

# SOLUTIONS D'EXCELLENCE pour motiver les auditeurs internes

Configurer une équipe d'audit créatrice de  
valeur et source d'améliorations opérationnelles

LA GESTION  
DU SERVICE



Rapport  
principal

Bruce Turner

AM, CRMA, CGAP, CISA, CFE



# À propos du CBOK

## CHIFFRES CLÉS

14 518\* répondants

166 pays

23 langues

## NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26%

Directeurs de missions ou *senior managers* 13%

Superviseurs ou *managers* 17%

Auditeurs internes 44%

\*Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

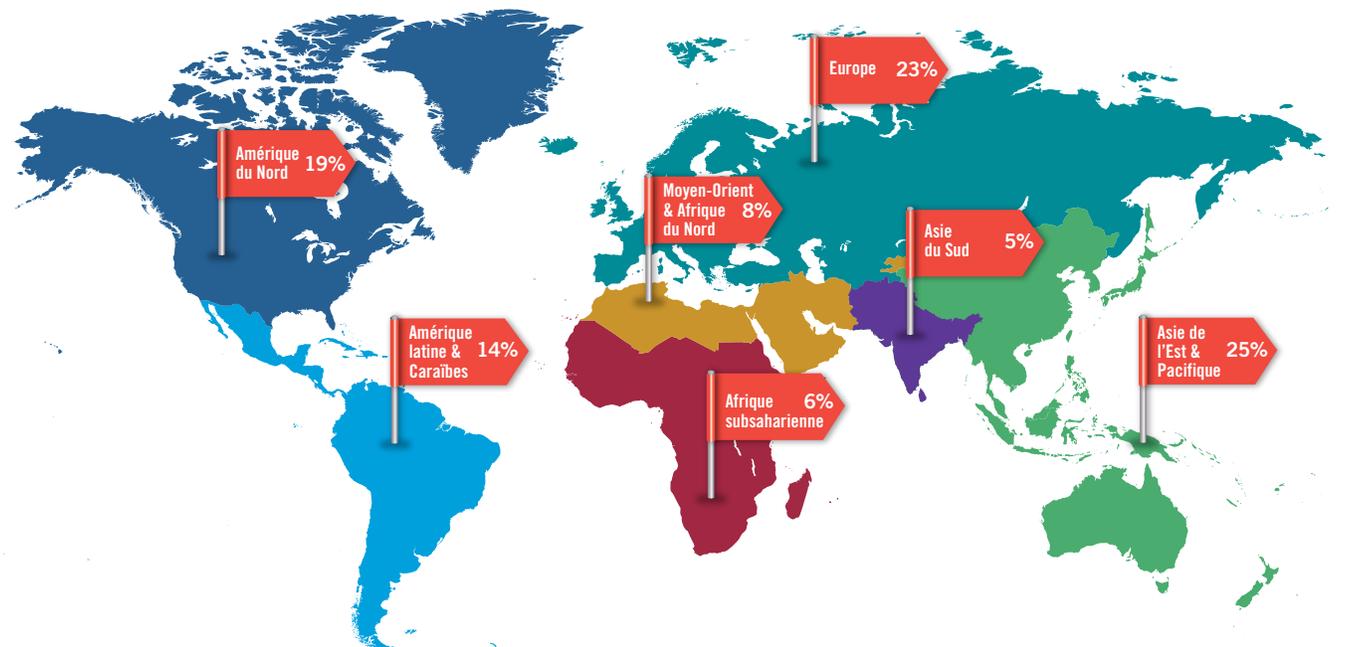
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous trois formes :

- des rapports portant sur des thématiques générales ;
- des gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- des faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse [www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK) pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

## Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1<sup>er</sup> avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

**Les thèmes du  
CBOK**

**Le futur**



**Les perspectives  
internationales**



**La gouvernance**



**La gestion  
du service**



**Les risques**



**Normes et  
certifications**



**La gestion  
des talents**



**Les technologies**



# Table des matières

<b>Synthèse</b>	4
<b>Introduction</b>	5
<b>1</b> Fixer les objectifs	7
<b>2</b> Fidéliser les talents	12
<b>3</b> Renforcer les compétences	20
<b>4</b> Évaluer la performance	24
<b>5</b> Récompenser la réussite	28
<b>Conclusion</b>	32
<b>Annexe A : Motivation de A à Z</b>	33
<b>Annexe B : Références bibliographiques</b>	34

# Synthèse

En optimisant la productivité et la contribution de leurs équipes, les responsables de l'audit interne les plus performants positionnent leur service comme créateur de valeur et source d'améliorations opérationnelles.

Mais comment font-ils pour :

- fixer des objectifs qui incitent les auditeurs à donner des points de vue toujours plus pertinents ?
- booster la productivité par des incitations adaptées ?
- gérer les différences inter-générationnelles ?

Le présent rapport donne un EXCELLENT aperçu de la manière dont l'encadrement de l'audit interne (responsable du service ou managers de l'audit interne) peut améliorer les pratiques d'évaluation et de motivation des auditeurs internes.

Vous apprendrez comment :

- **Fixer les objectifs** : Aligner les objectifs individuels des auditeurs internes avec ceux du service d'audit interne et avec la stratégie de l'organisation.

- **Fidéliser les talents** : dans un contexte de mutation des besoins de l'audit interne et de l'activité.
- **Renforcer les compétences** : Renforcer les compétences et les capacités de chaque collaborateur et du service d'audit interne dans son ensemble.
- **Évaluer la performance** : Évaluer chaque auditeur interne et comparer sa performance à celle du service d'audit interne dans son ensemble.
- **Récompenser la réussite** : Reconnaître et valoriser le travail des auditeurs internes pour les motiver.

De plus, vous découvrirez quelles sont les implications des différences entre les générations (baby-boomers, génération X et génération Y) au sein de l'équipe d'audit interne.

Enfin, nous partagerons avec vous les résultats de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne, la plus importante étude mondiale consacrée à la profession.

# Introduction

Le présent rapport donne un aperçu de la manière dont les directions de l'audit interne évaluent et motivent les collaborateurs, et montre comment ces processus, qui devraient évoluer dans les années à venir, peuvent être améliorés.

Des responsables de l'audit interne chevronnés reconnaissent ce qui suit :

- La constitution d'une équipe d'audit interne motivée, efficiente et créatrice de valeur pour l'organisation est indispensable.
- Les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'audit interne continueront d'évoluer.
- De nombreux facteurs peuvent influencer sur la motivation des auditeurs internes, tels que les satisfactions liées au parcours personnel, les différences inter-générationnelles et les besoins spécifiques des hommes et des femmes.

## Objectifs et avantages

Le présent rapport propose cinq stratégies de gestion intégrée de la performance spécifiquement adaptées à l'audit interne. La **figure 1** décrit chaque stratégie, son objectif et son avantage.

## 10 propositions d'action

Toute stratégie nécessite un plan d'action. C'est pourquoi ce rapport présente dix actions à mener (voir **figure 2**). Les concepts sont évolutifs et peuvent être intégrés dans des plans et des programmes plus simples pour les services d'audit interne de taille plus restreinte. En outre, vous devriez capitaliser sur les programmes mis en place à l'échelle de l'organisation et qui pourraient être en phase avec votre stratégie de motivation.

**Figure 1 SOLUTIONS D'EXCELLENCE pour motiver vos auditeurs internes : objectifs et avantages**

Stratégie	Objectif	Avantage
<b>Fixer les objectifs</b>	Aligner les objectifs individuels des auditeurs internes sur ceux du service d'audit interne et sur la stratégie de l'organisation.	Contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation.
<b>Fidéliser les talents</b>	Identifier les talents dans un contexte de mutation des besoins de l'audit interne et de l'activité.	Mise en place d'une équipe d'audit interne efficace.
<b>Renforcer les compétences</b>	Renforcer les compétences et les capacités de chaque collaborateur et du service d'audit interne dans son ensemble.	Création de valeur.
<b>Évaluer la performance</b>	Évaluer chaque auditeur interne et comparer sa performance à celle du service d'audit interne dans son ensemble.	Optimisation de la contribution du service d'audit interne.
<b>Récompenser la réussite</b>	Reconnaître et valoriser le travail des auditeurs internes pour les motiver.	Accroissement de la productivité de l'audit interne.

**Figure 2 SOLUTIONS D'EXCELLENCE pour motiver vos auditeurs internes : 10 propositions d'actions**

Stratégie	Actions à mener
<b>Fixer les objectifs</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Effectuer une analyse formelle de la stratégie de l'organisation.</li><li>2. Aligner les objectifs individuels des auditeurs internes sur la stratégie de l'organisation.</li></ol>
<b>Fidéliser les talents</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Définir une stratégie de gestion des talents.</li><li>4. Adapter les stratégies de motivation aux différentes générations.</li></ol>
<b>Renforcer les compétences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Établir un plan de gestion globale des ressources humaines.</li><li>6. Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement professionnel.</li></ol>
<b>Évaluer la performance</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Mettre en place un système de reporting via un tableau de bord prospectif (ou un outil similaire).</li><li>8. Instaurer une remontée continue d'informations et une boucle d'apprentissage au sein de l'audit interne.</li></ol>
<b>Récompenser la réussite</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>9. Introduire un système d'incitations qui va au-delà de la rémunération.</li><li>10. Développer un modèle d'implication des collaborateurs.</li></ol>

# 1 Fixer les objectifs

Aligner les objectifs individuels des auditeurs internes avec ceux du service d'audit interne et avec la stratégie de l'organisation afin d'aider cette dernière à atteindre ses objectifs.

## Actions à mener

- ✓ **Effectuer une analyse formelle de la stratégie de l'organisation.** La meilleure manière de procéder consiste à mettre en place un programme de gestion des relations avec les parties prenantes, afin de mieux appréhender les leviers de création de valeur, les pressions et la stratégie de l'organisation pour l'élaboration du plan d'audit.
- ✓ **Aligner les objectifs individuels des auditeurs internes sur la stratégie de l'organisation.** Tout d'abord, s'assurer de l'alignement entre les objectifs de performance individuels des auditeurs internes et la mission, les objectifs et le plan d'audit du service d'audit interne (qui devraient être en phase avec l'orientation stratégique de l'organisation). Ensuite, étendre cette analyse aux facteurs externes tels que les tendances sectorielles, les risques émergents et autres sujets d'actualité, dans le but d'inclure les points pertinents dans le plan d'audit.

## Introduction

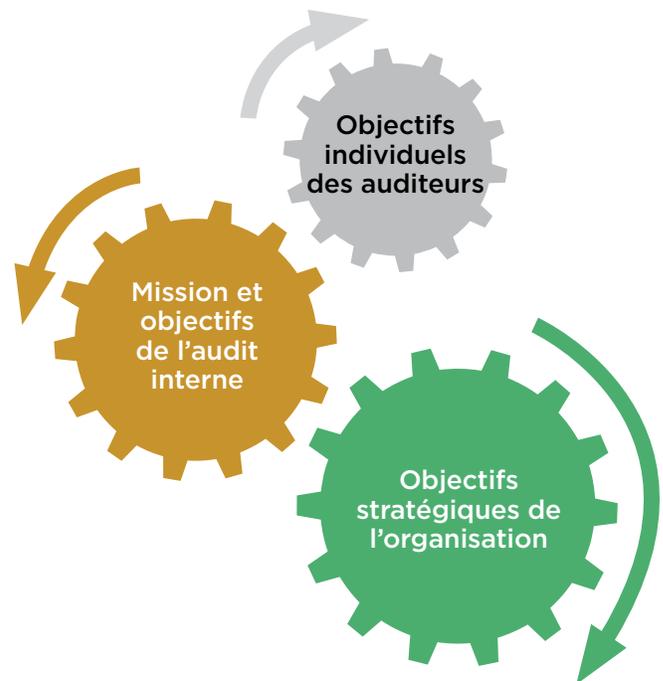
Les auditeurs internes jouent un rôle important : ils permettent à l'organisation d'accroître et de préserver sa valeur, et l'aident à atteindre ses objectifs. Ils sont bien plus à même d'y parvenir lorsque leurs objectifs de performance individuels sont en phase avec la mission et les objectifs du service d'audit interne, qui à son tour est aligné sur l'orientation stratégique de l'organisation. La **figure 3** illustre ce lien.

## Ressources utilisées pour l'élaboration du plan d'audit

Les sources d'information utilisées pour l'élaboration du plan d'audit sont variées. Leur traitement passe par la consultation, l'analyse et la recherche, principaux piliers de la profession.

La plupart des répondants de l'enquête CBOK 2015 (85 %) utilisent une approche par les risques et s'entretiennent avec les principales parties prenantes afin de mieux comprendre leurs attentes (avec le management à 72 %, avec les responsables de divisions opérationnelles à 62 % et avec les comités d'audit à 56 %). Vient ensuite la phase d'analyse, où ils tiennent compte du plan d'audit de l'année précédente (61 %). En outre, environ 64 % des responsables de l'audit interne déclarent analyser la stratégie ou les objectifs

**Figure 3** Objectifs individuels contribuant aux objectifs stratégiques



*Note :* Il est préférable d'aligner les objectifs individuels des auditeurs internes sur la mission et les objectifs de l'audit interne. Cela aidera in fine l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

opérationnels de leur organisation lorsqu'ils élaborent leur plan d'audit (voir **figure 4**). Dans la phase de recherche, les responsables de l'audit interne prennent en considération des facteurs externes tels que les tendances sectorielles, les risques émergents et autres sujets d'actualité (cependant, ces facteurs externes ne faisaient pas partie des réponses proposées lors de l'enquête).

