliore. L'absence de mesure n'incite pas à l'amélioration. «Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer».

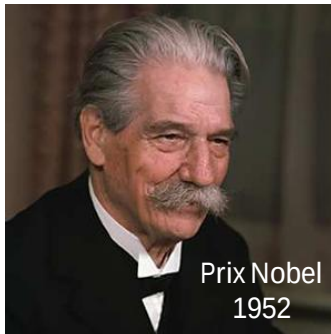
2. Fixation des objectifs et évaluation des performances

L'évaluation des performances s'applique à tous les domaines :

- Les dirigeants de première ligne ;
- Les cadres intermédiaires ;
- Le personnel ;
- Les performances de l'entreprise ;
- Les performances des services et fonctions ;
- Les fournisseurs ;
- Les clients ;
- etc...

3. Du tone at the top au ton organisationnel

«Plus que jamais, l'exemplarité s'impose en valeur forte»



«L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule» disait Albert Schweitzer.

Les dirigeants sont responsables de la culture organisationnelle et de **la qualité de l'environnement** dans l'entreprise.

Le risque d'environnement toxique constitue un véritable handicap pour l'entreprise et une maladie qui affaiblit le système immunitaire des organisations .

3. Du tone at the top au ton organisationnel

Le déficit d'exemplarité, source d'inefficacité : si un système est inefficace, il y a toujours une part d'explication dans le déficit d'exemplarité de ses dirigeants.

Impact des comportements des dirigeants et des responsables sur la qualité de l'environnement interne :

L'environnement (composé, notamment, de l'exemplarité des dirigeants - Tone at the top et tone in the middle -, la culture d'entreprise et le ton organisationnel, la culture de contrôle et de prévention du risque, l'intégrité et l'éthique, l'engagement de compétence, l'intelligence collective, le système d'information, la culture de coordination, la délégation, l'acceptation d'être pris pour responsable, la confiance interpersonnelle, la politique de gestion des ressources humaines) **constitue un élément du capital immatériel** de l'entreprise qui synthétise le milieu dans lequel les personnes travaillent et dans lequel l'entreprise se réalise au quotidien.

3. Du tone at the top au ton organisationnel

L'environnement interne est le résultat de l'accumulation de phénomènes tels que l'auto-discipline, les modèles d'attitudes, les styles de communication, les modèles d'état d'esprit, les modèles de pensée et de culture, le niveau de confiance interpersonnelle et les modèles de comportements concrets et réels qui ne peuvent être ni maquillés ni manipulés pour faire semblant. **L'entreprise vit, respire et agit en conformité avec l'environnement qu'elle s'est forgée.**



3. Du tone at the top au ton organisationnel

Alignement de la base sur le sommet

Lorsque **l'exemplarité** de la direction se transmet et se traduit en une véritable exemplarité des cadres intermédiaires, cela favorise l'alignement du personnel de base sur l'exemplarité de ses dirigeants et **l'amélioration de la maturité de l'environnement organisationnel** de sorte que **chaque membre de l'entreprise se considère responsable tenu de donner l'exemple.**

3. Du tone at the top au ton organisationnel



3. Du tone at the top au ton organisationnel

Les indices de manque d'exemplarité

Le déficit d'exemplarité peut se manifester à travers l'existence d'indices qui indiquent l'existence d'un problème d'exemplarité :

- 1) L'étendue, la fréquence, la multiplication et la nature des incidents, des erreurs et des travaux mal faits ainsi que des mauvaises performances.
- 2) L'absence de désignation des responsabilités dans le reporting d'incidents ou dans les réunions qui peut signaler la peur de représailles ou la volonté de couverture mutuelle et le risque d'absence d'exhaustivité de reporting des incidents.

3. Du tone at the top au ton organisationnel

- 3) La mauvaise réputation socialement partagée peut révéler un déficit d'exemplarité.
- 4) Le style et le ton de la communication des managers : la recherche de discrétion systématique et les écarts dans le reporting aux responsables indiquent un problème d'exemplarité.
- 5) Les révélations à travers les discussions dans les réunions.
- 6) Les révélations à travers les discussions informelles.
- 7) Les informations recueillies lors des interviews de départ des employés.
- 8) Les plaintes des clients ou des fournisseurs ou d'autres tiers.
- 9) Les dénonciations.

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

«Apprendre à comprendre est la clef pour acquérir le savoir nécessaire à l'exercice de tout métier»

Selon Fayol, les fonctions de direction recouvrent **50%** du temps consacré aux **activités administratives** de gestion.

Si **l'apprentissage tout au long de la vie est nécessaire pour tous**, il correspond à un **besoin insistant** qu'un dirigeant ressent dans l'exercice de ses responsabilités et fonctions quotidiennement.

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

1. La comptabilité financière, l'analyse de gestion et l'analyse financière

Pour les PME, une comptabilité financière informative est un outil principal de pilotage et de gestion de l'entreprise.

Les contrôles et vérifications effectués par la comptabilité financière constituent le **dernier niveau de défense du contrôle interne de l'entreprise.**

Une comptabilité financière informative fournit tous les détails nécessaires au contrôle des actifs et des passifs, à la maîtrise de la formation du résultat de l'entreprise, à l'analyse de gestion et à l'analyse financière.

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

Importance des exigences de la direction

Un dirigeant qui ne sait pas utiliser la comptabilité financière et qui n'a pas d'exigences de comptabilité financière informative, d'analyse de gestion et d'analyse financière se prive d'un outil capital de pilotage, de contrôle et d'aide à la prise de décision.

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

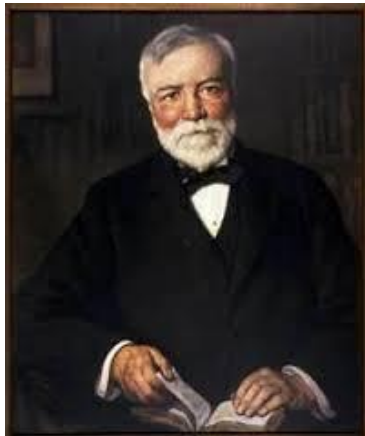
2. Pilotage de la fonction résultat et des indicateurs de gestion courante

Le résultat se construit au jour le jour. Il est donc important que le dirigeant ait une **méthode de suivi de la formation du résultat** tout au long de l'année, quotidiennement, de jour en jour et un **système de suivi des indicateurs clés de gestion** (commandes en cours, créances clients et créances en retard, chiffre d'affaires et marges réalisées, état du cash, etc...).

