



# PERSPECTIVES INTERNATIONALES

L'audit interne à l'ère de la disruption



The Institute of  
**Internal Auditors**

## 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 .....	1
Positionner la valeur ajoutée de l'audit interne .....	3
Arriver à temps .....	4
Astuces pratiques et techniques .....	5
Mettre l'accent sur les activités d'assurance .....	5
Interagir avec les parties prenantes et les experts concernés .....	6
Investir dans la formation sur les technologies disruptives .....	6
Mettre à profit les nouvelles technologies .....	6
Conclusion .....	6

## Introduction

La disruption est parfois décrite comme une vague, qui déferle sur des pratiques professionnelles établies, ou comme un tremblement de terre, qui ébranle les bases stables sur lesquelles l'organisation s'appuyait solidement depuis des années.

Aucune de ces métaphores n'est vraiment correcte. La disruption ressemble davantage à un troupeau de chevaux qui galopent vers nous. Parfois, on le voit arriver, parfois il nous prend au dépourvu. Avec des compétences et une préparation suffisantes, l'organisation peut contenir le troupeau, canaliser sa force et le mener dans une nouvelle direction.

Autre option : ne rien faire et se faire piétiner.

L'enjeu pour les responsables de l'audit interne aujourd'hui est d'appréhender les disruptions telles qu'elles sont réellement. Il est particulièrement utile de reconnaître ce qui se profile et de donner à l'organisation un éclairage sur la manière de canaliser cette énergie disruptive. Finalement, rien de neuf pour l'audit interne. Donner ces éclairages fait partie intégrante de la mission de l'audit interne qui vise à accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

« La disruption arrive parfois rapidement et nous prend tous par surprise », déclare Carolyn Saint, responsable de l'audit interne à l'Université de Virginie. « Mais nous devrions aussi admettre que, bien souvent, nous pouvons repérer une disruption de très loin. C'est un véritable défi d'expliquer les conséquences d'une disruption prévisible aux responsables opérationnels, afin que l'organisation puisse y faire face ».

Les exemples de disruptions graduelles sont nombreux, et supposent généralement « l'essor » de quelque chose : d'Internet dans les années 90, de la Chine en tant que puissance économique dans les années 2000, du *cloud computing* (« informatique dans les nuages ») dans les années 2010. Les responsables de l'audit interne ont l'embaras du choix parmi les disruptions prévisibles dans les années 2020 : les voitures autonomes, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, les politiques commerciales protectionnistes, et sûrement bien d'autres encore.

Parmi les leviers de la disruption, citons les *technologies* (les progrès dans les communications sans fil, les satellites GPS, etc.), les *politiques* (l'avènement du libre-échange après la Deuxième Guerre mondiale, et son possible recul aujourd'hui), la *démographie* (des baby-booms qui transforment le climat politique ou des populations vieillissantes qui érodent l'activité économique). Et parfois, des événements fortuits ébranlent profondément les environnements économiques normaux (les attaques du 11 septembre 2001, la crise financière de 2008, l'épidémie de grippe espagnole de 1918).

« C'est un véritable défi d'expliquer les conséquences d'une disruption prévisible aux responsables opérationnels, afin que l'organisation puisse y faire face ».

Carolyn Saint,  
IIA–Amérique du Nord

« Au mieux, un responsable de l'audit interne perspicace devrait voir les opportunités et les risques qu'une force disruptive engendre, et aider le Conseil à comprendre les conséquences de chacun des choix stratégiques qu'il effectue concernant cette énergie ».

Lesedi Lesetedi,  
African Federation IIA

« Un point essentiel concernant la disruption est que l'on ne peut pas la contrôler, en soi », explique Lesedi Lesetedi, directeur général adjoint en charge de la stratégie et des services aux entreprises au Botswana College of Distance & Open Learning (BOCODOL). « Aucune organisation ne peut "arrêter" la disruption numérique ou empêcher un nouveau modèle économique que tout le monde adore. Au mieux, un responsable de l'audit interne perspicace devrait voir les opportunités et les risques qu'une force disruptive engendre, et aider le Conseil à comprendre les conséquences de chacun des choix stratégiques qu'il effectue concernant cette énergie ».

