



Leadership éclairé

La perspicacité confère de la valeur

Les milieux de travail hybrides et les perspectives d'avenir pour l'audit interne

par *James Barr, CIA, CRMA, CPA, Sheila Smigarowski, CIA, CRMA, CPA, Arshad Majeed, CPA, David Helberg, CIA, CRMA, CFE, Janet Hnytka, CIA, CRMA, CPA, Paul Groch, CIA, CPA*

Janvier 2023

Deloitte.



The Institute of Internal Auditors
L'Institut des auditeurs internes
Canada

Les milieux de travail hybrides et les perspectives d'avenir pour l'audit interne

James Barr, Sheila Smigarowski, Arshad Majeed, David Helberg, Janet Hnytka, Paul Groch

Il est désormais évident que le modèle de travail hybride a survécu à la pandémie. Pour plusieurs entreprises et organisations du gouvernement, cette nouvelle façon de faire a été une bénédiction pour le moral des employés et les efforts de recrutement, mais elle a aussi eu des désavantages, particulièrement pour les équipes d'auditeurs internes.

Nos séries de leadership éclairé ont mis l'accent sur la façon dont l'audit interne s'est adapté à cette perturbation soudaine et aux façons que la discipline évolue. Pour clore les séries, nous avons demandé à un grand bassin de professionnels de l'audit interne de nous dire ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas), selon eux, dans ce nouveau monde méconnu du travail hybride et où ils voient l'audit interne au cours de la prochaine décennie.

La possibilité d'adapter les responsabilités professionnelles et les engagements personnels réduit le stress et augmente la satisfaction au travail.

Les bons côtés : le modèle de travail hybride offre des avantages tangibles

Les avantages et les inconvénients associés à un modèle de travail hybride peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre en fonction de son degré de préparation à ce changement. Néanmoins, un important consensus s'est établi parmi ces leaders de l'audit interne sur les avantages constatés d'un modèle de travail hybride.

Un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle

Ce n'est pas surprenant que la formule combinant travail au bureau et travail à distance soit très populaire auprès des travailleurs actuels. La possibilité d'adapter les responsabilités professionnelles et les engagements personnels réduit le stress et augmente la satisfaction au travail. Travailler de la maison laisse plus de temps pour l'exercice physique et permet également aux employés de créer un horaire qui tient compte de leurs priorités personnelles.

Les modèles de travail hybrides représentent une évolution de la culture organisationnelle qui reconnaît le côté humain de chaque employé. Cette nouvelle approche reconnaît également l'importance de la santé mentale de l'employé et normalise le fait de la prioriser.



Une productivité accrue et une meilleure concentration

Le passage à un régime de travail flexible a entraîné une augmentation de la productivité pour de nombreuses organisations de l'audit interne. Il est clair que les employés ont plus de temps pour faire du travail efficace lorsqu'ils n'ont pas à se déplacer entre leur domicile et leur lieu de travail ou pour rencontrer des clients. Puisque tout le monde (les auditeurs tout comme les parties prenantes) adopte un modèle de travail hybride, il est plus facile qu'auparavant de planifier des réunions et de joindre ses collègues.

Les auditeurs internes ont également plus de chances de prévoir du « temps dédié à la concentration » avec moins d'interruptions. Dans le même ordre d'idées, les rencontres en personne sont devenues plus intentionnelles et délibérées afin de rentabiliser au mieux le temps de tout le monde.

Une accélération de l'adoption de la technologie

Les modèles de travail à distance et hybrides sont uniquement possibles grâce à la technologie numérique. Bien que la plupart des outils numériques que nous tenons maintenant pour acquis ne soient pas nouveaux, l'urgence de la pandémie a contraint de nombreuses organisations à adopter plus efficacement ces technologies.

Les départements de TI ont mis en place des protocoles de sécurité appropriés pour le travail à distance et les auditeurs internes ont adopté des outils numériques tels que les logiciels de vidéoconférence pour les entretiens et les réunions. Au bout du compte, les organisations de l'audit interne ont su gagner en confiance et en compétence en effectuant leur travail de cette façon et sont en mesure de tirer parti de la technologie pour faire évoluer la discipline.

Le réseau de l'organisation n'est plus aussi dynamique qu'il l'était, ce qui élimine une source importante de collecte de données informelles.

Les mauvais côtés : le travail à distance nuit à la capacité de nouer des liens

Le développement de liens est une composante essentielle de l'audit interne ; et l'audit interne est une discipline qui s'appuie fortement sur l'interaction humaine. Il est plus difficile de créer des liens avec le travail à distance, et les leaders de l'audit interne ont reconnu que certains éléments non tangibles, mais cruciaux, se sont perdus dans le nouveau monde du travail hybride.

Moins de possibilités de communiquer en personne

Les interactions en personne ont toujours été une partie cruciale de l'audit interne. Elles aident les auditeurs à créer des liens avec leurs collègues et les personnes rencontrées en plus d'offrir la possibilité d'observer et d'interpréter les nuances du langage corporel. Cependant, le langage corporel est largement perdu dans un environnement virtuel, ce qui génère une carence dans les informations qualitatives qui sont utiles à un audit.



La sérendipité des rapports en personne est également limitée dans un modèle de travail hybride. Les conversations qu'ont les gens à la sortie d'une réunion ou dans la file d'attente de la cafétéria ont traditionnellement joué un rôle important dans l'établissement de relations. Le réseau de l'organisation n'est plus aussi dynamique, ce qui élimine une source importante de collecte de données informelles.