**Point de vue de dirigeant**

« Plus nous devons relever de nouveaux défis plus nous devons être attentifs aux opportunités qui nous aideront à surmonter ces obstacles. Nous devons nous évertuer à mieux nous préparer, à mieux nous informer et à collaborer pleinement avec les parties prenantes. »

— Anton van Wyk, Associé, PricewaterhouseCoopers Afrique du Sud, président sortant du Conseil d'administration de l'IIA

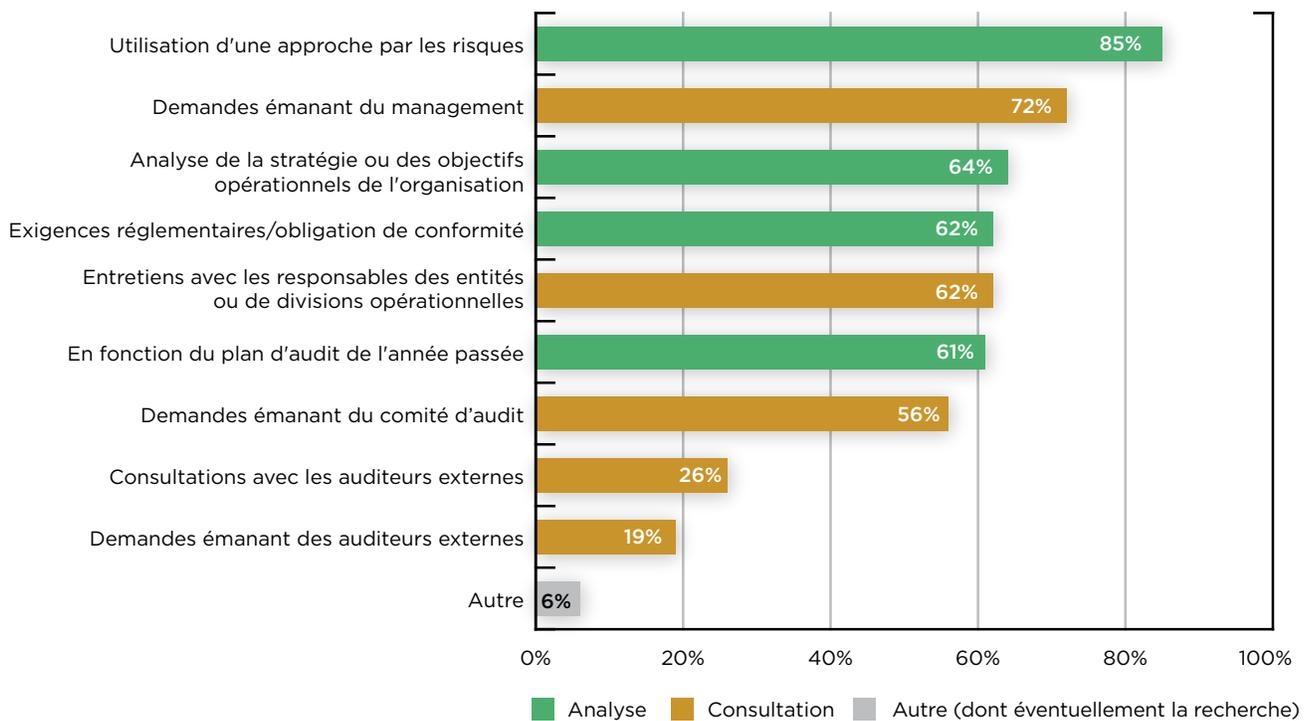
**Aligner l'audit interne sur la stratégie de l'organisation**

Environ 57 % des responsables de l'audit interne déclarent que leur service est totalement aligné ou presque totalement aligné sur le plan stratégique de leur organisation. Les 43 % restants sont plutôt alignés, peu alignés, voire pas alignés (voir **figure 5**). Il ressort de l'étude que, sur les sept régions du CBOK, c'est en Amérique Latine & Caraïbes (72 %) et en Afrique subsaharienne (69 %) que les services d'audit interne sont les plus alignés. Les responsables de l'audit interne estiment que des interactions efficaces avec les parties prenantes contribuent à optimiser l'alignement entre le plan d'audit interne et le plan stratégique de l'organisation.

**Fixation des objectifs individuels pour les auditeurs internes**

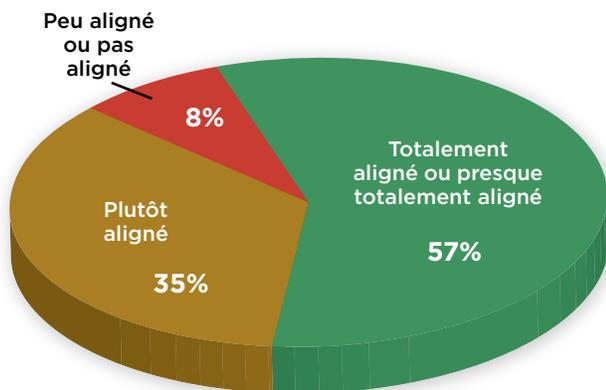
La fixation des objectifs est une étape clé du processus de gestion de la performance, qui permet d'aligner les objectifs individuels de chaque collaborateur sur ceux du service et de l'organisation. Dans un processus de gestion de la

**Figure 4 Ressources utilisées pour l'élaboration du plan d'audit**



Note : Q48 : Comment élaborez-vous votre plan d'audit ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 3 040.

**Figure 5** Alignement de l'audit interne sur le plan stratégique de l'organisation



Note : Q57 : À votre avis, quel est le niveau d'alignement de votre département d'audit interne avec le plan stratégique de votre organisation ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 756.

performance en quatre étapes (voir **figure 6**), la performance individuelle est appréciée par comparaison entre les résultats atteints et les objectifs fixés en début de cycle. Les résultats de l'évaluation alimentent en retour les activités de développement professionnel de l'auditeur interne et auront un impact sur les mesures d'incitation le concernant.

La fixation d'objectifs individuels est un processus itératif entre l'auditeur et le responsable de l'audit interne ou son représentant. Il s'agit d'identifier les résultats spécifiques que doit atteindre l'auditeur interne afin d'aider le service d'audit interne (et *in fine* l'organisation) à réaliser ses objectifs. Dans les faits, sur un cycle classique de 12 mois, les objectifs de performance de l'auditeur sont examinés et validés, l'auditeur s'efforce d'atteindre ses objectifs, la performance est évaluée, les objectifs sont mis à jour et, le cas échéant, des axes d'amélioration de la performance sont identifiés.

En fonction de la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation, les objectifs peuvent très bien combiner des besoins de développement professionnel et personnel. (Les plans de développement personnel sont décrits plus en détail dans le chapitre 3, « Renforcer les compétences ».)

Il est très important de documenter clairement le lien entre les objectifs individuels, les objectifs du service et ceux de l'organisation. La **figure 7** montre comment lier les éléments du tableau de bord prospectif, les indicateurs clés de performance du service et la performance individuelle des responsables ou des collaborateurs. En l'absence de tableau de bord prospectif, il est possible de le remplacer par un outil de suivi de la performance similaire. Ce procédé est abordé plus en détail dans le chapitre 4, « Évaluer la performance ».

**Point de vue de dirigeant**

« Le meilleur rôle pour les auditeurs internes est celui de conseiller stratégique auprès de leurs dirigeants. Pour cela, ils doivent comprendre pleinement les leviers de création de valeur, les pressions et la stratégie de l'organisation. »

— Frances Cawthra, directrice financière, Australian Taxation Office (centre des impôts australien), Australie

**Figure 6** Éléments caractéristiques d'un processus de gestion de la performance



**Figure 7** Exemple d'alignement d'indicateurs de performance individuelle sur les indicateurs clés de performance du tableau de bord prospectif

Élément du tableau de bord prospectif	Exemples d'indicateurs clés de performance du service	Type d'indicateur	Applicabilité	
			Encadrement de l'audit interne	Auditeur
S'associer au comité d'audit	Satisfaction des attentes du comité d'audit	Qualitatif	Oui	Si directement pertinent
	Taux de réalisation du plan d'audit	Quantitatif	Oui pour son équipe	Oui pour application à soi-même
Soutenir la direction générale	Objectifs de satisfaction des clients - valeur ajoutée	Qualitatif	Oui pour son équipe	Oui pour ses propres missions
	Objectifs de satisfaction des clients - utilité des recommandations	Qualitatif	Oui pour son équipe	Oui pour ses propres missions
	Durée du cycle d'audit (durée des missions)	Quantitatif	Oui pour son équipe	Oui pour ses propres missions
Gérer les processus d'audit interne	Niveau d'engagements par rapport au budget financier de l'audit interne	Quantitatif	S'applique aux responsables de l'audit interne	Sans objet
	Actualisation de la charte d'audit interne, de l'Intranet et du manuel d'audit interne	Qualitatif	S'applique aux responsables de l'audit interne	Sans objet
	Temps passé/par rapport aux prévisions	Quantitatif	Oui pour son équipe	Oui pour ses propres missions
	Conformité avec le programme d'assurance et d'amélioration qualité (sur la base d'évaluations internes et externes de la qualité)	Qualitatif	Oui pour son équipe	Oui pour ses propres missions
Gérer les auditeurs internes et leur développement	Satisfaction des collaborateurs de l'audit interne	Qualitatif	Oui pour son équipe	Sans objet
	Réalisation des initiatives du plan de développement professionnel	Quantitatif	Oui pour son équipe	Oui pour soi-même
	Optimisation de l'utilisation des ressources d'audit interne (pour réaliser des missions tout en minimisant les procédures administratives)	Quantitatif	Oui pour son équipe	Oui pour soi-même

## Six grandes stratégies pour la fixation d'objectifs

Voici six grandes stratégies, inspirées de l'expérience de responsables de l'audit interne, pour fixer efficacement des objectifs :

1. Donner suffisamment de temps à l'encadrement de l'audit interne et aux auditeurs pour fixer les objectifs d'un commun accord.
2. Fixer des objectifs pertinents qui soient clairs, mesurables et atteignables.
3. Définir des objectifs en fonction des capacités individuelles des auditeurs.
4. Aligner les objectifs individuels sur la stratégie du service d'audit et de l'organisation.
5. Renforcer les compétences des auditeurs pour qu'ils puissent atteindre ces objectifs.
6. Motiver les auditeurs à réaliser ces objectifs.

Veillez à prendre en considération chacune des six stratégies évoquées pour chaque individu. Vous donnerez ainsi à chacun les clés de la réussite.

## Conclusion

Une fixation efficace des objectifs constitue une feuille de route pour encourager les auditeurs internes à dégager des points de vue toujours plus pertinents. Les responsables de l'audit interne se fient au vivier de talents dont ils disposent pour émettre des points de vue qui apportent de la valeur à leur organisation et l'aident à atteindre ses objectifs. Le chapitre suivant porte sur la fidélisation des talents. Il illustre la façon dont les caractéristiques individuelles jouent un rôle essentiel dans le processus de fixation des objectifs, en mettant l'accent sur les différences de génération, de perspectives de vie et de genre. Ne partez pas du principe que chaque collaborateur peut être motivé de la même manière !

### *Point de vue de dirigeant*

« Pour qu'un service d'audit interne soit performant, les membres de l'équipe d'audit interne doivent avoir des objectifs individuels précis, définis avec le responsable de l'audit interne. Ce dernier est chargé de s'assurer que ces objectifs sont en phase avec ceux de son service. La somme des objectifs individuels devrait permettre d'atteindre, voire de dépasser les objectifs collectifs du service d'audit interne. »

— Jean-Marie Pivard, directeur de l'audit interne et de la gestion des risques, Groupe Publicis, France

# 2 Fidéliser les talents

Fidéliser les talents dans un contexte de mutation des besoins de l'audit interne et de l'activité afin de mettre en place une équipe d'audit interne efficace.

## Actions à mener

- ✓ Définir une stratégie de gestion des talents qui encourage l'innovation et s'aligne sur les besoins des parties prenantes, les principes de diversité, les plans d'audit, l'analyse des écarts de compétences et les plans de succession.
- ✓ Adapter les stratégies de motivation aux différentes générations (baby-boomers, génération X, génération Y, et génération Z à venir).

## Introduction

Les différences inter-générationnelles affectent tous les aspects de la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la cohésion d'équipe, le management, la motivation, la gestion du changement et l'optimisation de la productivité. La gestion efficace des différences entre les générations permet de renforcer les stratégies de communication, de favoriser l'engagement des collaborateurs, de minimiser le taux de rotation des effectifs, de réduire les incompréhensions et d'attirer les meilleurs éléments.

Comme l'explique Jean-Marie Pivard, directeur de l'audit interne et de la gestion des risques au sein du groupe Publicis (France) : « *La gestion des services d'audit interne est appelée à évoluer considérablement à l'avenir en raison d'un changement majeur des mentalités et du comportement des nouvelles générations.* »

En termes de fidélisation des talents, le présent chapitre explore l'impact :

- Des différences entre les générations
- Des facteurs de satisfaction personnelle
- Des schémas de fidélisation de l'audit interne
- Du genre des collaborateurs
- Des programmes de mobilité

## Stratégies de motivation qui prennent en compte les différences entre les générations

Les responsables de l'audit interne qui cherchent à innover dans leurs stratégies de gestion des talents doivent prendre

en compte les différents leviers de motivation pour chaque génération.