Prenons l'exemple d'un fabricant de matériel agricole depuis des années qui souhaite adopter l'Internet des objets. Équiper chaque moissonneuse, tracteur et système d'irrigation de capteurs connectés sera aisé. Les relier à un réseau sans fil également. Transmettre toutes les données recueillies à un ordinateur central sera facile.

Et ensuite ?

Ce fabricant devra bientôt proposer des applications logicielles pour aider ses clients à analyser les données. Il devra adopter l'intelligence artificielle permettant à ses clients d'optimiser l'efficacité de leur équipement. Il devra maîtriser les risques relatifs à la sécurité des données et devenir cyber-résilient. Il devra réfléchir aux questions d'interopérabilité, si un client veut intégrer ses propres capteurs sur un équipement séparé puis l'intégrer au reste du système.

En bref, à un moment ou à un autre, le fabricant de matériel agricole aura un choix à faire : continuer à fabriquer des équipements, étendre ses activités au « management des données agricoles » ou à un nouveau secteur similaire rendu possible par l'Internet des objets. S'il choisit cette dernière option, plus lucrative, pourquoi ne pas sous-traiter entièrement l'activité de fabrication d'équipement ? (Voir ci-dessus, l'essor de la Chine comme une puissance économique.)

C'est une disruption possible, loin d'être farfelue ; c'est une version moderne du choix auquel IBM a été confronté il y a 25 ans : fabriquer des terminaux ou se spécialiser dans les services informatiques ? IBM a choisi les services.

En fin de compte, bien sûr, il incombe au Conseil du fabricant de répondre à cette question stratégique que pose l'Internet des objets. La première mission du responsable de l'audit interne sera d'aider le Conseil à appréhender l'émergence de ces questions, et d'identifier les risques et les opportunités une fois que l'organisation adopte une disruption (ou s'y engage sur la pointe des pieds).

## Positionner la valeur ajoutée de l'audit interne

Les responsables de l'audit interne veulent agir en qualité de conseillers de confiance. Les Conseils et les directions générales affirment avoir une attente similaire. La question est de savoir si les responsables de l'audit interne remplissent vraiment ce rôle, particulièrement dans un contexte économique de plus en plus marqué par la disruption.

Par exemple, l'enquête sur la profession d'audit interne menée par PWC en 2017 révèle que 68% des administrateurs et 77% des dirigeants pensent que leur fonction d'audit interne n'en fait pas assez pour les aider à gérer la disruption. Plus de la moitié estiment que l'audit interne n'a pas les compétences nécessaires pour gérer la disruption, et 38% répondent que l'audit interne n'a pas les ressources suffisantes pour être utile.

« C'est le problème de la poule et de l'œuf », déclare Ana Cristina Zambrano Preciado, présidente de l'IIA-Colombie. « Si la fonction d'audit interne est embourbée dans des problèmes immédiats de conformité, le responsable de l'audit interne n'a pas nécessairement le temps de réfléchir à la disruption et de devenir un conseiller de confiance. Mais si vous n'apportez aucune valeur ajoutée lors des débats du Conseil sur la stratégie et la disruption, pourquoi, du point de vue des administrateurs, devraient-ils vous laisser y prendre part ? »

Une façon simple de se sortir de ce dilemme est d'améliorer le travail de la fonction d'audit interne. Par exemple, en innovant et en ayant recours à l'analyse de données et à la robotique de manière plus intelligente. En se servant des technologies de robotisation des processus, l'audit interne pourrait élaborer des logiciels qui permettraient à la première ligne de maîtrise d'analyser l'intégralité d'un univers de données, plutôt qu'un petit échantillon. Ce faisant, il devient lui-même une source de disruption en donnant à la première ligne de maîtrise un moyen d'automatiser ses activités de management des risques. Cela a, au moins, l'avantage de donner au responsable de l'audit interne plus de temps pour aborder les risques opérationnels de manière plus stratégique.

« Le temps est votre principale ressource. Si des besoins immédiats ne cessent de vous détourner de cette analyse stratégique, vous êtes perdus », affirme Hans Nieuwlands, directeur général de l'IIA-Pays-Bas. « Donc vous devez d'abord faire en sorte que votre fonction d'audit interne travaille de façon stratégique, grâce à une meilleure analyse des données et une utilisation plus intelligente des technologies par exemple. Ensuite, vous pouvez commencer à relever la tête pour regarder vers l'horizon et voir se profiler les disruptions à venir ».

