



# PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Optimiser la gestion des talents dans  
un environnement d'audit en constante évolution

## Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,  
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –  
IIA–Malaisie

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,  
CGAP – IIA–Pays-Bas

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA  
– IIA–Emirats Arabes Unis

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
IIA – Amérique du Nord

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA – IIA-Colombie

## Numéros précédents

Pour accéder aux numéros  
précédents de Global Perspectives  
and Insights, visitez le site à l'adresse  
suivante [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Commentaires des lecteurs

N'hésitez pas à nous faire  
parvenir vos questions et vos  
commentaires à l'adresse  
suivante :  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)

# Table des matières

Introduction .....	3
Évolution des besoins en talents en audit interne .....	4
L'effet de la technologie sur le marché des talents .....	4
Recrutement de talents versus Développement .....	8
Relation entre rémunération et attractivité des talents .....	8
Les sentiers de montagne parallèles se rencontrent au sommet .....	10
Capitaliser sur les organismes de formation .....	12
Rétention des talents .....	14
Motivation des talents .....	14
La génération Y .....	16
Les femmes .....	17
Espérer le meilleur, se préparer au pire .....	19
Réflexions finales .....	21

## À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'Institute of Internal Auditors (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

## Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans les Perspectives internationales ne sont pas nécessairement celles des auteurs ayant collaboré à l'élaboration du présent document ni celles des collaborateurs.

## Copyright

Copyright © 2019 de l'Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

# Introduction

Si vous êtes un candidat en audit interne ayant une formation en informatique, en analyse de données ou dans des domaines techniques connexes, je vous félicite. Vous êtes une perle rare que les responsables de l'audit à travers le monde vont convoiter pour avoir le privilège de profiter de l'étendue de vos connaissances. La vie est belle et vous aurez bientôt le compte bancaire dont vous avez toujours rêvé.

Toutefois, ce qui fait le bonheur des uns fait le malheur des autres. Le marché des talents actuel perturbe le sommeil des responsables de l'audit. En effet, ils peinent à préserver des fonctions capables de satisfaire une liste d'exigence toujours plus longue, imposée par leurs parties prenantes. Alors que l'univers des risques en entreprise continue d'évoluer à un rythme de plus en plus soutenu — sous l'impulsion des nouvelles technologies, de la macroéconomie, de la géopolitique et d'autres facteurs — les fonctions d'audit interne ont la tâche de gérer un marché de talents où la demande est supérieure à l'offre et exigeant une rémunération qui dépasse souvent les capacités des services d'audit.

Cependant, aucun défi n'est insurmontable, et une stratégie globale de gestion des talents couvrant l'ensemble du cycle de vie des ressources humaines, du recrutement à la rétention à long terme, en passant par le développement de compétences, peut résoudre cette question à multiples facettes. Ce qu'il faut, c'est comprendre les facteurs qui ont créé un environnement aussi instable en matière de talents et évaluer en connaissance de cause ce qu'une stratégie de gestion des talents devrait englober.

« ... Le talent n'est rien alors que l'expérience, acquise à force de modestie et de travail, est tout ».

– Patrick Süskind<sup>1</sup>

<sup>1</sup> «Quotable Quote», Goodreads, consulté le 27 septembre 2019, <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>

# Évolution des besoins en talents en audit interne

Les récentes discussions sur l'avenir de l'audit interne ont suscité plus qu'une pointe d'appréhension. Cette situation s'explique en grande partie par l'évolution rapide du paysage technologique qui a non seulement modifié fondamentalement la fonction de l'audit interne elle-même, mais aussi la nature des risques que les organisations doivent apprendre à identifier, surveiller et gérer. Ces deux questions méritent d'être examinées plus en détail, de même que les émotions contradictoires que les responsables de l'audit interne éprouvent souvent lorsqu'ils envisagent de recruter et de retenir les talents nécessaires pour gérer ce contexte de risques en perpétuelle évolution.

## L'effet de la technologie sur le marché des talents

Toute conversation sur l'avenir de l'audit interne abordera inévitablement les sujets de la technologie et de l'automatisation. Selon une étude de marché menée par PwC, environ 45 % de toutes les activités professionnelles contemporaines peuvent être entièrement automatisées; la plupart de ces tâches sont considérées comme répétitives et routinières.<sup>2</sup> Du point de vue de l'audit interne, ces tâches incluent les tests et l'échantillonnage, l'évaluation des risques, la surveillance continue de certains indicateurs clés de risque, l'analyse des données et théoriquement l'ensemble des tâches dites « quantitatives ». En utilisant la bonne technologie, chacune de ces tâches peut être accomplie de manière plus efficace, plus précise et à un coût moindre qu'en ayant recours à un travailleur humain. En effet, pour que les fonctions d'audit interne exploitent pleinement le potentiel de l'analyse de données, l'intégration de la robotisation des processus (robotic process automation, RPA) est une nécessité. Dans un article paru dans *Internal Auditor*, il est question de cette relation et de la façon dont les deux peuvent être utilisés pour améliorer l'assurance fournie à l'égard des risques organisationnels. « Les plates-formes d'analyse des données et d'automatisation de l'audit fournissent aux auditeurs internes les moyens d'obtenir une garantie à grande échelle, qu'ils soient novices ou experts », selon l'article.<sup>3</sup>

Une productivité accrue, cependant, n'est pas le seul avantage de ces technologies. Par exemple, l'automatisation des activités d'audit interne, répétitives et fastidieuses, représente une aide précieuse pour les équipes plus petites et efficaces. Cela constitue un avantage indéniable pour les petites fonctions d'audit qui ont toujours considéré leur taille comme un frein. L'auteur prospectiviste Jacob Morgan, rédacteur pour *Forbes*, cite des concepts qui promeuvent l'idée qu'il est plus souhaitable d'avoir des petites équipes, incluant notamment la philosophie des « deux pizzas » de Jeff Bezos (si une équipe doit manger plus que deux pizzas, c'est qu'elle est trop grande) et le « Ringelmann Effect » (nommé ainsi d'après Maximilien Ringelmann dont les études prouveraient que lorsqu'une personne tire sur une corde, son niveau d'effort est de 100 %, l'effort individuel diminuant à mesure que le nombre de personnes s'accroît).<sup>4</sup>

<sup>2</sup> "Robotic process automation : A primer for internal audit professionals," PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

<sup>3</sup> James Bone, "Transforming Assurance," *Internal Auditor*, 12 septembre 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

<sup>4</sup> Jacob Morgan, "Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones," *Forbes*, 15 avril 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

« Ce n'est pas un hasard si les petites entreprises sont souvent plus réactives et plus agiles alors que les grandes ont l'air d'avancer au ralenti », a déclaré Morgan.

D'autre part, la tendance à former des équipes plus petites et efficaces découragera-t-elle les jeunes cadres débutant leur carrière par des postes de niveau juniors? De tels conflits reflètent l'inquiétude ressentie dans de nombreuses industries différentes. Par exemple, dans le domaine médical, les spécialistes peuvent se sentir menacés par de nouvelles plates-formes automatisées intelligentes capables de diagnostiquer les maladies et les dysfonctionnements beaucoup plus précisément qu'eux. Un article dans *The Economist* fait spécifiquement référence à une jeune entreprise, Enlitic, dont la technologie s'est avérée 50 % plus efficace pour catégoriser les tumeurs malignes que trois radiologues experts.<sup>5</sup>

Toutefois, pour un même scénario, un simple changement de perspective peut révéler des opportunités cachées. Au lieu de se concentrer sur ce que la technologie peut enlever à l'audit interne – et au personnel dans son ensemble, il est plus productif de faire le point sur ce qu'elle ne peut soustraire.