Dans l'ensemble, la force de travail actuelle et future se compose principalement de cinq générations : les seniors (de 70 à 88 ans), les baby-boomers (de 51 à 69 ans), la génération X (de 35 à 50 ans), la génération Y (de 15 à 34 ans) et la génération Z (moins de 15 ans). La génération silencieuse et les baby-boomers restaient généralement dans la même organisation toute leur vie, ce qui assurait aux responsables de l'audit interne un parcours professionnel structuré et une stabilité de leurs effectifs, car ils avaient à leur disposition une équipe d'auditeurs prêts à faire carrière dans le métier. Les membres des générations X et Y devraient quant à eux changer d'emploi ou de carrière plus souvent. Enfin, la génération Z, hyper-connectée, donnera une nouvelle dimension à la force de travail dans les années à venir. La **figure 8** résume les caractéristiques habituellement associées à ces générations.

Le thème des différences entre générations est récurrent dans ce rapport. Le présent chapitre vous montrera comment sont représentées les générations au sein de la profession d'audit interne en termes de niveaux hiérarchiques (**figure 10**), d'années d'expérience (**figure 11**), et d'intention de rester dans la profession (**figure 12**). De plus, vous y découvrirez quelles sont les préférences générationnelles en matière d'apprentissage (**figure 18**), les différents processus de remontées d'information (**figure 20**), les incitations liées à la nature même du travail (**figure 21**) et les facteurs d'implication des collaborateurs (**figure 22**). Conjointement, ces figures illustrent les caractéristiques à prendre en compte

**Figure 8** Caractérisation des générations

	Seniors	Baby boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
<b>Année de naissance</b>	1927 à 1945	1946 à 1964	1965 à 1980	1981 à 2000	Après 2000
<b>Âge actuel (en 2015)</b>	70 à 88 ans	51 à 69 ans	35 à 50 ans	15 à 34 ans	Moins de 15 ans
<b>Influences clés</b>	La Grande Dépression	Élevés dans l'économie florissante et saine d'après guerre	Ont vu leurs parents se sacrifier pour leur organisation	Élevés en pleine période de croissance ; fort soutien parental	Nés après l'invention d'Internet, donc hyperconnectés
<b>Valeurs communes</b>	Travaillent dur	Travail efficace	Réfractaires aux tâches imposées	Multitâches	Innovation
	Sens du sacrifice	Optimisme	Scepticisme	Réalisme	Enthousiasme
	Respect de l'autorité	Causes nobles	Informel	Confiance	Conscience sociale
	Respect des règles	Remise en cause l'autorité	Autonomie	Sociabilité	Principe de précaution
	Prévalence du devoir sur le plaisir	Accomplissement personnel	Plaisir	Priorité au plaisir	Sociabilité moins développée
<b>Principaux traits de caractère</b>	Individualistes	Esprit d'équipe	Entrepreneurs	Participatifs	Collaboratifs
	Désintéressés	Indépendants	Indépendants	Travaillent bien en équipe	Maîtrise intuitive des technologies
	Fiables	Flexibles	Structurés et linéaires	Non linéaires	En faveur d'une perspective globale
	Recherchent la sécurité de l'emploi			Ont besoin de structure et de lignes directrices	Esprit critique moins développé
<b>Marques de reconnaissance préférées</b>	Remerciement	Gratification financière	Opportunités de développement des compétences	Retour d'information permanent et immédiat	Incitations et marques de reconnaissance fréquentes
<b>Exemples de messages de motivation</b>	Je respecte ton expérience.	J'ai besoin de toi et je t'apprécie.	Fais comme tu veux.	Tu travailleras avec des personnes aussi brillantes et créatives que toi.	Tu auras des perspectives d'évolution.

*Note :* Le contenu de ce tableau a pour objectif d'illustrer des tendances générales et ne reflète qu'une petite proportion des caractéristiques constatées. Ce tableau a été élaboré par l'auteur à partir de recherches sur Internet et affiné par consultation auprès de dirigeants d'entreprise, de directeurs financiers et de responsables de l'audit interne du monde entier. Les tranches d'âge et les descriptions ne sont fournies qu'à titre indicatif et varient selon les sources.

pour mettre en place des stratégies de motivation adaptées à des collaborateurs issus de générations différentes.

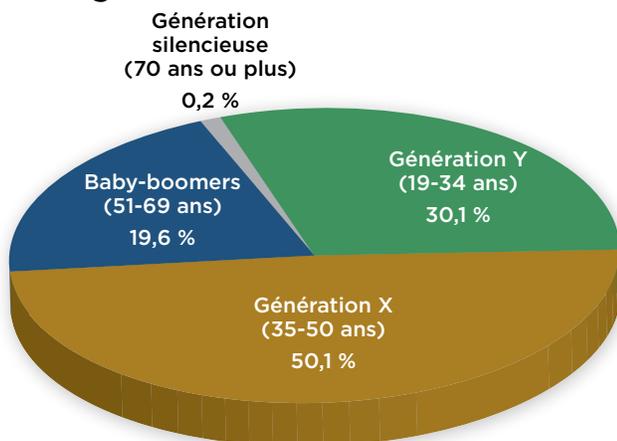
### Représentation des différentes générations dans l'audit interne

À l'échelle mondiale, la profession d'audit interne est composée pour moitié de membres de la génération X. Quasiment un tiers appartiennent à la génération Y et 2 répondants sur 10 sont des baby boomers (voir **figure 9**). La répartition des générations selon le niveau hiérarchique montre que l'encadrement de l'audit interne est principalement issu de la génération X. Ceux qui leur sont rattachés sont répartis de manière assez uniforme entre la génération X et la génération Y, avec une légère surreprésentation de la génération Y, aujourd'hui en début de carrière (voir **figure 10**).

### Planifier la retraite des baby-boomers

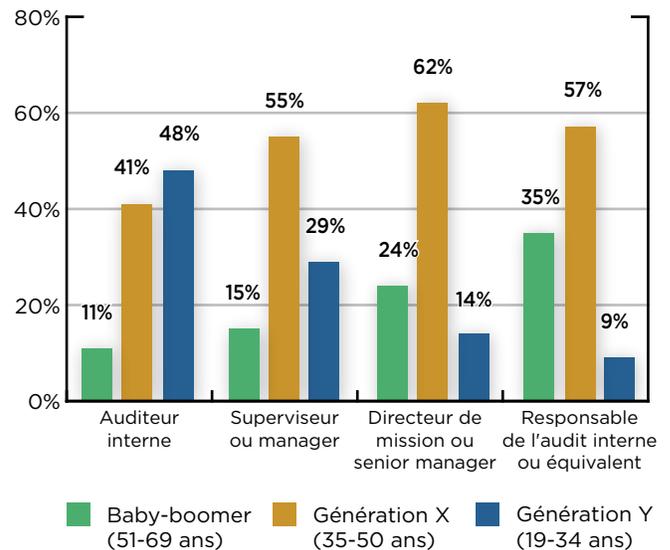
Les responsables de l'audit interne doivent se tenir informés des plans de retraite des baby-boomers. Selon l'enquête du CBOK, 24 % d'entre eux devraient prendre leur retraite dans les cinq prochaines années (Q36, n = 11 107). Le départ à la retraite de ce groupe de collaborateurs entraînera la perte de capacités de communication bien rodées et d'une expérience significative du monde du travail. Comme le montre la **figure 11**, 42 % des baby-boomers ont plus de 15 ans d'expérience en audit, contre seulement 18 % de la génération X.

**Figure 9** Génération des auditeurs internes interrogés



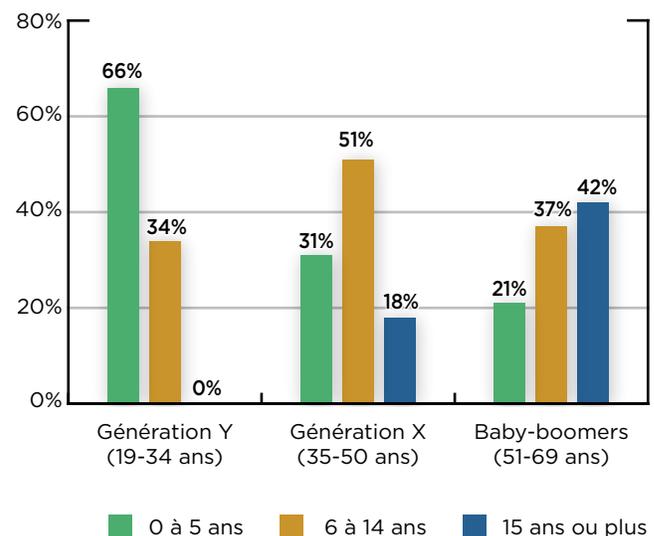
Note : Votre âge ? n = 11 241.

**Figure 10** Niveau hiérarchique en fonction des générations



Note : Q9 : Quelle est votre fonction en tant qu'auditeur interne au sein de votre organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 11 241.

**Figure 11** Nombre d'années d'expérience en fonction des générations



Note : Q3 : Votre âge ? Comparé à Q10 : Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous acquises en tant qu'auditeur interne ? n = 11 607.

Avec le départ à la retraite des baby-boomers, les responsables de l'audit interne perdront également une partie du socle de connaissances sur lequel repose leur fonction d'audit interne. Par conséquent, les responsables de l'audit interne devraient tirer profit de l'expérience et de la loyauté des baby-boomers, ainsi que de la confiance qu'ils inspirent, en leur demandant de former les nouveaux arrivants. Certains baby boomers pourraient même apprécier d'avoir la possibilité de continuer ces formations après leur départ à la retraite. De plus, les responsables de l'audit interne devraient prendre des mesures pour sauvegarder les données numériques stockées par les collaborateurs qui approchent de la retraite. Ils peuvent par exemple leur demander de compiler leurs documents les plus précieux et de fournir une description de leur utilité.

Enfin, les baby-boomers sont à un stade de leur carrière idéal pour assumer une fonction au sein de comités d'audit d'autres entités. Les comités d'audit pourraient ainsi bénéficier de l'expérience de ces professionnels (avant et après leur départ à la retraite), qui seraient également d'ardents défenseurs de la profession.

### **Préparer la génération Y au leadership**

Les responsables de l'audit interne actuels sont issus de la génération X, les baby-boomers ayant changé de poste ou pris leur retraite. Environ 57 % des responsables de l'audit interne sont désormais issus de la génération X, comme le montre la **figure 10**.

Les membres de la génération Y occupent près de la moitié des postes d'auditeurs internes et une petite proportion des postes de responsables de l'audit interne (9 %). Avec la transition générationnelle, les membres de la génération Y seront amenés à occuper des postes d'encadrement. C'est pourquoi les responsables de l'audit interne investissent dans le développement des capacités de leadership de cette génération.

Outre les programmes de formation déjà mis en place, les responsables de l'audit interne cherchent des solutions innovantes pour cultiver un leadership éclairé, proactif et tourné vers l'avenir. En voici quelques exemples :

- Donner aux membres de la génération Y la responsabilité de missions d'audit à faible risque
- Leur permettre d'assister à des réunions importantes (en tant qu'observateurs) avec la direction générale et les comités d'audit

- Les envoyer en détachement pour remplacer quelqu'un sur le court terme (lorsqu'un collaborateur est temporairement muté à un autre poste pour une durée définie et dans un but précis, dans l'intérêt commun des parties)
- Mettre en place un programme d'immersion qui leur permette de passer plusieurs heures par mois à observer des opérationnels et/ou dirigeants de haut niveau
- Les faire interagir de manière informelle et périodique avec des anciens auditeurs internes
- Leur proposer des opportunités de tutorat ou de coaching

### **Se préparer à l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail**

Les dirigeants modernes auront déjà pris en compte les besoins particuliers de la génération Z, hyperconnectée, qui intégrera bientôt le monde du travail. Cette génération, née dans l'ère du numérique, a grandi avec l'information au bout des doigts. Les individus qui la composent sont doués pour trouver, déchiffrer et partager l'information en provenance du monde entier. Ils seront susceptibles d'être intéressés par des programmes d'enseignement et de formation. Une fois dans le monde du travail, ils préféreront sans doute une communication plus incarnée, telles que des profils et des témoignages de collaborateurs.

#### **Point de vue de dirigeant**

« J'espère que les responsables de l'audit interne et ceux qui visent des postes d'encadrement chercheront à en savoir plus sur la force de la diversité et ainsi sur les biais inconscients. Ils aideront ainsi leur équipe d'audit (et notre profession) à mieux répondre aux attentes des parties prenantes. »

— Larry Harrington, vice-président de l'audit interne, Raytheon (États-Unis), président du Conseil d'administration de l'IIA

## Facteurs de satisfaction personnelle

Une autre manière d'appréhender les facteurs impactant les collaborateurs consiste à prendre en considération les différences de satisfaction personnelle selon les générations. D'après un rapport du gouvernement australien, la satisfaction personnelle d'un individu décline entre 15 et 35 ans, se stabilise à un niveau inférieur pour les 15 années suivantes, avant de commencer à remonter au début de la cinquantaine et jusqu'à la fin de la soixantaine.\*

Ce rapport souligne les changements traversés au cours des sept étapes importantes de la vie : quitter le foyer parental ; épouser ou emménager avec son conjoint ; avoir un enfant ; se séparer de son époux ou conjoint ; voir ses enfants quitter le cocon familial ; partir à la retraite ; perdre son conjoint (veuvage). Les responsables de l'audit interne doivent avoir connaissance des transitions personnelles vécues par les membres de leur équipe d'audit interne lorsqu'ils élaborent leur stratégie de gestion des talents.

## Fidéliser au sein de la profession d'audit interne

En termes de fidélisation des talents, il est important de regarder si les auditeurs internes actuels ont l'intention de rester dans la profession. La question suivante a été posée dans le cadre de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK : « Pour les cinq années à venir, quels sont vos projets

\* *Life Satisfaction Across Life Course Transitions* (Australian Institute of Family Studies, septembre 2015).

