

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Quid de l'audit interne dans le « monde d'après » ?

1^{RE} PARTIE : Gérer les talents

2^E PARTIE : Gérer la chaîne logistique

3^E PARTIE : Redéfinir les critères de résilience de l'organisation



The Institute of
Internal Auditors

1^{RE} PARTIE	3
Introduction	5
Préparer l'avenir	6
Même constat pour l'audit interne	7
Enrayer le <i>turnover</i> : une priorité.....	7
Technologie et talents	9
Un enjeu familier à reprioriser	9
Diversité, équité et inclusion (DEI)	10
Une culture d'entreprise axée DEI : un gage de flexibilité	10
Conclusion	12
2^E PARTIE	14
Introduction	16
Un enjeu qui persiste au-delà de la pandémie	16
Le risque lié à la chaîne logistique	17
Un risque sous surveillance ?	17
Un cadre réglementaire mouvant et source de complexité	18
Un rôle pour l'audit interne	19
« Ça passe ou ça casse » : la nouvelle norme.....	19
De l'agilité de l'audit interne	19
Mobilisation de l'audit interne	20
Conclusion	22
L'influence des technologies émergentes	22
3^E PARTIE	23
Redéfinir les critères de résilience de l'organisation	23
Introduction	25
Un nouveau souffle	26
La nouvelle stratégie de résilience des organisations	26
Accompagner la transition	28
Le rôle de l'audit interne dans le renforcement de la résilience	28
La métamorphose de l'audit interne	30
Une fonction d'audit plus résiliente.....	30
Conclusion	32
La résilience : un impératif	32



1^{RE} PARTIE

Gérer les talents



À propos des experts

Eric Wilson, CIA, CISA

Eric Wilson est directeur de l'audit interne chez Gulfport Energy. En tant que tel, il supervise l'ensemble des activités d'audit au sein de l'entreprise et promeut le rôle de conseil de l'audit. Avant de rejoindre Gulfport Energy, il a occupé plusieurs postes de direction chez Chesapeake Energy, notamment au sein de l'équipe chargée de la commercialisation des matières premières. Sa mission consistait à contrôler et à améliorer les processus de planification opérationnelle et financière du Groupe, ainsi que ses activités de conformité et ses capacités technologiques. Il a également été responsable d'équipes d'audit interne et de conseil pour diverses structures nationales et internationales dans un large éventail de secteurs (énergie, immobilier commercial, santé, etc.).

Eric Wilson a siégé au sein de plusieurs comités consultatifs de l'IIA (Professional Knowledge, Advocacy et Content) ; il est aujourd'hui membre du Board of Governors du chapitre d'Oklahoma City. Il est par ailleurs membre élu du Board of Advisors de la Steed School of Accounting de l'université de l'Oklahoma. Outre les certifications CIA (Certified Internal Auditor) et CISA (Certified Information Systems Auditor), il possède la certification Lean Six Sigma Black Belt.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi est directeur au sein de la division Contentieux, conformité et enquêtes du groupe Stout et co-responsable du service Conformité réglementaire et criminalité financière. Expert reconnu dans le secteur, il est membre du conseil d'administration et ex-président du chapitre new-yorkais de l'IIA. Il intervient régulièrement dans le cadre de conférences nationales et internationales, d'ateliers et d'événements professionnels, et est l'auteur de publications sur le leadership éclairé appliqué à divers domaines (lutte contre le blanchiment de capitaux, criminalité financière, conformité et sanctions, gouvernance, conformité réglementaire, audit interne, gestion des risques de l'entreprise, risques liés aux technologies de l'information et contrôles associés). Il a par ailleurs déjà piloté des formations et des ateliers sur le thème de la conformité pour des administrateurs et des dirigeants de banques internationales.

Précédemment, Uday Gulvadi a occupé des postes d'associé et de directeur en audit interne et en gestion des risques dans de grands cabinets d'expertise comptable et de conseil à l'échelle nationale et régionale. Il est spécialisé dans l'accompagnement des conseils d'administration, des comités d'audit et des équipes de direction en matière de conformité, de gouvernance et de gestion des risques de l'entreprise. Il compte parmi ses clients de grandes banques et institutions financières internationales tout comme de petites sociétés de services financiers. Il est membre de l'IIA, de l'Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists (ACAMS) et de l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA).

Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA

Paula Tye est vice-présidente adjointe (AVP) et responsable de la Conformité MAR (Model Audit Rule) chez American Fidelity. En tant que telle, elle est chargée de la gestion du plan de préparation MAR et de l'élaboration de plans de communication transversaux, et intervient en tant qu'experte de la conception des systèmes et de la planification des contrôles auprès de la direction générale. Auparavant, elle a été auditrice interne pour la ville d'Oklahoma City.

Aujourd'hui membre du Board of Governors de l'IIA, elle a fait partie du Comité Relations du chapitre nord-américain, et a été représentante de la région Sud et présidente du chapitre d'Oklahoma City. Dans le cadre de l'IIA, elle a dispensé des formations sur diverses thématiques relatives à l'audit (approche d'audit fondée sur les risques, dispositifs de contrôle interne, communication, autres compétences connexes, etc.).



Introduction

Repenser le travail

Près de trois ans après son apparition, la pandémie de COVID-19 persiste avec plus ou moins d'intensité et continue de mettre à l'épreuve les organisations et les pouvoirs publics sur plusieurs fronts. Non seulement a-t-elle exacerbé des enjeux notoirement épineux – gestion du changement climatique, perturbations des chaînes logistiques, cybersécurité, spectre d'une récession mondiale, entre autres –, mais elle a surtout, semble-t-il, bouleversé les aspirations de la population active de par le monde.

On le voit avec la « Grande démission » (phénomène mondial inédit de démissions massives observé début 2021), le « tang ping » (mouvement de contestation de la jeunesse chinoise contre le surmenage au travail) ou encore l'appéance désormais quasi universelle pour le télétravail : la crise sanitaire a radicalement bouleversé le contrat social entre employeurs et salariés.

Dans la première partie de ce numéro des Perspectives internationales consacré aux effets à long terme de la pandémie sur les risques, nous nous intéressons à la gestion des talents dans le « monde d'après ». Nous verrons ainsi à quel point les organisations peinent à trouver un nouvel équilibre qui leur permette à la fois d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents en leur garantissant la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée, et de rester productives, résilientes et innovantes dans un monde en rapide mutation – un défi qui aura inévitablement une incidence sur la fonction d'audit interne en ce qu'elle devra d'une part rester efficace et d'autre part fournir des services d'assurance et de conseil à forte valeur ajoutée au sujet de ce domaine de risque mouvant.

Préparer l'avenir

La flexibilité, ou comment concilier travail et vie privée

Début 2020, la vague de COVID-19 a plongé le monde entier dans l'isolement. Aucune organisation n'a été épargnée. Dans tous les secteurs, on s'est empressé de trouver les moyens de maintenir l'activité malgré une main-d'œuvre éclatée. En dépit des conséquences dévastatrices de la pandémie sur l'économie mondiale – comparables à celles de la Grande Dépression, sinon pires – tout le monde s'accorde à dire que la plupart des secteurs ont remarquablement su s'adapter à la situation et aux risques accrus ou émergents grâce à la technologie, et tout particulièrement au télétravail.

Au fil du temps, à mesure que les effets ravageurs de la crise ont commencé à s'atténuer du fait des confinements et des campagnes de vaccination, les employeurs, dans l'optique d'un retour à la normale, ont demandé à leurs collaborateurs de reprendre le chemin du bureau. Cependant, le seul fait de déterminer quand et comment les faire revenir sur site a provoqué un vif émoi, des enquêtes successives ayant révélé que bon nombre de salariés recherchaient la flexibilité, et notamment la possibilité de télétravailler à temps complet ou partiel. Pour autant, il ne faudrait pas confondre travail hybride et flexibilité. En effet, d'après les spécialistes en ressources humaines, le télétravail n'est que l'une des nouvelles exigences de la population active qui cherche à concilier vie professionnelle et vie privée en faisant appel à la compréhension et au soutien des employeurs.

En outre, certains n'hésitent pas à bouder des postes exigeant une présence au bureau et leur préfèrent un emploi donnant la possibilité de télétravailler à temps complet ou même partiel. Selon une [enquête](#) réalisée par McKinsey & Company auprès de la population active en Amérique du Nord, en Europe et en Australie, 71 % des adeptes du travail hybride se disent prêts à changer d'entreprise si leur employeur ne leur offre pas cette possibilité. Par ailleurs :

- Les jeunes (18-34 ans) sont 59 % plus enclins que les seniors (55-64 ans) à quitter l'entreprise.
- Les collaborateurs noirs sont 14 % plus enclins que les personnes blanches à quitter l'entreprise.
- Les employés LGBTQ+ sont 24 % plus enclins que les salariés hétérosexuels à quitter l'entreprise.
- Les personnes en situation de handicap sont 14 % plus enclines à quitter l'entreprise.
- Les femmes sont environ 10 % plus enclines que les hommes à quitter l'entreprise¹.