« Dans la lutte contre les ordinateurs, les humains disposent d'une arme secrète qui concerne la population active de demain : l'empathie. Même si l'intelligence artificielle (IA) et le machine learning font de plus en plus de progrès non seulement dans le travail manuel, mais aussi sur le plan cognitif, les humains disposeront toujours d'activités « oasis » dans le désert des travailleurs déplacés. Les emplois qui exigent un contact personnel... resteront résolument entre les mains des personnes », a déclaré Mohanbir Sawhney, rédacteur pour *Forbes*.

La nécessité pour les auditeurs internes d'établir des liens significatifs et productifs dans leur sphère d'influence – de la direction au conseil d'administration en passant par les experts de leur domaine qui sont essentiels pour les audits spécialisés comme celui des SI – est aussi pertinente maintenant qu'il y a une génération, et ceux qui ont la capacité de bâtir de solides relations professionnelles seront toujours recherchés. Comme Morgan le dit dans un blog *LinkedIn* : « Il n'y a pas de machines ou de robots qui aient notre capacité à tisser des liens, à sympathiser, à communiquer et à éprouver de la compassion et de l'empathie ». <sup>7</sup>

Malgré les aspects négatifs, de nombreuses données indiquent que les nouvelles technologies auront un impact globalement positif sur les perspectives d'emploi des futurs talents. Par exemple, le *Forum économique mondial* a publié en 2018 une nouvelle estimation selon laquelle l'automatisation créerait 58 millions d'emplois de plus qu'elle en déplacerait ou modifierait.<sup>8</sup> Cet optimisme s'accompagne toutefois d'une mise en garde : une partie importante de cette main-d'œuvre potentielle doit posséder les compétences nécessaires pour travailler en symbiose avec cette technologie.

« Après avoir étudié l'intelligence artificielle, y compris le travail de collègues sur les coopérations homme machine, je crois que l'avenir ne se jouera dans l'opposition homme-machine, mais plutôt dans leur union. Plutôt que d'être remplacés, les humains seront redéployés vers des emplois plus qualifiés exigeant davantage de compétences cognitives », a déclaré Sawhney.

<sup>5</sup> "Automation and anxiety," *The Economist*, 23 juin 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

<sup>6</sup> Mohanbir Sawhney, "As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us," *Forbes*, 10 mars 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

<sup>7</sup> Jacob Morgan, "The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us" (blog), *LinkedIn*, 4 novembre 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

<sup>8</sup> Hamza Shaban, "Machines will create 50 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says," *The Washington Post*, 18 septembre 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

Pour ce faire, les leaders de l'audit devront se concentrer sur des stratégies de gestion des talents intégrant ces compétences dans leur fonction d'audit interne, ce qui leur permettra de surmonter d'inhérents et nombreux obstacles tels que la pénurie de talents et la limitation des ressources financières.

## Évolution des risques

Une grande partie de cette évolution technologique se produit de façon organique, voire graduelle, au sein de l'audit interne. Toutefois, à mesure que les limites de la technologie sont repoussées, les risques auxquels les organisations sont confrontées évoluent eux aussi, et de nombreuses fonctions d'audit interne peinent à trouver les talents nécessaires pour fournir à leur organisation une assurance adéquate contre les nouveaux risques dynamiques liés aux nouvelles technologies.

Quel que soit le secteur d'activité, la menace des risques liés à la cybersécurité est omniprésente et a attiré l'attention des gestionnaires de risques dans le monde entier. Par exemple, selon le rapport *North American Pulse of Internal Audit (Pulse)* de l'IIA de 2019, 81 % des responsables de l'audit interne dans le secteur des services financiers estiment que les risques cyber présentent un risque élevé ou très élevé pour leur organisation, supérieur à tous les autres risques, et ce, de manière significative.<sup>9</sup> Dans le secteur public, le pourcentage de leaders de l'audit qui ont classé le risque cyber comme étant un risque élevé ou très élevé est passé à 73 %, soit une envolée de 20 % en deux ans.<sup>10</sup> Tout comme les préoccupations relatives à la cybersécurité ont augmenté dans tous les domaines, la question de savoir comment l'audit interne peut attirer et développer des talents suscite elle aussi une inquiétude quant à l'évaluation des contrôles en place en matière de cybersécurité, et quant au support à apporter à la direction pour mettre en œuvre de nouveaux contrôles.

L'édition 2019 de *Pulse* propose un éclairage supplémentaire sur cette préoccupation : « La difficulté constante de l'audit interne à renforcer ses compétences dans ce domaine à risque élevé contribue à la cote de risque élevée de la [cybersécurité]. Plus de la moitié des responsables de l'audit interne interrogés [dans le cadre de l'enquête] ont indiqué que le manque d'expertise en cybersécurité parmi les équipes d'audit interne avait un effet extrêmement ou très important sur la capacité de l'audit à traiter les risques de cybersécurité ». <sup>11</sup> Cela fait écho aux conclusions de l'édition 2018 de *Pulse*, dans laquelle 90 % des responsables de l'audit indiquaient qu'il était extrêmement ou très difficile de recruter des personnes ayant des compétences en cybersécurité et en protection des données personnelles.<sup>12</sup> Ce n'est pas un hasard si les risques qui les préoccupent le plus sont ceux qui mettent en évidence les compétences qui font le plus défaut à leur fonction d'audit interne.

Pour combler ces lacunes, l'audit interne a principalement réagi de deux manières : en confiant les responsabilités d'audit interne liées à la cybersécurité à un spécialiste ou à un autre prestataire externe, ou en limitant délibérément la portée de la fonction d'audit interne aux seules compétences dont elle dispose. Les deux options comportent des risques.

Le recours à des tiers pour ce service essentiel comporte son propre lot de risques. L'étude *Pulse* de 2019 a révélé qu'un pourcentage important des responsables de l'audit interne interrogés (21 %) qualifiaient les processus de sélection des tiers de leur propre organisation comme *ad hoc*, faibles ou inexistant, et que 48 % ont décrit les processus de surveillance par des tierces parties comme *ad hoc*, faibles ou inexistant. Bien que les données reflètent les préoccupations globales des organisations quant au recours à des tiers dans l'ensemble, les responsables de l'audit interne doivent être conscients de ces risques dans leurs propres fonctions.

<sup>9</sup> "2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus," IIA 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

<sup>10</sup> "Meeting Cybersecurity Challenges," IIA 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

<sup>11</sup> *2019 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.

<sup>12</sup> *Audit Nord-Américain 2018*, The IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

Cette dernière option, qui consiste à limiter la portée du travail aux seules compétences déjà présentes, est encore plus problématique. Bien que la rareté des talents et des ressources restent toujours un enjeu pour l'audit interne, le fait de restreindre délibérément son périmètre représente une menace sérieuse sur sa mission d'amélioration et de protection de la valeur organisationnelle par l'assurance, le conseil et l'élaboration d'une vision objective et fondée sur les risques. La norme 1200 – Compétence et diligence professionnelle des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA stipule que les missions d'audit « doivent être effectuées avec compétence et diligence professionnelle », mais les auditeurs internes doivent prendre garde de ne pas mal interpréter cette norme. Richard Chambers, PDG de l'IIA, a abordé les concepts de compétence et de diligence professionnelle dans un récent article de blog sur les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

« Il y a deux manières d'aborder ce principe. La solution de facilité est de considérer cela comme une obligation de ne jamais nous aventurer hors des domaines pour lesquels nous avons les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour fournir un service compétent et efficace. Au lieu de cela, nous devrions nous efforcer de considérer cela comme un mandat visant à accroître nos connaissances, nos compétences et notre expérience en fonction des demandes de nos organisations, tout en nous assurant de chercher les conseils et le soutien de personnes compétentes dans les domaines pour lesquels l'expertise dont nous disposons est encore limitée ». <sup>13</sup>

### Point d'attention

#### **IIA Norme 1200 – Compétence et diligence professionnelle**

Les missions doivent être exécutées avec compétence et avec le discernement professionnel requis.