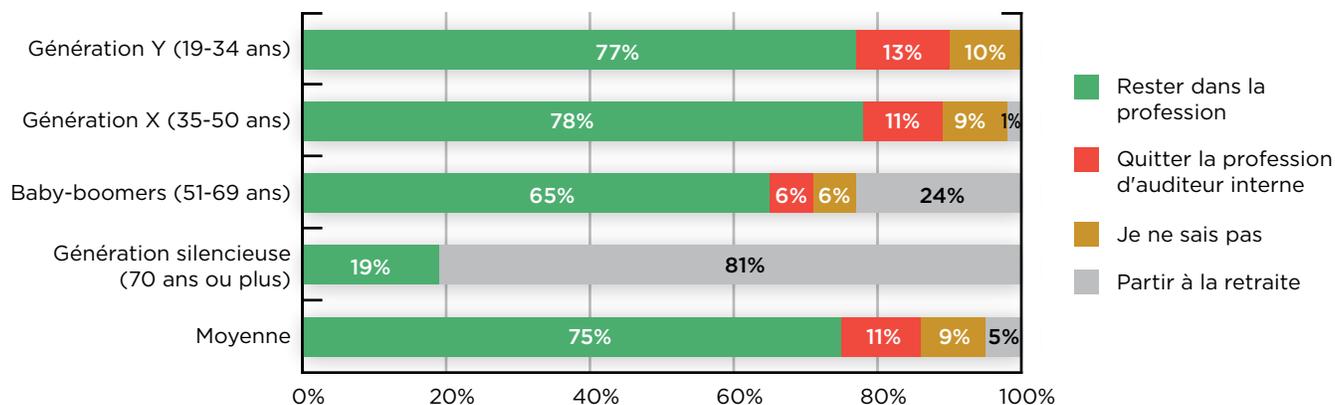
professionnels liés à l'audit interne ? » Les répondants avaient le choix entre : « Rester dans la profession », « Quitter la profession d'auditeur interne », « Je ne sais pas » et « Partir à la retraite ». La **figure 12** montre que :

- Le taux de fidélisation des générations X et Y est remarquablement similaire à la moyenne mondiale. Ce résultat est surprenant car, intuitivement, nous pensons que la génération la plus jeune risque de se montrer moins dévouée à la profession.
- Les baby-boomers sont plus susceptibles de rester dans la profession que les générations plus jeunes (seul 1 sur 10 environ déclare vouloir quitter la profession ou ne pas savoir). 24 % des baby boomers déclarent qu'ils partiront à la retraite dans les cinq années à venir.
- La plupart des membres de la génération silencieuse prévoient un départ à la retraite (81 %).
- En moyenne au niveau mondial, 75 % des répondants déclarent qu'ils prévoient de rester dans la profession.
- 20 % des répondants déclarent vouloir quitter la profession ou ne pas savoir.
- 5 % d'entre eux prévoient un départ à la retraite.

## Différences selon les pays

Les schémas de fidélisation peuvent beaucoup varier d'un pays à l'autre. Par exemple, en Europe, la France compte la

**Figure 12** Taux de fidélisation en audit interne par génération



Note : Q36 : Pour les cinq années à venir, quels sont vos projets professionnels liés à l'audit interne ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 11 107.

plus faible proportion de collaborateurs qui ont l'intention de rester dans la profession (52 %). Le contraste est frappant avec certains pays européens où la quasi-totalité des répondants ont l'intention de rester dans la profession (Ukraine, Bosnie, Chypre, Slovaquie et Moldavie). Concernant la France, voici l'explication de Jean-Marie Pivard : « La plupart des auditeurs internes [en France] ne souhaitent pas rester dans l'audit interne plus de trois ans. Ils considèrent l'audit interne comme une porte d'entrée dans un groupe (après trois à cinq ans au sein d'un Big Four) et, après deux ou trois ans dans la profession, ils veulent s'orienter vers des postes opérationnels. »

### Réduction de l'écart hommes-femmes

La proportion grandissante de femmes dans la profession devrait être prise en compte dans la gestion des talents. Parmi les répondants, l'écart se réduit dans toutes les régions sauf deux (voir **figure 13**). Cela ne signifie pas pour autant que la part des femmes est la même partout dans le monde.

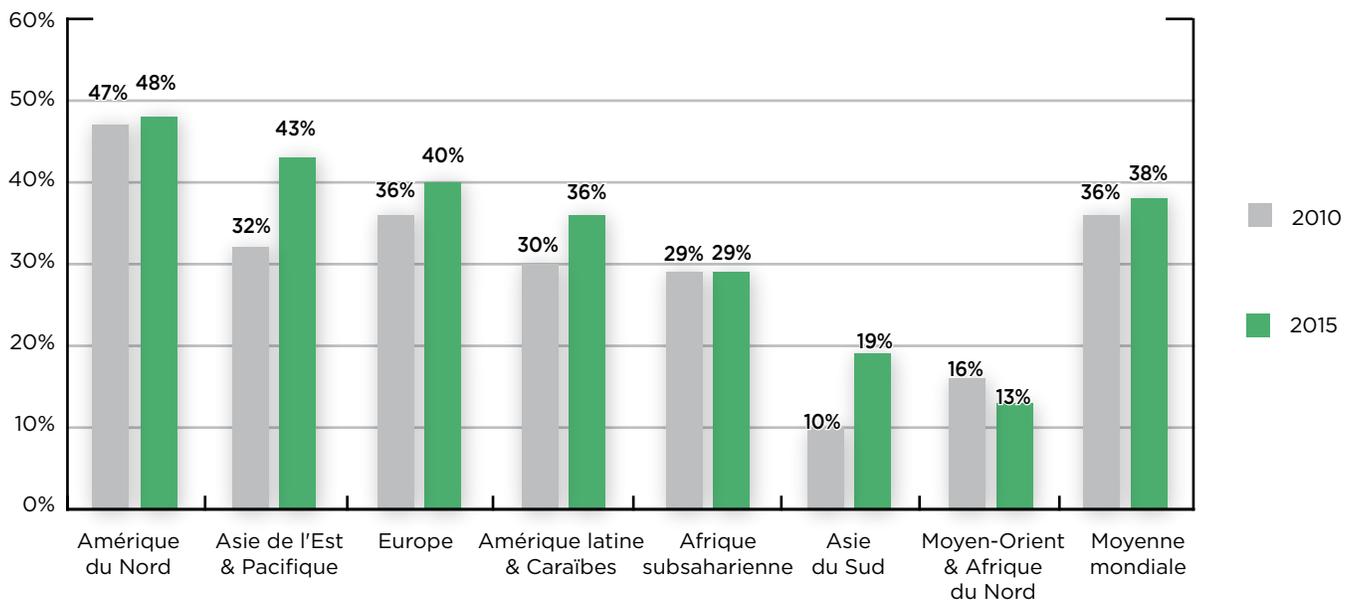
- Dans les régions Asie du Sud et Moyen-Orient & Afrique du Nord, les femmes représentent moins de 20 % des répondants.
- En Amérique du Nord, la répartition avoisine la parité.

- L'évolution du nombre de femmes parmi les répondants dans la région Asie de l'Est & Pacifique est particulièrement intéressante. Elle s'explique principalement par le fait que la Chine, Taïwan et Hong Kong ont enregistré un taux de participation à l'enquête plus élevé en 2015 qu'en 2010. Ces trois régions totalisent en moyenne 53 % de participation féminine, contre 7 % en moyenne pour des pays comme le Japon et la Corée.

Des modèles de motivation spécifiques devront être mis en place pour les femmes car celles-ci seront amenées à occuper des postes à plus hautes responsabilités à l'avenir. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la stabilité de l'environnement de travail, l'aménagement du temps de travail et la possibilité de travailler depuis son domicile sont des facteurs particulièrement importants pour les mères actives.

De plus en plus, les établissements financiers, les prestataires de services et autres organisations de premier plan promeuvent l'égalité des sexes sur le lieu de travail. L'objectif est d'encourager une participation égale des femmes et des hommes à tous les échelons. La tendance actuelle est à la divulgation des inégalités de revenus hommes-femmes à

**Figure 13** Proportion de femmes par région (comparaison entre 2010 et 2015)



Note : Q4 : Vous êtes ? (édition 2015) n = 14 158. Comparé à Q5 [Q2b] (édition 2010). Vous êtes (un homme, une femme) : Q56 [Q1c] regroupement par régions du CBOK 2015. Veuillez sélectionner la région dans laquelle vous exercez principalement. n = 13 422.

niveau comparable à l'échelle de l'organisation, à l'augmentation des aides pour les pères, avec notamment un congé parental rémunéré, à la flexibilité comme priorité stratégique, à une approche ciblée en matière de succession et de recrutement pour les postes critiques, et à des efforts accrus pour faire évoluer la culture de l'organisation de l'assiduité vers l'obtention de résultats.

La majeure partie des postes d'encadrement reste occupée par des hommes, dont 69 % de responsables de l'audit interne et 67 % de directeurs de mission ou senior managers. Par comparaison, ils n'occupent que 56 % des postes de collaborateurs (Q9, n = 12 579). Entre les éditions 2010 et 2015 de l'enquête du CBOK, la proportion de femmes occupant un poste de responsable de l'audit interne a légèrement augmenté en moyenne au niveau mondial, passant de 27 % à 31 %.

### Programmes de mobilité vers l'audit interne

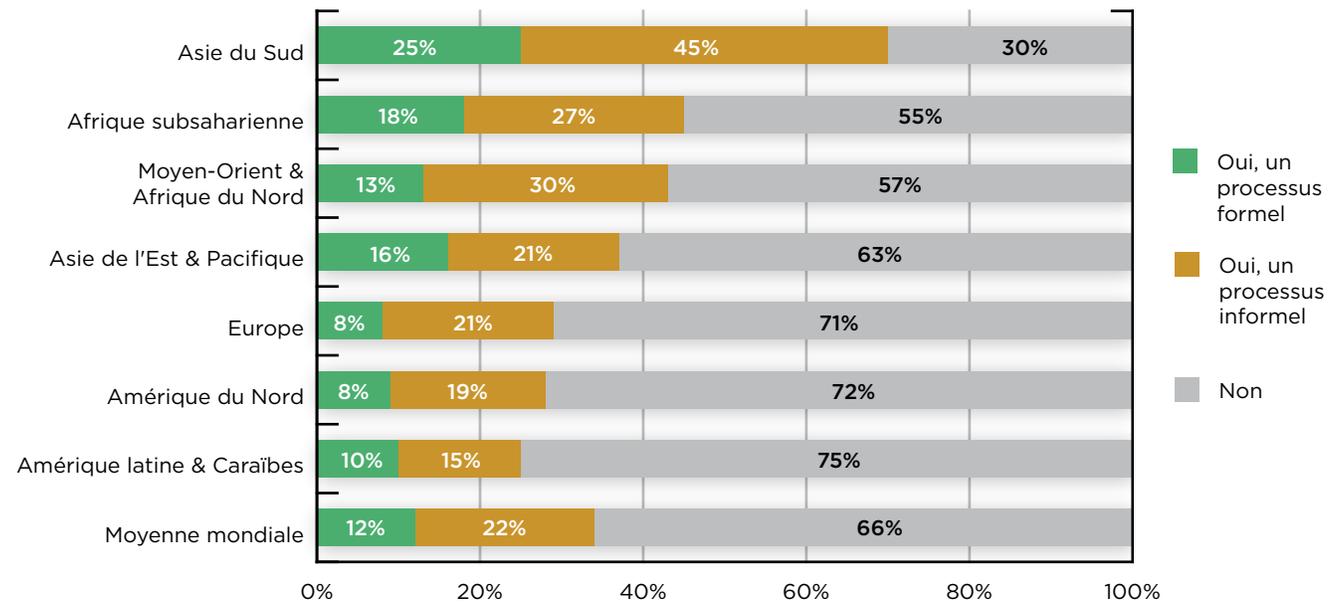
La mobilité des collaborateurs vers l'audit interne constitue une approche de gestion des talents reconnue mais peu employée. La question suivante a été posée aux participants à l'enquête : « Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de mobilité du personnel vers le département d'audit interne dans le cadre d'une formation au management dans

d'autres secteurs de l'organisation ? » Voici les résultats (voir **figure 14**) :

- Deux tiers des organisations (66 %) n'ont pas de processus de mobilité en place.
- 22 % des organisations disposent d'un processus informel.
- Seules 12 % disposent d'un processus formel.
- L'Asie du Sud est la région où ces programmes de mobilité sont les plus fréquents, avec 70 % des répondants affirmant disposer de programmes formels ou informels.
- L'Asie du Sud-Est (qui fait partie de la région Asie de l'Est & Pacifique) présente également un taux de mobilité élevé : 56 % des répondants de cette région déclarent disposer de programmes formels ou informels.

De plus, les processus de mobilité formels sont principalement mis en place dans le secteur financier (15 %) et au sein des organisations dotées d'un service d'audit interne de grande taille (21 % des organisations qui comptent plus de 50 auditeurs internes).

**Figure 14** L'audit interne comme terrain de formation au management



Note : Q35 : Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de mobilité du personnel vers le département d'audit interne dans le cadre d'une formation au management dans d'autres secteurs de l'organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 11 240.