Autant de chiffres qui devraient interpeller les entreprises qui visent plus de diversité.

D'autres études avancent que le modèle de travail « 9 h-17 h du lundi au vendredi » est en passe de devenir obsolète.

Dans le cadre de son enquête [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), le fournisseur de logiciels Ivanti a interrogé 4 510 employés de bureau et 1 609 professionnels de l'informatique aux États-Unis, en Europe et en Australie. Presque 9 sondés sur 10 (87 %) ne veulent pas travailler à temps complet au bureau, 42 % préfèrent un mode de travail hybride et seulement 13 % favorisent le 100 % présentiel².

1. « [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#) », McKinsey & Company, par B. Dowling, D. Goldstein, M. Park et H. Price, avril 2022

2. [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), Ivanti, 2022



Même constat pour l'audit interne

Enrayer le *turnover* : une priorité

Trois responsables d'audit interne interrogés dans le cadre de cette enquête confirment la plupart des constats qui en ressortent.

Paula Tye, responsable du processus SOX chez American Fidelity, explique que son entreprise a testé diverses solutions pour organiser le retour au bureau, son premier réflexe ayant été d'essayer de réinstaurer pour tous les horaires de travail d'avant-crise, une décision malavisée à l'origine de ce qu'elle qualifie de « *révolte silencieuse* ».

De son côté, Gulfport Energy (Oklahoma City) a décidé de composer avec une main-d'œuvre éparpillée. Eric Wilson, son responsable de l'audit interne, explique que la société a opté pour un modèle de travail hybride exigeant la présence physique systématique d'environ la moitié des effectifs, la capacité d'accueil de ses nouveaux locaux étant de toute façon limitée à 60 %.

Chez Stout, banque d'investissement et cabinet de conseil international, les collaborateurs peuvent choisir à leur gré de travailler au bureau ou à distance, à la seule condition de ne pas habiter trop loin de l'entreprise au cas où il leur faudrait assister en présentiel à une réunion client ou autre.

S'exprimant en son nom personnel, Uday Gulvadi, directeur au sein du cabinet, fait observer que le télétravail élargit le réservoir de candidats pour les entreprises qui embrassent cette pratique.

« *Stout attire désormais des personnes dans un rayon géographique bien plus large. De plus en plus, nous arrivons à puiser dans de nouveaux viviers* », indique-t-il. « *Les organisations peuvent à présent attirer des profils jusque-là difficiles d'accès tels que des mamans actives ou des personnes avec d'autres responsabilités familiales.* »

Néanmoins, Paula Tye, Eric Wilson et Uday Gulvadi expriment tous trois des préoccupations quant à l'impact que l'évolution des exigences de la population active en matière de flexibilité au travail pourrait avoir sur la capacité des organisations à recruter et à fidéliser les meilleurs talents.

Par exemple, Paula Tye constate un taux de déperdition plus élevé que la moyenne dans certains services de son entreprise. Malgré son ancrage et une politique d'entreprise réputée généreuse (avantages sociaux, plan de retraite et plan 401(k))³, American Fidelity perd des collaborateurs, une tendance à mettre également sur le compte de son implantation à Oklahoma City.

« *Nous sommes dans l'Oklahoma, berceau de l'industrie pétrolière* », fait remarquer Paula Tye. « *Pour retenir leurs talents, les compagnies ne lésinent pas sur les moyens. Elles leur offrent de nombreux avantages avec lesquels il est impossible de rivaliser. Une de nos offres de poste est restée non pourvue pendant six à neuf mois, le salaire n'était pas suffisamment alléchant. Je trouvais notre offre plus que généreuse, mais visiblement, la réalité du marché est tout autre.* »

« Je trouvais notre offre plus que généreuse, mais visiblement, la réalité du marché est tout autre. »

**– Paula Tye,
responsable du processus SOX,
American Fidelity**

³ système d'épargne retraite par capitalisation très répandu aux États-Unis



La concurrence acharnée dans la course aux talents et la recherche de profils adaptés pour l'organisation ne sont pas les seuls obstacles au recrutement d'auditeurs internes compétents. Il s'avère que les jeunes travailleurs ont aujourd'hui de toutes nouvelles attentes vis-à-vis de leur futur employeur, et pas seulement en matière de rémunération.

« Les entreprises qui espèrent pouvoir revenir à leurs pratiques de travail d'avant-crise risquent tout bonnement de passer à côté d'une génération entière de jeunes actifs », explique Eric Wilson.

Il raconte avoir participé à des simulations d'entretiens d'embauche avec des étudiants en master dans plusieurs universités locales. Il a ainsi pu constater que les recruteurs qui insistaient sur l'obligation d'une présence à temps plein au bureau se rendaient vite compte qu'ils se fourvoient.

« Vous les voyez subitement prendre conscience qu'ils doivent impérativement changer de stratégie s'ils veulent avoir une chance d'attirer les talents qu'ils ciblent. »

Et selon Eric Wilson, cette prise de conscience est primordiale pour l'avenir de l'organisation. « Chaque entreprise aura inévitablement sa propre vision des choses, et du choix opéré dépendra peut-être sa réussite ou son échec. »

L'expérience d'Uday Gulvadi chez Stout illustre parfaitement comment les comportements peuvent changer.

300 %

D'après la plateforme d'emploi ZipRecruiter, les annonces estampillées « télétravail » attirent trois fois plus de candidats.



Technologie et talents

Un enjeu familial à reprioriser

De nombreuses études et enquêtes montrent le rôle de la pandémie dans l'intensification de l'usage de la technologie pour gagner en efficacité et en productivité – une tendance qui ne fait que complexifier le risque lié à la gestion post-COVID des talents. Les organisations qui souffrent d'un retard technologique auront du mal à attirer les meilleurs talents.

Dans le cadre des cours d'informatique décisionnelle qu'il dispense à l'université de l'Oklahoma, Eric Wilson apprend notamment à ses étudiants comment créer des tableaux de bord à l'aide d'applications logicielles telles que Power BI.

« À chaque fois que je donne ce cours, plusieurs de mes étudiants sont sidérés que certaines entreprises puissent fonctionner sans ces outils. Je n'ose imaginer la frustration qu'ils risquent de ressentir si, une fois leur diplôme en poche, ils travaillent pour une entreprise totalement à la traîne en matière de technologie, de reporting et d'automatisation », confie le professeur.

Selon lui, la technologie n'a aucun secret pour les étudiants. *« Ils savent exactement quelles questions poser pour évaluer précisément l'appétence d'une entreprise pour la technologie et l'automatisation. Si elle n'est pas capable de leur répondre, elle n'a plus qu'à leur dire adieu. »*

Ce constat vaut aussi pour les fonctions d'audit interne encore lacunaires au plan technologique. D'après Eric Wilson, les professionnels chevronnés assurent que l'automatisation ne remplacera pas l'audit interne ; en revanche, tout auditeur interne qui n'en fera pas usage sera mis sur la touche.

« Notre métier ne consiste plus à disséquer des tableaux Excel et à cocher des cases », observe le directeur de l'audit interne.

Il poursuit en indiquant que la fonction d'audit interne devrait plutôt s'attacher à automatiser les systèmes source pour gérer les tâches routinières et répétitives, de façon à pouvoir prendre du recul et identifier les potentiels obstacles à la réalisation des objectifs de l'organisation.

« Par obstacle, je n'entends pas une simple erreur de chiffre dans une feuille de calcul. Je parle d'une lacune stratégique ou opérationnelle dans notre mode de fonctionnement, une lacune qu'il nous faut identifier et combler », précise Eric Wilson.

Le fort taux de rotation observé dans le domaine des services financiers témoigne nettement de l'importance accordée à la maîtrise des technologies. Pour preuve, la *fintech* attire aujourd'hui tant les jeunes actifs que les travailleurs expérimentés. En effet, ce marché en pleine croissance, où la technologie et l'innovation transforment les services financiers traditionnels, compte de multiples branches : intelligence artificielle, *blockchain*, *cloud computing*, Big Data, etc.

Uday Gulvadi fait observer que cette tendance est l'occasion idéale d'investir dans la formation du personnel, ce qui peut s'avérer utile pour la gestion des talents.

