

Comportement organisationnel

Exigences thématiques

Topical Requirement

Traduit en collaboration par :



The Institute of
Internal Auditors



IFACI
IIA France



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

Comportement organisationnel Exigence thématique

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (International Professional Practices Framework®) comprend les Normes internationales d'audit interne (Global Internal Audit Standards™), les Exigences thématiques et les Lignes directrices internationales. Les Exigences thématiques sont obligatoires et doivent être utilisées conjointement avec les Normes, qui font autorité sur les pratiques requises.

Les Exigences thématiques définissent des attentes claires pour les auditeurs internes en fixant une référence minimale pour l'audit des domaines présentant des risques spécifiques. Le profil de risque de l'organisation peut obliger les auditeurs internes à prendre en considération d'autres aspects du sujet.

La conformité aux Exigences thématiques renforcera la cohérence des activités d'audit interne et améliorera leur qualité et leur fiabilité ainsi que leurs résultats. En fin de compte, les Exigences thématiques élèvent le niveau professionnel de l'audit interne.

Les auditeurs internes doivent appliquer les Exigences thématiques conformément aux Normes internationales de l'audit interne. La conformité aux Exigences thématiques est obligatoire pour les activités d'assurance et recommandée pour les activités de conseil.

L'Exigence thématique est applicable lorsque le thème est l'un des suivants :

- Le thème d'une mission figure dans le plan d'audit interne.
- Le thème a été identifié lors de la réalisation d'une mission.
- Le thème d'une mission demandée ne figurait pas dans le plan d'audit interne initial.

La preuve que chaque exigence figurant dans les exigences thématiques a été évaluée quant à son applicabilité doit être documentée et conservée. Toutes les exigences individuelles peuvent ne pas s'appliquer à chaque mission ; si certaines d'entre elles sont exclues, une justification doit être documentée et conservée. La conformité à l'Exigence thématique est obligatoire et sera évaluée lors des évaluations de la qualité. Pour plus d'informations sur la mise en œuvre correcte des Exigences thématiques, se référer au "Guide d'application des Exigences thématiques".



Comportement organisationnel

Le comportement organisationnel est l'ensemble des choix apparents que font les collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions et la manière dont ils interagissent avec les autres. Ce comportement influence les réalisations et l'atteinte des objectifs de l'organisation. En termes simples, le comportement organisationnel est "la façon dont nous faisons les choses" et est considéré comme un sous-ensemble de la culture.

Un comportement organisationnel qui ne contribue pas à la réalisation des objectifs de l'organisation ou qui ne répond pas aux attentes des parties prenantes peut conduire à de piètres résultats pour les organisations, leurs clients et leurs salariés, ainsi que pour la société civile, même si l'organisation a de louables intentions. Les processus de contrôle devraient être conçus, mis en œuvre, examinés et évalués afin de donner l'assurance que les risques liés au comportement organisationnel sont gérés de manière appropriée, comme c'est le cas pour d'autres risques.

Les pratiques d'audit interne dans ce domaine sont encore en évolution. Ce document vise à appliquer au comportement organisationnel une approche d'audit traditionnelle fondée sur les risques en coordonnant des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle que toutes les organisations peuvent appliquer pour gérer le risque d'un comportement organisationnel inadapté. Pour des considérations sur la manière d'évaluer ces exigences, veuillez vous référer au "Guide utilisateur de l'Exigence thématique du comportement organisationnel".



Évaluation et analyse du comportement organisationnel, processus de gouvernance, gestion des risques et de contrôle

Cette exigence thématique fournit une approche cohérente et exhaustive pour évaluer la conception et la mise en œuvre des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle liés au comportement organisationnel. Les exigences représentent a minima une base pour évaluer le comportement dans une organisation.

Gouvernance

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants de la gouvernance du comportement organisationnel :

- A.** Le Conseil surveille et la Direction générale structure les rôles et les responsabilités afin d'éviter les conséquences imprévues d'un comportement organisationnel inadapté. Les conséquences imprévues sont notamment des conflits d'intérêts ou des processus de prise de décision peu clairs.
- B.** Le Conseil surveille et la Direction générale établit et maintient la responsabilité individuelle et collective en termes de comportement attendu, en veillant à ce que les rôles et les responsabilités soient assumés, compris et alignés en permanence avec les objectifs de l'organisation.
- C.** Des processus de gouvernance sont en place pour assurer un suivi, une évaluation et une remise en cause réguliers de la cohérence entre les points de vue sur les comportements et les objectifs de l'organisation, ainsi que pour prendre des mesures en cas d'incohérence.
- D.** Des politiques et des procédures relatives aux protocoles de gestion des risques comportementaux sont définies et périodiquement révisées pour en vérifier la pertinence et l'exactitude. Ces politiques et procédures sont communiquées de manière efficace et intégrées dans les opérations et les processus décisionnels de l'organisation.

Gestion des risques

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants de la gestion des risques liés au comportement organisationnel :



- A. L'organisation a défini de manière appropriée une approche de la gestion des risques comportementaux, y compris les caractéristiques comportementales qui sont essentielles pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- B. Le suivi du comportement organisationnel est adéquat et opportun, et ses résultats sont communiqués aux parties prenantes.
- C. Les écarts entre les comportement attendus et réels, ainsi que les analyses des causes racines associées, sont régulièrement communiqués de manière efficace aux parties prenantes.
- D. Les écarts entre les comportements attendus et les pratiques actuelles sont résolus avec la contribution des parties prenantes. Les mesures sont suivies jusqu'à leur terme et mesurées de manière efficace afin de s'assurer que des mesures suffisantes sont prises.

Contrôles

Exigences :

Les auditeurs internes doivent évaluer les aspects suivants des processus de contrôle liés au comportement organisationnel :

- A. L'organisation a conçu une approche permettant d'identifier et d'atténuer les modes de comportement susceptibles de présenter des risques pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de l'examen de performance ou des risques opérationnels axé sur le comportement.
- B. L'organisation donne le ton concernant les comportements attendus ; il est clair et cohérent ; elle communique ces attentes par le biais de canaux fiables et accessibles. Un mécanisme de rétroaction structuré est en place pour évaluer la compréhension et l'adhésion des employés et permettre des changements si nécessaire.
- C. Des processus sont mis en place pour encourager le signalement des comportements organisationnels qui entrent en conflit avec la réalisation des objectifs de l'organisation. Les processus comprennent des protocoles de protection et de résolution.
- D. Des programmes d'incitation, comprenant des récompenses monétaires ou non, sont en place, communiqués et alignés sur les objectifs de l'organisation et les exigences réglementaires. Les mesures dissuasives et les conséquences d'un comportement organisationnel inapproprié en font partie.
- E. Un processus est en place pour gérer les problèmes, y compris l'identification et la correction des comportements non conformes aux objectifs de l'organisation et le signalement des problèmes si nécessaire.
- F. Les programmes de formation et de sensibilisation conçus pour assurer l'adéquation des comportements organisationnels avec les objectifs de l'organisation sont périodiquement dispensés de manière efficace.
- G. Les processus d'acquisition et d'intégration des talents s'alignent sur les attentes de l'organisation en matière de comportement et intègrent les compétences comportementales.



À propos de l'Institut des auditeurs internes

L'Institute of Internal Auditors (IIA) est une association professionnelle internationale qui compte plus de 265.000 membres dans le monde et a décerné plus de 200.000 certifications Certified Internal Auditor® (CIA®) dans le monde. Fondée en 1941, l'IIA est reconnue dans le monde entier comme le leader de la profession d'audit interne en matière de normes, de certifications, d'éducation, de recherche et de conseils techniques. Pour plus d'informations, visitez le site theiia.org.

Droit d'auteur

©2025 The Institute of Internal Auditors Inc. Pour toute autorisation de reproduction, veuillez contacter copyright@theiia.org.

Décembre 2025



The Institute of
Internal Auditors

Siège mondial

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