### *S'inspirer du fort taux de mobilité en Inde*

Le processus de mobilité est largement mis en place en Asie du Sud, avec un taux deux fois plus élevé que la moyenne mondiale. Le PDG de l'IIA Inde, Deepak Wadhawan, cite les trois raisons principales qui expliquent les résultats de l'Asie du Sud (dont 80 % des répondants sont originaires d'Inde) :

1. En règle générale, l'audit interne est structurellement rattaché au service de comptabilité, ce qui facilite les transferts entre ces services.
2. Un nombre significatif d'auditeurs internes sont compétents dans d'autres domaines et peuvent donc poursuivre leur carrière hors du service d'audit interne.
3. Le management encourage la mobilité pour utiliser au mieux le vivier de talents.

NG Shankar, directeur de l'audit interne chez Aditya Birla (groupe d'une valeur de 41 milliards de dollars), s'est intéressé de plus près aux raisons pour lesquelles le management en Inde encourage la mobilité vers l'audit interne :

« En Inde, au vu de l'évolution de la fonction d'audit interne, les auditeurs étaient considérés au sein des grandes organisations comme de futurs dirigeants. La profession exigeait donc une mobilité sur 3 à 5 ans, comme celle que nous avons mise en place. Nous avons également jugé qu'il serait bon pour les auditeurs d'acquérir de l'expérience dans des domaines autres que la comptabilité et la finance. Ainsi, des profils ingénieurs ou SI nous rejoignent, en provenance d'autres entités du Groupe ou d'autres organisations, après avoir occupé des postes dans l'opérationnel, la gestion de projets ou la maintenance. Après 3 ou 5 ans, ils peuvent retourner à un poste opérationnel mieux placé. Les auditeurs de carrière se voient attribuer des rôles plus importants au sein de notre activité, ce qui est possible dans une multinationale diversifiée comme la nôtre. »

NG Shankar constate que son organisation a retiré de nombreux avantages de son programme de mobilité. Un tel programme permet, entre autres :

- D'accroître la valeur de l'audit interne en apportant le point de vue pratique d'experts opérationnels lors de missions complexes, et d'améliorer la crédibilité de l'audit interne

lorsque les livrables d'une mission sont particulièrement techniques.

- D'augmenter le capital intellectuel et l'expertise du service d'audit interne dans son ensemble.
- D'aider les experts opérationnels à renforcer leur compréhension de la gouvernance, de la gestion des risques et de l'audit interne.
- D'attirer de nouveaux talents en audit interne et, potentiellement, d'aider à réalimenter le vivier de talents de l'organisation dans son ensemble sur le long terme.
- D'attirer et de fidéliser les excellents éléments.

### **Conclusion**

En fidélisant les talents au sein de votre service, vous posez de solides bases pour atteindre les objectifs de l'audit interne. Pourtant, dans la mesure où les risques opérationnels changent en permanence, les compétences nécessaires à la réalisation des missions doivent aussi évoluer. Le chapitre suivant expose les bases de la planification des effectifs et du développement professionnel, et explique comment cette planification peut être ajustée pour s'adapter aux différentes générations d'auditeurs internes. À l'heure où le monde est en perpétuelle mutation, ne sous-estimez pas l'importance d'investir en permanence dans votre équipe d'audit interne!

#### ***Point de vue de dirigeant***

« Les organisations sont comme des organismes vivants, en mutation constante. Il en est de même pour les fonctions d'audit interne, qui doivent s'adapter aux nouveaux risques et impératifs organisationnels qui les entourent. Une des meilleures manières de répondre à ces besoins en constante évolution consiste à établir une culture d'entreprise qui reconnaît et capitalise sur ses talents. »

— Ian Peters, directeur général, Chartered Institute of Internal Auditors, Royaume-Uni et Irlande

# 3 Renforcer les compétences

Renforcer les compétences et les capacités de chaque collaborateur et du service d'audit interne dans son ensemble pour créer de la valeur.

## Actions à mener

- ✓ Établir un plan de gestion globale des ressources humaines pour le service d'audit interne.
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre, pour le service d'audit interne, un plan de développement professionnel qui offre de grandes opportunités au service et aux auditeurs.

## Introduction

Pour gagner en efficacité, les responsables de l'audit interne doivent sans cesse chercher à s'améliorer et à se concentrer sur le développement des collaborateurs éclairés, proactifs et tournés vers l'avenir. Il faut pour cela élaborer un plan de gestion globale des ressources humaines, qui inclut l'établissement d'un plan de développement professionnel pour chaque membre du service d'audit interne.

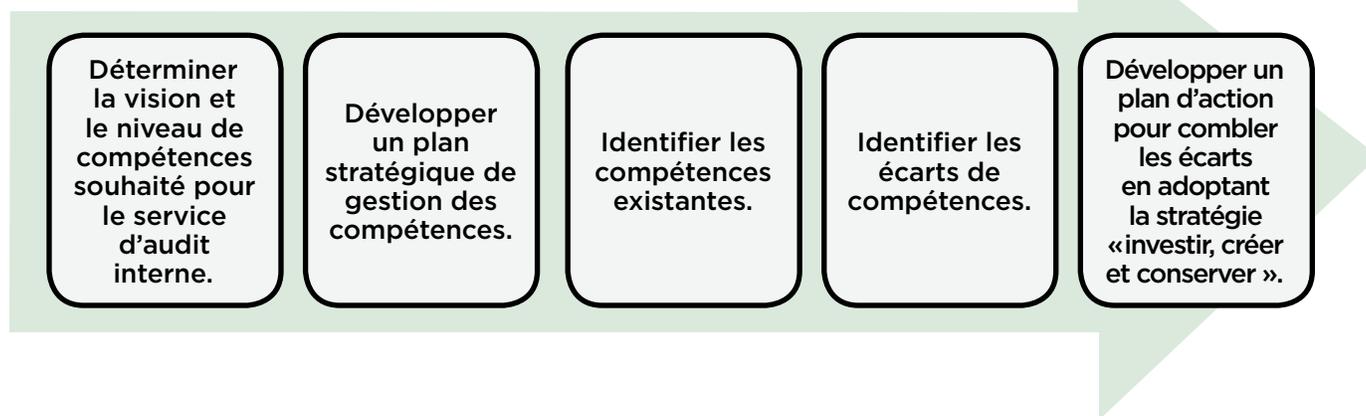
## Un plan de gestion globale des ressources humaines

Pour le service d'audit interne, un plan de gestion globale des ressources humaines devrait inclure :

- Un plan stratégique de gestion des compétences en audit interne et un processus associé.
- Une approche à trois piliers pour combler les écarts de compétences : investir, créer et conserver.
- Un modèle de capacités de l'audit interne spécifique à l'organisation.

La **figure 15** illustre les différentes étapes d'un plan de gestion des compétences. Comme indiqué ci-dessous, l'étape finale consiste à élaborer un plan d'action pour combler les écarts de compétences qui ont été mis en évidence.

**Figure 15** Plan de gestion des compétences



Source : Extrait modifié du Guide pratique de l'IIA intitulé Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne – cas dans le secteur public, novembre 2014.

## Investir, créer et conserver

L'approche « investir, créer et conserver » présentée en **figure 16** est l'une des meilleures techniques à mettre en œuvre pour combler les écarts de compétences.

**Figure 16** Approche à trois piliers pour combler les écarts de compétences

Investir	Créer	Conserver
Procéder à un recrutement sélectif pour maintenir un certain équilibre au sein de l'équipe d'audit.	Exécuter un plan de développement professionnel structuré.	Favoriser un environnement d'apprentissage professionnel.

Source : Extrait modifié du Guide pratique de l'IIA intitulé Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne – cas dans le secteur public, novembre 2014.

Faites le point sur les compétences requises et posez-vous les questions suivantes :

- Dans quoi souhaitez-vous *investir* pour améliorer les compétences techniques de vos

collaborateurs ou pour les aider pendant les périodes d'activité soutenue ?

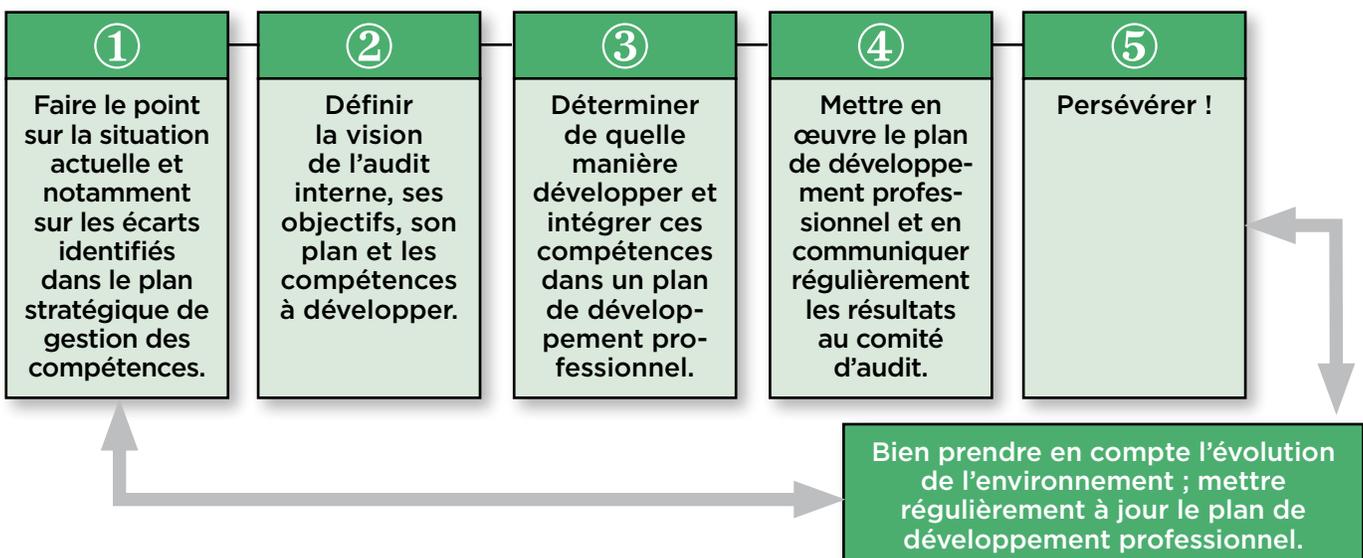
- Quel socle de compétences souhaitez-vous *créer* ?
- Que voulez-vous *conserver* et développer pour la gestion des talents et du plan de succession ?

Le plan de gestion globale des ressources humaines doit de plus être élaboré à partir d'un modèle de capacités de l'audit interne spécifique à votre organisation. Vous trouverez en **annexe B** une liste de références particulièrement utiles qui présentent notamment les modèles de capacités de l'audit interne, le référentiel de compétences et le processus de gestion des compétences.

## Le plan de développement professionnel

Le plan de développement professionnel est un outil stratégique qui peut être présenté au Conseil et au comité d'audit afin de justifier les investissements du service d'audit dans ce domaine. Cet aspect est particulièrement important à l'heure où, dans le monde entier, bon nombre d'organisations cherchent à réduire leurs dépenses discrétionnaires dans des domaines tels que la formation ou le développement.

**Figure 17** Les cinq étapes clés de l'élaboration d'un plan de développement professionnel



La **figure 17** illustre les principales étapes de l'élaboration d'un plan de développement professionnel.

### Composantes du plan de développement

Le plan de développement professionnel devrait intégrer des programmes de formation et répondre à d'autres besoins de développement, en combinant les besoins de développement personnel des collaborateurs avec ceux du service dans son ensemble. Par exemple :

- Au bénéfice de l'ensemble du service : proposer une formation à tous les auditeurs internes sur l'analyse des contrôles liés aux comportements et sur les compétences nécessaires pour évaluer la culture de l'organisation.
- Au bénéfice d'un collaborateur : répondre aux besoins de développement personnel d'un auditeur opérationnel en l'aidant à passer une certification d'auditeur interne (CIA) ou toute autre certification reconnue.
- Au bénéfice d'un collaborateur (expert en SI) : répondre aux besoins de développement personnel d'un expert en SI grâce à des formations en cybersécurité.

#### Point de vue de dirigeant

« Les contributions financières ou toute autre aide au développement professionnel (comme l'obtention d'un diplôme ou d'une certification) prouvent aux collaborateurs qu'ils ont de la valeur à nos yeux et qu'ils jouent un rôle clé dans la réalisation des objectifs de l'équipe et de l'organisation. »

- Gary Pflugrath, directeur de la politique publique et de la réglementation, International Federation of Accountants, New York

### Adapter la stratégie aux différentes générations

Les responsables de l'audit interne doivent adapter leurs techniques d'apprentissage aux différentes générations qui travaillent pour eux, en proposant des séances de formation formelles ou sur le terrain. La génération silencieuse et les baby-boomers préféreront par exemple les sessions de formation traditionnelles en salle, alors que la génération X répondra probablement mieux à une approche plus personnelle et adaptée à son rythme ; la génération Y, quant à elle, sera plus sensible à l'intégration des nouvelles technologies dans son apprentissage, comme des webinars. La **figure 18** liste des exemples de méthodes d'apprentissage spécifiques aux différentes générations. Les méthodes d'apprentissage de la génération Z s'affineront au fur et à mesure de son arrivée sur le marché du travail.