« Si la fonction d'audit est embourbée dans des problèmes immédiats de conformité, le responsable de l'audit interne n'a pas nécessairement le temps de réfléchir à la disruption et de devenir un conseiller de confiance ».

Anna Cristina Zambrano,  
IIA-Colombie

## Arriver à temps

Un des principaux défis actuels de la disruption, que les générations précédentes n'ont pas connu, est la rapidité et la facilité avec laquelle celle-ci peut émerger. Les progrès des technologies numériques en sont la cause.

Il y a 100 ans, l'automobile représentait une disruption pour le secteur ferroviaire. Mais l'industrie automobile avait besoin d'énormément de capitaux, de main-d'œuvre et de temps pour s'implanter.

La disruption numérique est totalement différente. Comme l'a récemment écrit Max Wessel, enseignant à Stanford et directeur général de la société de capital-risque SAP.iO, dans la [Harvard Business Review](#) :

Aujourd'hui, les menaces de disruption les plus aigües sont différentes. Elles ne se caractérisent pas par l'intensité des actifs nécessaires. Au contraire, il en faut peu. Ce qui pourrait sembler séduisant aux yeux des non-avertis, peut être un coup fatal pour un directeur général aux prises avec de nouveaux concurrents disruptifs.

Pourquoi? Les activités frugales ne sont pas financées par l'endettement mais par des fonds propres. C'est une ressource qui coûte beaucoup moins cher aux nouvelles organisations sans antécédents qu'aux organisations bien établies jouissant d'une grande crédibilité.

Max Wessel s'adressait aux directeurs généraux et aux directeurs financiers inquiets au sujet de l'arrivée de concurrents plus souples qui se pressent à l'horizon, mais son argument est tout aussi valable pour les responsables de l'audit interne. *La disruption s'opère plus rapidement aujourd'hui parce qu'elle n'a jamais été aussi aisée et peu chère à mettre en œuvre.*

Ainsi, une autre bonne pratique prend tout son sens pour les responsables de l'audit interne: collaborer plus étroitement avec les unités opérationnelles, car elles sont une source majeure de disruption. Dans la mesure du possible, soyez présent dès l'origine.

Nur Hayati Baharuddin, membre de l'IIA-Malaisie, indique qu'en définitive, entretenir une relation étroite avec les unités opérationnelles constitue une part essentielle du travail d'un responsable de l'audit interne.

« Ce que le Conseil ne veut absolument pas, c'est un processus opérationnel qui échappe à son contrôle », ajoute-t-elle. « Comment la fonction d'audit donne-t-elle l'assurance que cela n'arrive pas ? En évaluant les risques du processus, et en déterminant si les contrôles ont été conçus et mis en œuvre correctement. C'est ce que nous faisons. Partant de là, la disruption peut être considérée comme un autre processus opérationnel, à condition de la gérer intelligemment, et c'est à ce niveau que le responsable de l'audit interne entre en scène ».

« Vous devez d'abord faire en sorte que votre fonction d'audit interne travaille de façon stratégique, grâce à une meilleure analyse des données et une utilisation plus intelligente des technologies par exemple. Ensuite, vous pouvez commencer à relever la tête pour regarder vers l'horizon et voir se profiler les disruptions à venir ».

Hans Nieuwlands,  
IIA-Pays-Bas

Ce n'est pas forcément une tâche aisée quand il s'agit de disruption dans les métiers. Mais souvenez-vous : la disruption remplace un ensemble de pratiques opérationnelles par d'autres. Ces nouvelles pratiques, aussi surprenantes qu'elles puissent être au début, évolueront pour devenir un modèle économique. Quels types de modèles pourraient donc émerger? De quels risques – opérationnels, financiers, de conformité, de réputation – pourraient-ils être porteurs? Ces questions, qui constituent une forme d'évaluation des risques plus ouverte, sont celles que les responsables de l'audit interne devraient poser.

À partir des réponses, explique Karem Toufic Obeid, responsable de l'audit interne chez Tawazun, un Conseil peut commencer à définir son appétence (ou manque d'appétence) pour ces risques. Par la suite, le responsable de l'audit interne peut en informer l'unité opérationnelle et commencer à mettre en place de nouveaux contrôles et outils de suivi adaptés à ce nouveau modèle opérationnel.