« Les entreprises ont tout intérêt à miser sur la montée en compétences ou la reconversion d'une partie de leurs collaborateurs, que ce soit dans les technologies numériques ou l'analyse de données », explique-t-il. *« Il semblerait que ces domaines fassent partie des plus prisés. Je connais en effet des employeurs qui ont financé une formation sur la cybersécurité et sur la blockchain pour leurs collaborateurs. »*



Diversité, équité et inclusion (DEI)

Une culture d'entreprise axée DEI : un gage de flexibilité

Alors que les organisations tâchent de s'adapter à l'évolution des exigences de leurs salariés sur la question de l'équilibre vie professionnelle/vie privée et de répondre aux nouveaux défis et opportunités posés par la technologie, la gestion des talents dans le contexte d'après-crise repose sur un troisième pilier, à savoir l'image que renvoie l'organisation. À cet égard, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) constituent d'excellents arguments pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Dans un récent livre blanc intitulé *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work*, la Fondation de l'audit interne, l'IIA et Deloitte soutiennent que l'audit interne a non seulement la possibilité mais aussi et surtout l'obligation de promouvoir une culture axée DEI, en premier lieu dans ses rangs. La majorité des organisations qui possédaient déjà un programme DEI avant la pandémie « reconnaissent devoir aller encore plus loin, non seulement pour attirer les talents, mais aussi pour permettre à leurs collaborateurs de rester pleinement eux-mêmes au travail »⁴, peut-on lire dans ce livre blanc, le premier d'une série de trois.

Malgré sa complexité et les bouleversements qu'il peut impliquer, l'enjeu DEI et les objectifs associés (à savoir, l'instauration d'un environnement de travail inclusif et équitable) comportent des avantages évidents. Selon une étude BetterUp de 2019 citée dans le livre blanc, l'amélioration du sentiment d'appartenance à l'entreprise entraînerait une hausse de 56 % de la performance au travail, une diminution de 50 % du risque de rotation du personnel et une baisse de 75 % du nombre de congés maladie⁵.

Qui plus est, le fait de disposer d'un solide programme DEI est un plus pour attirer les plus jeunes. Référent DEI de l'équipe de recrutement Stout intervenant auprès des universités, Uday Gulvadi confesse que bon nombre des candidats qu'il rencontre s'enquière du programme DEI de la société.

« Et ils ne se contentent pas de platitudes ou de politiques écrites ; ils veulent des détails concrets sur les actions menées », ajoute-t-il.

« Nos effectifs sont clairement dans un processus de diversification », constate Uday Gulvadi. « Et beaucoup de nos principaux clients ont eux-mêmes réussi à attirer de nouveaux talents en adoptant une démarche similaire. Ceux qui pouvaient mettre en avant des initiatives DEI concrètes sont en effet parvenus à recruter nombre de collaborateurs compétents venus d'horizons multiples. »

Un corpus croissant d'études tend à montrer que les enjeux de DEI et de conciliation vie professionnelle/vie privée sont de plus en plus perçus comme indissociables de la culture d'entreprise. Comme indiqué dans l'introduction du rapport 2022 *Global Talent Trends* publié par LinkedIn Talent Solutions, « [l']époque où les avantages en nature offerts par l'entreprise suffisaient pour se sentir au bureau comme à la maison est révolue. On oublie tables de ping-pong et en-cas à volonté au travail ! Aujourd'hui, des organisations avant-gardistes testent des solutions pour que leurs collaborateurs se sentent plutôt à la maison comme au bureau. »⁶

Intitulé *The Reinvention of Company Culture*, le rapport de LinkedIn soutient par ailleurs que les organisations doivent faire évoluer leur culture si elles veulent rivaliser sur le marché de l'emploi actuel.

4. *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work*, Fondation de l'audit interne, The Institute of Internal Auditors et Deloitte, 2022

5. *The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond*, BetterUp, p. 11

6. *2022 Global Talent Trends – The Reinvention of Company Culture*, LinkedIn Talent Solutions, 2022



« Pour attirer, fidéliser et faire s'épanouir les talents qui leur assureront une réussite durable, les entreprises doivent affiner leur culture – quand ils ne doivent pas la repenser intégralement –, de façon à tenir compte de la volonté de leurs collaborateurs d'être considérés avant tout comme des personnes. »⁷

D'après le rapport de LinkedIn, le fait d'améliorer sa culture d'entreprise pour attirer et fidéliser les meilleurs talents est une technique répandue. À l'échelle mondiale, 40 % des candidats à l'emploi placent la culture de l'entreprise parmi leurs principaux critères de sélection. Cette proportion varie entre 50 % aux Pays-Bas et 29 % au Mexique⁸.

« Depuis la crise sanitaire, les actifs ne cessent de réévaluer leurs priorités, incitant de fait les entreprises à privilégier le bien-être et la satisfaction personnelle de leurs collaborateurs. Pour ce faire, elles adaptent leurs politiques afin de veiller à ce qu'ils se sentent considérés comme des personnes et pas uniquement comme de simples employés ; elles instaurent en outre des conditions de travail flexibles, investissent dans des programmes de bien-être et multiplient les actions en faveur de la diversité et de l'inclusion. Employeurs et salariés bâtissent ainsi une relation nouvelle, plus dynamique, fondée sur la confiance et l'empathie. »⁹

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*



Conclusion

Force est de constater que la pandémie de COVID-19 a modifié les rapports entre employeurs et salariés, aujourd'hui davantage centrés sur la flexibilité et l'humain. À cet égard, la technologie et les programmes DEI ne sont pas en reste. Pour Eric Wilson, c'est l'occasion pour l'audit interne d'évoluer aussi.

« La profession d'audit interne a le vent en poupe », observe-t-il. « Les événements de ces deux dernières années ont contraint les fonctions d'audit interne à choisir leur voie, ce qui, selon moi, est à la fois une très bonne chose mais aussi une source profonde de confusion et d'angoisse. »

Il appartient aux auditeurs internes de déterminer comment accompagner au mieux leur organisation grâce à leurs prestations d'assurance et de conseil – un défi loin d'être évident à relever, d'autant plus que la gestion des talents ne cesse d'évoluer depuis la crise. Par chance, le livre blanc DEI 101 intègre une liste de mesures que l'audit interne peut mettre en œuvre en matière de DEI :

RÔLES DE L'AUDIT INTERNE EN TANT QUE PRESTATAIRE D'ASSURANCE

- Évaluer l'état actuel du volet DEI au sein de l'organisation au regard des trois sphères d'influence – la main-d'œuvre, le marché et la société (audit des ressources humaines, audit de la gestion des tiers, revue des politiques et procédures, examen de la conformité réglementaire).
- Appliquer une approche quantitative et qualitative pour étoffer les missions d'audit en intégrant le volet DEI dans le plan d'audit.
- Confirmer que la direction a mis en place des processus efficaces pour attirer, recruter et retenir des candidats aux profils diversifiés.
- Vérifier l'exactitude des statistiques DEI communiquées au conseil d'administration, aux régulateurs ou autres tiers.
- Prendre ponctuellement la température pour évaluer le degré de réalisation des objectifs DEI de l'organisation.
- Collaborer avec l'équipe des ressources humaines pour mieux comprendre les modalités d'évaluation des objectifs d'équité à l'échelle de l'organisation et déterminer si les pratiques ou les programmes de récompenses en place comportent un risque/biais à examiner plus en profondeur.

RÔLES DE L'AUDIT INTERNE EN TANT QUE CONSEILLER DE CONFIANCE

- Intégrer les risques DEI dans le plan d'audit et faire état de leurs effets potentiels pour l'organisation.
- Aider la direction à analyser le processus de gestion des talents (recrutement, manœuvres de fidélisation, etc.) afin d'identifier d'éventuelles vulnérabilités en termes de biais cognitifs ainsi que les effets potentiellement défavorables sur telle ou telle partie des effectifs.
- Déterminer si les objectifs DEI des différentes unités opérationnelles, fonctions ou cibles de fusion-acquisition sont alignés avec les objectifs fondamentaux de l'organisation.
- Faire un point sur l'état d'avancement des objectifs DEI à la direction et au conseil d'administration.

RÔLES DE L'AUDIT INTERNE EN TANT QU'ACTEUR CONCERNÉ

- Identifier les comportements DEI qui inspirent l'organisation et dont il est possible de suivre les progrès.
- Recommander des changements permettant de promouvoir et de favoriser les comportements DEI.
- Aider la direction à identifier et à corriger les causes profondes de l'inéquité de certains programmes ou processus.
- Créer des partenariats pluridisciplinaires et des alliances externes sous la direction du responsable d'audit interne.
- Montrer l'exemple en appliquant des pratiques DEI exemplaires au sein du service d'audit interne¹⁰.

Bien entendu, fournir une assurance solide concernant les initiatives DEI n'est que le point de départ. Les auditeurs internes doivent se tenir prêts à s'adapter à l'évolution de la gestion des talents, au sein tant de la fonction que de l'organisation, et à composer avec les multiples facteurs qui influent sur ce domaine de risque.