Le **suivi de la formation du résultat** en continu suppose que le dirigeant possède les **savoirs nécessaires** et sache utiliser les **indicateurs clés de gestion**.

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

3. Organisation, contrôle interne et gestion des risques et système d'information



«Prenez toutes mes usines, tous mes commerces, tous mes moyens de transport, tout mon argent mais laissez-moi mon organisation et dans quatre ans j'aurai tout reconstruit»

Andrew Carnegie

4. Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante

4. Gestion prévisionnelle, planification et contrôle de gestion

Construire ses comptes prévisionnels et établir la planification des projets de l'entreprise.

5. Gestion de trésorerie

Rien n'est plus dangereux pour une entreprise qu'un **dirigeant qui signe des engagements sans avoir la maîtrise de la situation de trésorerie de l'entreprise.**



4. **Savoirs en gestion nécessaires à l'exercice des fonctions de direction courante**

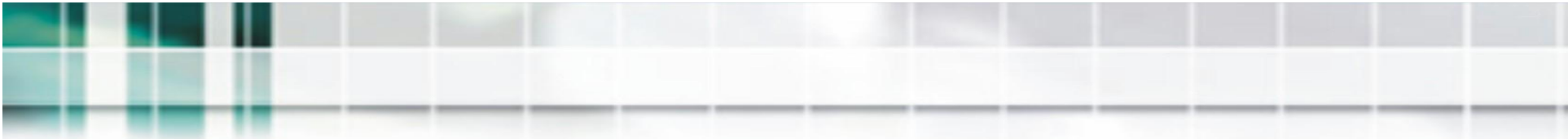
6. **Gestion des ressources humaines**

La **gestion des ressources humaines** s'impose comme une **fonction clé** dans la gestion d'une entreprise.

7. **Marketing et gestion commerciale**

8. **Gestion des approvisionnements et des stocks**

Les **approvisionnements** conditionnent la **compétitivité** de l'entreprise et sa **pérennité**.



5. La responsabilité

« Le déni de responsabilité est une attitude destructrice de la confiance interpersonnelle »

A l'origine, le mot responsable signifie "**se tenir garant du cours des événements à venir**".

Selon le dictionnaire le Littré : La responsabilité signifie l'obligation de répondre, l'obligation d'être garant de ses actes ainsi que de ceux des personnes dont on a la charge.

5. La responsabilité

La responsabilité consiste à assumer les effets de ses insuffisances et l'intelligence consiste à assumer ses échecs et à apprendre de ses échecs pour ne plus commettre les mêmes fautes.

A défaut d'assumer, l'échec peut se transformer en incompétence. Le pire est, quand l'incompétent ne se soucie pas de son incompétence, rien ne peut faire, dans ce cas, qu'il sorte de son incompétence.

5. La responsabilité

Responsabilité et capacité : Selon RICHIERO : «Quand la charge est lourde à porter, qu'elle épuise, l'homme n'est pas dans "sa voie". La charge est légère pour qui est dans "sa voie"».

Il ajoute que la responsabilité assumée fait progresser dans la joie alors que la responsabilité non assumée fait progresser dans la souffrance ou pire encore, elle peut détruire.

5. La responsabilité

On reconnaît le **comportement responsable** non dans les déclarations mais **dans les actes**.

La vraie responsabilité consiste à être **attaché à la réalisation du but** et c'est pourquoi **la culture de responsabilité engendre naturellement l'efficacité**.

6. La délégation

"La délégation repose sur la confiance,
et la confiance, cela se prouve"

Selon l'étude annuelle 2014 de l'agence américaine GALLUP, la Tunisie est championne de la démotivation avec seulement 5% du personnel motivé et marquant un fort engagement pour le travail contre 13% dans le monde. Les employés très négatifs sont de 54% en Tunisie contre 24% dans le monde alors que les employés passifs sont de 41% en Tunisie contre 63% dans le monde.



Cela révèle un grand déficit dans la gestion des ressources humaines et l'enracinement d'une culture passive à l'égard du travail et de l'effort.

6. La délégation

La délégation consiste à **transférer à une personne compétente, située à un niveau inférieur**, l'autorité d'exercer une responsabilité pour réaliser une activité donnée **en disposant du pouvoir et en assumant les responsabilités subséquentes.**

La délégation est indispensable à la croissance.



6. La délégation

Les freins à la délégation et les conséquences de la non délégation

Justification de la concentration des tâches

Frein psychologique

Goulot d'étranglement

Ceux qui savent encadrer trouveront toujours la personne appropriée qui peut prendre en charge les tâches qui doivent être déléguées.

Une personne, qui sait former, déléguer et superviser, façonne son entourage dans ce sens et l'inverse aussi **de sorte qu'un responsable finit souvent par se faire entourer par des gens qui lui ressemblent.**

6. La délégation

Les exigences de la délégation

Pour être efficace, la délégation doit satisfaire à certaines exigences :

- Outre les compétences appropriées, la personne qui accepte la délégation doit être dotée d'une bonne culture d'entreprise, de compétence comportementale et d'une culture de responsabilité adéquates, accepte ses obligations de rendre compte et d'être prise pour responsable ;
- L'existence d'un bon niveau de confiance interpersonnelle dans l'entreprise facilite la coordination et favorise l'efficacité des délégations ;

6. La délégation

- La clarté de la délégation, notamment en fixant les prérogatives, les responsabilités, les attentes et éventuellement les limites par écrit ;
- L'acceptation de la délégation, l'acceptation d'être pris pour responsable et de rendre compte ainsi que la motivation pour les prérogatives déléguées ;
- La supervision des tâches déléguées suivie d'un feed-back constructif. La supervision efficace apporte l'encadrement nécessaire pour que la personne à qui la délégation est faite accomplisse l'activité déléguée de façon adéquate et efficace.

La personne qui délègue a un devoir et une obligation de superviser les activités qu'elle délègue ;

6. La délégation

- L'adaptation du style de suivi et de supervision selon les risques liés à la tâche déléguée et selon la qualification de la personne à qui la tâche est déléguée (débutant, confirmé ou expert) ;
- La mise en œuvre d'une coordination et d'une communication efficaces ;
- La personne à qui on délègue doit remplir les compétences et la capacité pour satisfaire aux exigences des tâches déléguées ;
- La délégation peut se faire de façon progressive.