**Figure 18** Méthodes d'apprentissage spécifiques aux différentes générations

Génération silencieuse	Baby-boomers
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprentissage fondé sur une information descendante</li> <li>● Configuration traditionnelle en salle et cours magistraux</li> <li>● Aime suivre une liste de tâches bien précise</li> <li>● Coaching individuel</li> <li>● Rassemble d'excellents tuteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprentissage transformationnel</li> <li>● Configuration traditionnelle en salle qui laisse la part belle à l'apprentissage actif à travers la participation, l'exercice de l'esprit critique, la réflexion et le feedback</li> </ul>
Génération X	Génération Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonome ou qui travaille à son propre rythme</li> <li>● Extrêmement réceptive aux cours magistraux structurés sous forme d'e-learning</li> <li>● Nécessite l'intégration de supports technologiques dans l'apprentissage</li> <li>● Veut un accès rapide à l'information et aux procédures sectorielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprentissage informel, fortuit</li> <li>● Nécessite l'intégration de supports technologiques dans l'apprentissage (webinars, réseaux sociaux, avatars)</li> <li>● Apprentissage sur mesure par le biais d'environnements personnalisés</li> </ul>

Note : Tableau élaboré à partir du rapport des Nations Unies (Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies), What Matters and How they Learn - Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together, juillet 2009, New York, États-Unis.

## Caractéristiques des programmes de formation actuels

La question suivante a été posée aux responsables de l'audit interne dans le cadre de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK : « Quels sont les éléments inclus dans le programme de formation de l'audit interne ? » Les répondants pouvaient choisir plusieurs options. Les responsables de l'audit interne du monde entier indiquent ainsi que leur programme de formation comprend des sessions sur les compétences en audit interne (68 %), l'accompagnement des nouveaux salariés (54 %), l'approfondissement des connaissances sur le secteur d'activité (53 %), l'esprit critique (30 %) et le leadership (27 %) (Q46, n = 3 099).

La question suivante leur a également été posée : « Quel est le degré de formalisation du programme de formation de l'audit interne au sein de votre organisation ? » Les services d'audit interne de taille plus importante bénéficient plus souvent de programmes de formation formalisés et structurés : 74 % des services comptant plus de 50 collaborateurs suivent de tels programmes, contre 45 % des services comptant entre 4 et 9 collaborateurs (Q45, n = 2 820).

Parmi les responsables de l'audit interne interrogés, certains pensent que les programmes de formation perdureront avec leurs caractéristiques fondamentales, mais deviendront une sous-catégorie des plans de développement professionnel. Ceux-ci ont en effet une portée stratégique plus large et englobent des initiatives de développement autres que la formation.

## Conclusion

Après la fixation des objectifs, la fidélisation des talents et l'élaboration d'un plan de développement, l'audit interne doit mettre en place des mécanismes d'évaluation de la performance. Le prochain chapitre aborde ce thème. Il met en exergue l'importance de relier l'évaluation de la performance du service à celle de chaque collaborateur, et donne des exemples d'application du tableau de bord prospectif. Il explique enfin comment combiner les processus traditionnels d'évaluation formelle et les systèmes de remontées d'information plus immédiat qui parlent davantage aux jeunes collaborateurs. Chaque génération a ses préférences en termes d'évaluation de la performance !

### *Point de vue de dirigeant*

« Il faut s'efforcer de favoriser le développement de chacun puisque la performance globale d'un service d'audit interne correspond à la somme de celle de tous ses collaborateurs. »

- Cesar Santos Brunetto, expert en audit interne, Lojas Renner S.A., Porto Alegre, Brésil

# 4 Évaluer la performance

Évaluer la performance individuelle par rapport à la performance globale du service d'audit interne pour optimiser sa contribution au sein de l'organisation.

## Actions à mener

- ✓ Mettre en place un système de reporting via un tableau de bord prospectif (ou un outil similaire, comme un tableau de performance) et s'assurer qu'il fait le lien de manière efficace avec l'évaluation de la performance individuelle des auditeurs internes.
- ✓ Instaurer un système de retour d'information (*feedback*) et de boucle d'apprentissage pour l'audit interne, en complément des évaluations de performance formelles au niveau de l'organisation.

## Introduction

En précisant très clairement les objectifs de votre organisation et les étapes que les auditeurs internes doivent franchir pour les atteindre, vous favoriserez une culture de la performance. Pour poser des bases solides, il convient de fixer les objectifs avec efficacité et d'aligner les objectifs individuels des auditeurs internes sur ceux du service et sur la stratégie de l'organisation. La prochaine étape consiste alors à évaluer la performance du service.

## Évaluer la performance de la fonction d'audit interne

Les indicateurs de performance de l'audit interne peuvent être soit internes, soit externes. Les indicateurs internes sont centrés sur la réalisation du travail en interne. Les indicateurs externes sont centrés sur la satisfaction client et sur la qualité du travail réalisé et des livrables. Comme le montre la **figure 19**, les indicateurs les plus souvent appliqués sont internes, mais environ un tiers des répondants utilisent également des indicateurs externes comme des objectifs de satisfaction des clients ou la réalisation des attentes spécifiques des parties prenantes.

L'audit interne est une profession en perpétuelle évolution. Les techniques d'évaluation de la performance doivent davantage intégrer des indicateurs externes, qui reflètent les efforts de l'audit interne en termes de création de valeur et

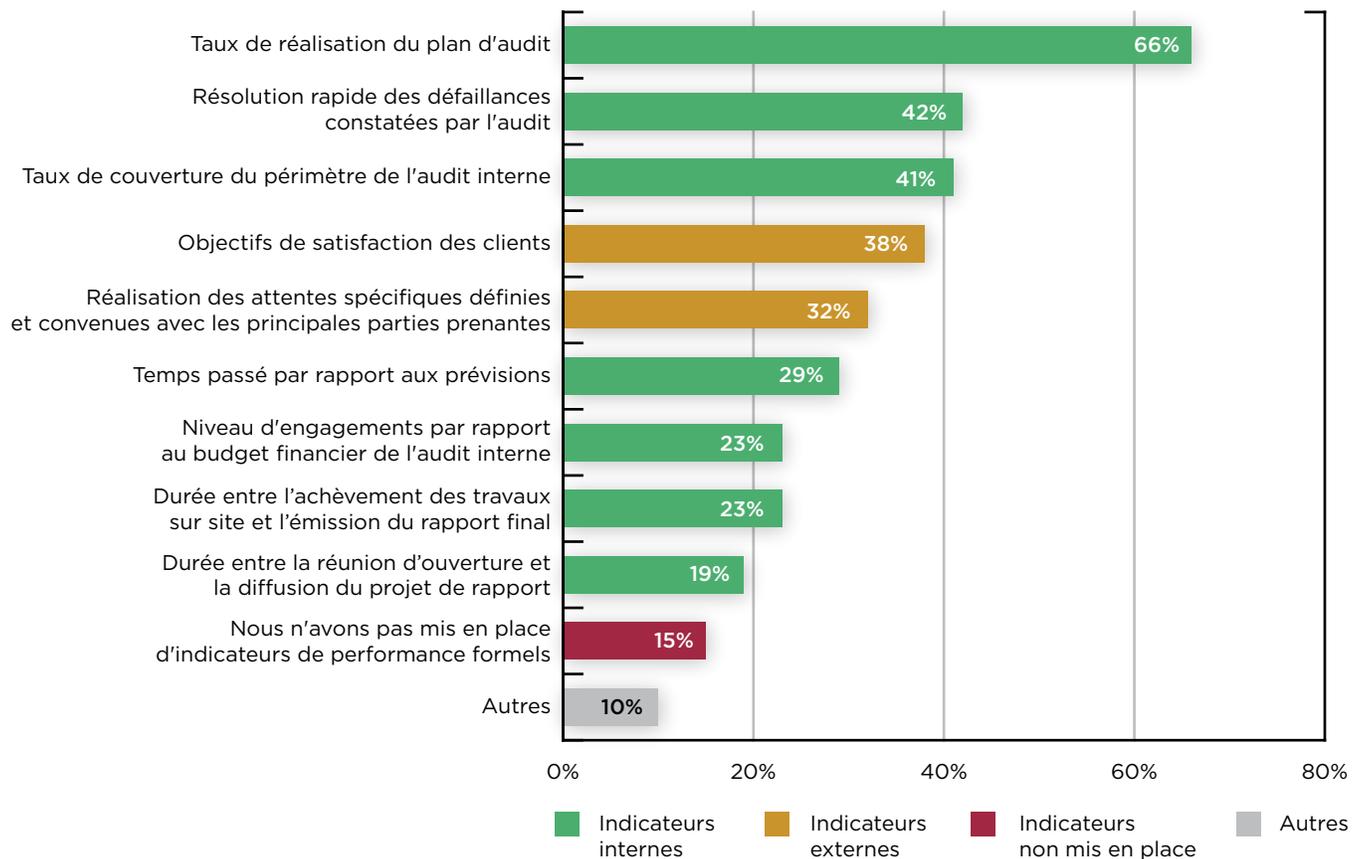
d'amélioration des opérations de l'organisation (soit l'aspiration même de l'audit interne). (Pour plus d'informations sur le sujet, consulter le rapport 2015 du CBOK intitulé *Tenir ses promesses – Mesurer la valeur et la performance de l'audit interne*, par Jane Seago, disponible à l'adresse [www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK).)

## Évaluer la performance individuelle

Les processus structurés et formels d'évaluation de la performance incluent généralement trois grands face-à-face au cours de l'année : fixation des objectifs, évaluation formelle après un semestre et évaluation formelle ultime en fin d'année. Dans certains pays, où le processus ne compte que deux étapes (pas d'évaluation semestrielle), les responsables de l'audit interne s'efforcent de multiplier les discussions entre les entretiens formels.

Dans de nombreuses régions du monde, le processus formel d'évaluation de la performance couvre généralement les compétences de l'auditeur interne (ex. services à valeur ajoutée et orientés client, capacités de communication, compétences techniques, connaissance de l'activité, activités bénévoles et qualités de leadership), la réalisation de ses objectifs de performance, ainsi que ses besoins de développement professionnel continu (ex. formation sur le terrain, formation spécifique pour des besoins particuliers, et préparation pour le CIA ou tout autre examen de certification).

**Figure 19** Indicateurs utilisés pour mesurer la performance de l'audit interne (plusieurs choix possibles proposés aux responsables de l'audit interne)



Note : Q90 : Quelles mesures spécifiques votre organisation utilise-t-elle pour évaluer les performances de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 641.

Les nouveaux collaborateurs reçoivent généralement un *feedback* sur leur activité régulièrement lors de leur période d'essai, qui peut durer trois, six ou douze mois selon la politique de recrutement de l'organisation.

Les responsables de l'audit interne capitalisent sur la technologie pour automatiser davantage les processus d'évaluation de la performance dans un souci de transparence et d'efficacité. Beaucoup adoptent également des outils d'auto-évaluation.

### Reporting via un tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est un outil solide pour structurer les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs et communiquer les résultats au comité d'audit de manière objective. Il ressort de l'édition 2015 de l'enquête

du CBOK qu'il est utilisé par 26 % des responsables de l'audit interne (contre 4 % en 2010). Les indicateurs clés de performance du tableau de bord prospectif sont en général alignés avec les indicateurs de performance individuelle (voir exemple dans le chapitre 1, figure 7). Ainsi, les services d'audit interne de taille restreinte n'ont pas besoin d'un système complexe ou particulièrement technique pour alimenter le tableau de bord prospectif, puisque ces indicateurs sont généralement bien suivis.

### Mécanismes mixtes de *feedback*

De nos jours, les auditeurs internes recherchent un *feedback* plus immédiat et des opportunités de développement (voir les marques de reconnaissance préférées de la génération X et de la génération Y, chapitre 2, figure 8). Sans perdre de

vue les différences entre les générations, les responsables de l'audit interne adoptent une approche mixte en partant du processus formel d'évaluation existant et en y ajoutant des processus complémentaires qui facilitent un feedback et une boucle d'apprentissage. La **figure 20** recense huit méthodes d'apprentissage et explique comment les mettre en pratique. Il existe de multiples manières d'augmenter la fréquence du feedback auprès de vos collaborateurs.

### **Conclusion**

Une fois votre système de feedback mis en place, il vous reste à récompenser le travail bien fait. Comme le décrit le chapitre suivant, une combinaison d'incitations liées à la nature même du travail et de reconnaissances extrinsèques vous permettra d'améliorer la productivité de vos collaborateurs.

#### ***Point de vue de dirigeant***

« Chez Keyera, nous avons mis en place un programme d'évaluation de la performance qui nous permet, une fois par an, en fin d'année, de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir. Je procède toutefois à des entretiens formels de performance tous les trimestres afin de consolider l'évaluation finale d'un trimestre à l'autre. Mes collaborateurs issus de la génération Y apprécient ces feedbacks fréquents et cela me facilite la vie car je suis plus au fait de la situation au cours de l'année. La fin d'année est en effet toujours chargée, et j'ai du mal à me souvenir de tout ce qu'il s'est passé. Cela permet aussi de réduire le stress et les contraintes de temps que j'ai pu observer au sein des groupes qui adoptent une approche annuelle. »

*- Glen Howard, responsable de l'audit interne chez Keyera, l'un des plus grands opérateurs gaziers et pétroliers midstream du Canada*

**Figure 20** Exemples de processus complémentaires de feedback et de boucle d'apprentissage

Type d'apprentissage	Caractéristiques
<b>Feedback sur la mission</b>	<i>Feedback</i> des chefs d'équipe après chaque mission d'audit, reprenant les tâches effectuées et leur résultat, les résultats globaux, les comportements et les besoins de formation futurs.
<b>Plan de carrière</b>	Discussion efficace sur le plan de carrière s'appuyant sur l'outil de développement de carrière de l'IIA (« Career Map »).
<b>Évaluation 360°</b>	Évaluation 360° périodique par le management, les pairs ou les subordonnés.
<b>Conversations informelles</b>	Le développement professionnel des auditeurs internes est abordé lors de ces « conversations informelles ». Ces conversations, qui durent environ 15 minutes, permettent de faire le point sur l'environnement général de travail (bilan et axes d'amélioration), puis d'échanger sur les forces et les compétences, les possibilités d'évolution, les besoins de formation et de développement, et les opportunités d'innovation et d'amélioration continue.
<b>Entretiens avec le responsable de l'audit interne</b>	Entretiens annuels entre le responsable de l'audit interne et chaque collaborateur (relation N+2), afin d'évaluer l'ambiance générale du service d'audit interne. Cela permet au responsable de l'audit interne d'identifier les leaders potentiels au sein du service et de comprendre ce qui les motive.
<b>Objectifs de formation professionnelle</b>	Fixation d'un objectif de formation professionnelle de 5 à 10 jours par an avec attribution de crédits de formation professionnelle continue. Par exemple, des animateurs extérieurs ou issus d'autres services (à moindre coût, voire à titre gracieux) peuvent être invités à présenter à l'heure du déjeuner des thèmes divers et variés (ex. stratégie de l'organisation, nouveaux points sensibles de l'audit et du secteur, formation technique, capacités de communication, nouveaux systèmes informatiques et analyse de données).
<b>Accompagnement et tutorat</b>	Assigner un coach ou un tuteur à chaque collaborateur les met dans une logique d'autoévaluation et les aide à gérer en temps réel leurs défis de performance personnelle et leurs besoins de développement.
<b>Tests de personnalité</b>	Les tests de personnalité (comme l'indicateur typologique de Myers-Briggs) aident les individus à comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et à adapter leur comportement à leur interlocuteur.