10. *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work*, Fondation de l'audit interne, The Institute of Internal Auditors et Deloitte, 2022



2^E PARTIE

Gérer la chaîne logistique



À propos des experts

Angelos Binis

Angelos Binis est l'ancien directeur de la National Transparency Authority de Grèce. De 2015 à 2020, il a travaillé en tant qu'analyste des politiques au sein de la division Intégrité dans le secteur public de l'OCDE, notamment sur les aspects d'audit et de contrôle internes et de lutte contre la corruption et la fraude. Il a participé à divers projets en Europe, en Amérique latine, en Asie et dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, consistant dans l'élaboration, la révision et la mise en œuvre de cadres de contrôle interne et de lutte contre la fraude, de règles et d'outils d'audit interne, de stratégies et de processus en matière d'intégrité publique. Il a par ailleurs rédigé et contribué à plusieurs rapports et publications officielles de l'OCDE.

Mark Maraccini

Mark Maraccini est associé chez Crowe LLP, un cabinet spécialisé dans la conformité réglementaire des entités publiques ou sans but lucratif. Fort de plus de 17 années d'expérience, il a travaillé auprès de centaines d'entités publiques, d'établissements d'enseignement supérieur et d'entités à but non lucratif dans le cadre de missions d'audit, de certification et de conseil, d'évaluation des risques, d'identification de solutions d'atténuation, d'audit de conformité et d'évaluation du degré de maturité de la démarche d'audit au regard des normes de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) et du *Yellow Book*.



Introduction

Un enjeu qui persiste au-delà de la pandémie

La crise sanitaire qui a ébranlé l'économie mondiale ces trois dernières années a mis à l'épreuve les organisations du secteur public comme privé. Selon une [enquête](#) réalisée fin 2020 par Ernst & Young LLP (EY US), 72 % des entreprises ont connu des perturbations dans leur chaîne logistique, qualifiées de graves par 57 % d'entre elles. Plus préoccupant encore, seuls 2 % des sondés ont déclaré que leur chaîne logistique était véritablement prête pour affronter la crise¹¹.

Bien que le pire semble désormais derrière nous, grâce notamment aux campagnes de vaccination qui ont permis l'assouplissement progressif de la plupart des protocoles sanitaires les plus stricts, la chaîne logistique mondiale est sans doute la branche qui a le plus de mal à remonter la pente. Dans certains secteurs en effet – comme celui de l'automobile, aux prises avec une pénurie de composants essentiels (semi-conducteurs) – les perturbations pourraient bien persister au-delà de 2023.

Si des problèmes subsistent, l'audit interne a aujourd'hui suffisamment de recul pour analyser les points positifs et négatifs des efforts entrepris pour remédier à la crise de la chaîne logistique mondiale, et déterminer les mesures que les organisations peuvent prendre pour pallier les vulnérabilités mises au jour par la pandémie. La deuxième partie de ce numéro des Perspectives internationales explore les mesures en question ainsi que l'évolution probable du rôle de l'audit interne dans la gestion du risque lié à la chaîne logistique.

11. « How COVID-19 impacted supply chains and what comes next », EY, par Sean Harapko, 18 février 2021, https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next



Le risque lié à la chaîne logistique

Panorama d'un risque d'envergure

Un risque sous surveillance ?

Si la pandémie a certainement pris bon nombre d'entreprises par surprise, cela n'a pas été le cas des risques liés à leur chaîne logistique. D'après le rapport de l'IIA *OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, qui évalue l'alignement entre les différents acteurs de la gouvernance de l'organisation (conseil d'administration, direction générale et responsable d'audit interne) sur les risques, les perturbations de la chaîne logistique font l'objet d'un consensus tant sur les connaissances personnelles que sur la capacité de l'organisation à gérer ce domaine de risque. Plus de la moitié des sondés le considèrent comme extrêmement pertinent pour leur structure (57 % des administrateurs, 53 % des dirigeants et 43 % des responsables d'audit interne)¹².

Cependant, même si la pertinence de ce domaine de risque est partagée, ses manifestations peuvent être différentes d'une organisation à l'autre. Ce qui le rend notamment si pertinent dans chaque secteur, c'est le fait qu'il s'entrecroise avec de nombreux autres domaines de risque : cybersécurité, relations avec les fournisseurs et autres tiers, géopolitique, risques financiers, fluctuations de la réglementation, risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)... Autant d'aspects qui sont ressortis dans la crise de la chaîne logistique subie par une myriade d'entreprises durant la pandémie.

« Les perturbations de la chaîne logistique ont été visibles dès le début de la pandémie et n'ont fait que s'accroître à mesure qu'elle s'ancre dans la durée », confie au magazine *Internal Auditor* Mike Varney, associé Gouvernance, gestion des risques et conformité chez Crowe. « Les premières difficultés ont concerné le transport de marchandises et les pressions sur le travail. [Puis], à mesure que la pandémie s'installait, les fournisseurs ont commencé à rationner les matières premières, soit parce qu'ils n'y avaient pas accès, soit parce qu'ils ne pouvaient pas répondre à la demande de production. En raison de cette pénurie – conjuguée aux tensions sur le marché du travail résultant d'une spirale inflationniste et de l'indisponibilité de la main-d'œuvre [consécutives à des licenciements et des protocoles sanitaires stricts] – les prix ont augmenté sur l'ensemble de la chaîne logistique. »¹³

Le risque lié à la chaîne logistique est si étendu et si transversal que les fonctions d'assurance de l'organisation peuvent rapidement en occulter certains aspects et, partant, communiquer des informations incomplètes aux principales parties prenantes. C'est d'ailleurs ce que l'on a pu observer au plus fort de la pandémie, alors que la crise de la chaîne logistique s'aggravait mois après mois, ternissant l'image de la quasi-totalité des services de l'organisation, y compris l'audit interne.

« En raison des carences de fabrication, des interactions limitées avec les clients et des retards de livraison, les organisations n'ont pas pu atteindre leurs objectifs de croissance économique, de satisfaction de la clientèle et d'entretien de leur réputation », peut-on lire dans un livre blanc publié conjointement par la Fondation de l'audit interne et Grant Thornton, et intitulé *Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management*. « Tandis que l'activité de leur entreprise déclinait fortement, les dirigeants ont commencé à douter de l'efficacité, de l'efficience et de la valeur de certaines fonctions telles que la gestion des risques, la conformité ou encore l'audit interne.

12. *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The Institute of Internal Auditors, 2021, https://web.theiia.org/cn/atxgbg/OnRisk_2022

13. « Supply Chain Woes », Mike Varney et Sharon Lindstrom, 6 juin 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>



Ils ont pu constater que ces fonctions – et d'autres – ne parlaient pas la même langue, d'où la nécessité d'innombrables débats et remaniements pour faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. »¹⁴

Un cadre réglementaire mouvant et source de complexité

Pour couronner le tout, l'introduction, en pleine pandémie, de nouvelles réglementations imposant aux organisations de rendre des comptes sur leur chaîne logistique n'a fait, pour certaines, qu'exacerber les difficultés. À titre d'exemple, la [loi relative à l'obligation de diligence raisonnable des entreprises dans leur chaîne logistique \(Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz\)](#), adoptée par le Parlement fédéral allemand en juin 2021, impose aux entreprises d'une certaine taille (au moins 3 000 salariés en janvier 2023 et 1 000 à partir de janvier 2024) un devoir de diligence raisonnable dans leur chaîne logistique aux fins de la protection des droits de l'Homme et de l'environnement¹⁵.

Angelos Binis, ex-directeur de la National Transparency Authority de Grèce, constate : « *La conformité réglementaire des chaînes logistiques coûte de plus en plus cher depuis la crise sanitaire.* » Par exemple, l'Union européenne s'emploie à analyser les causes profondes de la migration de masse vers l'Europe des réfugiés syriens, afghans, vénézuéliens, érythréens et autres observée ces dernières années – d'où une surveillance accrue qui oblige les chaînes logistiques à répondre des atteintes aux droits de l'Homme. « *Les États sont donc contraints de mettre en œuvre des politiques dont les fonctions responsables de la conformité peuvent se servir comme référence jusqu'à ce que l'UE ou un autre organisme instaure des mesures concrètes* », explique Angelos Binis.

Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des réglementations nationales, les fonctions juridiques doivent collaborer avec les fonctions achats et les prestataires d'assurance pour garantir que l'obligation de diligence raisonnable est respectée sur l'ensemble de la chaîne logistique, conformément aux lois et règlements applicables. « *Éviter une amende tout en préservant les actifs de l'entreprise peut s'avérer délicat, surtout dans un contexte de crise sanitaire où les ressources ne sont pas suffisantes pour investir dans les fonctions de conformité* », observe Angelos Binis.