« C'est un peu comme apprendre à conduire à 17 ans, mais avec le discernement que l'on a à 45 ans », poursuit Karem Toufic Obeid. « Pour tous les jeunes de 17 ans, la maîtrise des bases de la conduite leur ouvre un champ des possibles, mais c'est à peine s'ils ont conscience des risques qui y sont associés. La disruption ressemble beaucoup à cela; les unités opérationnelles peuvent avoir des idées brillantes, mais ne pas comprendre les forces qu'elles pourraient déchaîner. L'audit peut aider à canaliser ces forces de manière à ce qu'elles soient toujours intéressantes, sans être dangereuses ».

In fine, ce que les Conseils veulent vraiment, c'est la disruption, mais la disruption maîtrisée intelligemment. Alors l'organisation peut suivre le mouvement et y prendre la position qui semble être la meilleure.

## Astuces pratiques et techniques

Comme l'a souligné Charlie Wright, directeur de la division Enterprise Risk Solutions (solutions de gestion des risques des entreprises) chez BKD LLP à Edmond en Oklahoma, dans l'article « Tomorrow's ERM Today » de la rubrique *Risk Watch* du magazine *Internal Auditor* de décembre 2017, les auditeurs internes peuvent aider à gérer les effets des technologies disruptives sur leurs organisations de plusieurs façons.

### Mettre l'accent sur les activités d'assurance

L'audit interne devrait continuer à se concentrer sur ce qu'il fait le mieux. En continuant à mettre l'accent sur le management des risques, le contrôle et la gouvernance, les auditeurs peuvent contribuer à donner l'assurance que les processus ont été conçus et mis en œuvre efficacement, quelle que soit la rapidité de la disruption. En aidant de manière proactive l'organisation à anticiper les risques émergents et les changements technologiques, l'audit interne peut se positionner comme faisant autorité et préparer l'organisation à faire face à des événements disruptifs.

In fine, ce que les Conseils veulent vraiment, c'est la disruption, mais la disruption maîtrisée intelligemment.

### Interagir avec les parties prenantes et les experts concernés

Ajuster les travaux de l'audit interne avec les attentes des principales parties prenantes de l'audit interne. Travailler en étroite collaboration avec les experts qui mettent en œuvre les technologies disruptives et se concentrer sur les questions les plus pertinentes et importantes.

### Investir dans la formation sur les technologies disruptives

Suivre régulièrement des formations pour étudier les nouvelles technologies et les risques complexes émergents auxquels est confrontée l'organisation. Les responsables de l'audit interne devraient instaurer un modèle de gestion des talents évolutif, flexible et innovant pour exploiter un vivier de talents extrêmement spécialisés, dotés de compétences technologiques et capables de comprendre et de mobiliser rapidement de nouveaux outils, techniques et processus.

### Mettre à profit les nouvelles technologies

Adopter et mobiliser les nouvelles technologies dans le cadre des travaux de l'audit d'interne. Les auditeurs internes devraient être à l'avant-garde s'agissant de l'adoption de l'intelligence artificielle, de l'informatique cognitive et des robots intelligents. Les auditeurs ont besoin de comprendre le mode de fonctionnement des technologies comme la *blockchain* ainsi que la manière dont elles peuvent être utilisées dans leurs organisations. Dans leurs processus d'audit, ils doivent tirer profit de « l'apprentissage automatique » (ou *machine learning*) et de l'analyse de données; l'audit en temps réel devrait être une constante à mesure que les organisations mettent en œuvre de nouveaux processus opérationnels.

## Conclusion

Il est possible qu'il y ait peu de synergies entre l'audit interne et les innovateurs ou les créatifs de l'organisation, mais pour ce qui concerne les événements disruptifs que l'organisation génère ou auxquels elle fait face, l'audit interne devrait être là dès le début.

En se focalisant sur les activités d'assurance, en collaborant avec les experts concernés, en investissant dans la formation et les technologies disruptives, en tirant profit des nouvelles technologies et en donnant des points de vue sur les risques et les opportunités émergents, l'audit interne pourra être vu comme un atout majeur pour aider l'organisation à exploiter la puissance de la disruption.

### 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 190 000 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 © 2018 de l'Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.