Dans de nombreux secteurs d'activité, on observe que la mondialisation pose des défis étroitement liés aux préoccupations générales relatives à la cybersécurité et aux risques liés aux technologies de l'information. Selon le [U.S. Bureau of Labor Statistics](#) (l'Agence américaine de statistiques liée au Department of Labor, équivalent du ministère du travail), « la mondialisation constante des entreprises pourrait entraîner une augmentation de la demande en matière d'expertise comptable et de services liés au commerce international et aux fusions et acquisitions internationales ». <sup>14</sup> Au fur et à mesure que les organisations s'efforceront de composer avec un environnement réglementaire de plus en plus complexe, elles continueront de se tourner vers leurs fonctions d'audit interne non seulement pour obtenir un soutien en matière de conformité, mais aussi pour jouer un rôle actif de conseillers stratégiques dans l'entreprise. Pour répondre à ces attentes, l'audit interne a l'obligation de maîtriser toutes les compétences requises pour ce rôle.

Dans un monde parfait, une stratégie globale qui accorderait la priorité au recrutement, au développement des compétences et au maintien en poste des talents internes permettrait d'éviter ces écueils et contribuerait grandement à valider le rôle de l'audit interne auprès de ses parties prenantes. Bien entendu, dans le monde réel, même les stratégies de gestion des talents les mieux conçues peuvent être perturbées par des variables comme les viviers limités de candidats, la résistance du conseil d'administration ou du comité d'audit, les limites de salaires, les restrictions budgétaires, la concurrence accrue en matière d'attractivité à l'intérieur et à l'extérieur du secteur de l'audit interne, les besoins et désirs des candidats qui évoluent, et bien plus encore.

Selon Chambers, « [Il est] impératif que nous adoptions une approche analytique constante pour répondre à nos besoins. La création d'une stratégie de gestion des talents bien réfléchie améliore nos chances de succès. Les enjeux sont trop importants pour ne s'en inquiéter qu'en temps de crise. » Ces défis doivent être surmontés. <sup>15</sup>

<sup>13</sup> Richard Chambers, "Internal Auditors Should Stand on Principles," *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 16 septembre 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

<sup>14</sup> "Accountants and Auditors: Job Outlook," *Occupational Outlook Handbook*, United States Bureau of Labor Statistics, dernière modification le 4 septembre 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

<sup>15</sup> Richard Chambers, "For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal," *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 26 mars 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.



# Recrutement de talents versus Développement

Aucune citation ne pourrait mieux résumer le défi du recrutement que celle de Mark Monroe, vice président de l'audit interne et du management des risques des risques chez Dentaquest LLC, un assureur dentaire de Boston, Massachussets, d'une capitalisation estimée à 1,7 milliard de dollars : « J'appréhende le recrutement. Il faut beaucoup de temps pour trouver les bons éléments ». <sup>16</sup>

Nombreuses sont les raisons pour lesquelles le temps nécessaire pour trouver les « bons éléments » peut s'avérer problématique. Certaines peuvent être facilement résolues, tandis que d'autres peuvent nécessiter un changement fondamental d'orientation en matière de ciblage des candidats, de compétition, par la fonction d'audit interne, sur le marché du travail, ou en ce qui concerne la définition exacte d'un candidat qualifié en audit interne.

## Relation entre rémunération et attractivité des talents

Il est intéressant de noter que la question de la rémunération devrait être un critère permettant aux auditeurs internes de rivaliser avec d'autres opportunités professionnelles. Selon le *Salary Guide 2020*, un rapport publié par le cabinet d'experts-conseils en ressources humaines Robert Half, un directeur de l'audit interne d'une organisation comptable de taille moyenne ayant des activités de nature relativement complexe peut espérer un salaire de 116 500 \$, soit 500 \$ de plus que celui d'un gestionnaire de reporting financier de la SEC, soit un montant égal à ce que touche un analyste financier et 17 000 \$ de plus qu'un gestionnaire des opérations dans le secteur des services financiers. <sup>17</sup>

Il s'agit, cependant, d'une épée à double tranchant. Bien que des salaires attractifs puissent être considérés comme un élément positif sur le marché des actifs et refléter le désir de la fonction de payer les candidats à leur juste valeur, cela place également l'audit interne dans une position délicate. En effet, cela contraint le responsable de l'audit interne à puiser dans des budgets de fonctionnement validés par le conseil d'administration, pour seulement un seul élément d'un ensemble aux responsabilités beaucoup plus larges.

*OnRisk 2020 : A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, un nouveau rapport de l'IIA sur les risques, offre un aperçu de la façon dont les perceptions des conseils d'administration, des directions et des responsables de l'audit interne se recoupent quant aux capacités de leur organisation à faire face à des risques. Dans ce rapport, l'IIA a constaté que « [alors que] les directions et les responsables de l'audit interne sont relativement bien en phase en ce qui concerne la capacité des organisations à gérer les risques en matière de gestion des talents, les administrateurs ont une perspective légèrement plus optimiste » (voir figure 1). <sup>18</sup> Un tel déséquilibre, même mineur, peut influencer le budget d'une fonction d'audit. Par exemple, les responsables de l'audit interne peuvent exprimer un désir d'accroître leur budget afin d'attirer des talents et de faire ce qu'ils considèrent comme nécessaire pour pallier les lacunes critiques de leur service, alors que les administrateurs

<sup>15</sup> Joseph McCafferty, "Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers," MIS Training Institute, 1 juin 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

<sup>16</sup> *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019 : le rapport sur le Guide des salaires 2020 peut être téléchargé à l'adresse <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

<sup>17</sup> *OnRisk 2020 : A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, à paraître en octobre 2019.



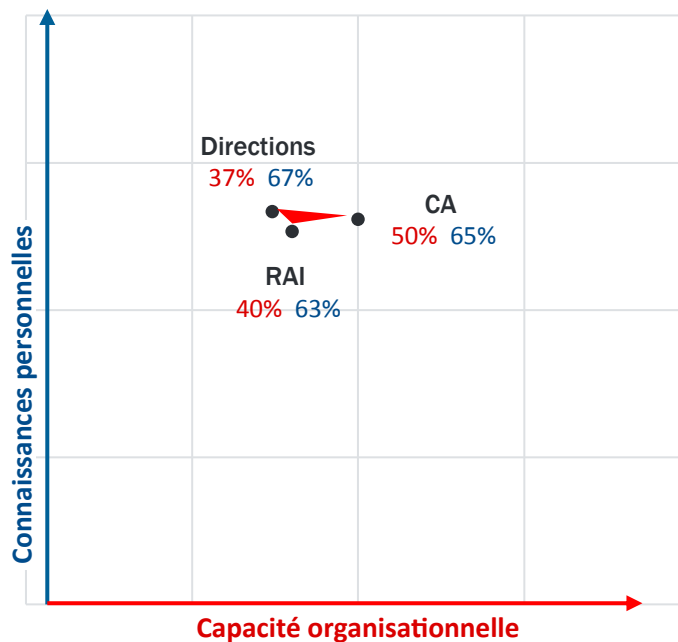
peuvent considérer que ces lacunes peuvent tout à fait être comblées par les ressources disponibles en interne. Quoiqu'il en soit, l'existence d'un tel décalage ajoute un niveau de complexité à la recherche des talents des fonctions d'audit internes qui éprouvent déjà des difficultés à se montrer compétitives sur le marché de l'emploi, du moins du point de vue de la rémunération.