Les complications réglementaires, aussi importantes soient-elles, restent anecdotiques en comparaison des risques géopolitiques émergents, le plus sérieux étant le conflit en Ukraine, qui entrave considérablement l'accès de nombreux pays au pétrole et au blé. Les tensions commerciales croissantes entre les États-Unis et la Chine continueront d'être l'objet de toutes les attentions à l'avenir. En effet, non seulement la deuxième plus grande économie mondiale maintient-elle sa politique « zéro COVID », paralysant en partie de nombreux ensembles de fournisseurs clés, mais elle fait aussi de plus en plus planer la menace d'une invasion de Taïwan, dont le secteur de la fabrication de circuits intégrés représente pas moins de **66 % de l'offre mondiale de semi-conducteurs**¹⁶.

14. *Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management*, Fondation de l'audit interne et Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>

15. « Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment », Library of Congress, 22 juillet 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>

16. « Taiwan's share of contract chipmaking to hit 66% this year: report », Nikkei Asia, par Hideaki Ryugen, 25 avril 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>



Un rôle pour l'audit interne

S'adapter aux exigences du panorama des risques

« Ça passe ou ça casse » : la nouvelle norme

En dépit du lot de malheurs qu'elle a apportés, la pandémie de COVID-19 a tout de même eu quelques bons côtés. S'agissant des organisations, le phénomène du « cygne noir » a fait office de test de résistance ultime pour éprouver l'efficacité de leur plan de résilience. Et dans les domaines où celui-ci s'est avéré lacunaire, les organisations ont été incitées à chercher activement une alternative rapide, pertinente et efficace, les enjeux étant beaucoup trop importants pour faire l'impasse sur la question.

La chaîne logistique fait partie des domaines de lacune identifiés. Lors d'une **enquête** réalisée en novembre 2021 par McKinsey & Co. auprès de responsables de chaîne logistique, 95 % des sondés ont indiqué disposer de processus formels de gestion des risques liés à la chaîne logistique – un record historique pour cette enquête annuelle. Par ailleurs, 92 % des personnes interrogées, tous secteurs et toutes régions confondus, ont déclaré avoir renforcé leur résilience en apportant des changements matériels à l'organisation de leur chaîne logistique entre 2020 et 2021. L'année précédente, cette proportion atteignait à peine plus de 75 %, preuve que la pandémie a incité les organisations à s'adapter – d'une manière ou d'une autre – à l'environnement des risques¹⁷.

En fonction du secteur, de la demande du marché, de la taille de l'organisation, du degré de maturité de ses capacités de gestion des risques liés à la chaîne logistique et d'autres facteurs, les stratégies adoptées variaient sensiblement. Par exemple, 60 % des participants à l'enquête de McKinsey issus du secteur de la santé ont indiqué avoir régionalisé leur chaîne logistique, tandis que 33 % ont fait le choix de rapprocher la production des marchés finaux.

A contrario, seuls 22 % des acteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et de la défense ont régionalisé leur production, puisqu'ils dépendent davantage de fournisseurs attitrés de pièces détachées, de composants et de semi-conducteurs issus de noyaux clés comme Taïwan ou la Chine. Ces entreprises, de même que celles ayant peu voire aucune expérience en matière de gestion des risques, ont préféré opter pour une surveillance plus proactive des risques fournisseurs en investissant dans de nouvelles technologies et de nouveaux outils logiciels et systèmes d'analyse de données. Si cela a notamment permis de renforcer la visibilité des fournisseurs de rang 1 (composants intelligents), des améliorations restent à prévoir concernant les fournisseurs de rang 2 (ensembles de puces) et de rang 3 (semi-conducteurs). En effet, 48 % des sondés ont indiqué avoir de la visibilité sur les fournisseurs de rang 1, contre à peine respectivement 21 % et 2 % pour les fournisseurs de rang 2 et 3.

Mike Varney note en outre que l'intégration de l'analyse de données offre des possibilités jusque-là inaccessibles en matière de planification stratégique de la chaîne logistique face à des perturbations imprévues. Il commente : « *Les entreprises peuvent examiner la liste des fournisseurs stratégiques afin de minimiser le risque d'un goulot d'étranglement, hiérarchiser les achats futurs afin d'optimiser les flux et, dans certains cas, allouer du stock à des régions stratégiques ciblées en termes d'offre.* »¹⁸

De l'agilité de l'audit interne

17. « How COVID-19 is reshaping supply chains », McKinsey & Company, 23 novembre 2021,

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>

18. *Ibid.*



Dans un meilleur contexte, les organisations privilégieraient sûrement une approche plus réfléchie et mesurée quant à la mise en œuvre de telles stratégies et l'utilisation de telles technologies dans le cadre de leur chaîne logistique. Mais la crise sanitaire, loin de faciliter les choses, les a plutôt conduites à miser sur la coordination de leurs différents services pour garantir une transition aussi fluide et aussi sûre que possible. En tant que prestataire d'assurance concernant les risques menaçant l'organisation, l'audit interne a joué un rôle essentiel dans cette démarche.

Néanmoins, pour assurer ce rôle, la fonction a dû s'adapter à la nouvelle norme – « ça passe ou ça casse » – au même titre que l'organisation. Dans la plupart des cas, il a ainsi fallu renoncer à certaines composantes du plan d'audit préétabli pour le long terme, au profit d'une approche plus souple et plus ciblée. C'est le constat de Mark Maraccini, associé principal responsable de l'audit interne pour le secteur public chez Crowe. « *On exige de l'audit interne qu'il soit souple, qu'il s'adapte* », fait-il remarquer. « *On ne veut plus des rapports ultra volumineux qui, aussi exhaustifs soient-ils, sont souvent trop tardifs pour être correctement exploités. En tant que responsable, je préfère avoir une évaluation de tel ou tel aspect à l'instant t. Cela nous permet de formuler nos observations et nos recommandations au rythme des changements opérationnels de l'organisation, comme les perturbations de la chaîne logistique que nous connaissons actuellement. J'attends de l'audit interne qu'il me dise : "voilà la situation, voici les changements ou les améliorations que nous suggérons, et voici les risques". Une fois les modifications apportées, je collecterais des données et mènerais des entretiens afin de comprendre ce qui a changé, si les changements en question ont des effets positifs et en quoi ils impactent nos mécanismes de contrôle et d'atténuation des risques.* »

Pour Mike Varney, il ne faut pas avoir peur de franchir le pas, car c'est une excellente opportunité. « *Pour chaque nouveau plan, chaque nouvelle politique, l'audit interne est susceptible de fournir une assurance. Par exemple, si une entreprise décide de renforcer ses moyens logistiques à l'aide d'une flotte dédiée ou privée, l'audit interne peut évaluer l'adéquation de ces nouveaux processus au regard des objectifs visés, tout en gérant le risque associé à l'instauration de nouveaux processus ou partenariats.* »¹⁹

Selon Mike Varney, si l'audit interne ne saisit pas cette opportunité, la valeur qu'il représente pour les dirigeants pourrait en pâtir. « *L'audit interne doit franchir le pas maintenant, sans quoi il risque de perdre en pertinence aux yeux des parties prenantes.* »²⁰

Mobilisation de l'audit interne

S'il y a bien une leçon à tirer – et à retenir – de la pandémie quant à la gestion de la chaîne logistique en cas de perturbations, c'est le fait que celle-ci ne se résume pas à une série d'activités et de protocoles à suivre au pied de la lettre. D'après le livre blanc de la Fondation de l'audit interne et de Grant Thornton, elle serait plutôt le fruit « *des efforts collaboratifs de fonctions et de rôles intégrés poursuivant un but commun : assurer la résilience de la chaîne logistique et l'atteinte des objectifs de performance* ». Autrement dit, la gestion de la chaîne logistique s'apparente à un « écosystème ».

L'audit interne fait partie des fonctions en question et, grâce à sa perception unique et transversale des risques pesant sur l'organisation, il représente un atout précieux dans l'atteinte des objectifs visés. Dans leur livre blanc, la Fondation de l'audit interne et Grant Thornton exposent une approche en cinq étapes pour associer les différents services de l'organisation à l'établissement d'une chaîne logistique résiliente. Chacune de ces étapes concorde avec les principales missions de l'audit interne :

1. Identifier et définir les risques liés à la chaîne logistique et les classer par catégorie afin de recenser les principales menaces à la réalisation des objectifs de l'organisation.
2. Évaluer leur degré de probabilité et d'impact en tenant compte des risques, des modes de défaillance et des résultats des analyses d'impact, ainsi que des liens qu'ils entretiennent.

19. *Ibid.*

20. *Ibid.*



3. Simuler des scénarios de risques afin d'en analyser les conséquences, d'élaborer des plans de traitement et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle.
4. Documenter les modalités de traitement envisagées et diffuser les plans qui en découlent.
5. Revoir les plans, tester les dispositifs de contrôle et affiner les composantes du cycle de vie des programmes de façon régulière, en tant que de besoin²¹.