La mise en place de services informatiques et de mentorat est moins efficace

Accueillir de nouvelles personnes dans une équipe, et la consolidation d'équipe en général, nécessite l'établissement intentionnel de relations pour créer un sentiment d'appartenance. Même si le travail à distance permet aux organisations de l'audit interne de recruter dans un plus grand bassin de talents, l'intégration de nouveaux employés dans les équipes existantes est plus difficile dans un environnement hybride.

De même, le mentorat informel de jeunes membres de l'équipe est limité lorsque les employés travaillent complètement ou partiellement à distance. Un modèle de travail hybride réduit le temps en personne avec les employés de l'équipe plus expérimentés, que ce soit des interactions seul à seul ou simplement en observant le déroulement de rencontres avec des clients.

La collaboration interéquipe est réduite

Même si le modèle de travail hybride est propice à une productivité plus élevée, il entrave la collaboration entre les équipes. Les conversations imprévues et fortuites qui ont lieu lorsque des collègues se rencontrent par hasard font partie intégrante de l'établissement de relations et du partage d'information, mais elles ne sont pas aussi fréquentes dans un environnement de travail hybride.

Malgré tous les efforts réalisés, la collaboration et le partage d'information souffrent lorsque les gens travaillent de la maison. Une [étude](#) a constaté que dans les organisations qui ont adopté le travail à distance, les groupes sont devenus moins connectés et plus cloisonnés. La communication dans l'équipe peut tout de même être bonne, mais les membres communiquent moins avec ceux qui ne font pas partie de leur équipe et sont moins enclins à recruter de nouveaux collaborateurs.

Les perspectives d'avenir pour l'audit interne

En tant que profession et discipline, l'audit interne est en constante évolution. Même si les dernières années ont amené des changements déstabilisants aux pratiques existantes, l'audit interne continuera d'évoluer. Qu'il s'agisse de changements tactiques ou de perspectives plus stratégiques, les leaders de l'audit interne voient de nombreuses occasions d'apporter une valeur ajoutée aux organisations qu'ils servent au cours de la prochaine décennie.

L'audit agile

Comme l'ont montré les bouleversements provoqués par la pandémie, la routine de travail peut changer du jour au lendemain. Travailler à la « vitesse du risque » est critique pour apporter de la valeur aux organisations clientes. L'audit interne doit devenir plus agile afin de donner une rétroaction plus rapide et une assurance en temps réel grâce à une supervision continue.



En termes pratiques, la modernisation des processus de l'audit interne et la réduction du temps entre le plan d'audit et son exécution profite à tout le monde. Éliminer la liste de contrôle de l'audit, réévaluer les exigences en matière de rapports pour les rapports plus courts, délaissier les objectifs basés sur les tâches et se concentrer sur les objectifs organisationnels, voire même l'abandon de plan d'audit à long terme ; tous ces changements contribueraient à une approche plus réactive et agile.

Conseil ou assurance

L'audit interne est de plus en plus souvent placé en tête des opérations et de l'évaluation des risques. Plutôt que d'agir comme un simple évaluateur des contrôles, l'audit interne peut s'associer aux organisations clientes et les conseiller sur les politiques et procédures appropriées, devenant ainsi une ressource importante pour obtenir des renseignements.

L'audit interne a une position unique pour remplir ce rôle consultatif. Les groupes d'audit interne gèrent toutes les parties d'une organisation et peuvent utiliser l'expérience de leurs mandats précédents afin de suggérer de nouvelles approches. Cette vue d'ensemble de l'organisation permet également à l'audit interne d'éliminer certaines barrières et de favoriser des conversations et une collaboration plus cohérentes.

Une meilleure réputation auprès des parties prenantes

La perception de l'audit interne en tant que « chercheur de fautes » ou « d'exécuteur de la loi » doit changer. Les dirigeants principaux de l'audit interne (DPA) ont la chance énorme et unique de mettre en valeur la perspicacité et la vision que leurs groupes d'auditeurs internes ont à offrir. Plutôt que d'être vu en tant que centre de coûts pour l'assurance à la conformité, les groupes d'audit interne peuvent faire valoir leur pertinence et leur expertise à l'organisation.

De même, présenter l'audit interne comme un parcours professionnel intéressant, au sein de l'entreprise et en partenariat avec des universités, permettra d'attirer un éventail de professionnels qualifiés. Permettre la rotation des DPA (et l'instauration de limites de mandat des DPA) facilitera également l'innovation continue chez les gestionnaires.

La seule valeur constante est le changement

Les groupes d'audit interne s'ajustent et s'adaptent aux nouveaux modèles de travail et aux nouveaux contextes opérationnels tout en continuant à découvrir de nouvelles occasions d'y ajouter de la valeur. En acceptant le changement au lieu d'y résister, les équipes d'audit interne peuvent prospérer et aider à tracer la voie à suivre pour les organisations qu'elles servent, contribuant ainsi à fortifier la profession et à garantir sa pertinence pour les années à venir.





À propos des auteurs

James Barr, CIA, CRMA, CPA, associé, KPMG

Sheila Smigarowski, CIA, CRMA, CPA, conseillère

Arshad Majeed, CPA, associé, Deloitte

David Helberg, CIA, CRMA, CFE, membre du conseil d'administration nord-américain de l'IAI

Janet Hnytka, CIA, CRMA, CPA, présidente, Comité consultatif Canada

Paul Groch, CIA, CPA, associé, Deloitte