La prise de conscience croissante du marché des talents ajoute une nouvelle ombre au tableau. Au fur et à mesure que la demande augmente, il en va de même de la connaissance des candidats de leur propre statut sur le marché du travail. Selon Robert Half, « les entreprises proposant une rémunération inférieure à la moyenne risquent de passer à côté de leurs candidats préférés. Les professionnels de la comptabilité et de la finance les plus recherchés reçoivent fréquemment des offres multiples et se montrent davantage confiants au moment des négociations salariales ».<sup>19</sup>

Il est important de tenir compte du fait que cette problématique ne se limite pas à la seule concurrence entre l'audit interne et les autres professions; une grande partie de cette compétition a lieu entre les fonctions d'audit interne, tant du point de vue géographique que sectoriel, ce qui entraîne la cannibalisation du vivier de talents déjà limité en audit interne. Par exemple, la croissance économique des marchés comme la Chine et l'Inde a créé de nouvelles perspectives d'emploi susceptibles de fidéliser des talents hautement qualifiés qui se seraient autrement tournés vers les États-Unis ou l'Europe pour trouver un emploi convenable. Des options intéressantes sont désormais disponibles dans leur pays d'origine.<sup>20</sup> Alors que le secteur continue son expansion et de mûrir sur des marchés nouveaux, les lacunes plus inhérentes au recrutement de talents sont de plus en plus nettes.

La concurrence au sein du domaine d'audit interne ne doit pas être négligée. Par exemple, les défis que doivent relever les organisations du secteur public pour concurrencer les carrières du secteur privé sont bien connus. La rémunération dans le secteur public repose principalement sur les contribuables, ce qui offre peu de flexibilité.<sup>21</sup> Il faut tenir compte d'autres facteurs comme la vigilance éthique accrue, les questions de réglementation et les obligations légales auxquelles les travailleurs du secteur privé ne sont généralement pas soumis, les défis que pose le recrutement des meilleurs talents dans le secteur public deviennent plus clairs.

**Figure 1 : Harmonisation des risques liés à la gestion des talents**



*Remarque :* enquête OnRisk 2020 (IIA). Dans quelle mesure votre entreprise est-elle capable de gérer la gestion des talents ? Dans quelle mesure connaissez-vous [la gestion des talents] ? Le pourcentage combiné pour les scores de 6 ou 7 est rapporté, 7 étant le niveau le plus élevé.  $n = 83$ .

<sup>18</sup> OnRisk 2020 : A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk, The IIA, à paraître en octobre 2019.

<sup>19</sup> Salary Guide 2020 (Guide des salaires 2020), <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

<sup>20</sup> Jennifer Marie Rocks, "State governments and the coming talent shortage," Deloitte, consulté le 27 septembre 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html>.

<sup>21</sup> Carol Brzozowski, "Public Sector Employers Facing People Problems," Workforce, 14 janvier 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>

## Les sentiers de montagne parallèles se rencontrent au sommet

Bien qu'il soit souhaitable de trouver le candidat idéal à l'extérieur de l'organisation, ce n'est pas la seule façon d'améliorer et de faire grandir une fonction d'audit interne. Par exemple, la stratégie de gestion des compétences des fonctions d'audit interne devrait intégrer un programme de formation interne complet pour les candidats externes moins spécialisés.

La priorisation d'une telle initiative ou, à tout le moins, le fait de lui accorder la même importance que les initiatives de recrutement de candidats hautement qualifiés peut être extrêmement bénéfique à la fois pour l'organisation et pour le candidat. D'une part, la confiance accordée au programme de formation interne permet aux responsables de l'audit d'élargir le vivier de talents et d'accorder plus d'attention aux candidats qui, autrement, ne correspondraient pas exactement au profil recherché, tout en évitant le coût d'attractivité souvent élevé des candidats les plus qualifiés. Alors que les compétences spécialisées en audit informatique font la une des journaux, il existe d'autres compétences et qualités que les responsables de l'audit recherchent chez les candidats.

En effet, en réponse à une question présentée dans le rapport Pulse 2018, un pourcentage plus élevé de responsables de l'audit ont indiqué que des compétences comme la pensée analytique et critique, les aptitudes en communication, la persuasion et la collaboration étaient essentielles voire indispensables pour permettre à leurs fonctions d'audit d'assumer leurs responsabilités, plutôt que des compétences plus spécialisées comme les connaissances informatiques fondamentales, l'exploitation de données, les analyses ou même les compétences sectorielles (voir Figure 2).<sup>22</sup> Avec un programme de formation rigoureux bien en place, un candidat inexpérimenté qui fait preuve d'une volonté d'apprendre offre une alternative bienvenue dans un marché du talent concurrentiel.

**Figure 2 : Importance des compétences**

Compétences en audit interne	Importance
Pensée analytique/critique	95 %
Compétences en communication	94 %
Comprendre le processus d'audit	85 %
Persuasion et collaboration	83 %
Sens des affaires	80 %
Compréhension de l'éthique professionnelle	79 %
Penser de manière innovante	77 %
Amélioration des processus	67 %
Gestion/supervision de l'audit interne	66 %
Comptabilité et finance	65 %
Connaissances spécifiques à l'industrie	63 %
Assurance de la gestion des risques	61 %
Connaissance de base en informatique	60 %
Comprendre l'IPPF®	58 %
Gouvernance et culture	56 %
Exploration de données et analyse	50 %
Cybersécurité et protection des données personnelles	48 %
Enquêtes sur les fraudes et/ou audits	41 %

*Remarque : 2018 North American Pulse of Internal Audit, Q54 : Veuillez indiquer dans quelle mesure les compétences suivantes sont essentielles à la capacité de votre fonction d'audit de s'acquitter de ses responsabilités. Pourcentage de ceux qui ont choisi « le plus » ou « très » essentiel. n = 636. <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>*

<sup>22</sup> 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>

Les programmes de formation peuvent être efficaces dans les marchés en développement où la profession est ou pourrait être moins développée. Par exemple, selon Protiviti, il n'y a que 220 auditeurs internes certifiés CIA au Brésil, la neuvième économie mondiale aujourd'hui.<sup>23</sup>

Dans le volume VIII de sa série *Internal Auditing Around the World*, “How Internal Audit Functions Develop Great People” (Comment les fonctions d'audit interne développent les talents), Richard Maingot, directeur des services d'audit interne de Brookfield Brésil, a décrit l'approche adoptée par sa fonction d'audit pour répondre aux besoins en compétences, même élémentaires, en prenant en considération les candidats dont le profil ne correspond pas parfaitement initialement et en les formant. « Nous avons dû développer les compétences qui leur manquaient. Nous avons soumis les auditeurs à un programme rigoureux aboutissant à l'inscription à l'examen du CIA pour lequel ils se sont préparés en autoformation ou en suivant des cours localement, au Brésil. Une fois que les auditeurs ont terminé la certification CIA, nous les encourageons à obtenir une autre certification », a-t-il déclaré.<sup>24</sup>

Faire davantage appel à un programme complet de formation et de développement des compétences permet également aux responsables d'audit de faire évoluer leur point de vue et d'examiner les talents disponibles dans leur propre organisation, ou même dans leur propre service. Dans un entretien accordé à l'IIA, Edmundo Calderon, responsable de l'audit interne de la ville d'El Paso (Texas), a expliqué comment il tirait lui-même parti de cet avantage sur le terrain. « Le service des SI [de la ville] avait prévu un budget de 70 000 \$ et s'est rapidement rendu compte que ce salaire ne suffirait pas pour embaucher un expert cyber. Le manque de financement est un enjeu d'envergure, et pour les villes, les seules options restantes sont souvent la sous-traitance ou la co-traitance, qui exigent d'obtenir le financement nécessaire. », a-t-il déclaré. Au lieu de cela, la ville a entrepris de former un membre existant au sein de l'équipe informatique à la cybersécurité.<sup>25</sup>