D'après le livre blanc, le niveau de satisfaction actuel des organisations varie sensiblement d'une étape à l'autre. Par exemple, alors que 55 % des sondés se disent satisfaits ou très satisfaits de la capacité de leur organisation à évaluer les effets des risques financiers ou à hiérarchiser les risques, ils sont seulement 36 % à exprimer un tel niveau de satisfaction quant à la capacité de leur organisation à revoir, à (re)tester et à affiner les plans de traitement en tant que de besoin. Si le processus de mobilisation des différents services de l'organisation semble en bonne voie, le travail est loin d'être fini – notamment pour l'audit interne.

21. *Ibid.*



Conclusion

L'influence des technologies émergentes

Si beaucoup sont impatients de parler de la crise sanitaire au passé, elle est malheureusement loin d'être terminée. En juillet 2022 par exemple, soit plus d'un an et demi après l'introduction des différents vaccins anti-COVID, la Chine a ordonné le [confinement](#) de près d'un million d'habitants dans la banlieue de Wuhan suite à la découverte de quatre nouveaux cas²². Plus ce type de mesure persiste, plus la COVID-19 est appelée à faire partie intégrante de notre nouvelle normalité comme phénomène endémique.

L'audit interne doit donc s'en accommoder, comme il l'a toujours fait. L'environnement de risques dans lequel les organisations opèrent ne cesse d'évoluer, de s'étendre et de se complexifier. Et ce n'est pas fini ; ce n'est que le début, bien au contraire.

Cette dynamique a de quoi faire peur et laisse présager beaucoup d'autres défis – connus et inconnus – pour les auditeurs internes ces prochaines années, mais, le point positif, c'est qu'ils sont parés pour le « monde d'après ». De nombreuses tendances – telles que le fait de vouloir responsabiliser davantage les chaînes logistiques mondiales quant aux enjeux ESG comme la protection des droits de l'Homme et de l'environnement – ont pris corps bien avant la pandémie et se poursuivront encore longtemps après.

L'adoption de technologies dans les chaînes logistiques mondiales, et notamment d'outils et de systèmes d'automatisation, est elle aussi antérieure à la pandémie ; la pénurie de main-d'œuvre que la crise a engendrée, les protocoles sanitaires contre la COVID-19 et le phénomène de « Grande démission » consécutivement observé dans de multiples secteurs n'ont fait qu'accélérer le processus.

« Un risque majeur pointe à l'horizon, qui n'attire pas l'attention [autant qu'il le devrait]. Il s'agit du risque lié à l'automatisation des chaînes logistiques », fait observer Mike Varney. « L'essor de l'automatisation s'accompagnera d'une hausse importante des cyber-risques, tout en engendrant encore plus de disparités sur le plan technologique, qui viendront se superposer aux inégalités de revenus et de richesses. Voilà à quoi ressemblera l'avenir. Il est donc grand temps de songer à investir dans des outils d'automatisation et d'analyse pour s'adapter à un environnement éprouvant, mais aussi d'élaborer des plans d'action ciblés fondés sur des scénarios pour assurer la résilience et la continuité de l'activité dans ce futur monde automatisé. »²³

22. « Covid in China: Million in lockdown in Wuhan after four cases », Yaroslav Lukov, 28 juillet 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>

23. *Ibid.*



3^E PARTIE

Redéfinir les critères de résilience de l'organisation



À propos des experts

Hassan NK Khayal, CIA, CRMA, CFE

Hassan NK Khayal occupe un poste de directeur d'audit interne à Dubaï. L'Institute of Internal Auditors (IIA) le classe parmi les 15 principaux leaders mondiaux en devenant de moins de 30 ans. Titulaire d'un Bachelor of Business Administration (BBA), d'un Master of Business Administration (MBA) et d'un diplôme d'études sur le Moyen-Orient, Hassan NK Khayal est également certifié CIA (Certified Internal Auditor), CRMA (Certification in Risk Management Assurance) et CFE (Certified Fraud Examiner), et cumule les certifications professionnelles dans divers domaines : robotisation des processus (RPA), analyse de données, Internet des objets, gestion de la qualité, santé et sécurité, gestion environnementale et gestion des risques.

Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM

Sajay Rai est président-directeur général de la société Securely Yours LLC sise à Bloomfield Hills, dans le Michigan. Auparavant, il a été responsable national de la division Sécurité des systèmes d'information et continuité de l'activité chez Ernst & Young LLP, et responsable de l'équipe d'experts-conseils en matière de continuité de l'activité et de plans d'urgence chez IBM. Fort de plus de 30 années d'expérience dans la sphère informatique, il cumule de nombreux domaines de spécialisation : sécurité des systèmes d'information, confidentialité et protection des données, cybersécurité, plans de continuité de l'activité et de reprise après sinistre, audit informatique et risques liés à l'information.



Introduction

Redéfinir les critères de résilience de l'organisation

Charles Darwin aurait déclaré : « *Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement.* » Un adage qui a pu se vérifier dans le monde des affaires ces deux dernières années, la pandémie de COVID-19 ayant mis à l'épreuve la résilience des organisations comme jamais auparavant.

Ce test grandeur nature a tout simplement démontré à quel point de nombreuses organisations étaient terriblement mal préparées pour un événement de cette ampleur. Beaucoup – des petites boutiques de Main Street aux grandes sociétés financières de Wall Street, en passant par les entreprises de technologie de la Silicon Valley – ont vu leur survie menacée par les perturbations de la chaîne logistique, la pénurie de main-d'œuvre ou encore l'état de l'économie mondiale. Ainsi, alors que les organisations se tournent vers le « monde d'après », la *résilience* – c'est-à-dire la capacité d'une organisation à s'adapter, voire à prospérer en pleine crise – est aujourd'hui sur toutes les lèvres, comme l'était auparavant la *valeur ajoutée*. Elle est tout bonnement devenue une priorité absolue.

À juste titre ?

La pandémie de COVID-19 a souvent été comparée à la pandémie de grippe espagnole de 1918-1919. Certains diraient qu'il serait exagéré de dédier des ressources de l'organisation à l'atténuation des répercussions d'un événement en apparence aussi rare. Pourtant, selon une étude publiée dans le bulletin de la National Academy of Sciences, la probabilité d'affronter une pandémie au cours de sa vie s'élève à environ 38 % – un chiffre qui pourrait doubler dans les décennies à venir²⁴, et dont on ne saurait négliger l'importance. Sans oublier que les pandémies sont loin d'être les seules catastrophes susceptibles d'ébranler le monde des affaires à grande échelle. Les phénomènes météorologiques extrêmes, les séismes, le brouillage des communications électroniques dû au rayonnement solaire, l'effondrement des marchés financiers ou encore les troubles sociopolitiques sont autant de facteurs capables de semer le chaos à bien des niveaux.

Du point de vue de l'audit interne, la crise sanitaire n'a fait que rappeler à quel point une organisation, aussi performante soit-elle dans des circonstances normales, peut être vulnérable. Elle est la preuve qu'un événement critique peut rapidement changer la donne, et qu'il est donc important de tenir compte de cet aspect dans les évaluations des risques.

Dans cette troisième et dernière partie, nous passons en revue les enseignements à tirer de la pandémie, en abordant trois grandes questions que les auditeurs internes peuvent se poser afin de se préparer pour la prochaine crise :

- Quelles sont les caractéristiques d'une organisation résiliente ?
- Comment l'audit interne peut-il aider l'organisation à renforcer sa résilience ?
- Comment l'audit interne peut-il accroître sa propre résilience ?

En appliquant les recommandations concrètes figurant dans chacun de ces trois volets, les auditeurs seront mieux à même de répondre à de potentiels défis. À l'heure où les organisations sont confrontées à des bouleversements de grande ampleur qui vont s'accroissant, il est essentiel qu'elles sachent comment renforcer leur résilience.

24. « *Intensity and frequency of extreme novel epidemics* », Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS), Vol. 118, N° 35, 2021



Un nouveau souffle

La nouvelle stratégie de résilience des organisations

Jusqu'à présent ancrés dans une démarche rétrospective, les auditeurs internes, à l'image de leur organisation, adoptent de plus en plus une vision prospective, l'objectif étant d'identifier en amont les potentielles menaces et de contribuer à l'élaboration de plans d'urgence. La pandémie de COVID-19 a montré que la résilience de l'organisation se décline en deux volets tout aussi importants l'un que l'autre : 1) anticiper et 2) gérer la crise le moment venu.

Il est essentiel que l'organisation entretienne une culture de la résilience pour être à même de surmonter une crise. Les professionnels de l'audit font état d'un recentrage sur la planification – y compris d'événements *a priori* improbables – et sur plusieurs autres aspects qu'ils jugent déterminants pour la résilience.