6. La délégation

Une délégation appropriée doit être assortie d'un renforcement de la communication entre la personne investie des pouvoirs et l'autorité à laquelle elle est rattachée.

Pour la mener à bien, il faut l'assortir de méthodes fiables et pertinentes de contrôle et de supervision.

La peur d'être tenu pour responsable a une incidence très favorable sur l'exercice correct des pouvoirs délégués et contribue à l'émergence d'un environnement favorable au contrôle interne.

6. La délégation



Les limites de la délégation

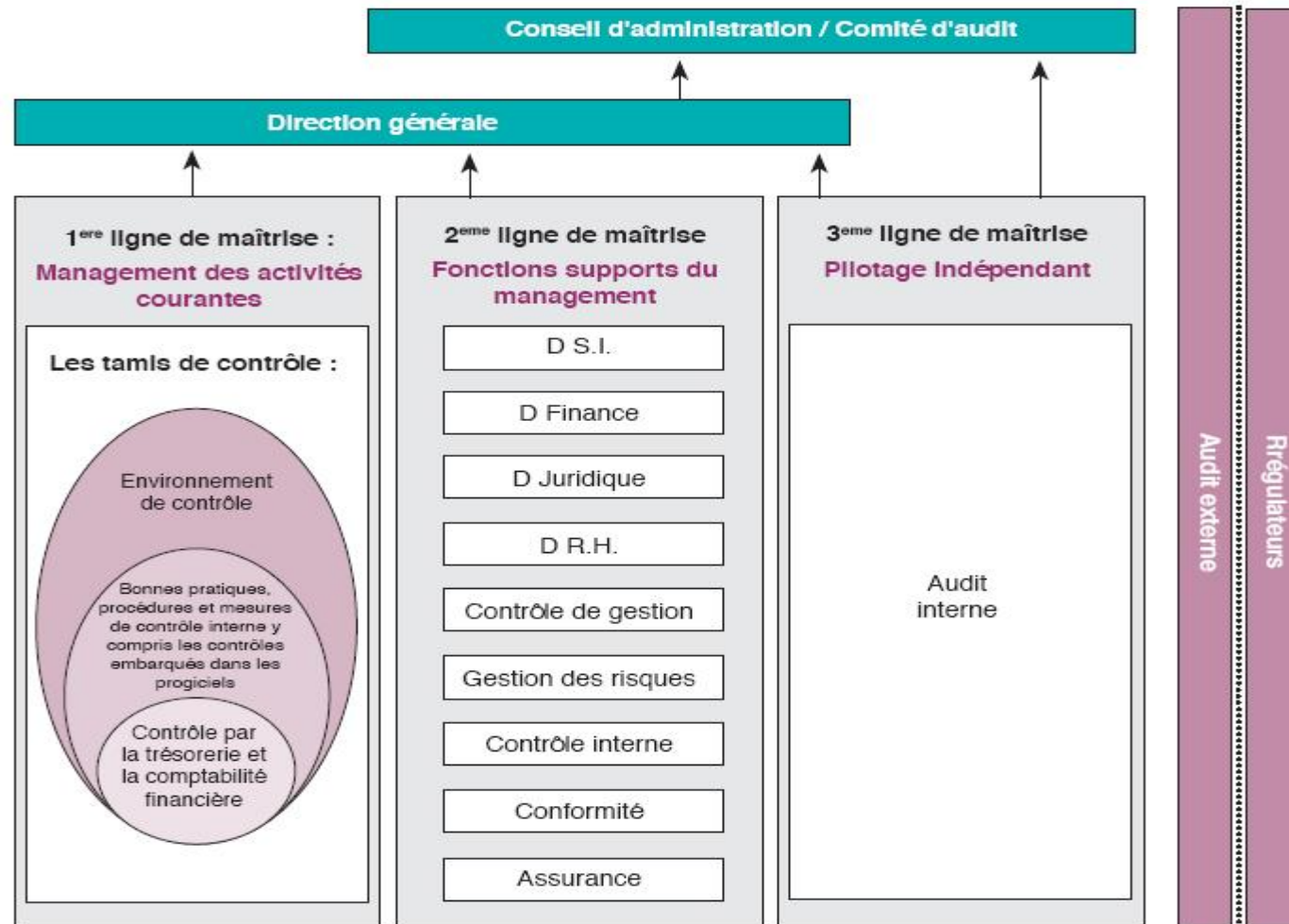
- La délégation ne décharge pas la personne qui délègue de sa responsabilité de pilotage, de supervision et d'encadrement ;
- La personne qui délègue doit s'assurer que les exigences pour que la délégation soit efficace sont réunies et que la délégation est efficace ;

6. La délégation

- Les activités qui nécessitent une haute expertise et une longue expérience gagnent à n'être déléguées que progressivement et à des personnes qui satisfont aux conditions et qualifications requises ;
- L'accompagnement des personnes à qui on délègue reste nécessaire pour les aspects des tâches et missions déléguées qui nécessitent l'intervention et le soutien de responsables hiérarchiques possédant l'expertise et l'expérience adaptées.



Le modèle des trois lignes de défense peut être schématisé comme suit :



(Adapte du schema IFACI - AMRAE, 2013)

II- Gestion du risque clients et cash management



- 7** ➤ Gestion des relations financières clients
- 8** ➤ Contrôle interne du risque clients
- 9** ➤ Gestion de la trésorerie (Cash management)
- 10** ➤ Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance
- 11** ➤ L' optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

7. Gestion des relations financières clients

L'entreprise doit avoir conscience qu'en plus des activités relevant de son objet social, elle s'adonne - de fait - à une activité bancaire de crédit par le biais du crédit clients qu'elle dispense, de sorte qu'elle se trouve souvent dans une situation d'emprunter pour prêter

Les clients représentent la principale sinon l'unique **source de revenus et de cash pour l'entreprise** et un de ses principaux postes d'actifs et de besoin en fonds de roulement.

Le poste clients représente aussi une **source principale de risque**.

Les revenus restent théoriques et virtuels jusqu'au recouvrement effectif des créances clients.

7. Gestion des relations financières clients

Objectif des relations financières clients : Optimiser l'usage des crédits accordés aux clients en prenant en compte la recherche d'un équilibre profitable entre les opportunités commerciales et les impératifs financiers.

D'un côté, il s'agit de ne pas brider l'action commerciale par une prudence excessive du responsable de crédit (crédit manager) et de l'autre, de ne pas exposer l'entreprise au risque de détériorer sa rentabilité par des pertes de créances qui dépassent ses capacités financières.

7. Gestion des relations financières clients

La politique de prise de risque crédit clients est principalement fonction de l'impact du risque de recouvrement sur la rentabilité de l'entreprise.

Plus la marge commerciale (sur coûts variables) est faible, plus le risque est pénalisant.

7. Gestion des relations financières clients

La politique de prise de risque crédit clients est, par conséquent, fonction notamment :

- (1) de l'importance du niveau de marge sur coût direct ;
- (2) de la quête de part de marché ;
- (3) des usages et pratiques professionnels dans le secteur d'activité ;
- (4) des contraintes financières de l'entreprise : rentabilité réduite, déficit de trésorerie, etc...

7. Gestion des relations financières clients

Cohérence d'ensemble de la politique de crédit clients

La politique de crédit doit être harmonisée avec les autres conditions de vente (Remises, escomptes, etc...).

La politique de crédit doit être aussi harmonisée avec le mode de rémunération des représentants commerciaux et vendeurs (commissions payées lors de l'encaissement effectif ou politique mixte avec un fractionnement de la commission en parties : vente / réception du titre de paiement / encaissement effectif).

7. Gestion des relations financières clients

Mise en place d'une organisation efficace :

- 1) Elaboration d'un manuel de procédures clients assurant une traçabilité totale de l'ensemble de la procédure et un suivi d'avancement du processus et de consultation fiable des situations en temps réel ;
- 2) Désignation d'un responsable crédit clients (crédit manager) ;
- 3) Formalisation d'une procédure et des outils d'études, de renseignement et d'analyse de la solvabilité client ;

7. Gestion des relations financières clients

- 4) Fixation du crédit autorisé par client pour une durée déterminée et révision périodique par un comité de crédit avec prise en compte des avis et propositions des personnes impliquées (commerciaux, financiers, etc...) ;
- 5) Suivi systématique et création d'une base des incidents clients et suivi des incidents par responsable de vente et de crédit.

7. Gestion des relations financières clients

La gestion du risque de crédit clients doit permettre **de sécuriser les ventes** à travers notamment :

- (1) L'accompagnement et l'encadrement de la démarche commerciale et des activités des commerciaux ;
- (2) L'étude et le suivi de la solvabilité des clients ;
- (3) La sécurisation et la prévention des ventes à risque ;
- (4) L'alerte et la réactivité rapide pour agir et faire face aux risques émergents ;
- (5) La maîtrise et la surveillance du risque de défaillance clients.

7. Gestion des relations financières clients

Pilotage des crédits clients : Le pilotage des crédits clients conditionne l'efficacité de la gestion des relations clients. Il est d'autant plus efficace qu'il permet de capter les signaux d'alerte pour anticiper les défauts de paiements des clients et d'agir de façon rapide et précoce en conséquence.

Le pilotage peut s'appuyer sur les états suivants :

(1) La collecte, l'analyse et la remontée rapide d'information sur l'état de solvabilité des clients.

(2) Etat des créances en retard de paiement et des créances connexes (créances non échues d'un client en retard de paiement) et des actions entreprises.

7. Gestion des relations financières clients

(3) Classification des clients (A, B, C, D) :

A : Client sans incident et sans risque à court terme ;

B : Client avec incident mineur avec risque faible ;

C : Client avec incident à risque ;

D : Client interdit de crédit.

7. Gestion des relations financières clients

(4) Etat des crédits clients (crédit autorisé, crédit en cours, incidents, instructions spéciales) et des délais de crédit autorisés comparés aux délais de crédits consommés (effectifs).

(5) Etat des clients contentieux.

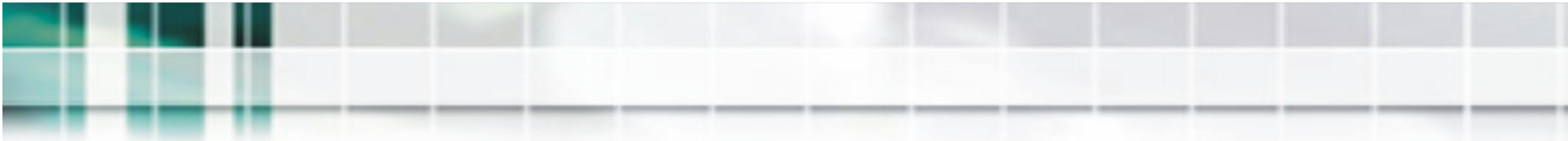
(6) Tableau de bord "relations financières clients".

7. Gestion des relations financières clients

Indicateurs de performance de gestion des relations financières clients :

Les indicateurs de performance peuvent comprendre :

- Un pourcentage de pertes de créances très faible par rapport au chiffre d'affaires hors TVA et surtout inférieur au seuil toléré (fixé par la direction) ;
- Un délai de crédit effectif proche du délai de crédit accordé soit un délai de retard faible (inférieur au seuil toléré) ;
- Le nombre de créances en retard de paiement et leur montant ;
- Le nombre de créances en contentieux et leur montant.



8. Contrôle interne du risque clients

Le risque client est devenu un risque majeur pour les entreprises car l'entreprise ne peut atteindre son objectif de prospérité sans clients, tout comme les clients, et particulièrement les risques de défaillance de clients importants, peuvent être la cause de l'échec de l'entreprise.

L'importance du compte clients se manifeste à travers le fait que tout le profit d'exploitation de l'entreprise transite par ce compte et que le profit comptabilisé reste virtuel jusqu'au recouvrement effectif des créances clients.

8. Contrôle interne du risque clients

Autrement dit, le profit comptable n'est qu'un profit sur le papier tant qu'il n'a pas été converti en Trésorerie.

Pour compenser la perte d'une créance de 100 hors TVA 18% née d'une vente à marge commerciale de 20%, il faut réaliser des ventes recouvrables de TTC.