Le [Guide pratique](#) de l'IIA sur la gestion des talents offre une variété de stratégies que les responsables de l'audit peuvent mettre en œuvre pour améliorer leurs programmes de formation et de développement des compétences, notamment :

- **Les mobilités transitoires.** Les programmes de mobilités transitoires permettent aux collaborateurs d'autres services de se former sur le terrain. De plus, ils facilitent également le partage des bonnes pratiques et peuvent potentiellement sensibiliser davantage les collaborateurs externes au service de l'audit interne à son rôle.
- **Programmes d'auditeurs invités.** Un programme d'auditeurs invités peut être mis en place pour faire face aux lacunes de compétences dans le cadre de certaines missions d'audit spécifiques. Un tel programme offre à des collaborateurs issus d'autres branches de l'organisation l'occasion de participer ponctuellement à des travaux d'audit. En général, les auditeurs invités interviennent en qualité de spécialistes sur une seule mission d'audit interne, favorisant ainsi le partage des connaissances au sein de l'organisation. Ce programme est particulièrement efficace en coordination avec les services informatiques.

## Point d'attention

### Norme IIA 1210 – Compétences

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les aptitudes et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités individuelles. L'activité de l'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, aptitudes et autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

<sup>23</sup> “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, [https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf).

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> “Meeting Cybersecurity Challenges,” IIA 2019, <https://di.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>

- **Programmes de tutorat.** Les programmes de tutorat sont en grande partie informels, sans documentation officielle, et offrent l'occasion aux nouveaux employés et au personnel expérimenté d'améliorer leurs compétences sous la supervision d'une personne plus expérimentée et compétente. Il est préférable que le tuteur ne soit pas le supérieur hiérarchique de la personne.
- **Formation continue.** La formation continue est un moyen efficace d'offrir aux nouveaux employés une expérience pratique des tâches d'audit interne. Il peut également aider les nouveaux membres du personnel à se familiariser avec les processus opérationnels de base et les tâches exécutées par les fonctions de la deuxième ligne de maîtrise telles que la gestion des risques et la conformité.
- **Formations en présentiel / Séminaires.** De nombreuses organisations disposent de programmes de formation internes formalisés pour offrir des programmes spécifiques basés sur les rôles et responsabilités des postes et sur des compétences encore plus techniques comme l'analyse des données et le contrôle de la fraude. Des tiers extérieurs peuvent également dispenser ce type de formation ; par exemple, les instituts nationaux membres du réseau de l'IIA offrent ou dispensent souvent une formation technique à leurs membres.
- **Formation en ligne (e-learning).** La formation en ligne peut être dispensée par des prestataires internes ou externes. Elle offre une plus grande souplesse quant aux emplois du temps et ne nécessite pas de déplacement ou d'absence.<sup>26</sup>

## Capitaliser sur les organismes de formation

Une autre stratégie particulièrement intéressante et souvent négligée consiste à établir des partenariats avec, lorsqu'ils existent, les comités académiques des instituts nationaux membres du réseau de l'IIA qui ont déjà des relations avec les universités et écoles locales. Bon nombre d'entre eux adoptent des programmes spécialisés en audit interne qui offrent aux étudiants un parcours complet de formation, de la préparation aux examens du CIA, à l'établissement de certificats jusqu'aux diplômes traditionnels de l'enseignement supérieur du type licence ou master. Ces partenariats sont bénéfiques pour tous : les fonctions d'audit interne disposent d'une ressource pour le recrutement, la formation et la rétention des talents ; les étudiants bénéficient de meilleures opportunités de stages et d'emploi en audit interne, tandis que les organismes de formation jouissent d'une meilleure exposition aux entreprises et améliore l'employabilité de leurs étudiants.<sup>27</sup>

Teresa Furnish, responsable de l'audit des SI du Secrétaire d'Etat de l'Oregon<sup>28</sup>, a trouvé cette stratégie particulièrement payante face aux contraintes financières du secteur public. « La moitié des membres de mon équipe ont commencé leur carrière dans l'audit de performance ou l'audit financier, et nous les avons formés à l'informatique. En outre, nous avons de bonnes relations avec l'une des universités locales, laquelle dispose d'un programme conforme aux critères du Certified Information Systems Auditor (CISA). C'est très utile et de notre côté, nous pouvons leur apprendre comment travailler dans le secteur gouvernemental, » a-t-elle déclaré dans un entretien avec l'IIA.<sup>29</sup>

De plus, à plus grande échelle, il ne faut pas non plus négliger l'avantage supplémentaire que représentent les fonctions d'audit interne travaillant activement à promouvoir la profession auprès d'une nouvelle génération de travailleurs, d'autant

<sup>26</sup> "Talent Management : Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members," *Supplemental Guidance : Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

<sup>27</sup> "Why Participate in The IIA's Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?" L'IIA, consulté le 27 septembre 2019, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf>

<sup>28</sup> Equivalent américain du Ministère des affaires étrangères

<sup>29</sup> "Meeting Cybersecurity Challenges," IIA 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>

plus que les baby-boomers vieillissants poursuivent leur exode prévu de la population active, laissant une importante pénurie dans leur sillage. Selon le [Pew Research Center](#), chaque jour jusqu'en 2029, c'est le nombre impressionnant de 10 000 baby-boomers qui atteindront l'âge traditionnellement associé à la retraite.<sup>30</sup> À mesure qu'ils seront remplacés par la génération Y et la génération Z, l'audit interne devrait mettre à profit toutes les occasions de promouvoir la profession auprès de ces nouveaux actifs et montrer à quel point une carrière à long terme au sein de la profession peut être enrichissante.

Pour tirer le meilleur parti de ces partenariats avec les comités académiques des instituts nationaux membres de l'IIA, les responsables de l'audit doivent veiller à ce que leur organisation respecte leur part du marché en s'assurant que ce qu'ils offrent est au moins équivalent à ce qu'ils reçoivent des organismes de formations. Les organisations peuvent saisir l'occasion de faire preuve de créativité dans le cadre de programmes de stages. Plusieurs bonnes stratégies sont à envisager, notamment :

- Concevoir un programme d'universités d'été, pour lequel des étudiants seront sélectionnés et qui comprendra des projets de recherche, des simulations, des visites d'entreprises, des activités de sensibilisation par les pairs et même des présentations devant le conseil d'administration.
- Organiser des concours pratiques accessibles aux étudiants. Les équipes d'étudiants préparent un résumé, travaillent avec un praticien et présentent des solutions d'audit interne.
- Créer et maintenir une présence active lors des forums universitaires pour l'emploi.
- Organiser des événements de sensibilisation à l'attention des étudiants ou contribuer à des activités de promotion plus vastes ou à l'échelle locale au moyen d'une activité de sponsoring.
- Établir une ligne de communication avec les associations étudiantes et les professeurs des universités locales pour faire la publicité des bourses d'études, des activités de sensibilisation et des possibilités de mentorat.
- Organiser ou coorganiser un événement de formation avec l'établissement d'enseignement, offerte gratuitement ou à peu de frais aux étudiants et aux tuteurs qui y participent.<sup>31</sup>

Bien que le recrutement de talents au niveau universitaire soit important, le considérer comme la seule source de candidats abordables ne serait pas judicieux. Même aux confins d'un vivier de candidats, un manager peut trouver des profils de qualité.