Contrôler les liquidités, l'argent est roi

Selon Hassan Khayal, directeur d'audit interne à Dubaï, la crise sanitaire a incité son entreprise à porter une bien plus grande attention à sa trésorerie. « *Jusqu'à présent, le cash flow était tenu pour acquis, l'organisation n'y faisait pas plus attention que ça* », explique-t-il. « *Aujourd'hui, c'est un sujet de préoccupation de premier plan qui a transformé notre culture.* »

Hassan Khayal raconte par exemple que les dirigeants de l'entreprise tiennent davantage compte des politiques d'achat avant d'effectuer des dépenses, ainsi qu'en témoignent les documents et les dispositifs de contrôle passés au crible par l'audit interne. De façon plus générale, il considère le *cash flow* comme une composante clé de la résilience. « *Les organisations riches en trésorerie ont surmonté haut la main la pandémie, ce qui n'a pas été le cas de celles qui, malgré des activités prospères, n'avaient pas suffisamment de liquidités* », commente-t-il. « *Quant à celles qui avaient effectivement les liquidités nécessaires pour s'en sortir, elles auraient pu être florissantes si elles les avaient mieux contrôlées.* »

Sécuriser les chaînes logistiques

Pour être résilient, il faut multiplier les prestataires, déterminer l'impact d'une éventuelle catastrophe sur l'activité de chacun d'entre eux et prévoir un plan pour maîtriser le risque associé.

« *Ce qui m'a le plus étonné, c'est le fait que beaucoup d'entreprises dépendaient énormément de leurs prestataires et, lorsque la crise a éclaté, elles n'ont pas tout de suite compris qu'elles ne pouvaient plus compter sur eux* », constate Sajay Rai, président-directeur général de la société Securely Yours LLC (Bloomfield Hills, Michigan), spécialisée dans la fourniture de services de cybersécurité et de conformité. En effet, loin d'être épargnés par le virus, bon nombre de prestataires ne pouvaient plus assurer le niveau de service attendu par leurs clients, si bien que les organisations qui dépendaient de leurs produits ou services se sont retrouvées démunies.

« *Cette situation a engendré une lourde pénurie de ressources au sein des organisations* », ajoute Sajay Rai. « *Aussi ont-elles pris conscience qu'elles devaient soit mieux négocier, soit disposer d'un plan d'urgence.* »



Communiquer et collaborer

Une organisation résiliente poursuit une mission et des objectifs clairement définis, assimilés par l'ensemble de ses équipes. En effet, la résolution de problèmes tels que ceux posés par la COVID-19 nécessite une approche transversale mobilisant tous les échelons et les services.

À titre d'exemple, Hassan Khayal indique que la pandémie a renforcé la communication au sein de son organisation et instauré une plus grande transparence sur les initiatives stratégiques. « *Notre communication a considérablement gagné en efficacité à tous les niveaux* », précise-t-il. « *De la direction générale au management de proximité, en passant par les cadres intermédiaires, tout le monde était mis au courant de la situation et des décisions de l'entreprise.* »

Avant la crise sanitaire, la stratégie de l'organisation était jugée confidentielle ; seule la direction générale en avait connaissance. À présent, même les opérationnels sont mis au courant, ce qui les rend plus aptes à gérer une crise. « *Lorsque les sources de perturbation sont multiples notamment, cela peut vite semer la confusion. Cette transparence nous permet donc d'être tous sur la même longueur d'onde* », conclut Hassan Khayal.

Privilégier une main-d'œuvre flexible

Dans le rapport *Building the Resilient Organization* publié par Deloitte en 2021, 54 % des dirigeants interrogés pointent la nécessité d'une main-d'œuvre flexible pour la réussite future de l'organisation, tandis qu'ils sont 30 % à privilégier l'expertise et les compétences ou encore l'adhésion aux valeurs de l'organisation²⁵.

Avant toute chose, il est primordial d'instaurer des pratiques de recrutement ciblant la flexibilité aussi bien que l'expertise. Plutôt que d'embaucher des experts inflexibles, l'organisation devrait privilégier des candidats vifs d'esprit, capables de gérer l'ambiguïté et suffisamment flexibles pour changer rapidement de cap.

Adapter le budget alloué à la technologie

Moins d'un quart des dirigeants interrogés par Deloitte ont déclaré qu'ils possédaient avant la pandémie les ressources technologiques nécessaires pour organiser le télétravail. Au premier rang des capacités requises figurent les plateformes Cloud, les systèmes de vidéoconférence et les dispositifs de cybersécurité.

Chaque organisation a beau aspirer à des systèmes de communication et de sécurité de pointe, toutes n'ont pas nécessairement les moyens de se procurer – et d'entretenir – les technologies sous-jacentes.

« *Certaines entreprises s'en sont mieux sorties au niveau informatique parce qu'elles disposaient d'un plan en cas de pandémie, mais ça ne concerne pas la majorité ; la plupart se sont contentées de réagir parce qu'elles n'avaient pas d'autre choix* », commente Sajay Rai. « *À présent elles doivent déterminer si elles ont les moyens de financer dans la durée les changements opérés.* »

25. *Building The Resilient Organization – 2021 Deloitte Global Resilience Report*, Deloitte, 2021



Accompagner la transition

Le rôle de l'audit interne dans le renforcement de la résilience

Dans tous les secteurs et dans toutes les régions, les organisations ont dû rapidement s'adapter et faire preuve d'innovation pour lutter contre les effets de la pandémie. Et elles devront en faire autant lors des prochaines crises. Afin de leur assurer une résilience durable, l'audit interne doit s'attacher à comprendre l'impact de la COVID-19 sur leurs activités et sur leur univers de risques dans son ensemble. Pour ce faire, les auditeurs ne doivent pas hésiter à se projeter vers l'avenir dans le but d'identifier les risques futurs et de s'y préparer.

Intégrer la question de la résilience dans les missions d'audit

De nombreuses fonctions d'audit estiment que la question de la résilience pourrait désormais être intégrée à chacune de leurs missions dès le départ. En effet, la pandémie aura naturellement conduit certaines d'entre elles à systématiquement examiner le degré d'agilité du domaine considéré et sa capacité à surmonter l'adversité. D'autres doivent encore sauter le pas. Sajay Rai a même été encore plus loin en réalisant un audit de résilience.

« L'année dernière, nous avons réalisé un audit entièrement porté sur la résilience de l'organisation face à la crise sanitaire, le but étant de déterminer si elle était suffisamment préparée et avait réagi de manière adéquate », explique-t-il. « Nous avons tout passé au crible : les collaborateurs, les processus et la technologie. Nous avons étudié les plans, la documentation, les décisions prises, et identifié les éventuels changements à apporter. »

Gros plan sur la technologie

Depuis la pandémie, les organisations sont plus dépendantes de la technologie, ce qui peut accentuer les risques opérationnels et liés à la sécurité et, partant, nécessiter davantage d'audits consacrés à la technologie. Les plateformes de travail à distance de l'organisation sont-elles fiables ? Le stockage dans le Cloud est-il fiable et sécurisé ? Comment l'organisation gère-t-elle les risques associés aux appareils personnels des télétravailleurs ?

Sajay Rai se demande toutefois si l'audit interne possède l'expertise nécessaire pour mener à bien cette tâche. *« Je pense que les auditeurs internes n'ont pas forcément conscience de ce besoin accru en audits technologiques, tout simplement parce que leur service ne possède pas les compétences nécessaires en la matière »,* confie-t-il. Selon lui, il conviendrait donc d'intégrer aux critères de recrutement des auditeurs des compétences poussées en technologie.

Examiner les changements apportés aux politiques durant la pandémie

Avant toute chose, les auditeurs doivent impérativement examiner les changements apportés aux politiques internes durant la pandémie afin de vérifier qu'ils ne sont pas source de risque. Dans les organisations qui ont fait le choix de tronquer ou d'ignorer les politiques en vigueur afin de gérer la crise, certains de ces changements peuvent s'avérer judicieux et donc mériter d'être conservés. Mais c'est surtout dans les domaines de la technologie et du recrutement que des raccourcis pourraient se révéler dangereux. Par exemple, négliger de corriger des vulnérabilités ou modifier des règles de pare-feu sans assurer une gestion du changement adéquate peut être risqué, selon Sajay Rai. Or, l'audit interne sait évaluer ces aspects.

Le PDG de Securely Yours LLC émet des préoccupations similaires dans le domaine des ressources humaines. *« Pour pouvoir plus vite les postes vacants, certaines organisations ont pu passer outre les tests de dépistage de drogue et la vérification des antécédents »,* affirme-t-il. Il est aussi possible que le processus de vérification des références ait été négligé ou excessivement simplifié. C'est pourquoi les auditeurs internes doivent passer en revue ces changements et déterminer s'ils présentent un quelconque risque.