8. Contrôle interne du risque clients

La procédure vente-client doit absolument être formalisée et écrite avec une formation appropriée et efficace pour l'ensemble des personnes impliquées. Autrement dit, chaque entreprise doit être une école de vente et de gestion de la relation financière clients.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

«L'objectif final de toute entreprise est la création de valeur et la génération de cash»

Selon Capgemini consulting, «s'il est un enseignement apporté par la crise, c'est bien l'importance de la maîtrise du cash, aussi bien dans sa dimension long terme - structure financière - que dans sa dimension court terme - gestion de la trésorerie d'exploitation».

Dans un environnement de plus en plus exigeant, la guerre de la compétitivité ne peut être gagnée sans trésorerie saine.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

Les trois types de culture revenus de l'entreprise et le niveau de maturité en matière de cash :

Les entreprises développent trois types de culture de revenus en fonction de l'environnement dans lequel elles évoluent :

➤ Dans un environnement où la concurrence est faible ou modérée, les entreprises développent une **culture du chiffre d'affaires**.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- Lorsque la concurrence devient plus acharnée, il devient absolument nécessaire que la culture du chiffre d'affaires soit complétée par une **culture de la marge**.
- En période d'environnement difficile ou de crise, à la culture de marge, il faut ajouter la **culture du cash**. Le partage d'une culture du cash est un atout pour développer les activités de l'entreprise sur des bases saines et durables.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

Le cash constitue une source d'indépendance permettant de préserver l'entreprise contre les déconvenues liées au manque de trésorerie.

Les entreprises doivent de plus en plus faire preuve de **solidité financière** pour se mettre en condition de traverser les turbulences de la conjoncture, **le système de gestion de la trésorerie et le développement d'une culture du cash occupent une place de plus en plus stratégique et vitale.**

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

Logiciel de gestion de trésorerie

Le métier de trésorier s'appuie de plus en plus sur des logiciels de gestion et d'optimisation de la trésorerie et le développement d'un **système d'information efficace** pour la gestion des **relations financières clients** et la trésorerie de l'entreprise dans son ensemble.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

Les risques que la direction financière et trésorerie doit gérer

Les entreprises sont exposées à cinq types de risques financiers dont la gravité relative varie d'une entreprise à une autre :

- (1) Le risque de liquidité ;**
- (2) Le risque de contrepartie ;**
- (3) Le risque lié au prix des matières ;**
- (4) Le risque de change ;**
- (5) Le risque de taux.**

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

1. Le risque de liquidité : Gérer ce risque consiste à sécuriser la trésorerie de l'entreprise pour qu'elle soit toujours en état de faire face aux dépenses et à honorer les engagements de l'entreprise à leurs échéances quels que soient les aléas de la conjoncture. Il s'agit de valoriser et de défendre la signature de l'entreprise aux yeux du marché.

La gestion du risque de liquidité doit viser à :

- ✓ optimiser le BFR compte tenu des contraintes de l'environnement général,
- ✓ assurer et pérenniser l'accès au financement,

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ préserver la solidité de la signature sociale,
- ✓ se constituer une réserve de cash,
- ✓ optimiser le coût de financement,
- ✓ maintenir un montant de sécurité sur les lignes de crédit à garder en réserve non utilisé,

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ éventuellement, anticiper et restructurer le financement des prochaines échéances de remboursement,
- ✓ faire appel aux actionnaires au moment opportun,
- ✓ diversifier la nature des sources de financement,
- ✓ Groupe de sociétés : traiter avec vigueur le cas des filiales déficitaires et non performantes ou en déséquilibre financier.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

2. Le risque de contrepartie : Ce risque porte sur les relations financières clients et autres tiers (risque opérationnel) et porte sur la sécurisation des réserves de liquidité et dépôts (risque lié à l'environnement financier) qui consiste à prendre en compte la sécurité du placement, sa liquidité et son rendement.

Dans un environnement de crise, l'exposition au défaut de contrepartie est un risque réel et fort notamment dans les secteurs sinistrés.

Le risque de contrepartie lié aux situations spécifiques des clients et tiers exige une vigilance particulière dans un contexte de dégradation générale de l'environnement économique.



9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

3. Le risque lié au prix des matières : Dans le contexte d'un pays à monnaie faible, l'augmentation des coûts d'approvisionnement des importations due à la dépréciation du dinar s'ajoute au risque de prix et d'exigence de marge de couverture par les fournisseurs étrangers.

La gestion du risque lié au prix des matières exige d'accroître les stocks de réserve pour les produits clefs (20/80), ce qui entre en conflit avec la politique d'optimisation du cycle de l'encaisse et du BFR.

L'arbitrage s'effectue en fonction de la position globale de l'entreprise et de ses contraintes en sachant que le phénomène de dépréciation de la monnaie locale affecte de façon plus marquante les entreprises en trésorerie tendue.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

4. Le risque de change : Le risque de change désigne la variation du cours du dinar par rapport aux autres devises au cours de la période séparant la date de réalisation de l'opération ou de conclusion du contrat et la date de paiement ou d'encaissement. Dans un contexte de dépréciation du dinar, le risque de change est positif pour les exportations alors qu'il est négatif pour les importations.



9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

La Tunisie semble plongée dans un cycle de dépréciation de sa monnaie, la gestion du risque de change à l'importation consiste à utiliser les techniques et moyens pour en réduire l'impact sur l'exploitation et les performances de l'entreprise.

Paradoxalement, on peut se trouver dans une situation où le plutôt on paye ses importations, moins cela coûte.



9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

5. Le risque de taux : Il s'agit du risque d'augmentation des taux d'intérêt et donc des charges financières.

Dans un contexte d'optimisation du coût de financement, le taux d'intérêt et le risque de taux peuvent être confrontés à l'effet du risque de change.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

L'optimisation du cash comporte notamment :

- ✓ L'adoption du modèle des lignes de défense dans le domaine de la trésorerie.
- ✓ Comprendre comment l'entreprise produit et consomme du cash et mettre en œuvre la politique générale de l'entreprise en matière de trésorerie pour qu'elle soit cohérente avec la stratégie globale de compétitivité de l'entreprise.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ Développer la culture cash auprès des opérateurs concernés.
- ✓ La surveillance et l'optimisation du besoin en fonds de roulement en agissant sur les leviers disponibles, notamment le cycle de réalisation de l'encaisse composé des relations financières clients et des stocks.
- ✓ La surveillance de l'équilibre financier et le financement approprié des investissements.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ La gestion, la fiabilisation et la maîtrise des engagements.
- ✓ La mise en place, la fiabilisation et la surveillance continue d'un système de gestion prévisionnel de trésorerie.
- ✓ La surveillance de la trésorerie, la gestion des soldes bancaires, la gestion proactive et l'ajustement optimisé de la situation de trésorerie.
- ✓ Le gestion des relations et la négociation des relations avec les banques.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ Le contrôle des conditions bancaires.
- ✓ Le contrôle et la vérification continue des opérations bancaires et des charges financières (calcul des agios, date de valeur, échelle d'intérêt, fusion des échelles d'intérêt des comptes, commissions, etc...).
- ✓ Gestion du risque de change.
- ✓ La mise en place d'un tableau de bord du «Cash» et BFR permettant des alertes en temps opportun.

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

La politique de l'entreprise en matière de trésorerie

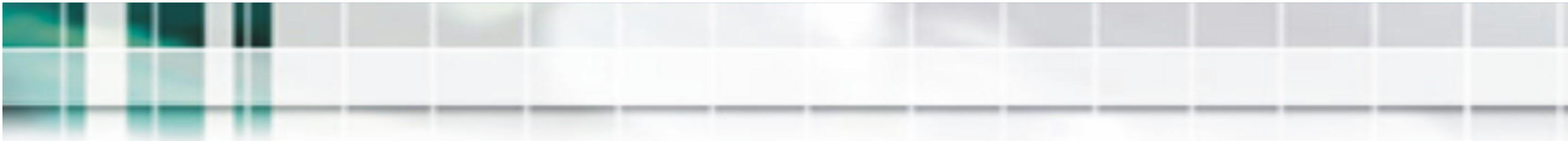
Indicateurs de performance du cash management

Les indicateurs de performance peuvent comprendre :

- ✓ La protection de la solidité de la signature sociale et la gestion efficace du risque de liquidité ;
- ✓ L'amélioration de la situation de trésorerie et de la structure financière ;

9. Gestion de la trésorerie (Cash management)

- ✓ La baisse relative des charges financières, y compris les différences de change ;
- ✓ L'efficacité de la gestion des relations financières clients ;
- ✓ Les indicateurs d'optimisation du cycle de l'encaisse et du BFR ;
- ✓ Les indicateurs de fiabilisation des prévisions de trésorerie ;
- ✓ L'optimisation du risque lié au prix des matières.



10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

Il ressort du rapport d'enquête annuelle publié en juin 2014 par l'Association des Financiers professionnels (AFP) intitulé « Rôle stratégique de la trésorerie » **les principales conclusions suivantes :**

1. Les dirigeants sont amenés à porter une attention toute particulière à la **liquidité** et au **risque d'exposition**, problématiques qui ont élevé le **rôle stratégique des trésoriers d'entreprise**. Cette tendance devrait se poursuivre au cours des cinq prochaines années.

10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

2. Le rôle du trésorier d'entreprise, la “branche” de la finance qui assure que l'organisation dispose de suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins, **continue de croître en importance stratégique** au fur et à mesure que **l'exposition à la concurrence et aux risques de contrepartie se développent** et que les entreprises doivent prendre des **décisions d'affaires** telles que :
Quand et comment utiliser leurs réserves de cash ?

10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

3. Coupler **l'assurance effective et efficace** au quotidien de la gestion de trésorerie avec son apport stratégique et ses compétences de leadership est essentiel pour le « **nouveau** » **profil du trésorier** afin de gérer et d'optimiser les résultats et de consolider la fonction de trésorier.

10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

4. Le rôle du trésorier deviendra plus stratégique dès que le chef d'entreprise et le conseil d'administration se concentrent sur **l'optimisation de l'utilisation** de la trésorerie, sur les bilans de leurs entreprises et sur l'amélioration des performances **dans un environnement des affaires de plus en plus incertain.**

10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

Synthèse des réponses des sondés :

- Pour **84%** : Le **rôle du trésorier** des entreprises **a augmenté au cours des cinq dernières années**,
- Pour **83%** : **Son rôle continuera d'augmenter** au cours des cinq prochaines années,
- Pour **69%** : Le **rôle stratégique accru** est lié à l'accent mis sur la gestion de trésorerie et de la liquidité dans le contexte économique actuel,

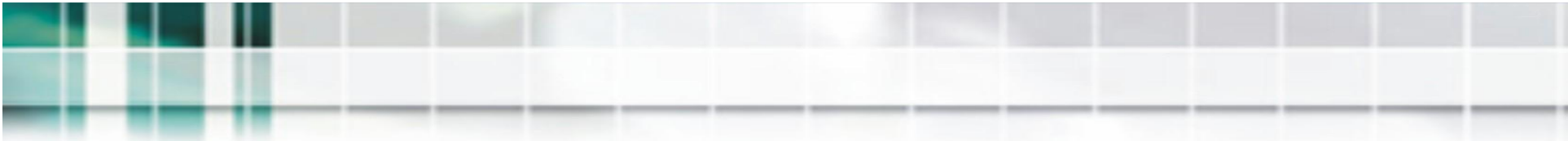
10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

- Pour **63%** : Le **rôle élargi du trésorier** d'entreprise est le résultat de l'attention que la haute direction et le conseil d'administration portent actuellement sur **la liquidité et l'exposition au risque**,
- Pour **94%** : **Les trésoriers tiennent le rôle principal dans la gestion de la relation bancaire**,
- Pour **75%** : Le trésorier d'entreprise a **un accès et une visibilité accrus** auprès de la direction exécutive de l'organisation,
- Pour **37%** : Les trésoriers sont membres du Comité de direction exécutive.

10. Le trésorier d'entreprise, une fonction qui gagne de plus en plus en importance

L'étude a également exploré les aptitudes du personnel, les compétences de communication et la nécessité de développement du leadership pour le développement de l'impact des départements de trésorerie.





11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

L'optimisation du besoin en fonds de roulement permet de dégager du cash et de mobiliser un capital immobilisé pour **améliorer les capacités de l'entreprise à saisir les opportunités et investir au moment opportun.**

L'entreprise ne doit pas attendre d'être en crise de liquidités pour engager un projet d'optimisation du BFR. Bien au contraire, c'est bien pendant les périodes de gestion paisible du cash que l'entreprise est en possession de ses meilleures facultés pour mener à bien un projet d'optimisation du BFR et d'optimisation du cash.

11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

L'optimisation du BFR porte fondamentalement sur les domaines suivants :

- 1. Le crédit client ;**
- 2. Les stocks matières et marchandises ;**
- 3. Les stocks de produits ;**
- 4. Le crédit fournisseurs**

11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

1. Optimisation du crédit client :

- (1) Fiabiliser et fluidifier la procédure de facturation ;
- (2) Identifier et rendre visible les retards de paiements clients ;
- (3) Utiliser intelligemment la technique de l'escompte de règlement.

11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

2. Optimisation de la gestion des stocks matières et marchandises

- (1) Appliquer la méthode 20/80 dans la gestion des stocks ;
- (2) S'organiser pour être en mesure de calculer et de piloter la rotation de chaque article en stock et dégager les stocks à rotation lente ;
- (3) Arbitrer entre stockage et coût, risques et aléas des approvisionnements y compris les risques de prix et de change et les coûts et risques de stockage ;
- (4) travailler sur la réduction des prix et des coûts d'approvisionnement.

11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

3. Optimisation de la gestion des stocks de produits

- (1) Appliquer la méthode 20/80 dans la gestion des stocks ;
- (2) S'organiser pour être en mesure de calculer et de piloter la rotation de chaque article en stocks et dégager les stocks à écoulement lent et en tenir compte pour les politiques de production et de vente ;
- (3) Arbitrer entre stock / coût d'opportunité et stock / coût et risques de stockage.

11. Optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

4. Optimisation du crédit fournisseur

(1) Veiller au strict respect des engagements à l'égard des fournisseurs ;

(2) Planifier une augmentation future du crédit fournisseur en fonction de l'amélioration de volume des achats permettant au fournisseur de s'y préparer sans impact sur le prix ;

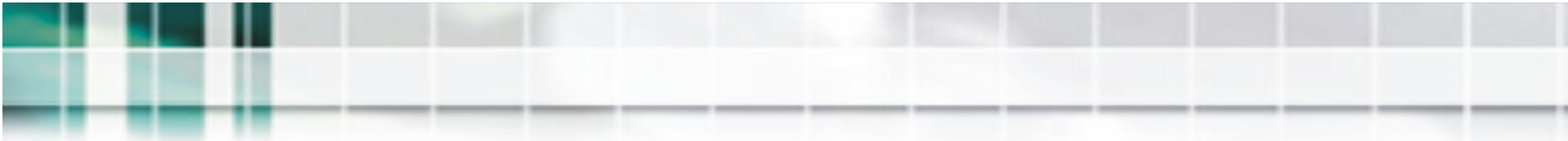
(3) Faire jouer la concurrence sur les conditions de ventes ;

(4) Obtenir des escomptes et réductions de prix pour paiement anticipé en cas de trésorerie disponible.

III- Système d'information et fonctions de contrôle

- 12** Importance du système d'information
- 13** Modèle des trois lignes de défense
- 14** Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne





12. Importance du système d'information

1. Les dimensions du système d'information

Le système d'information comporte deux dimensions :

- «- celle de l'organisation qui se transforme, entreprend, communique et enregistre les informations,
- puis celle du système informatique qui permet l'acquisition, le traitement, le stockage, la transmission et la restitution des informations au service de la gestion de l'entreprise».

12. Importance du système d'information

2. Performance du système d'information

Le rôle de la technologie de l'information est en train de muter «de simple fonction de support pour devenir un acteur central permettant d'améliorer la performance des entreprises et de faciliter les rapports entre les personnes».

La performance du système d'information comporte deux volets :

- (1) sa performance technique,
- (2) sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

12. Importance du système d'information

3. Convergence des différents systèmes contribuant à l'organisation de l'entreprise

Pour de nombreuses entreprises, le système d'information constitue, dorénavant, un facteur clef de succès en même temps qu'un facteur de risque stratégique. C'est la raison pour laquelle, le système d'information doit être construit et développé en coordination et en étroite collaboration et intelligence avec la fonction organisation et la fonction contrôle interne et gestion des risques.

12. Importance du système d'information

Dans beaucoup d'entreprises, les fonctions organisation et système d'information sont fusionnées.

Ainsi, plus les responsables du système d'information possèdent l'expertise technique des domaines informatisés en plus de l'expertise informatique, plus les capacités et les performances du système d'information peuvent être élevées.

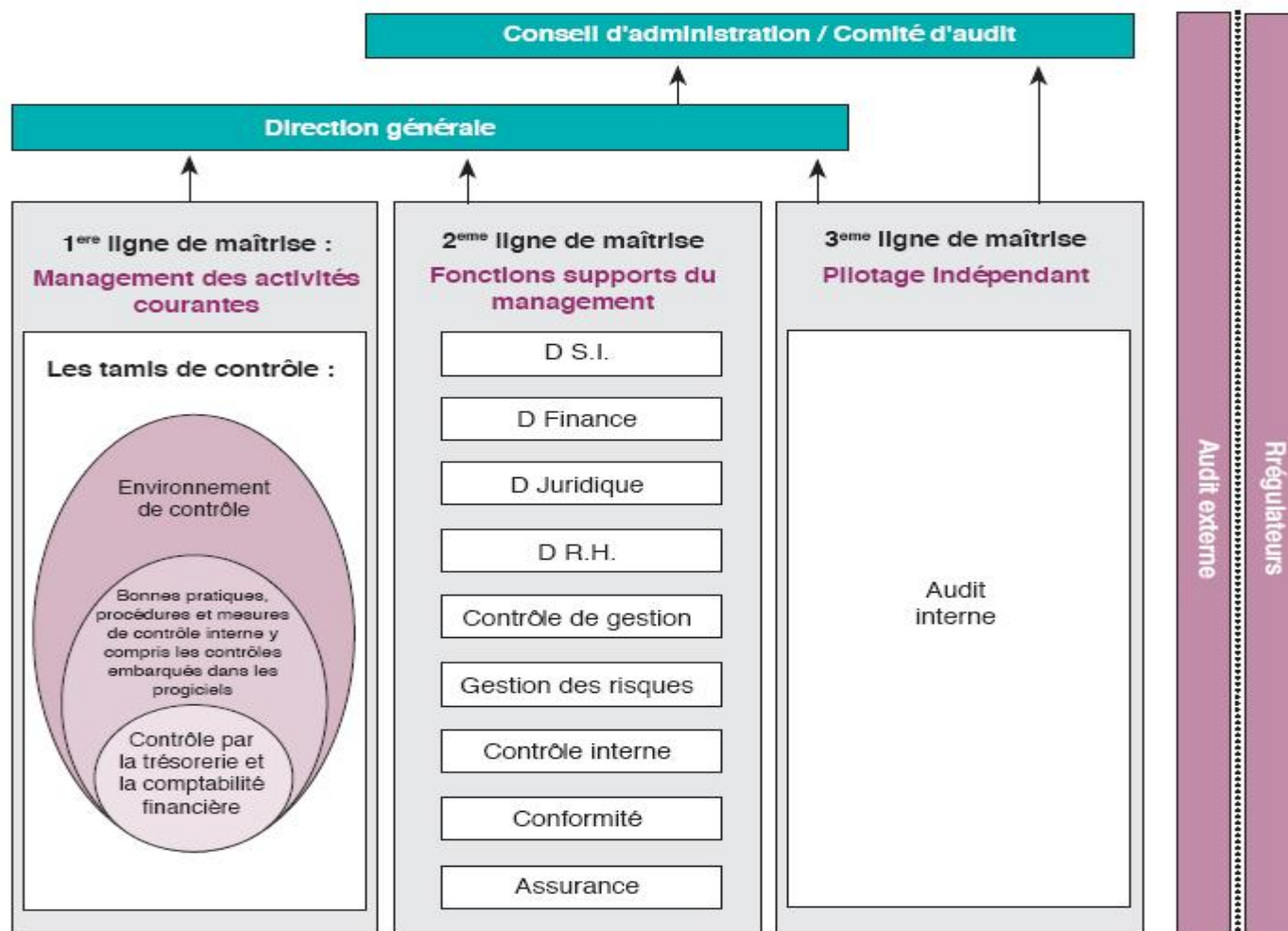
12. Importance du système d'information

Système d'information et contrôle de gestion : La première entrave à l'efficacité du contrôle de gestion est l'existence d'un système d'information contraignant ou non stabilisé.

La deuxième entrave réside dans l'existence d'une culture d'entreprise « non gestionnaire ».

13. Modèle des trois lignes de défense

Le modèle des trois lignes de défense peut être schématisé comme suit :



(Adapte du schéma IFACI - AMRAE, 2013)



14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Ces différentes fonctions sont toutes récentes dans les entreprises. Il existe entre elles une véritable synergie, des similitudes, des différences et beaucoup de complémentarité. Elles exercent entre elles des contrôles réciproques qui aident à améliorer leurs performances mutuelles.

Elles visent toutes à assurer un bon fonctionnement de l'entreprise et constituent des activités de soutien et d'aide à la prise de décision.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Ces fonctions sont source de coût qui peut être élevé et le rapport coût/avantage n'apparaît pas toujours évident pour tous. Certains peuvent y voir des fonctions dont l'importance est de premier ordre ; d'autres n'y voient qu'une source de dépenses voire de pertes de temps.

En effet, leur utilité et leur contribution à l'amélioration des performances dépendent de la capacité de les utiliser et, par conséquent, de l'approche et de l'importance que leur accordent les dirigeants de première et de deuxième lignes et de l'application et de la compétence des personnes qui en sont chargées.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Lorsqu'elles sont efficaces, la contribution de chacune de ses fonctions peut s'avérer à très haute valeur ajoutée. En revanche, lorsqu'elles sont négligées et marginalisées, chacune de ces fonctions constitue une source de coût et de pertes voire à la limite une fonction qui induit en erreur en donnant l'impression que l'entreprise s'est dotée des outils de bonne gestion alors que ces outils sont en réalité sans apport effectif et sans valeur ajoutée.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Le contrôle interne, COSO 2013

Les cinq composantes du contrôle interne et la codification des 17 principes qui les structurent.

1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est décliné en **cinq principes** :

Principes

1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

2. Le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

3. La direction, agissant sous la surveillance du conseil d'administration, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.

5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

2. Évaluation des risques

L'évaluation des risques est déclinée en **quatre principes**. Le principe de fixation des objectifs pertinents est décliné en attributs liés aux objectifs pour chacune des trois catégories d'objectifs (optimisation des opérations, fiabilité du reporting et compliance).

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

6. L'organisation **spécifie les objectifs** de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs.

6-1. Objectifs opérationnels

6-2. Objectifs de fiabilité du reporting

- Reporting financier externe
- Reporting interne (financier et extra-financier)

6-3. Objectifs de compliance

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

7. L'organisation **identifie les risques** associés à la réalisation de ses objectifs dans **l'ensemble de son périmètre de responsabilité** et elle procède à leur analyse de façon à déterminer les **modalités de gestion des risques appropriées**.

8. L'organisation intègre le **risque de fraude** dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.

9. L'organisation **identifie et évalue les changements** qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

3. Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont déclinées en **trois principes** :

Principes

10. L'organisation **sélectionne et développe les activités de contrôle** qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

11. L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle général en matière de **système d'information** pour faciliter la réalisation des objectifs.

12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de **directives** qui précisent les objectifs poursuivis, et de **procédures** qui mettent en œuvre ces directives.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

4. Information et communication

La composante information et communication est déclinée en **trois principes** :

Principes

13. L'organisation obtient ou génère puis utilise des **informations pertinentes et de qualité** pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

Principes

14. L'organisation **communique en interne** les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités associés au contrôle interne.

15. L'organisation **communique avec les tiers** au sujet des facteurs qui affectent le bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

14. Contrôle interne, management qualité, organisation et système d'information, contrôle de gestion et audit interne

5. Pilotage

La composante pilotage est déclinée en **deux principes** :

Principes

16. L'organisation sélectionne, met au point et réalise des **évaluations continues et/ou ponctuelles** afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont bien mises en place et fonctionnent.

17. L'organisation **évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu** aux responsables des mesures correctrices, notamment à la direction générale et au conseil d'administration.

Félicitations
pour la qualité de l'écoute
et bonne lecture du document en entier.