« Une stratégie efficace que j'ai utilisée consiste à embaucher des employés chevronnés en SI, en sécurité informatique et en comptabilité, en préretraite ou à la retraite, parfois à temps partiel, pour continuer à travailler et à ajouter de la valeur », a déclaré Carolyn Devine Saint, responsable de l'audit interne de l'Office of Audit and Compliance de l'Université de Virginie.

Le vivier de talents est extrêmement vaste, et une stratégie efficace de gestion des talents doit mettre un point d'honneur à s'engager dans la recherche de valeur à tous les niveaux, des étudiants aux stagiaires en passant par les retraités, avec une approche globale, multidimensionnelle et ouverte d'esprit.

<sup>30</sup> Russell Heimlich, "Baby Boomers Retire," Pew Research Center, 29 décembre 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>

<sup>31</sup> "20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing," L'IIA, consulté le 27 septembre 2019, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf>

# Rétention des talents

L'humour est souvent utilisé pour désamorcer des situations difficiles ou inconfortables. Il existe une blague bien connue relatant l'insécurité entourant les défis de l'audit interne quant aux talents en SI :

*Il n'existe que 10 bons responsables de l'audit informatique aux États-Unis. Ils changent de travail toutes les deux ou trois semaines.<sup>32</sup>*

La plaisanterie met en lumière deux des plus grands obstacles auxquels font face les leaders en audit aujourd'hui : la difficulté de recruter des auditeurs hautement qualifiés et celle de les garder. Il est ironique de constater que, quelle que soit la réussite de l'audit interne à prouver ce que la profession a offert ou combien de ressources ont été déployées pour arriver à la formation complète d'un auditeur interne hautement qualifié, cela peut souvent conduire à voir les meilleurs talents s'en aller.

Il ne fait aucun doute qu'aucune stratégie de gestion des talents ne peut être mise en œuvre à 100 % sans faire preuve d'une précaution raisonnable à l'égard d'une stratégie adéquate de rétention des talents. Toutefois, pour ce faire et pour obtenir des résultats productifs, les leaders en audit doivent comprendre les variables en jeu contribuant à la décision d'un auditeur interne compétent de rester ou de partir.

## Motivation des talents

Maintenir le niveau de satisfaction de ses collaborateurs exige davantage que l'argent uniquement. Bien que certaines variables puissent différer considérablement d'une personne à l'autre ou à l'intérieur de certains groupes démographiques, il existe des tendances et des caractéristiques claires et précises, au-delà de la rémunération monétaire, qui s'avèrent précieuses dans l'élaboration d'une stratégie de rétention des talents.

Toutefois, avant de s'attaquer à un groupe démographique particulier, il est tout aussi bénéfique de prendre du recul et de considérer les besoins et désirs des talents dans un sens plus large. Les études ont tendance à favoriser la segmentation et la spécificité, mais sans une compréhension globale, les stratégies de gestion des talents ont toutes les chances de devenir trop limitatives pour être viables. Parfois, en se concentrant trop étroitement sur les différences entre les individus, il est facile d'oublier leurs similarités.

Par exemple, le niveau de motivation du personnel est un facteur déterminant pour la satisfaction et la productivité des salariés. Bien que le terme ait des connotations presque infinies, la plupart peut être associée à l'une des cinq catégories de la pyramide des besoins de Maslow, allant des besoins de base ou « besoins physiologiques » aux besoins de « s'accomplir ».<sup>33</sup> Une fois que les besoins de base sont satisfaits, les individus sont habituellement enclins à progresser vers le haut de la pyramide afin d'atteindre un état que Maslow appelle « l'accomplissement de soi ». Bien que Maslow se soit préoccupé des besoins humains au sens général du terme, ce cadre peut facilement être adapté à des fins de gestion des talents. En règle générale, plus les candidats potentiels croient que leur emploi peut les aider à atteindre un état d'accomplissement

<sup>32</sup> McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

<sup>33</sup> A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

personnel, plus ils seront motivés à se joindre à l'équipe, et à y rester. Ces besoins sont illustrés à la figure 3, avec des exemples de chacun par rapport à l'emploi. La rémunération relève de la catégorie « physiologique » et ne contribue guère à elle seule à favoriser la rétention des talents.

« Offrir des salaires et des primes concurrentiels à vos employés demeure une nécessité, mais ne faites pas l'erreur de penser qu'un salaire élevé incitera vos employés à rester dans votre entreprise plus longtemps. L'argent a peut-être motivé les individus à accepter votre offre et à rejoindre votre entreprise, mais l'argent n'est pas un facteur de motivation à long terme quand il s'agit de performance », a déclaré Melanie Holly Pasch, stratège en communication chez InnerMobility by Gloat.<sup>34</sup>

Une grande partie de ce que l'on peut considérer comme un facteur de motivation plus puissant est liée à la culture de l'entreprise en général. Les talents veulent que leur travail compte et souhaitent contribuer à quelque chose de significatif. Les talents veulent être mis au défi et reconnus comme il se doit pour leur succès, mais aussi bénéficier de commentaires appropriés de la direction lorsque les attentes ne sont pas satisfaites. Le talent veut un chemin défini qui lui permette une mobilité ascendante au sein de l'organisation. Le talent exige une stabilité professionnelle, mais veut aussi bénéficier de la flexibilité nécessaire pour mener sa vie en dehors du bureau.

Tous ces facteurs sont liés à la culture, et ils sont tout aussi importants pendant les processus d'embauche que de rétention. Selon le *Salary Guide 2020*, plus d'un tiers des travailleurs interrogés ont déclaré que si la culture de l'organisation ne leur convenait pas, ils refuseraient une offre d'emploi, même si le poste correspondait parfaitement à leur profil. « La culture de l'organisation est au centre de l'attention en tant que facteur de succès dans l'embauche et la rétention parce qu'elle représente l'une des considérations les plus importantes pour les personnes à la recherche d'un nouvel emploi », selon le rapport.<sup>35</sup> Pour que l'audit interne puisse à la fois recruter et retenir les talents appréciés – et susciter une motivation à rester dans l'entreprise, cette nouvelle réalité doit être traitée de manière appropriée dans la stratégie de gestion des talents de la fonction, et même dans celle de l'organisation.

**Figure 3 : Besoins liés à l'emploi**

<b>Besoins de s'accomplir</b>	Travail stimulant Responsabilité personnelle Opportunité de créativité Réalisation au travail Reconnaissance et félicitations Promotion et bonus
<b>Besoins d'estime</b>	Reconnaissance sociale Intitulé du poste Statut d'emploi élevé Commentaires sur le travail lui-même
<b>Besoins d'appartenance</b>	Groupes/équipes de travail Supervision Associations professionnelles
<b>Besoin de sécurité</b>	Santé et sécurité Sécurité de l'emploi Contrat de travail
<b>Besoins physiologiques</b>	Rémunération Avantages Conditions de travail

*Remarque :* "Talent Management : Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members," *Supplemental Guidance : Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>

<sup>34</sup> Melanie Holly Pasch, "Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation," InnerMobility by Gloat, 10 juin 2019, <https://www.innerness.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

<sup>35</sup> *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>



## La génération Y

Selon une étude réalisée par [Deloitte](#) et fréquemment citée, la génération Y (définie par l'American Psychological Association comme toute personne née entre 1981 et 1996) représentera 75 % de la population active mondiale d'ici les 10 prochaines années, et les responsables du recrutement et de la rétention des talents considèrent que rendre leur profession plus attrayante à leurs yeux relève de la priorité absolue.<sup>36</sup> L'audit interne ne fait pas exception, mais les résultats obtenus jusqu'à présent ont été mitigés.