# 5 Récompenser la réussite

Reconnaître et valoriser le travail des auditeurs internes pour les motiver et les aider à accroître leur productivité.

## Actions à mener

- ✓ Introduire un système de récompenses adéquat pour les auditeurs internes qui, au-delà de la rémunération, englobe les récompenses intrinsèques et les aligne sur la vision, l'orientation stratégique et les plans du service d'audit interne.
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre un modèle de mobilisation des collaborateurs qui reflète les motivations des différents membres de l'équipe d'audit interne.

## Introduction

Bien que la compensation financière soit une composante vitale du travail pour la quasi-totalité des collaborateurs, elle représente à elle seule un facteur de motivation limité. Les facteurs d'incitation les plus efficaces sont sans doute les incitations liées à la nature même du travail. La différence entre les récompenses intrinsèques et extrinsèques s'explique comme suit :

- Une récompense extrinsèque prend souvent la forme d'une compensation financière, telle que le salaire, les bonus, les cadeaux et d'autres avantages.
- Une récompense intrinsèque correspond à la valeur que les collaborateurs accordent au travail lui-même, comme le sentiment de satisfaction qu'ils peuvent retirer d'un travail bien fait.

Les responsables de l'audit interne doivent envisager de combiner récompenses intrinsèques et extrinsèques pour optimiser la motivation de leurs collaborateurs. Ils doivent faire tout particulièrement attention au fait que l'importance accordée à ces facteurs varie selon la génération, le genre et la culture. Les priorités des auditeurs internes évolueront également aux différents stades de leur vie, en fonction de leurs intérêts personnels et de leurs obligations familiales.

**Figure 21** Exemples de récompenses intrinsèques et d'autres facteurs de motivation

Récompenses intrinsèques et autres facteurs de motivation	
Reconnaissance individuelle en présence des pairs	Critiques constructives
Reconnaissance de l'équipe en présence des pairs	Communication ouverte et régulière
Participation à la prise de décision	Formation et appui à la certification
Niveau d'autonomie professionnelle plus élevé	Tutorat et accompagnement
Travail intéressant et motivant	Sécurité de l'emploi et stabilité du lieu de travail
Mise en valeur / Visibilité lors de réunions importantes	Conditions de travail propices à l'équilibre vie professionnelle/vie privée (ex. aménagement du temps de travail)

## Récompenses intrinsèques

Ces récompenses sont des « facteurs de motivation que l'argent ne peut acheter ». Ils peuvent prendre de nombreuses

formes (voir **figure 21**). Veillez à les adapter en fonction des générations représentées au sein du personnel. Par exemple, les baby boomers proches de la retraite accordent souvent une plus grande importance à la flexibilité de leurs conditions de travail et à la possibilité d'effectuer de l'accompagnement ou du tutorat en prévision de leur départ. D'un autre côté, la génération Y valorise les opportunités de développement personnel ainsi que le caractère intéressant et motivant du travail.

L'une des récompenses intrinsèques les plus efficaces est (dans la plupart des cultures) la reconnaissance en présence des pairs. Par exemple, un responsable de l'audit interne du secteur bancaire à la retraite a expliqué qu'à l'occasion des grandes réunions trimestrielles rassemblant l'ensemble du personnel, il citait plusieurs auditeurs internes qui avaient accompli une tâche importante au cours du trimestre écoulé et les appelait à le rejoindre sur le devant de la scène pour leur remettre un petit chèque. Le bonus était certes intéressant, mais la réelle récompense résidait dans le fait d'être reconnu en présence de ses pairs. Une autre stratégie payante consiste à témoigner de la reconnaissance aux équipes qui ont accompli un travail particulièrement significatif car, de nos jours, une bonne partie du travail est réalisé en équipe.

Les récompenses intrinsèques peuvent également être utilisées pour encourager les collaborateurs à proposer des idées et des pratiques innovantes pour les activités d'audit interne. Par exemple, un responsable de l'audit interne du secteur public en charge de cinq équipes réparties sur différents sites a lancé un Forum de l'innovation et de l'amélioration pour l'ensemble de son activité. Une charte officielle, rédigée pour ce forum, stipulait que l'objectif premier du groupe était d'identifier, d'évaluer, de promouvoir, de diffuser et de mettre en œuvre des idées porteuses d'innovation, d'améliorations et de bonnes pratiques. Des personnes ont été choisies, tous niveaux hiérarchiques confondus, pour représenter chacune des équipes. Leur sélection initiale et leur rotation périodique reposaient sur leurs capacités individuelles et sur leur potentiel de leadership. Le responsable de l'audit interne a joué son rôle de leader en examinant l'ensemble des suggestions, en approuvant la mise en œuvre d'éventuels changements et en surveillant les résultats obtenus. Le forum a permis aux collaborateurs de prendre goût à l'amélioration continue et d'entretenir un état d'esprit tourné vers l'innovation.

## Récompenses extrinsèques

Selon les résultats de l'enquête, les bonus constituent une récompense extrinsèque largement répandue en audit interne, excepté dans le secteur public. La question posée dans le cadre de l'enquête était la suivante : « Avez vous reçu de la part de votre employeur un bonus ? » (Q34) Voici les réponses obtenues :

- En moyenne au total, 67 % des répondants sont susceptibles de recevoir un bonus de la part de leur employeur.
- Les bonus sont bien moins fréquents chez les employeurs du secteur public (40 %) et dans les organisations à but non lucratif (54 %).
- Les directeurs de mission/senior managers et les superviseurs/managers sont davantage susceptibles de recevoir un bonus (respectivement 78 % et 75 %) que les responsables de l'audit interne (66 %). Les collaborateurs sont ceux pour lesquels cette probabilité est la plus faible (62 %).
- Les bonus sont davantage répandus dans les grandes entités (78 % pour les organisations de plus de 10 000 collaborateurs).
- L'attribution de bonus varie selon les régions. Les scores (par ordre décroissant) sont les suivants : Asie du Sud (82 %), Moyen-Orient & Afrique du Nord (74 %), Asie de l'Est & Pacifique (74 %), Afrique subsaharienne (69 %), Amérique du Nord (67 %), Europe (64 %) et Amérique latine & Caraïbes (60 %).

Les répondants devaient également indiquer les critères utilisés par leur employeur pour déterminer le bonus (Q34a, n = 7 922). Les critères les plus fréquents sont :

- la performance personnelle (78 %)
- la performance de l'entreprise (74%)
- la réalisation du plan d'audit (36 %)
- la réalisation du budget (20 %)

### *Le secteur public et les récompenses intrinsèques*

Comme le montrent les chiffres concernant les bonus, le secteur public ne peut consacrer de larges ressources financières à l'attribution de récompenses extrinsèques

(du type bonus) aux auditeurs internes. Par conséquent, la motivation des auditeurs internes du secteur public est plus étroitement liée à la valeur qu'ils retirent de leur travail (récompense intrinsèque). Par exemple, les auditeurs internes du secteur public accordent souvent de l'importance au fait d'œuvrer pour l'intérêt commun au sein du principal système de gouvernance de leur juridiction, ainsi qu'à la possibilité de collaborer avec d'autres agences du secteur public.

### **Point de vue de dirigeant**

« L'audit interne joue un rôle essentiel dans le système de gouvernance. Outre leur mission d'accompagnement dans la gestion des différents risques et évolutions de l'environnement opérationnel, les auditeurs internes peuvent mettre leur expertise et leurs connaissances au service des agences publiques, afin de leur apporter une valeur ajoutée et de les aider à gérer des difficultés d'ordre stratégique et opérationnel. Les auditeurs internes peuvent également agir comme des catalyseurs du changement et de la collaboration au sein des organisations et du secteur public, dans l'optique de renforcer la gouvernance et d'améliorer l'efficacité de l'organisation. »

- Patrick Lau, directeur, Institute of Public Administration and Management, Civil Service College, Singapour

### **Modèle d'implication des collaborateurs**

L'implication *des collaborateurs* désigne le niveau d'attachement que les collaborateurs ressentent à l'égard de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Un collaborateur fortement impliqué travaille avec davantage d'enthousiasme et de créativité et témoigne d'un engagement plus marqué envers l'organisation et ses objectifs. Les collaborateurs impliqués sont également susceptibles de rester dans la profession et de s'y épanouir, devenant ainsi une source d'inspiration pour les collaborateurs plus jeunes.

La forte implication des membres d'une équipe est stimulée par un environnement de travail qui prend en compte leurs besoins et leurs attentes, et leur offre des récompenses intrinsèques appropriées. Les responsables de l'audit interne devraient élaborer un modèle d'implication des collaborateurs en s'inspirant des axes suivants :

1. Communication
2. Développement du leadership
3. Culture de l'organisation
4. Cohésion d'équipe
5. Récompenses

La **figure 22** présente des activités que vous pouvez mettre en œuvre dans chacun de ces axes pour impliquer vos collaborateurs et leur offrir des récompenses intrinsèques. Il est important que votre choix d'activités tienne compte des préférences des différentes générations représentées au sein du service d'audit interne. La mobilisation des collaborateurs n'a pas pour seul effet d'accroître la motivation individuelle, elle stimule également la productivité de la fonction d'audit interne dans son ensemble.

### **Conclusion**

Le salaire, les bonus, les cadeaux spéciaux et autres avantages (récompenses extrinsèques) sont des éléments importants pour les auditeurs internes. Mais bon nombre d'entre eux cherchent également à donner un sens à leur travail (récompense intrinsèque). Les stratégies de mobilisation des collaborateurs qui fonctionnent sont celles qui tiennent compte des besoins et des facteurs de motivation selon le genre, la culture et la génération.

**Figure 22** Cinq axes de mobilisation des collaborateurs (et exemples)

Communication	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre d'information mensuelle du responsable de l'audit interne</li> <li>• Demande active de feedback auprès des auditeurs internes (à l'aide de « conversations informelles » ou de « road shows »)</li> <li>• Réunions d'équipe régulières</li> <li>• Conférences d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme Alumni</li> <li>• Gestes simples tels qu'un message ou un coup de fil personnel de la part du responsable de l'audit interne pour des occasions spéciales (anniversaires, etc.)</li> <li>• Conversations « multi-sites » dirigées par le responsable de l'audit interne par vidéoconférence (si la fonction d'audit est disséminée sur plusieurs sites)</li> <li>• Utilisation ponctuelle des réseaux sociaux</li> </ul>
Développement du leadership	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner aux auditeurs seniors la possibilité d'accompagner à tour de rôle le responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit</li> <li>• Donner une approche juste et efficace de l'évaluation de la performance</li> <li>• Proposer des programmes d'accompagnement et de tutorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenir une culture ouverte et transparente dans une optique de responsabilisation des auditeurs</li> <li>• Donner des responsabilités en déléguant</li> <li>• Encourager les missions nécessitant une prise de parole à l'extérieur</li> <li>• Collaborer avec le chapitre ou l'institut local de l'IIA</li> </ul>
Culture de l'organisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer et incarner les valeurs de l'organisation</li> <li>• Promouvoir et soutenir les objectifs de l'organisation</li> <li>• Comprendre les leviers de création de valeur</li> <li>• Préserver un lieu de travail sécurisé, ordonné et source d'inspiration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer un engagement permanent envers le bien-être des collaborateurs</li> <li>• Appliquer des pratiques d'égalité des chances</li> <li>• Conduire des questionnaires annuels de satisfaction auprès des auditeurs internes (en lien avec un système de reporting via un tableau de bord prospectif)</li> </ul>
Cohésion d'équipe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A set day each month to wear casual clothing i• Autoriser les collaborateurs à s'habiller de manière plus décontractée un jour par mois</li> <li>• Organiser ponctuellement des activités récréatives telles que les concours de costumes ou les soirées quiz (en dehors des heures de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des activités sociales auxquelles peuvent participer les proches des collaborateurs (barbecues, etc.)</li> <li>• Participer à des actions d'intérêt général (bénévolat, levée de fonds à des fins caritatives, etc.)</li> <li>• Prendre part aux événements nationaux (voir cas n°1 ci-dessous)</li> </ul>
Récompenses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collaborateurs sont encouragés à désigner les collègues qui méritent de recevoir une récompense de la part de l'organisation</li> <li>• Les réussites majeures des collaborateurs sont relayées dans la lettre d'information de l'organisation et de manière sélective sur les réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réussites des collaborateurs sont relayées dans la lettre d'information du responsable de l'audit interne</li> <li>• Reconnaissance personnelle de la part du responsable de l'audit interne (voir cas n°2 ci-dessous)</li> <li>• Les idées innovantes qui permettent d'accroître la productivité sont récompensées dans le cadre d'un programme spécifique</li> </ul>
Études de cas	
<p>Cas n°1 : Un baby-boomer responsable de l'audit interne en Australie a encouragé ses collaborateurs à célébrer le Harmony Day, journée de promotion de la lutte contre les discriminations raciales. Pour mettre en valeur la diversité culturelle au sein de son équipe, il a organisé un déjeuner auquel chaque collaborateur devait apporter un plat de son pays d'origine. La couleur associée au Harmony Day en Australie étant l'orange, ce responsable de l'audit interne a décidé de porter un costume orange vif, ce qui n'était évidemment pas du tout dans ses habitudes. Cet effort « exceptionnel » a trouvé un écho positif chez les collaborateurs des générations X et Y et a contribué à renforcer la cohésion d'équipe.</p>	
<p>Cas n°2 : Un responsable de l'audit interne remet chaque année une « médaille » à un auditeur interne pour récompenser son talent d'innovation, son esprit d'équipe et son évolution professionnelle continue.</p>	

# Conclusion

Les exigences et attentes des professionnels de l'audit interne ont continué d'évoluer ces dix dernières années, donnant naissance à des équipes pluridisciplinaires qui se nourrissent d'expériences professionnelles variées et de la diversité des genres, des cultures et des générations.