Réajuster les évaluations des risques

Les risques qui, avant la pandémie, n'étaient pas spécialement sujets à préoccupation méritent peut-être plus d'attention aujourd'hui. Comme l'explique Hassan Khayal, la COVID-19 a changé le point de vue de l'audit interne sur les risques, d'où la nécessité d'en modifier les modalités d'évaluation.

« Parmi les mesures qui nous ont rendus plus résilients, nous avons modéré notre appétence pour le risque », raconte-t-il. « Nous avons en effet ajusté notre échelle d'appréciation, si bien que les risques qui, autrefois, auraient été considérés comme faibles ou moyens, sont désormais élevés ou critiques. »

Par ailleurs, après avoir été témoins des conséquences dévastatrices d'une onde de choc mondiale, les dirigeants et conseils d'administration accordent beaucoup plus d'importance à la gestion des risques, et donc aux domaines à risque. *« De purement théorique, le risque est devenu bien plus concret », fait observer Hassan Khayal. « C'est la raison pour laquelle nous accordons beaucoup plus d'importance aux évaluations des risques. »*

Anticiper

Avec la COVID-19, bon nombre d'organisations ont été amenées à réfléchir aux conséquences d'une mauvaise préparation. Immanquablement, certaines se sont rendu compte de l'importance d'anticiper et d'être prêtes en toutes circonstances, et pas uniquement lorsqu'une crise éclate.

Dans l'entreprise d'Hassan Khayal, l'audit interne applique ce raisonnement lors des audits de trésorerie. *« Si, en vérifiant les comptes, nous constatons qu'une dépense est plus élevée qu'elle ne devrait, nous creusons la question », explique-t-il. « Nous cherchons comment réduire les coûts au maximum et gaspiller le moins d'argent possible afin que l'organisation soit toujours prête et qu'elle n'ait pas à procéder précipitamment à des coupes claires en pleine urgence. »*



La métamorphose de l'audit interne

Une fonction d'audit plus résiliente

Il est évident qu'en matière de résilience, l'organisation ne doit pas être l'unique préoccupation de l'audit interne ; il doit aussi se livrer à une introspection. En effet, pour être à même de guider l'organisation sur la voie d'une meilleure résilience, les auditeurs internes doivent veiller à ce que la fonction elle-même soit résiliente, de sorte qu'elle dispose des méthodes, des compétences et de l'expertise nécessaires pour répondre présente le moment venu. Les bonnes pratiques qui ont inspiré les auditeurs ces dix dernières années ne sont peut-être plus si bonnes aujourd'hui. Il leur faut désormais voir les choses avec un regard neuf, et se demander si telle pratique ou telle politique contribue à la robustesse de l'organisation, si elle la protège contre les changements inévitables, qu'ils soient graduels, comme les départs de personnel, ou brutaux, comme la pandémie.

Les auditeurs internes efficaces ne se contentent pas d'attendre les bras croisés que le monde « se stabilise ». Ils changent proactivement de regard sur leur profession et leur mode de fonctionnement.

Réduire le temps de réaction

Hassan Khayal explique que son équipe a réduit les audits de grande envergure au profit d'audits « rafale », plus courts et plus restreints en termes de périmètre.

« Nous avons nettement gagné en agilité, dans le sens où nous nous concentrons davantage sur les missions d'examen des risques opérationnels que sur les audits détaillés », observe-t-il. « Nous pouvons procéder à l'examen d'une fonction différente chaque semaine. »

Ces audits « rafale » permettent de faire remonter plus vite des informations exploitables vers la première ligne. Lorsqu'un client est confronté à une situation qui nécessite une réponse rapide, l'audit interne est en mesure de réaliser une évaluation accélérée dans les plus brefs délais pour aider à la prise de décision.

S'équiper sur le plan technologique

Le manque de personnel occasionné par le coronavirus a obligé de nombreuses entreprises à se doter d'outils technologiques susceptibles d'aider. C'est ainsi que l'analyse de données a rejoint la boîte à outils des auditeurs qui ne l'utilisaient pas déjà.

« D'une certaine façon, ils n'ont pas eu le choix », commente Sajay Rai. « Le manque de ressources a provoqué des changements dans l'audit, et certains ont été positifs. De plus en plus d'organisations envisagent à présent d'intégrer systématiquement l'analyse de données dans leurs missions d'audit, ce qui est d'après moi une bonne nouvelle. »

Nouveaux outils, nouvelles techniques... Cela signifie des heures de formation pour beaucoup d'auditeurs. Alors que la pandémie perd du terrain, il est impératif de mettre à profit cette accalmie pour se former avant la prochaine crise. Autrement dit, apprendre à intégrer l'analyse de données et d'autres technologies comme l'automatisation et l'intelligence artificielle dans les missions d'audit.

Capitaliser sur la collaboration

Sur le plan positif, la COVID-19 a fait naître, dans bon nombre d'entreprises, un véritable esprit de solidarité, en fédérant les équipes, en renforçant la collaboration transversale et en favorisant les synergies. Pour l'audit interne, qui a pu avoir par le passé quelques difficultés à nouer des relations avec les clients, c'est une occasion en or.

« La pandémie a permis d'améliorer les relations entre l'audit et ses clients. Après tout, nous sommes tous dans le même bateau », fait remarquer Hassan Khayal. « Nous nous sommes tous retrouvés confrontés aux mêmes difficultés, et cela a



renforcé l'esprit de collaboration. L'audit interne a ainsi gagné en résilience et en agilité, dans le sens où ce sont désormais les clients qui nous demandent un audit ou un examen des risques lorsqu'ils ont un doute sur la santé d'une activité. » Cela peut également permettre aux auditeurs de se faire une première opinion sur des domaines où des difficultés pourraient apparaître plus tard.

Étoffer les présentations

D'après une étude co-publiée par la Fondation de l'audit interne et Protiviti, les présentations de l'audit interne destinées aux administrateurs et aux dirigeants devraient inclure des informations sur les initiatives – ou le manque d'initiatives – de l'organisation en matière de résilience²⁶. Les auditeurs devraient discuter ouvertement avec la direction et le conseil d'administration pour savoir quelles informations ces derniers souhaiteraient avoir à ce sujet et sous quelle forme.

La généralisation de l'analyse de données oblige en outre les auditeurs à apprendre comment utiliser les outils de visualisation. La plupart d'entre eux savent déjà comment présenter les informations, mais le fait de les communiquer dans un format percutant visuellement permet de garantir qu'elles seront clairement comprises et transposées en actions concrètes.

26. *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change*, Fondation de l'audit interne et Protiviti, 2021



Conclusion

La résilience : un impératif

La pandémie de COVID-19 a marqué un tournant majeur pour le monde entier et pour toutes les organisations. Elle a remis en cause des hypothèses et des pratiques ancrées à propos du travailler ensemble et de la conduite des affaires. Il n'y a pas de retour en arrière possible. Le seul choix qui reste est d'aller de l'avant, d'accepter le changement et de s'adapter en gardant à l'esprit les enseignements tirés de cette crise.

Afin de préserver leur pertinence aux yeux des parties prenantes et d'apporter une valeur optimale, les auditeurs internes doivent tout bonnement se tourner vers l'avenir et affronter la nouvelle réalité avec toute l'expertise et toute la rigueur acquise avant la crise, en développant au passage de nouvelles compétences en matière de technologie et de communication.

S'il ne fait aucun doute que les auditeurs internes ont joué un rôle essentiel à la survie des entreprises aux tout premiers stades de la pandémie, ils ne sauraient en aucun cas être considérés comme une simple « équipe de nettoyage » chargée d'évaluer les dégâts après une catastrophe. Bien au contraire, ils devraient se placer au premier plan de l'élaboration de la stratégie future de leur organisation – et de leur profession – afin de garantir sa réalisation et de s'ériger en guides indispensables sur le chemin de la résilience.



NUMÉROS PRÉCÉDENTS

Pour accéder aux numéros précédents des Perspectives internationales, visitez le site à l'adresse suivante : www.theiia.org/GPI.

AVIS DES LECTEURS

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : globalperspectives@theiia.org.

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'Institut des auditeurs internes (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 218 000 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.theiia.org.

Avertissement

L'IIA publie ce document à titre informatif. Cette publication n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des situations spécifiques et est donc uniquement destinée à servir de guide. L'IIA recommande de consulter systématiquement des experts indépendants sur les points concernant des situations spécifiques. L'IIA décline toute responsabilité pour les cas où quiconque s'appuierait exclusivement sur cette publication.

Copyright

Copyright © 2022 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Prière d'adresser les demandes d'autorisation de reproduction à copyright@theiia.org.

Octobre 2022



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101