D'une part, le fait que la profession s'intéresse aux risques peut séduire la génération Y. Le risque, du moins en tant que concept de base, est quelque chose que cette génération comprend intrinsèquement. « Je ne peux pas imaginer que le risque, la conformité et les sujets liés à l'audit interne ne soient pas d'intérêt pour cette génération », a déclaré Daniel Morfin, auteur pour *Digitalist Magazine*. « Cette génération et la suivante sont exposées à beaucoup plus de risques qu'auparavant. Prenons quelques exemples : détection des fraudes et des transactions, gestion des risques liés aux tiers, sécurité des données, gestion des identités et des accès, sécurité des Cloud, contrôle et pouvoir sur les données, protection des données, etc. ».<sup>37</sup>

En revanche, certains aspects liés à l'audit interne intéressent moins le marché du travail de la génération Y. Par exemple, selon l'étude de Deloitte, « 78 % de la génération Y a été fortement influencée par le degré d'innovation d'une entreprise au moment de décider s'ils accepteraient d'y travailler, mais la plupart avoue que leur employeur actuel ne les encourage pas à penser de façon créative ».<sup>38</sup>

L'audit interne, en tant que profession, s'est montré quelque peu conservateur quant à l'adoption des nouvelles technologies et à la mise à jour ses processus, ce qui peut sembler inadapté dans l'esprit de la génération Y. Par exemple, selon l'étude Pulse 2018, seulement 13 % des responsables de l'audit interne interrogés étaient fortement d'accord pour dire que leur fonction d'audit interne adopte rapidement de nouvelles technologies. De plus, 62 % des responsables de l'audit interne ont déclaré que leur fonction n'automatisait pas les tâches courantes d'audit interne (p. ex., robotisation des processus) et n'avait pas l'intention de le faire, tandis que 71 % ont déclaré que leur fonction n'automatisait pas l'analyse des éléments probants (p. ex., intelligence artificielle) et ne prévoyait pas de le faire.<sup>39</sup>

L'idée selon laquelle l'audit interne a été relativement lent à adopter l'innovation doit changer, et les responsables de l'audit en coordination avec le conseil d'administration et la direction générale sont en mesure d'y parvenir, au prix de quelques efforts. En priorité, l'audit interne se doit de devenir un chef de file de l'innovation au sein de l'organisation en s'efforçant d'améliorer sa capacité à fournir des services d'assurance des risques et de consultation au nom des parties prenantes. Selon la norme 2100 – Nature du travail, « La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs sont *proactifs* et que leurs évaluations offrent de nouvelles perspectives et tiennent compte de leur impact futur ». Toutefois, pour être proactif, l'audit interne doit se faire le champion de la mise en œuvre des nouvelles technologies, y compris la RPA et l'analyse des données, et être un leader au sein de son organisation que les autres services peuvent envier et imiter. Si l'audit interne réussit à s'imposer comme un leader à la pointe de la révolution technique, la génération Y ne manquera pas d'y prêter attention.

<sup>36</sup> *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, janvier 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

<sup>37</sup> Daniel Morfin, "It's Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials," 24 avril 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

<sup>38</sup> *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

<sup>39</sup> *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>

Toby DeRoche, consultant senior en développement de marchés chez Wolters Kluwer, énumère certaines mesures que les auditeurs internes peuvent prendre pour promouvoir la participation du conseil d'administration à l'investissement technologique et à sa mise en œuvre :

- Effectuer une évaluation critique de l'utilisation actuelle de la technologie par l'organisation.
- Inventorier les outils technologiques de l'audit interne et créer une grille reliant les outils aux travaux d'audit.
- Élaborer des plans et des stratégies pour que les auditeurs internes tirent parti de la technologie et ne prennent pas de retard sur le progrès technologique.
- Établir des liens étroits avec la fonction SI de l'organisation pour s'assurer que les deux parties poursuivent des stratégies complémentaires et tirent profit des ressources technologiques et des protocoles disponibles.
- Développer une stratégie technologique à long terme.
- Développer un programme de formation complet pour soutenir l'utilisation actuelle et à long terme de la technologie.<sup>40</sup>

## Point d'attention

### Norme 2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer et contribuer à l'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation à l'aide d'une approche systématique, disciplinée et basée sur les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne s'améliorent lorsque les auditeurs sont proactifs et que leurs évaluations offrent de nouvelles perspectives et prennent en compte l'impact futur.

## Les femmes

Les femmes représentent un autre groupe démographique digne de considération dans l'évaluation de la rétention des talents. Dans un rapport de recherche du Center for Creative Leadership en partenariat avec [Watermark intitulé What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace](#), il a été demandé à 560 femmes pourquoi elles souhaitaient rester chez leur employeur actuel.<sup>41</sup> Sur 16 réponses possibles, la raison la plus souvent invoquée était « mon travail s'intègre bien avec les autres aspects de ma vie », suivie de près par « j'aime mon travail ». Selon ce rapport, « statistiquement, les femmes sont plus susceptibles de rester chez leur employeur pour ces raisons que pour ce qui pourrait être considéré comme des raisons plus concrètes et traditionnelles, comme la rémunération, les avantages ou leur supérieur ».

De surcroît, les réponses des femmes concernant l'importance de certains avantages ont été mesurées sur une échelle de deux à quatre (de peu à très important) et ont été comparées aux réponses des hommes sur l'importance des mêmes avantages. Aussi les femmes accordent-elles toujours plus d'importance que les hommes aux horaires flexibles, au travail à domicile et au congé parental payé.<sup>42</sup> Cela signifie que, vis-à-vis de la comparaison entre les avantages et les inconvénients de la recherche d'un nouvel emploi ou du maintien en poste, songer à la possibilité de se montrer flexible sur l'emploi du temps serait judicieux pour améliorer les taux de rétention des talents des fonctions d'audit.

<sup>40</sup> Toby DeRoche, "Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution," Wolters Kluwer, 1 mars 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

<sup>41</sup> Cathleen Clerkin, *What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, juillet 2017, [https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL\\_.pdf](https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf)

<sup>42</sup> Ibid.

Toutefois, même si le fait de faire référence à ces constats peut s'avérer utile lorsqu'on tente d'évaluer les stratégies de gestion des talents, il faut se rappeler certains dangers dont les responsables de l'audit interne doivent tenir compte. Comme nous l'avons déjà mentionné, trop se fier aux différences peut nuire à la vision globale. Bien qu'il existe des données qui appuient l'affirmation selon laquelle les femmes font face à des défis liés à l'emploi propres à leur genre, le fait d'avoir une discussion distincte sur ce à quoi les femmes accorde de l'importance peut avoir un effet négatif sur l'ensemble des progrès réalisés par les femmes sur le marché du travail, y compris l'audit interne. Par exemple, dans un rapport publié en 2016 par l'IIA intitulé *Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World*, il a été constaté qu'en dépit d'obstacles persistants, l'écart entre hommes et femmes se réduit – en particulier en Amérique du Nord où 51 % de l'effectif d'audit interne hors responsables et 52 % des responsables de l'audit interne dans le secteur des services éducatifs sont des femmes.<sup>43</sup> Ce sont des petites étapes qui ont été franchies et des obstacles importants subsistent, mais de tels progrès ont été réalisés en *incluant* les femmes dans les débats sur les talents, et non en les en excluant.

Les femmes avec les capacités et le désir de diriger et qui méritent d'être nommées à des postes où elles ont le choix de rester au sein d'une organisation ou de saisir d'autres opportunités ne souhaitent pas bénéficier de traitement de faveur. Elles veulent être considérées à égalité avec et de la même façon que leurs homologues. Le défi pour les responsables de l'audit est donc d'évaluer leurs stratégies de rétention des talents, ainsi que leurs stratégies de recrutement et de développement, pour s'assurer que la diversité de *pensée* est prioritaire sur tout le reste tout en restant neutre et libre de tout préjugé, quel que soit le contexte, que ce soit le genre ou la religion ou l'orientation sexuelle ou autre.

Écrivant pour *Construction Executive*, Sami Barry a fourni une liste de pratiques et de procédures que les organisations peuvent élaborer et mettre en œuvre, lesquelles se révèlent utiles dans le cadre du recrutement et retenir des femmes compétentes de manière à favoriser la diversité et l'égalité. Bien que le public visé ne soit pas l'audit interne, elles sont néanmoins applicables :

- Créer une culture de travail inclusive dans laquelle les hommes et les femmes sont valorisés de manière égale.
- Estampiller à l'organisation l'image d'un employeur qui valorise la diversité. Par exemple, afficher un nombre égal de photos d'hommes et de femmes sur son site Web et sur ses plate-formes de médias sociaux.
- Mettre un terme aux biais inconscients des recruteurs internes.
- Éliminer les parti pris inclus dans les descriptions de postes et les offres d'emploi. Une étude réalisée par *ZipRecruiter* a révélé qu'en supprimant les mots à connotation genrée dans les descriptions de poste, les candidatures augmentaient de 42 %.<sup>44</sup> Partager des informations sur la culture d'entreprise et le leadership au moyen de publicités.
- Mettre l'accent sur la diversité et une culture favorable aux femmes lors des entretiens d'embauche et faire participer les femmes au processus de recrutement.
- Adapter les possibilités de développement professionnel en fonction des préférences des employées.

<sup>43</sup> Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>

<sup>44</sup> "Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants," *ZipRecruiter* (blog), consulté le 27 septembre 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>

- Élaborer des avantages intéressants pour les femmes (c.-à-d. des politiques de travail flexible favorables à la famille, de développement professionnel et de tutorat pour les femmes, et des mécanismes de compensation pour maternité et fertilité).
- Mesurer et rendre compte du taux de rotation lié à la diversité.<sup>45</sup>

## Espérer le meilleur, se préparer au pire

Il est toujours possible que même en ayant mis en œuvre une stratégie de rétention des talents solide, qui prévoit une rémunération généreuse, supérieure au niveau du marché, le départ des employés que l'on souhaiterait garder continue. Dans ces cas, il convient aux responsables de l'audit de ne pas tirer de conclusions hâtives ni même de céder à la panique. N'oubliez pas que de tels événements ne remettent pas nécessairement en cause la stratégie de gestion des talents existante.

Ce qui la mettra en cause, cependant, c'est son incapacité à s'adapter aux évolutions non anticipées. Pour rester conformes à la norme 1210 – Compétence, les leaders en audit doivent inclure dans leur stratégie de gestion des talents un plan de rotation proactif capable de combler toute lacune soudaine dans leur fonction d'audit et de recommencer le cycle du recrutement, du développement et de la rétention. Selon le [IIA Practice Guide, Talent Management](#) (guide pratique de l'IIA sur la gestion des talents), les plans de rotation doivent « identifier des candidats potentiels pour les postes existants, en tenant compte des besoins de l'organisation et des objectifs de carrière des candidats, de leurs compétences et de leur potentiel de développement ».

N.G. Shankar, président de l'audit d'entreprise d'Aditya Birla basée à New Delhi, en Inde, a partagé avec [Protiviti](#) son expérience de la perte de talents recherchés.<sup>46</sup> « L'Inde est un bon marché, en croissance – de nombreux emplois sont disponibles. Si un jeune professionnel talentueux reçoit une offre intéressante d'une autre organisation, cette personne nous quittera probablement. Ça fonctionne ainsi désormais », dit-il. En fait, la situation est devenue tellement prévisible pour sa fonction d'audit qu'elle s'est construite autour d'un cycle continu de rotation et de développement des talents.

« Les [auditeurs] sont encouragés à quitter notre service, mais bien sûr, la bonne opportunité doit leur être offerte », a-t-il déclaré. Il a ajouté que « la politique officielle est de garder les collaborateurs de trois à cinq ans dans notre fonction, puis d'essayer de les transférer vers d'autres activités ou rôles dans le groupe, à moins qu'ils ne préfèrent être auditeurs de carrière ».

### Point d'attention

#### Norme 1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les aptitudes et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités individuelles. L'activité de l'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, aptitudes et autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

<sup>45</sup> Sami Berry, "Recruit and Retain Women in the Workforce," *Construction Executive*, 24 avril 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

<sup>46</sup> "Internal Audit at Aditya Birla Group Enters 'new dimension in Recruiting and Retaining Talent'", *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, [https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf)

Ce n'est pas la seule façon de mettre en œuvre un plan de rotation, loin de là, mais cela souligne la responsabilité des responsables de l'audit d'accepter que les choix de talents recherchés ne seront pas toujours en leur faveur. Plutôt que de considérer cela comme un impondérable, les responsables de l'audit ont intérêt à considérer cet état de fait comme une étape naturelle dans l'évolution de leur fonction d'audit, et leur stratégie de gestion des talents devrait refléter cela par un plan de rotation détaillé.

Le guide des pratiques de gestion des talents de l'IIA décrit des concepts simples qui aideront les responsables d'audit à rédiger un plan de rotation solide leur permettant d'exercer leur fonction d'audit interne sans entrave et de remplir leur mission en conformité avec les *normes* de l'IIA.

# Réflexions finales

Il y a toujours matière à s'améliorer. Cette lapalissade peut s'appliquer à presque tous les aspects de la vie personnelle et professionnelle d'une personne. La stratégie de gestion des talents d'un leader en audit n'est pas différente, et des pistes d'amélioration peuvent être identifiées même lorsque la méthode actuelle semble être efficace. D'ailleurs, la conformité à la norme 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité exige que les responsables de l'audit interne «élaborent et maintiennent un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects des activités d'audit interne». Tout programme de gestion des talents qui a été approuvé par le conseil d'administration et mis en œuvre dans le cadre de la fonction d'audit est assujéti à ce critère.

Bien qu'une grande partie du présent rapport ait porté sur le rôle des responsables de l'audit dans l'élaboration et le maintien de la stratégie de gestion des talents, il est essentiel que ces dirigeants soient conscients que le processus ne leur appartient pas totalement. Il appartient également au conseil d'administration et à la direction générale, ainsi qu'au collaborateur lui-même dans la mesure où il valide implicitement les stratégies en restant dans l'entreprise. Les responsables de l'audit interne ont tout intérêt à profiter de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents pour écouter les employés, tenir compte de leurs points de vue particuliers, intégrer leurs recommandations et s'assurer que le conseil d'administration comme la direction écoute ce qu'ils ont à dire.

Aucune stratégie de gestion des talents ne peut être initiée et se conclure par un seul et même acteur. Il doit s'agir d'un dialogue continu, inclusif et positif où tous les participants sont unis par le désir d'apporter de la valeur à l'organisation. Cette perspective, ainsi que la mise en œuvre de certaines des stratégies soulignées dans le présent rapport, contribue à alléger le caractère intransigeant de la gestion des talents. Même dans un contexte comme celui de l'audit interne, les responsables de l'audit interne disposent déjà des outils nécessaires pour configurer leurs fonctions d'audit et leur organisation sur la voie du succès.

## Point d'attention

### **Norme 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et maintenir un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité couvrant tous les aspects de l'activité de l'audit interne.