Pour rassembler ces équipes et réussir à les motiver, il faut avoir l'envie d'apprendre, de s'adapter et d'essayer de nouvelles choses parfois un peu déstabilisantes. Les cinq stratégies proposées dans le présent rapport vous aideront à atteindre cet objectif.

## Fixer les objectifs

La mise en adéquation des objectifs de l'audit interne et des objectifs stratégiques de l'organisation ne se produira pas d'elle-même. Prenez les devants et développez des relations avec vos parties prenantes afin de savoir dans quelle direction va votre organisation. Utilisez ce savoir pour élaborer la stratégie de votre service et fixer les objectifs individuels de vos auditeurs.

## Fidéliser les talents

Vous ne pouvez pas développer de stratégie de gestion des talents sans prendre en compte les différences entre les générations. Apprenez à adapter votre approche aux différentes priorités des baby boomers, des générations X et Y et de la génération Z à venir. Rappelez-vous que de plus en plus de femmes rejoignent la profession, et qu'il faut également tenir compte de leurs priorités.

## Renforcer les compétences

Si vous ne développez pas les compétences de vos collaborateurs, vous risquez vite d'être dépassé. Si vous identifiez des écarts de compétences, comblez-les en appliquant la méthode « investir, créer et conserver ». Si le développement professionnel est bénéfique pour la fonction d'audit interne dans son ensemble, il accroît également la satisfaction et la motivation des auditeurs internes.

## Évaluer la performance

Étant donné que les jeunes générations cherchent à obtenir un feedback plus immédiat sur leur performance, de

nombreux responsables de l'audit interne ont adopté un système de feedback et de boucle d'apprentissage continu. Les organisations opteront peut-être pour une évaluation de la performance reposant davantage sur l'obtention de résultats que sur l'assiduité. Alignez la contribution individuelle des auditeurs internes sur les indicateurs clés de performance du service et les éléments du tableau de bord prospectif.

## Récompenser la réussite

Un système de récompenses adapté englobe les récompenses extrinsèques (telles que les bonus) et les récompenses intrinsèques (telles que la reconnaissance, un travail plus motivant et du tutorat). Vous pouvez également mettre en œuvre de nombreuses activités créatives (et amusantes !), en lien avec la communication, le développement du leadership, la culture de l'organisation, la cohésion d'équipe et les récompenses, pour accroître la mobilisation de vos collaborateurs. N'hésitez pas à varier les approches pour toucher les différentes générations.

## Conclusion

Si vous manquez d'idées et d'inspiration pour motiver votre équipe, lisez sans attendre l'**annexe A**, « **Motivation de A à Z** ». Cette liste a été créée à partir des témoignages de responsables de l'audit interne du monde entier décrivant les facteurs qui les ont le plus motivés tout au long de leur carrière.

En outre, pour de plus amples informations sur l'ensemble des sujets abordés dans le présent rapport, reportez-vous à l'**annexe B**, « **Références bibliographiques** ». Cette liste regorge de supports de diverses natures, dont la plupart sont disponibles gratuitement pour les adhérents de l'IIA ou à un prix raisonnable pour les non adhérents.

Être responsable d'un service d'audit interne est à la fois un défi et un privilège. Votre service et votre organisation tout entière sauront apprécier et profiter des EXCELLENTEs méthodes que vous avez apprises pour motiver vos collaborateurs.

## Annexe A

# Facteurs de motivation marquants

Nous avons demandé à des responsables de l'audit interne du monde entier de décrire les facteurs qui les ont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Voici d'excellentes idées à réutiliser pour motiver vos collaborateurs à votre tour.

1. Autonomie dans le processus de prise de décision, et aptitude à remédier à des situations difficiles.
2. Pouvoir relever sans cesse de nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités pour tester de nouvelles choses ; être touche-à-tout, se rendre utile d'une autre manière (association caritative, rôle de conseil ou rôle non exécutif, etc.).
3. Valorisation d'une attitude positive reposant sur un sens du devoir et un engagement découlant d'un sentiment d'appartenance.
4. Dépasser les attentes.
5. Leadership éthique, inclusif et fort sur le plan technique.
6. Juste reconnaissance (selon le niveau de développement et les résultats) ; être traité de manière équitable et recevoir une récompense adéquate ; possibilités d'évolution et de reconnaissance future.
7. Se retrouver « en terre inconnue » (Repartir de zéro peut être motivant).
8. Assumer des responsabilités importantes et se montrer en permanence à la hauteur ; tout travail mérite un juste salaire.
9. Incitation à faire preuve de leadership informel. (Ne pas attendre d'être officiellement responsable pour aider les professionnels plus jeunes et moins expérimentés, que ce soit dans les activités techniques ou dans leur évolution de carrière.)
10. Prendre plaisir à faire son travail, à aider les autres à s'épanouir et à apporter sa contribution à l'organisation ; satisfaction du travail accompli.
11. Transposer ses connaissances et son expérience à de nouvelles situations ; gagner en expérience dans diverses structures et à différents postes ; reclassements réussis d'auditeurs dans des postes à responsabilité.
12. Possibilités d'apprentissage. (À chaque nouveau projet, se demander : « Que puis-je apprendre ? Avec quels professionnels vais-je être en contact ? Quelles nouvelles techniques dois-je maîtriser ? »)
13. Les tuteurs qui soutiennent, encouragent et mettent à l'épreuve en début de carrière.
14. « Ne jamais laisser passer une opportunité » (relever des défis que les autres hésitent à relever).
15. Travailler dans un environnement en expansion / en mutation / fluide.
16. Encouragements et attitude positive de la part des supérieurs, des collègues, des parties prenantes externes et de l'équipe ; fierté personnelle du travail bien fait.
17. Accent sur la qualité et l'amélioration ; encouragement des idées innovantes ; célébration de la mise en œuvre complète et efficace des recommandations d'audit.
18. Tolérer raisonnablement la prise de risque, mais prendre la responsabilité des résultats.
19. Les situations qui étoffent les compétences, et le fait de faire un métier qui profite de manière plus large à la société.
20. Confiance des supérieurs hiérarchiques dans sa propre capacité à réussir, et reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation.
21. Relever des défis jamais rencontrés auparavant pour booster sa carrière.
22. Estimer chaque membre de son équipe (puissant enseignement du leadership).
23. « Collaborer dans un climat d'excellence » est une devise à adopter très tôt dans sa carrière (elle englobe une solide éthique de travail, un esprit d'équipe et une volonté de fournir les meilleurs résultats).
24. Xénogamie (ou fécondation croisée) – travailler avec un ensemble de compétences pluridisciplinaires.
25. Limitation des possibilités d'évolution si l'on évite les missions exigeantes ou les problèmes complexes à résoudre.
26. Tolérance zéro pour l'intimidation et le harcèlement au travail.

*Note* : Cette liste a été constituée à partir des réponses à la question suivante : « Tout au long de votre carrière, quels sont les éléments qui vous ont motivé(e) à donner le meilleur de vous-même ? »

## Annexe B

# Références bibliographiques

### Fixer les objectifs

Lignes directrices complémentaires (Guide pratique), *Effective Stakeholder Relationships in Public Sector Organizations* (en cours de rédaction, sortie prévue début 2016).

Guide pratique de l'IIA, *Value of Internal Audit* (en cours de rédaction, sortie prévue mi-2016).

### Fidéliser les talents

Lignes directrices complémentaires de l'IIA : Guide pratique, *Gestion des talents – Recruter, développer, motiver et fidéliser*, décembre 2015.

*Internal Auditing “Rotational” Programs: Opportunities for Internal Audit to Add Value*, 2011, Fondation de la recherche de l'IIA, Esther R. Sawyer Research Manuscript 2011, Rachel L. Bond.

*Shaping Talented Audit Teams*, Internal Auditor Middle East, octobre 2014, [www.INTERNALAUDITOR.ME](http://www.INTERNALAUDITOR.ME).

### Équiper ses collaborateurs

*Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2009).

*Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA* (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2013).

Guide pratique de l'IIA, *Définir un processus de gestion des compétences de l'audit interne – cas dans le secteur public* (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, novembre 2014).

*Culture and the Role of Internal Audit: Looking Below the Surface* (Chartered Institute of Internal Auditors, Royaume-Uni et Irlande, juillet 2014).

### Évaluer la performance

Mark L. Frigo, *The Balanced Scorecard: Applications in Internal Auditing and Risk Management* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2014).

Jane Seago, *Tenir ses promesses – Mesurer la valeur et la performance de l'audit interne* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2015).

IIA Career Map, [www.theiia.org/careermap](http://www.theiia.org/careermap).

### Récompenser la réussite

Sally-Anne Pitt, *Internal Audit Quality* (Part IV – Internal Audit Staffing) (New Jersey : John Wiley and Sons, 2014).

# À propos de l'auteur

**B**ruce Turner (AM, CRMA, CGAP, CISA, CFE) a pris sa retraite en 2012 après cinq années passées à la tête du service d'audit interne de l'Australian Taxation Office (centre des impôts australien), l'une des plus grandes administrations publiques du pays. Il avait auparavant été responsable de l'audit interne chez des prestataires de services commerciaux (Integral Energy Australia et StateRail). Bruce a su encourager d'EXCELLENTEs équipes d'audit interne à fournir des services d'audit de premier plan.

Il possède plus de 30 ans d'expérience professionnelle en audit interne à des postes à responsabilités, que ce soit dans le secteur financier (commerce, négoce et banque centrale) et industriel, dans le domaine des transports et de l'énergie ou encore dans la sphère publique. Il a été administrateur indépendant, pendant plus de dix ans dans des comités d'audit de diverses organisations actives dans différents

secteurs (construction, santé, environnement, parcs, pouvoirs publics locaux, gestion des infrastructures, services parlementaires, administration centrale, organisations à but non lucratif, etc.). Il est le président sortant du comité de l'IIA en charge du secteur public.

Bruce conserve ses casquettes de président de comité d'audit et des risques et de chef d'entreprise. Il est membre du Conseil d'administration de l'IIA Australie et il est le deuxième auditeur interne professionnel australien à avoir reçu l'Ordre d'Australie. Il a été décoré lors des célébrations de l'anniversaire officiel de la Reine en 2015, en reconnaissance des importants services rendus à l'administration publique de par ses méthodes de gouvernance et de gestion des risques, et en reconnaissance de sa contribution à la profession d'audit interne.

## Équipe du projet

### Comité de révision du rapport

Joe Bell (États-Unis)  
Cesar Brunetto (Brésil)  
Karin Hill (États-Unis)  
Michael Parkinson (Australie)  
Jean-Marie Pivard (France)

### Remerciements

L'auteur aimerait remercier le comité de révision du rapport, ainsi que les autres dirigeants d'entreprise du secteur de la finance et de l'audit à travers le monde qui ont partagé leurs points de vue et leurs opinions dans ce rapport. L'auteur tient tout particulièrement à remercier Farah

Araj (Émirats arabes unis), Frances Cawthra (Australie), Andrew Cox (Australie), Martin Hang (Singapour), Larry Harrington (États Unis), Glen Howard (Canada), Patrick Lau (Singapour), Ian Peters (Royaume-Uni), Gary Pflugrath (États Unis), Christopher Polke (États-Unis), NG Shankar (Inde), Jacqueline Turner (Australie), Anton van Wyk (Afrique du Sud), Linda Veronese (Australie) et Deepak Wadhawan (Inde).

### Parrainage

La Fondation de la recherche de l'IIA remercie l'IIA-Chicago Chapter d'avoir généreusement accepté de parrainer ce projet.



### À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

### Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données :

Dr. Po-ju Chen

Développeur de contenu :

Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra and Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

### Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

### Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)

247 Maitland Avenue – Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

Copyright © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors* (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID #2016-1494

## Vos dons en action

Les rapports de l'enquête du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA du monde entier.

## Faire un don

[www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK)