

Les femmes et l'audit interne

Points de vue du monde entier

LE FUTUR



Gros plan

Margaret Christ

PhD, CIA



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants

166 pays

23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26%

Directeurs de missions ou *senior managers* 13%

Superviseurs ou *managers* 17%

Auditeurs internes 44%

*Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la Recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

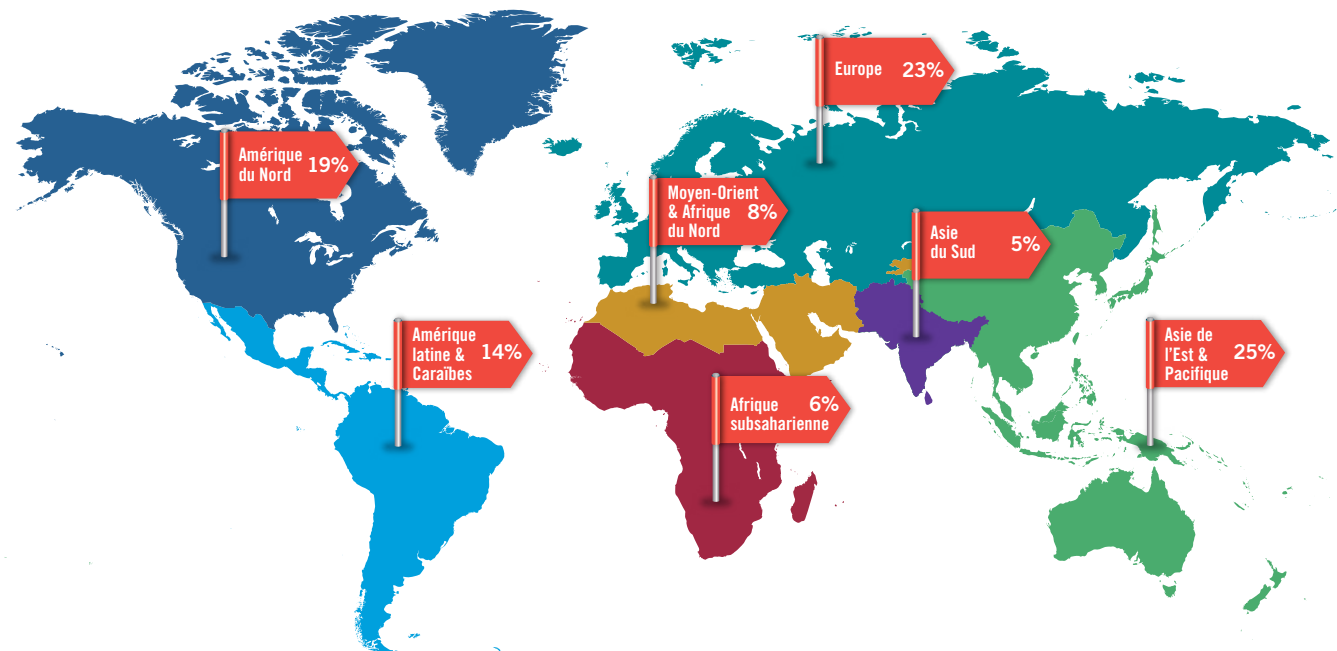
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous formes de :

- rapports portant sur des thématiques générales ;
- gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1^{er} avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

Les thèmes du CBOK

Le futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et certifications



La gestion des talents



Les technologies



Sommaire

Synthèse	4
Introduction	5
1 Stratégies de succès pour les femmes en audit interne	7
2 Panorama sur la place des femmes en audit interne	9
3 Types d'organisation et secteur d'activité employant le plus de femmes	14
4 Services d'audit interne dirigés par des femmes	19
5 Plaidoyer pour un développement professionnel plus poussé	21
6 Points de vue de femmes sur l'avantage d'être à l'audit interne	31
7 Problèmes rencontrés par les femmes en audit interne	34
Conclusion	38

Synthèse

L'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK de l'IIA révèle que les femmes sont bien représentées dans la profession d'audit interne à travers le monde, mais restent confrontées, tout au long de leur carrière, à des obstacles considérables. La présente étude a deux objectifs :

- Décrire, à travers le monde, la place actuelle des femmes en audit interne, à partir des résultats de l'édition 2015 du CBOK sur la pratique de l'audit interne.
- Partager différents points de vue et conseils pour favoriser la réussite des femmes dans la profession, en s'appuyant sur les entretiens et les discussions en table ronde menés avec des responsables de l'audit interne à travers le monde.

L'enquête 2015 du CBOK a mis au jour des différences notables entre les hommes et les femmes en audit interne susceptibles d'influer sur leur réussite professionnelle. En moyenne, les femmes s'attribuent de moins bonnes notes que les hommes dans les 10 compétences clés définies dans le Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA. Elles sont également moins enclines que les hommes à diversifier leur expertise, que ce soit par le biais de formations ou de certifications professionnelles.

L'étude fait également apparaître des différences notables dans les outils utilisés par les responsables de l'audit interne pour évaluer la qualité de l'audit interne. Ainsi, les femmes semblent tout autant développer des programmes d'assurance et d'amélioration qualité que les hommes, mais, en moyenne, le recours aux tableaux de bord prospectifs, enquêtes de clients d'audit et revues par les pairs semble beaucoup plus répandu chez les hommes.

Les résultats de l'enquête du CBOK indiquent également que, dans les plus grandes organisations notamment, les postes de direction sont plus souvent occupés par des hommes. Mais si l'inégalité hommes-femmes est patente dans l'audit interne, l'écart semble se réduire. En moyenne, les femmes ayant participé à l'enquête occupaient des postes moins qualifiés que les hommes, mais elles étaient aussi généralement plus jeunes que leurs homologues masculins. On peut donc penser que ces femmes seront plus nombreuses à être promues à des postes de direction en audit interne.

Introduction

L'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne indique que si les femmes représentent une proportion croissante des postes de collaborateurs et de responsables, elles continuent de faire face à des défis considérables tout au long de leur carrière en audit interne. La présente étude a deux objectifs :

- Décrire, à travers le monde, la place actuelle des femmes en audit interne, à partir des résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK sur la pratique de l'audit interne.
- Partager différents points de vue et conseils pour favoriser la réussite des femmes dans la profession, en s'appuyant sur les entretiens et les discussions en table ronde menés avec des responsables de l'audit interne à travers le monde.

Plus de 5 400 femmes ont participé à l'édition 2015 de l'enquête du CBOK, ce qui correspond à 38 % de l'ensemble des répondants (et 31 % des responsables de l'audit interne interrogés). Le ratio hommes/femmes varie fortement entre les régions, mais généralement, ces dernières représentent une part plus importante des plus jeunes et moins qualifiés (en termes de positionnement et de responsabilité dans le service d'audit interne). On peut donc penser que ces jeunes femmes seront plus nombreuses à être promues à des postes de direction. Toutefois, les réponses relatives au développement professionnel indiquent que les femmes sont moins enclines à diversifier leur expertise, que ce soit par le biais de formations ou de certifications professionnelles et qu'elles

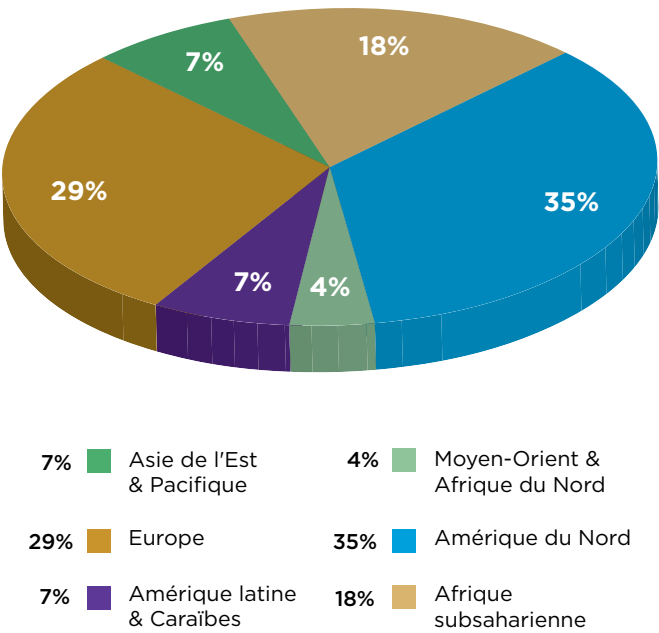
s'attribuent de moins bonnes notes que les hommes dans les 10 compétences clés définies dans le Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA¹, surtout en début de carrière. On peut donc penser que le tutorat et la gestion de carrière bénéficieraient à bon nombre d'entre elles.

Des entretiens et des discussions ont été menés avec 626 auditeurs internes de haut niveau du monde entier : Amérique du Nord (35 %), Europe (29 %), Afrique sub-saharienne (18 %), Asie de l'Est et Pacifique (7 %), Amérique latine et Caraïbes (7 %), et Moyen-Orient et Afrique du Nord (4 %). Ces auditeurs internes ont fait part de leur point de vue sur les résultats de l'enquête, et fourni des orientations, des conseils et des stratégies pour la réussite des femmes en audit interne. Nous incluons tout au long de l'étude des citations des personnes interrogées et des participants aux tables rondes, qui reflèteront le sentiment général et synthétiseront les débats. Si elles se réfèrent à des expériences individuelles en audit interne, ces citations peuvent être considérées comme représentatives de l'opinion générale. Lorsqu'elles sont spécifiques aux femmes dans une région donnée, elles sont signalées comme telles. La **figure 1** illustre la répartition mondiale des auditeurs internes interrogés dans le cadre de l'étude.

¹ Pour de plus amples informations sur l'auto-évaluation des compétences clés, voir *Orienter son parcours professionnel: quelles compétences au service de l'excellence ?*

James Rose, (Altamonte Springs, FL: Fondation de la Recherche de l'IIA, 2016.

Figure 1 Répartition mondiale des personnes interrogées et des participants aux tables rondes



Avertissement : Tous les résultats présentés dans cette étude s'appuient sur l'édition 2015 du CBOK sur la pratique de l'audit interne, et considèrent que les répondants sont représentatifs de la profession d'auditeurs internes dans son ensemble à travers le monde. Les points de vue exprimés sont les opinions des personnes interrogées et reposent sur leur propre expérience; ils ne reflètent pas nécessairement les positions de leur organisation respective ou de l'IIA.

1 Stratégies de succès pour les femmes en audit interne

Le nombre de femmes à des postes à responsabilité est en progression ; de récentes études montrent toutefois que seulement 12 % des directeurs financiers des entreprises classées au palmarès Fortune 500 sont des femmes.² À l'inverse, elles représentent, selon les résultats de l'édition 2015 du CBOK, 30 % des responsables de l'audit interne dans les entreprises cotées³. Il ne fait aucun doute que, comparé à de nombreux autres domaines, la profession d'audit interne offre d'excellentes opportunités aux femmes et aux hommes.

Comme l'indique les femmes responsables de l'audit interne ayant participé aux entretiens et aux tables rondes, les femmes peuvent progresser dans les échelons de l'audit interne lorsqu'elles prennent leur carrière en main. L'une d'entre elles, issue du secteur financier, résume cette opinion : « *je n'ai jamais considéré qu'être une femme constitue un obstacle à la réussite* ».

Point clé : Pour réussir, les femmes doivent prendre en main leur carrière.

Même dans les régions où le ratio femmes/hommes est relativement faible, les femmes occupent des postes stratégiques dans l'audit interne. Des États-Unis à l'Europe en passant par l'Afrique du Sud et le Japon, les femmes donnent leur

point de vue sur le développement de carrière à l'attention de leurs consœurs⁴.

Être vue, entendue, bien perçue (Nigeria)

Selon une femme responsable de l'audit interne au Nigeria, les trois règles à appliquer sont les suivantes :

1. Être vue.
2. Être entendue.
3. Être bien perçue.

Cette brillante responsable de l'audit interne explique, que d'après sa propre expérience, une femme doit, pour réussir en tant que responsable de l'audit interne, occuper le terrain et susciter la confiance. Elle indique également qu'une femme doit être entendue pour inspirer confiance ; elle doit par conséquent s'investir pour développer les bonnes compétences. Enfin, elle estime que, puisqu'on attend d'une femme qu'elle soit sensible et quelque peu maternelle, elle doit être bien « perçue ». L'empathie et la compassion sont donc deux qualités particulièrement importantes pour une femme auditeur interne.

Parler ouvertement, rechercher des mentors (États-Unis)

Shawn Tebben, Directeur de l'audit interne chez Vail Resorts, Inc., suggère trois pistes pour gravir les échelons dans l'organisation :

1. Dès que l'on a la moindre petite idée de l'évolution que l'on souhaite donner à sa carrière, il faut en parler ouvertement et faire savoir quelles sont ses aspirations.
2. Ne pas avoir peur de partager son point de vue et ses opinions.

² Wechsler, P. (2015) *Fifty-eight women CFOs in the Fortune 500: Is this progress?* Fortune.com. 24 février 2015.

³ Cette comparaison porte sur l'ensemble des entreprises cotées. Il serait plus approprié, pour une comparaison avec les chiffres du Palmarès Fortune 500, de prendre uniquement en compte les organisations basées aux États-Unis qui affichent un chiffre d'affaires important (c'est-à-dire supérieur à 1 milliard USD). La proportion de femmes à des postes de responsables de l'audit interne atteint alors 35 %.

⁴ Deux tables rondes ont été organisées le 23 février et le 1^{er} mars 2016. Les discussions ont duré approximativement une heure. Des entretiens ont par ailleurs été menés avec trois femmes responsables de l'audit interne le 1^{er} octobre et le 31 octobre 2015.

3. Trouver un mentor parmi d'autres dirigeantes. Les relations aident les individus à se concentrer sur ce qu'ils ont besoin d'expérimenter et de tester ; elles peuvent aider à capitaliser sur ce qui a permis à d'autres de réussir pour faire avancer sa propre carrière.

Réseau, réseau, réseau (Émirats arabes unis)

En dehors de la recherche de mentors, les participants de plusieurs pays mettent l'accent sur l'importance de développer d'autres formes de relations et des réseaux pour les femmes dans l'audit interne. Pritesh Dattani, Directeur Audit Groupe, Gulf Marketing Group (Émirats arabes unis), résume cela en quelques mots :

« Avoir confiance dans ses compétences, et le réseau, le réseau, le réseau ».

Être acteur de son plan de carrière (États-Unis)

Plusieurs responsables de l'audit interne soulignent l'importance de prendre en main son plan de carrière. Sue Ulrey, PDG de SDU Consulting, LLC, pense, qu'en général, les femmes auraient tout intérêt à gérer de façon plus stratégique leur plan de carrière.

« Les femmes restent souvent bloquées à des postes de cadre moyen parce qu'elles y excellent... Je pense que nous voulons que tout soit toujours bien fait, et sommes moins préoccupées par l'impact que peut avoir telle ou telle mission sur notre carrière. Nous pensons moins à notre carrière qu'à mener à bien les tâches qui nous sont confiées. Il faut planifier sa carrière... Nous devons acquérir les bonnes expériences et ce, plus rapidement... Travailler sur des missions stratégiques, différents types de projets, planifier autant qu'exécuter... C'est ce qui nous permet d'avoir suffisamment confiance en nous pour postuler à ces postes [à haut niveau] et, soyons francs, pour les obtenir. Je dirais donc simplement : planifier, planifier, planifier ».

Privilégier la diversité des expériences (États-Unis)

Une autre responsable de l'audit interne conseille aux professionnels d'élargir leurs horizons :

« Il faut [essayer de] ne pas se concentrer sur un seul domaine. Cette profession exige toutes les compétences - toute la valeur ajoutée que l'on peut apporter à une organisation, puisqu'on ne sait pas où et à quel moment on peut être amené à fournir des conseils. Plus on explore, plus on lit, plus on est en contact avec des domaines variés, et mieux on est placé pour contribuer, par ses opinions, à faire avancer les choses. Il faut être prêt à faire face à l'inattendu. Je pense qu'il est vraiment essentiel de tester différentes pistes et d'envisager avec curiosité les possibilités offertes ».

– Mary Ludford, Directrice Audit et Contrôles, Exelon Corporation

Foncer ! (États-Unis)

L'une des participantes à nos tables rondes a résumé la planification de carrière comme suit :

« On peut [plus ou moins] tout avoir. Il faut juste savoir comment et quand le demander, et avoir suffisamment confiance pour foncer ».

– Sue Ulrey, PDG, SDU Consulting, LLC

La suite de cette étude présente les résultats de l'enquête du CBOK sur la place des femmes en audit interne, en comparant notamment leur situation à celle des hommes à tous les postes et dans les différentes régions du monde.

2 Panorama mondial de la place des femmes en audit interne

Tout comme pour les autres professions le ratio femmes/hommes aux postes clés de l'audit interne varie fortement entre les régions et entre les pays. Comparé à d'autres professions, une récente étude de Grant Thornton révèle que 40 % des postes de direction générale sont occupés par des femmes en Russie, ce qui est le pourcentage le plus élevé à travers le monde. Au Japon, à l'inverse, de tels postes sont occupés par seulement 8 % de femmes⁵. On retrouve des différences similaires au niveau de la profession d'audit interne.

Disparités hommes-femmes en audit interne : différences régionales

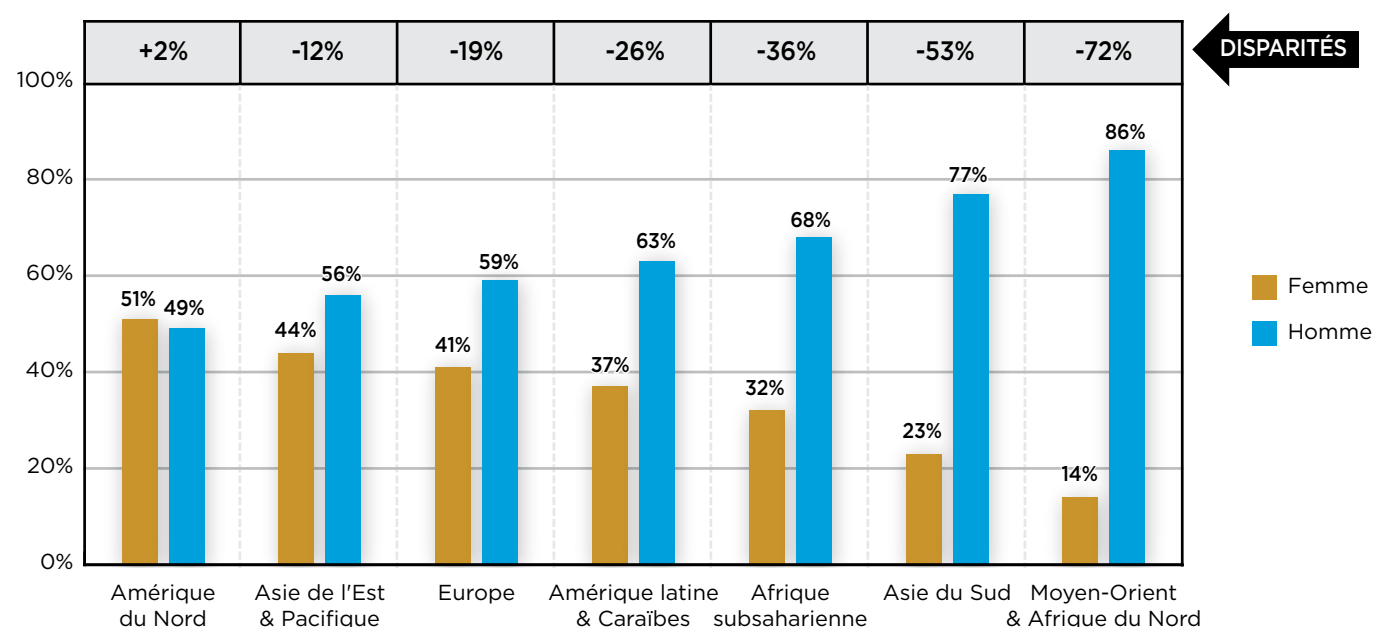
Point clé : Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à travailler dans l'audit interne, excepté en Amérique du Nord⁶.

Les femmes représentent environ 38 % des participants à l'enquête 2015 du CBOK (soit 5 457 personnes). La **figure 2** montre l'écart, en pourcentage, entre les hommes et les femmes qui occupent des postes (hors responsables de l'audit interne) selon les régions. Le pourcentage de femmes à ces postes est inférieur dans toutes les régions, à

⁵ Grant Thornton 2015. Women in business: The path to leadership. http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf

⁶ Sauf indication contraire, toutes les statistiques présentées dans cette étude s'appuient sur les réponses fournies dans le cadre de l'enquête du CBOK 2015.

Figure 2 Disparités hommes-femmes : Différences régionales hors responsables de l'audit interne



Note : Q6 : Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ? n = 9 134; Moyenne mondiale : Femmes = 40 %; Hommes = 60 %.

l'exception de l'Amérique du Nord, où elles représentent 51 % des auditeurs internes (hors responsables de l'audit interne). L'écart de pourcentage est indiqué au-dessus de chaque colonne pour chacune des régions.

C'est au Moyen-Orient et en Afrique du Nord que, d'après les participants à l'enquête du CBOK, les femmes sont les moins nombreuses dans l'audit interne. Elles sont également relativement peu nombreuses en Asie du Sud ; néanmoins, on constate des différences importantes entre pays au sein de cette région. Selon l'enquête du CBOK, « *Regional Reflections: Asia and Pacific* » (analyses régionales : Asie et Pacifique), seulement 7 % des auditeurs internes interrogés originaires d'Asie de l'Est (Japon et Corée) sont des femmes. Les résultats sont plus équilibrés, avec 42 % dans la région Pacifique, tandis qu'en Chine (Taiwan et Hong Kong inclus), les femmes sont majoritaires avec 53 %.⁷

Position hiérarchique des hommes et des femmes

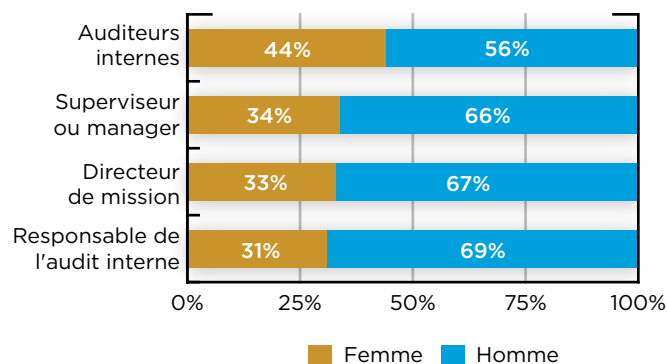
Point clé : Les disparités hommes-femmes sont plus marquées à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Dans toutes les régions, les femmes sont nettement moins nombreuses que les hommes aux postes de responsables de l'audit interne.

Toutes régions confondues, les femmes représentent 31 % des responsables de l'audit interne, 33 % des directeurs de mission ou senior managers, 34 % des superviseurs ou managers et 44 % des auditeurs internes (comme indiqué dans la **figure 3**).

La **figure 4**, qui est centrée sur les responsables de l'audit interne, montre que ceux-ci sont bien plus souvent des hommes que des femmes. On note toutefois des écarts intéressants entre les régions. Ainsi, c'est en Asie du Sud (avec 7 %) que les femmes sont les moins nombreuses à occuper un poste de responsable de l'audit interne et en Amérique du Nord (39 %) qu'elles sont les plus nombreuses.

⁷ A. Piper, *Regional Reflections: Asia and Pacific: A Component of the CBOK Study*. (Altamonte Springs, FL: Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors*, pp. 1-16.

Figure 3 Disparités hommes-femmes et niveaux hiérarchiques au sein de l'audit interne



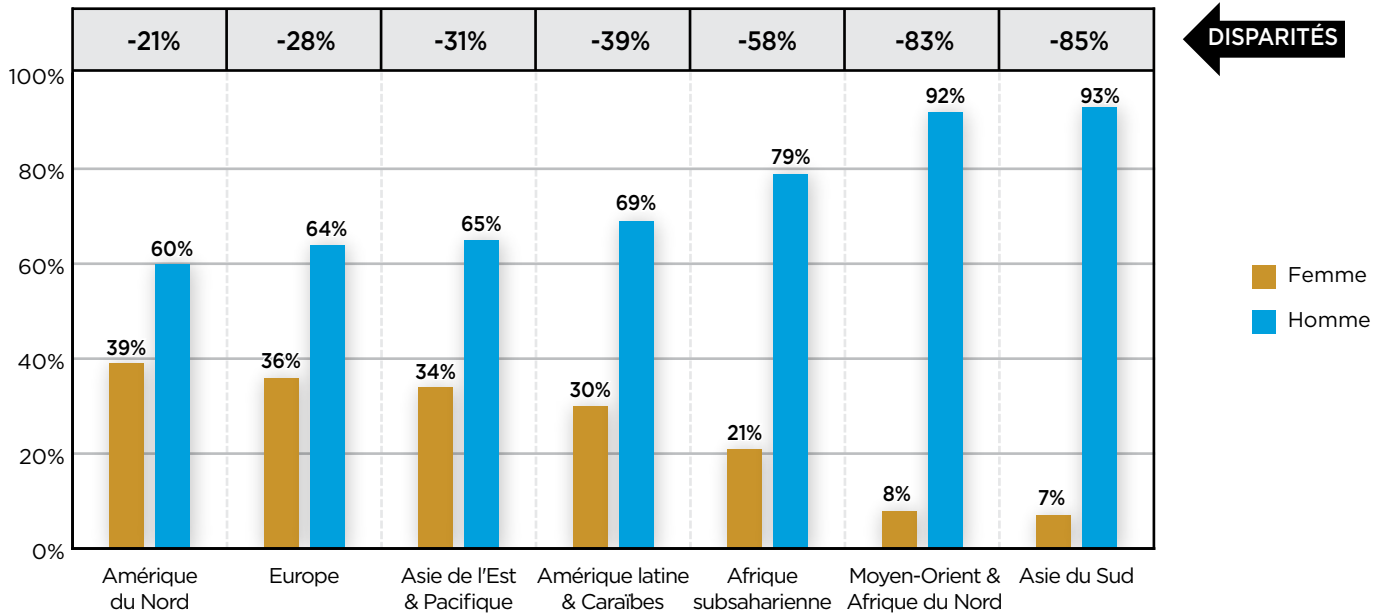
Note : Q9 : Quelle est votre fonction en tant qu'auditeur interne au sein de votre organisation ? n = 12 579.

La **figure 5** souligne les disparités hommes-femmes, d'une région à l'autre, aux postes de responsable d'audit interne et aux autres échelons (cf. figures 2 et 4). Il est clair, lorsqu'on compare ces données, que les disparités sont nettement plus fortes au niveau des responsables de l'audit interne qu'aux autres échelons de l'organisation. Cet écart plus marqué au niveau des responsables de l'audit interne peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Par exemple, il est possible, par exemple, que les femmes soient plus nombreuses que les hommes à quitter l'organisation pour poursuivre d'autres priorités.

Larry Harrington (responsable de l'audit interne chez Raytheon, États-Unis), propose l'explication suivante :

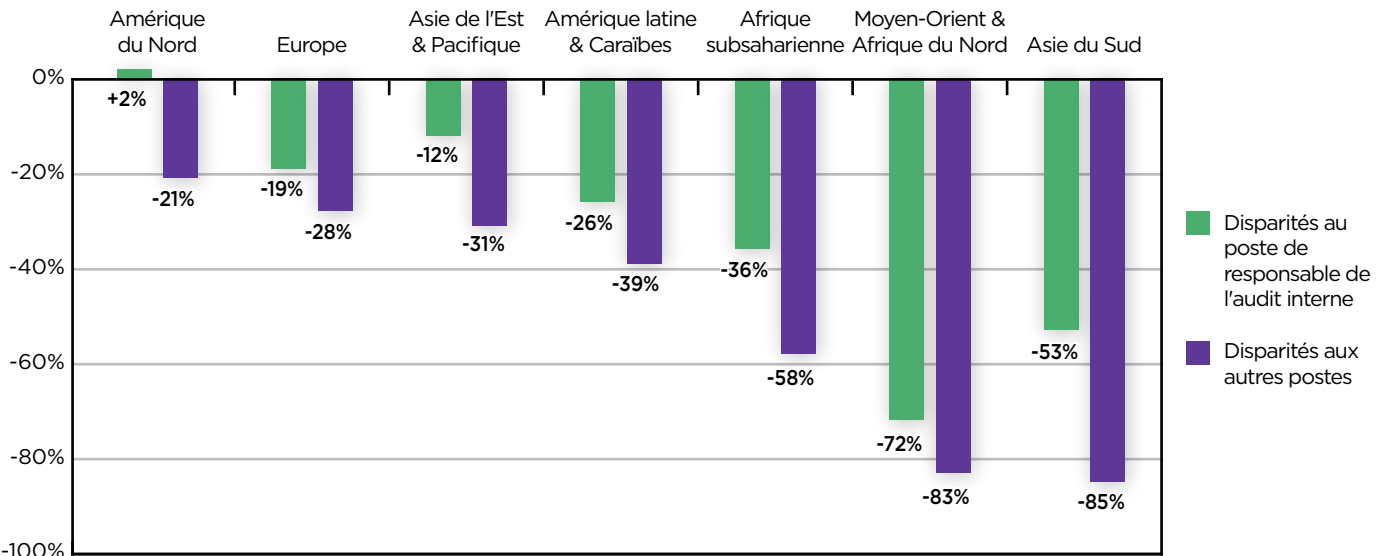
« Cette situation est un immense défi pour notre profession. Beaucoup trop de femmes partent avant d'atteindre le poste de responsable de l'audit interne... Des études démontrent pourtant toute la valeur qu'elles apportent aux postes de direction, et nous devons davantage nous efforcer d'encourager les femmes à rester suffisamment dans l'audit interne pour pouvoir en prendre la responsabilité ».

Figure 4 Disparités hommes-femmes au poste de responsable de l'audit interne différences régionales



Note : Q.6 : Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ? n = 3 272 ; moyenne mondiale : Femmes = 31 % ; Hommes = 69 %.

Figure 5 Disparités hommes-femmes : Responsables/autres collaborateurs de l'audit interne



Note : Q.6 : Dans quelle région exercez-vous votre activité professionnelle ? n = 12 579 (hors RAI) ; n = 3 272 (RAI).

Autre explication possible: quelle que soit la profession, progresser vers un poste de direction nécessite du temps. Jusqu'à présent, les femmes étaient moins nombreuses à embrasser la carrière d'auditeur interne ; il se peut donc qu'elles soient moins nombreuses que les hommes à avoir eu le temps d'atteindre les postes les plus élevés dans la hiérarchie.

Disparités hommes-femmes : l'âge fait la différence

Point clé : En moyenne les femmes auditeurs internes sont plus jeunes que leurs homologues masculins.

Comme illustré dans la figure 6, les femmes interrogées dans le cadre de l'étude sont en moyenne plus jeunes que les hommes. En particulier, 53 % des femmes qui travaillent dans l'audit interne ont moins de 40 ans, contre seulement 45 % pour les hommes. Une fois encore, cette situation s'explique en partie par le fait que les femmes sont

plus nombreuses à avoir rejoint l'audit interne ces dernières années.⁸

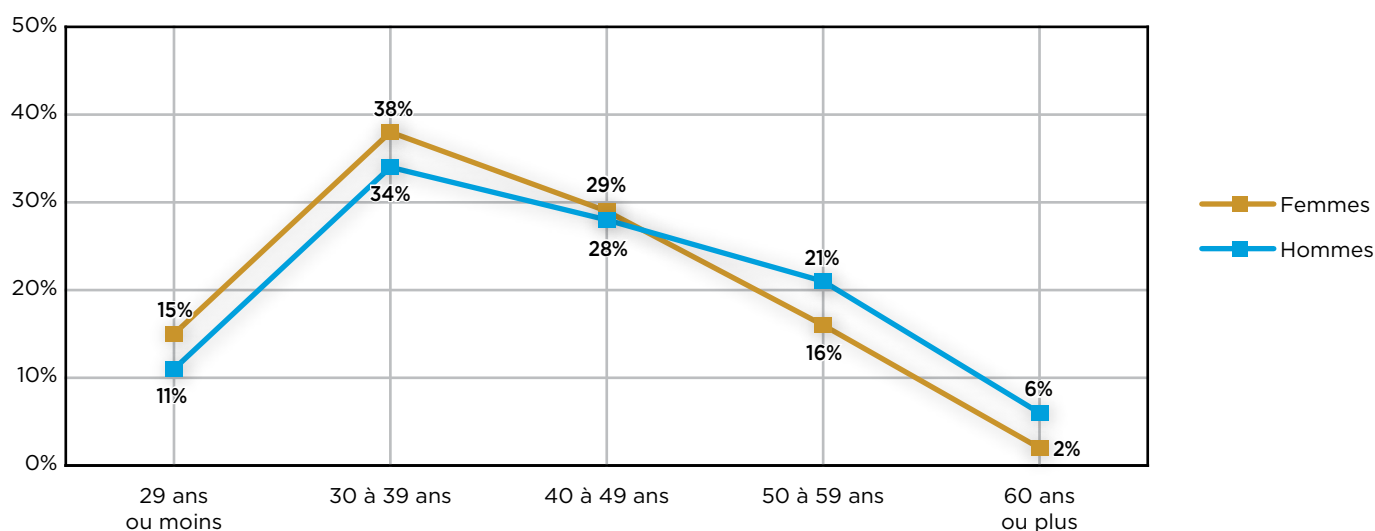
Comparaison de l'âge des hommes et des femmes responsables de l'audit interne

Point clé : Les femmes au poste de responsable de l'audit interne sont généralement plus jeunes et moins expérimentées que leurs homologues masculins.

Environ 69 % des femmes à ce niveau de responsabilité interrogées avaient moins de 50 ans. À titre de comparaison, 56 % des hommes au même poste sont de cette classe d'âge. Une fois encore, cette disparité s'explique peut-être simplement par le fait que les femmes actives étaient moins nombreuses dans les décennies précédentes (voir **figure 7**).

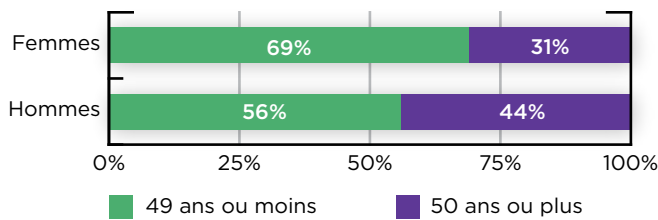
⁸ À titre d'exemple, les statistiques du ministère du Travail aux États-Unis indiquent que le pourcentage de femmes dans la population active est passé de 40,5 % en 1976 à 47,4 % en 2006. (Fullerton, H. 1997. *Labor Force 2006: Slowing Down and Changing Composition*, Monthly Labor Review, novembre 1997, p. 23-38). On retrouve des tendances similaires dans le monde entier. Ainsi, au Royaume-Uni, 53 % des femmes en âge de travailler avaient un emploi en 1971, contre 67 % en 2013. (Office for National Statistics. 2013. Intégralité du rapport - *Women in the labour market*. 25 septembre 2013).

Figure 6 Âge moyen des hommes et des femmes auditeurs internes



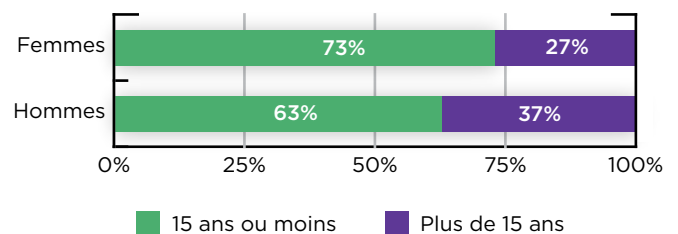
Note : Q3 : Quel âge avez-vous ? n = 12 744.

Figure 7 Âge moyen des hommes et des femmes responsables de l'audit interne



Note : Q3 : Quel âge avez-vous ? n = 2 968.

Figure 8 Nombre d'années d'expérience des responsables de l'audit interne (moyenne mondiale)



Note : Q10 : Nombre total d'années d'expérience dans l'audit interne : n = 3 316.

Comme le montre la figure 8, les hommes responsables de l'audit interne indiquent avoir plus d'expérience que leurs homologues femmes. Ainsi, 37 % des hommes interrogés possédaient au moins 16 ans d'expérience dans l'audit interne, contre 27 % pour les femmes.

La plus grande disparité constatée au grade de responsable de l'audit interne par rapport aux autres postes (voir **figure 5**) pourrait également être révélateur des autres contraintes sociales et d'organisation auxquelles sont confrontées les femmes tout au long de leur carrière. À titre d'exemple, nombreuses sont celles qui peuvent être amenées à quitter leur travail pour élever leurs enfants⁹. Ces contraintes sont analysées plus avant à la Section 5.

Conclusion

Dans le monde entier, l'audit interne emploie plus d'hommes que de femmes. Les postes de direction sont actuellement occupés majoritairement par des hommes, mais l'écart se réduit, et en Amérique du Nord, l'égalité hommes-femmes, à des postes de responsables de l'audit interne est de mise. Il semble probable que les disparités aux échelons les plus élevés de la hiérarchie continuent à se réduire dans les prochaines années, à mesure que le nombre croissant de jeunes femmes qui entrent dans l'audit interne progressent dans leur carrière.

⁹ Selon une enquête menée par Kaiser Family Foundation, New York Times et CBS News, 61 % des femmes qui ne travaillaient pas déclarent avoir fait ce choix pour se concentrer sur leurs obligations familiales (<http://kff.org/other/poll-finding/kaiser-family-foundationnew-york-times-cbsnews-non-employed-poll/>). De façon similaire, des recherches universitaires sur l'engagement des femmes dans la vie active montrent qu'une part importante de Japonaises à des postes d'encadrement quittent leur emploi une fois mariées, et encore plus une fois qu'elles ont un enfant. Une situation qui s'expliquerait par des conditions de travail inconciliables avec leurs responsabilités de mère de famille. Cette diminution de l'emploi féminin est plus marquée au Japon qu'à Taïwan, où les politiques de travail sont davantage compatibles avec la vie de famille. Néanmoins, même à Taïwan, le pourcentage de femmes actives entre 25 et 34 ans, qui avoisine les 100 % avant le mariage, tombe à 70 % environ après la naissance du premier enfant. (Yu, Wei-Hsin (2005) *Changes in women's post-marital employment in Japan and Taiwan*. *Directorship*, 42(4) : pp. 693-717.

3 Types d'organisation et secteurs d'activité employant le plus de femmes

L'examen de la typologie des organisations révèle que les disparités hommes-femmes, tous échelons confondus et au poste de responsable de l'audit interne en particulier, varient légèrement selon le type d'organisation considéré (voir **figure 9**).

Ratio hommes-femmes par secteur

Point clé : Si les femmes ont tout autant de chance de travailler dans l'audit interne dans les sociétés cotées, on note des disparités importantes dans les sociétés privées non cotées et dans les organisations du secteur public.

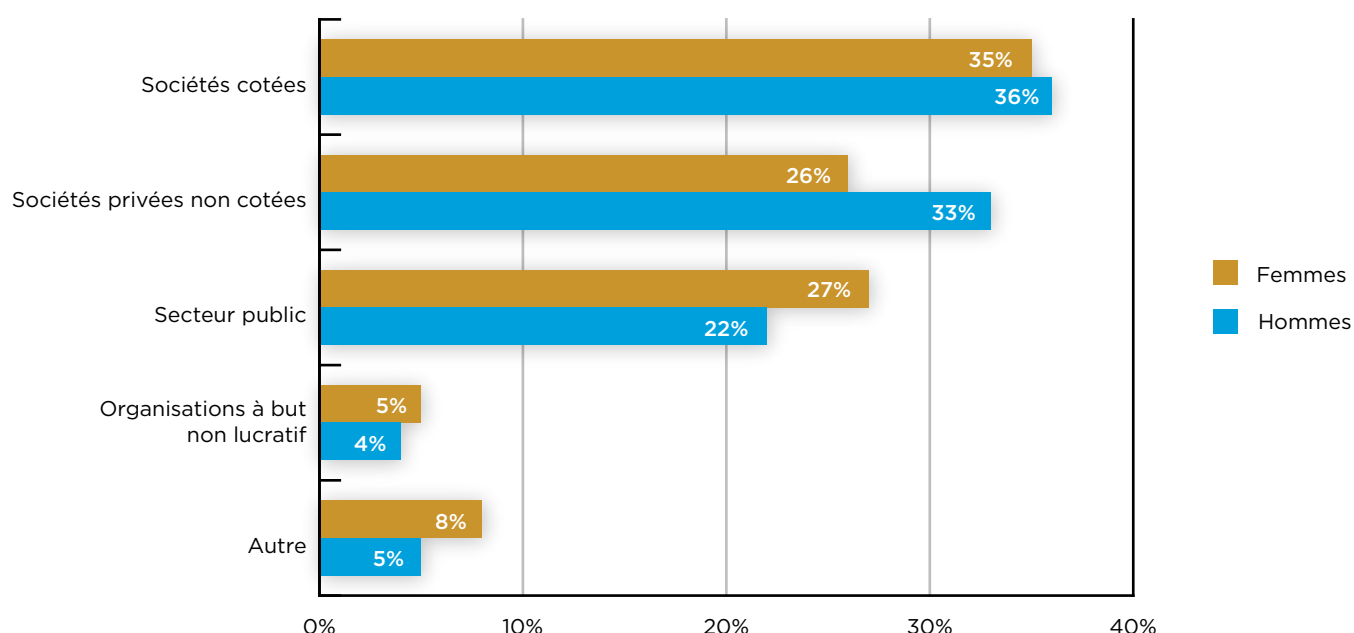
Disparités hommes-femmes au niveau du poste de responsable d'audit interne selon le type d'organisation

Le secteur public et les organisations à but non lucratif sont davantage susceptibles d'employer des femmes au poste de responsable de l'audit interne que les sociétés cotées et les sociétés privées non cotées¹⁰. La **figure 10** compare le pourcentage d'hommes et de femmes au poste de responsable de l'audit interne dans chaque type d'organisation.

Point clé : Dans le secteur public et les organisations à but non lucratif, le ratio hommes-femmes est en faveur de ces dernières pour les postes de responsable de l'audit interne.

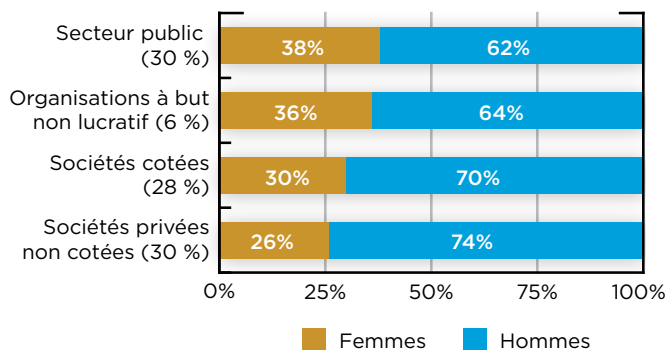
¹⁰ Les responsables de l'audit interne interrogés dans les organisations à but non lucratif étaient essentiellement originaires d'Amérique du Nord.

Figure 9 Ratio hommes-femmes selon le type d'organisation (tous postes confondus)



Note : Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? n = 12 889.

Figure 10 Ratio hommes-femmes au poste de responsable de l'audit interne selon le type d'organisation



Note : Q15 : Pour quel type d'organisation travaillez-vous actuellement ? Poste de responsable de l'audit interne uniquement. n = 3 323.

John Wszelaki, Directeur de l'American Center for Government Auditing de l'IIA, tente d'expliquer pourquoi les organisations du secteur public sont plus susceptibles que les autres d'employer des femmes au poste de responsable de l'audit interne :

« Je pense que ces statistiques s'expliquent par différents facteurs, notamment les mesures prises en faveur de la diversité aux niveaux fédéral, national et régional. De nombreuses entités publiques font appel à des comités de sélection diversifiés au cours du processus de recrutement, et il se peut aussi qu'il y ait davantage de postes ouverts dans le secteur public en raison des départs en retraite et du remplacement de la population active vieillissante ».

De telles opinions, surtout concernant la diversité des comités de sélection, sont corroborées par des études, qui constatent que les femmes sont (généralement) plus nombreuses aux postes de direction lorsque le Conseil ou tout autre organe de gouvernance chargé de superviser les décisions en matière de recrutement et de rémunération n'est pas composé majoritairement d'hommes.¹¹

¹¹ Elkinawy, S. et M. Stater. (2011) *Gender differences in executive compensation: Variation with board gender composition and time*. Journal of Economics and Business. 63(2011) : pp. 23-45.

Disparités hommes-femmes : différences selon les secteurs

Point clé : De légères différences entre les secteurs d'activité qui ne correspondent pas à leurs caractéristiques classiques en termes de diversité.

La **figure 11** montre le pourcentage d'hommes et de femmes auditeurs internes dans chaque secteur. Les légères différences constatées entre les secteurs ne correspondent pas à leurs caractéristiques classiques en termes de diversité. À titre d'exemple, même si les femmes ne représentent que 34 % des auditeurs internes dans l'industrie manufacturière, cette proportion atteint 44 % dans le secteur des mines, carrières et extraction de pétrole/gaz.

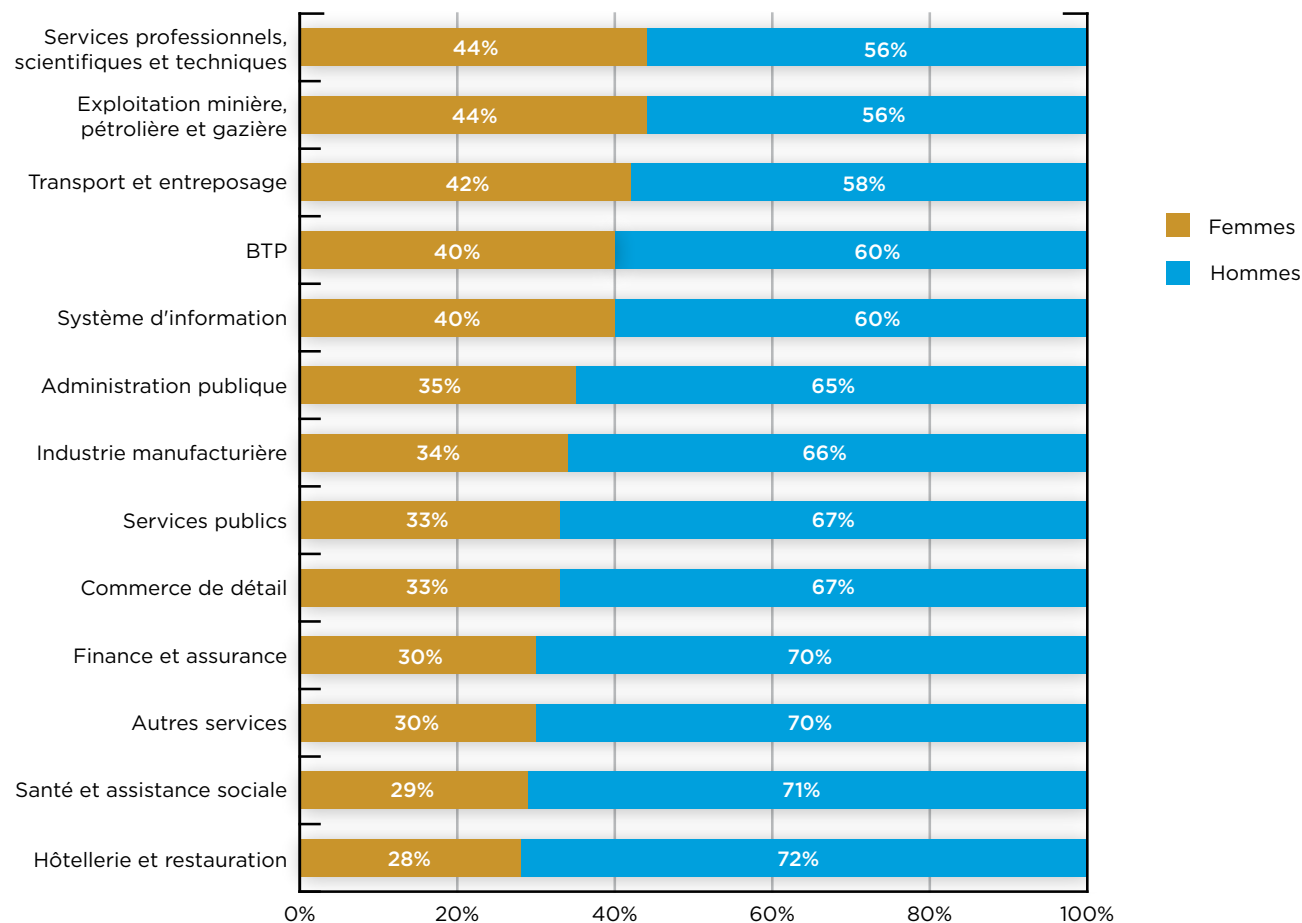
Point clé : Dans le secteur de l'enseignement, la plupart des responsables de l'audit interne sont des femmes.

Pour ce secteur d'activité, les réponses des participants à l'enquête du CBOK mettent en évidence des différences notables (voir **figure 12**). Ainsi, les femmes occupent plus de 50 % des postes de responsables de l'audit interne dans le secteur de l'enseignement. C'est le seul secteur où les femmes sont majoritaires au poste de responsables de l'audit interne, il est suivi du secteur public où la proportion de femmes à ce poste atteint 42 % et de la catégorie des « autres services » où ce ratio est de 40 %. Dans tous les autres secteurs, au moins 65 % des postes de responsables de l'audit interne sont occupés par des hommes.

Disparités hommes-femmes : différences selon la taille et l'envergure de l'organisation

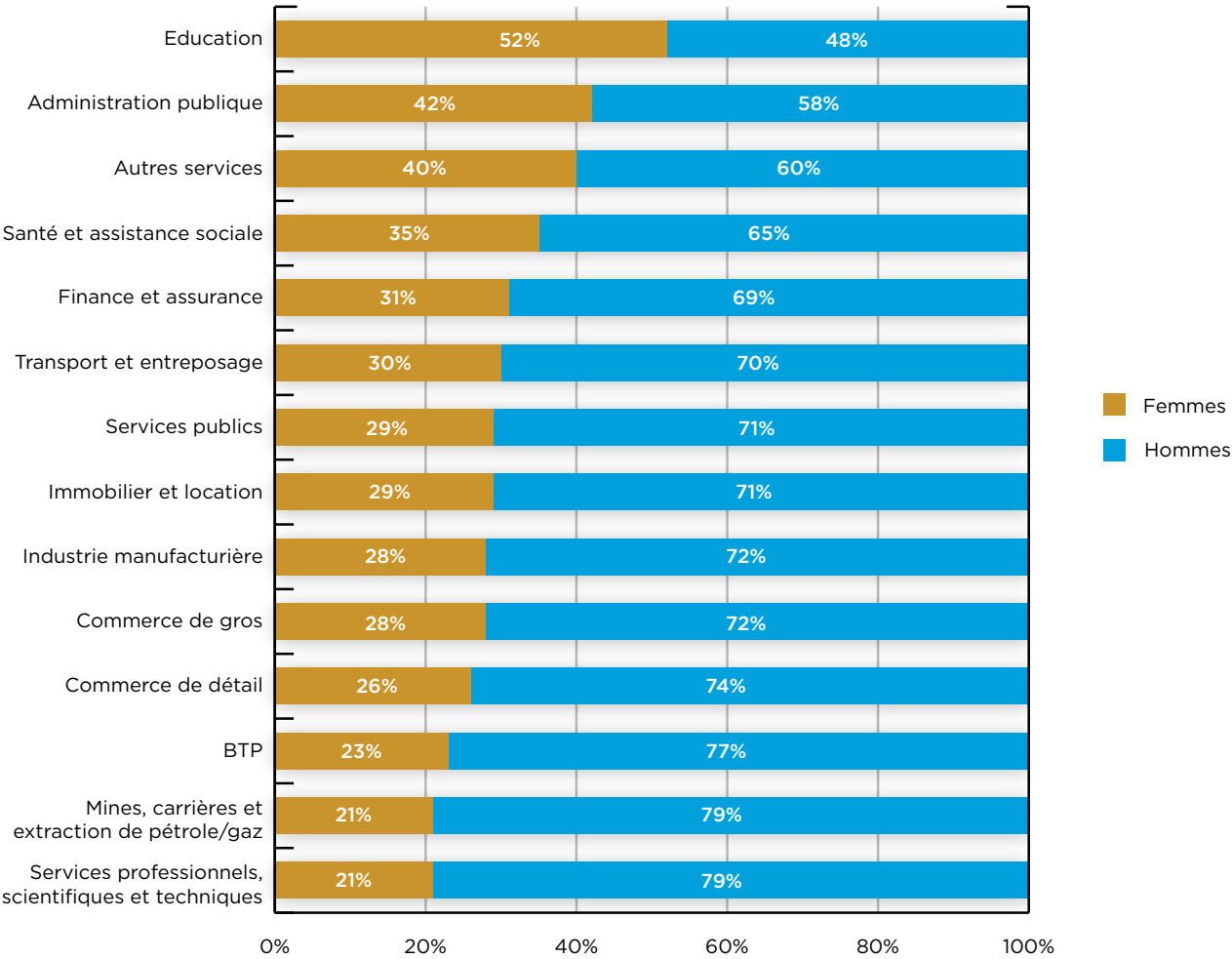
Comme indiqué **figure 13**, près de la moitié des femmes responsables de l'audit interne travaillent dans des organisations de taille relativement petite (moins de 100 millions USD de chiffre d'affaires). À titre de comparaison, les hommes, participants à l'enquête, provenaient à parts quasiment égales de petites organisations, de taille moyenne (entre 100 millions et un milliard de dollars de chiffre d'affaires), et de grandes organisations (plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires).

Figure 11 Ratio hommes-femmes selon les secteurs d'activité



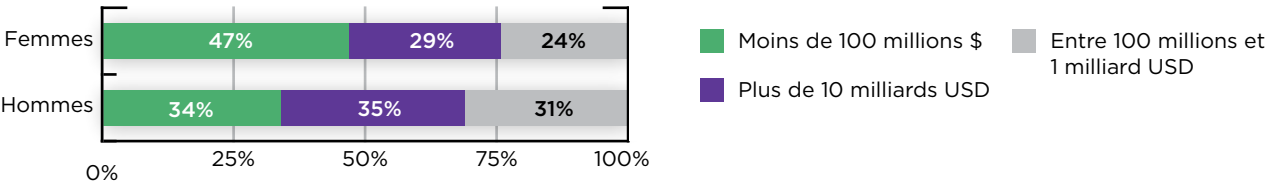
Note: Q18 : À quel secteur d'activité l'organisation pour laquelle vous travaillez appartient-elle ? n = 12 889.

Figure 12 Ratio hommes-femmes au poste de responsable de l'audit interne différences selon les secteurs d'activité



Note: Q18: À quel secteur d'activité l'organisation pour laquelle vous travaillez appartient-elle ? Responsables de l'audit interne uniquement ; n = 3 323.

Figure 13 Ratio hommes-femmes selon la taille de l'organisation (chiffre d'affaires total en USD)

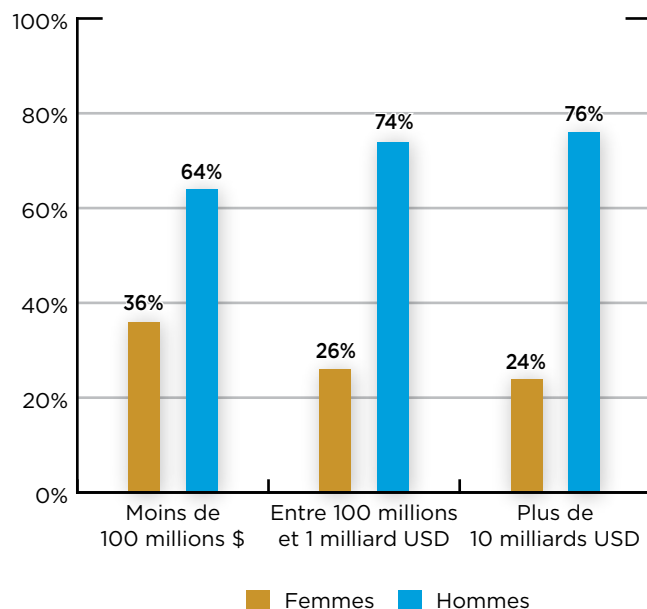


Note: Q21: Quel a été le chiffre d'affaires total approximatif de votre organisation pour l'exercice précédent, en dollars US ? n = 2 330.

Point clé : Les femmes sont plus largement représentées dans les services d'audit interne des petites organisations.

Indépendamment de la taille de l'organisation, l'audit interne emploie plus d'hommes que de femmes. Néanmoins, en raison de la forte concentration de femmes au poste de responsables de l'audit interne dans les organisations affichant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions USD, l'écart hommes-femmes est moins marqué dans ces organisations (18 %) que dans celles qui ont un chiffre d'affaires plus élevé. La **figure 14** montre que les femmes et les hommes représentent respectivement 36 % et 64 % des responsables de l'audit interne dans les petites organisations.

Figure 14 Disparités hommes-femmes selon la taille de l'organisation (chiffre d'affaires total en USD)



Note: Q21 : Quel a été le chiffre d'affaires total approximatif de votre organisation pour l'exercice précédent, en dollars US ? n = 2 330.

Par rapport aux autres secteurs, les femmes sont mieux représentées dans les services d'audit interne des organisations à rayonnement local ou régional (respectivement 31 % contre 26 %). Les organisations d'envergure nationale emploient environ 30 % d'hommes comme de femmes ; mais les hommes sont sensiblement plus nombreux que les femmes dans les organisations multinationales (respectivement 43 % et 36 %). À l'inverse, les femmes sont plus nombreuses à la tête des services d'audit interne dans les organisations à rayonnement local (19 % de femmes, contre 15 % d'hommes), mais ces derniers sont plus nombreux dans les organisations multinationales (37 % contre 31 % pour les femmes). Dans les organisations de portée régionale ou nationale, le pourcentage statistique d'hommes et de femmes au poste de responsable de l'audit interne est le même.

Conclusion

Même si la proportion de femmes et d'hommes au sein de l'audit interne n'est pas fondamentalement différente selon le type d'organisations, l'enquête du CBOK met en exergue un certain nombre de disparités. Ainsi, les femmes aux postes d'auditeur interne ou de responsable de l'audit interne sont plus nombreuses dans le secteur public ou dans l'enseignement. Par ailleurs, les femmes ont plus de chance d'être responsables de l'audit interne dans les petites organisations et dans celles à rayonnement local.

4 Services d'audit interne dirigés par des femmes

L'enquête du CBOK met au jour des différences intéressantes entre les services d'audit interne dirigés par des femmes et ceux dirigés par des hommes. Les différences portent notamment sur l'ancienneté et la taille du service.

Ancienneté et taille des services d'audit interne dirigés par des femmes

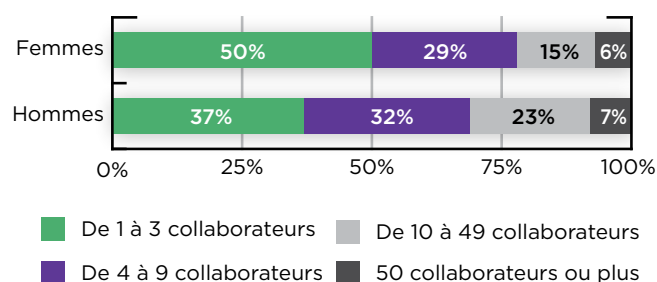
Les services d'audit interne très récents (moins de 10 ans) sont tout aussi bien dirigés par des hommes que par des femmes. Mais les responsables de l'audit interne à la tête des services existant depuis 10 à 19 ans sont plus souvent des femmes (38 %, contre 30 % pour les hommes). En revanche, les hommes sont plus nombreux que les femmes (15 % contre 8 %) à diriger des services d'audit interne très matures (plus de 30 ans).

S'agissant de la taille du service, la proportion de femmes qui exercent les fonctions de responsable de l'audit interne est plus élevée dans les services de petite dimension (voir **figure 15**). Ainsi, 50 % des femmes responsables de l'audit interne interrogées gèrent des services composés de un à trois auditeurs internes à temps plein. Il y a peu de différences, à l'inverse, entre le nombre de femmes et d'hommes à la tête de services d'audit interne qui emploient 50 auditeurs ou plus¹².

Point clé : La moitié des femmes responsables de l'audit interne interrogées gèrent des services d'audit interne de trois salariés ou moins.

¹² 24 % des participants à l'enquête du CBOK travaillaient pour des organisations avec trois personnes ou moins à temps plein au sein du service d'audit interne. L'Europe est, de toutes les régions, celle où la proportion de ces petits services d'audit interne est la plus élevée (28 %), et l'Asie du Sud celle où elle est la plus faible (9 %).

Figure 15 Disparités hommes-femmes, selon la taille du service d'audit interne, au poste de responsable de l'audit interne



Note: Q19 : Quel était le nombre approximatif d'équivalents temps plein* de votre organisation à la clôture de l'exercice précédent ? n = 3 200.

Activité des services d'audit interne dirigés par des femmes

D'une manière générale, l'enquête du CBOK fait état de peu de différences entre les caractéristiques et les pratiques des services d'audit interne dirigés par des femmes et dirigés par des hommes. Toutefois, on constate des écarts notables dans les outils utilisés pour évaluer la qualité de l'audit interne.

- Les hommes et les femmes au poste de responsable de l'audit interne sont tout aussi nombreux à estimer que leur programme d'assurance et d'amélioration qualité est « bien défini » (34 %), ou « en cours de développement » (37 %). Les hommes, néanmoins, sont plus enclins à faire usage des tableaux de bord équilibrés (balanced scorecard), enquêtes auprès des clients d'audit et autres revues par les pairs pour évaluer la qualité de leur service d'audit interne¹³.

¹³ Des différences, entre les hommes et les femmes responsables de l'audit interne, ont été constatées concernant le recours aux tableaux de bord équilibrés et aux revues par les pairs dans les services employant de une à trois personnes. Des écarts concernant l'utilisation des enquêtes auprès des clients d'audit ont été relevés dans les services comptant entre 4 et 9 et entre 300 et 999 auditeurs internes.

- Outre les écarts dans l'utilisation des outils d'évaluation de la qualité décrits ci-dessus, les outils et documents utilisés par les services d'audit interne dirigés ne sont fondamentalement par différents lorsque le service est dirigé par un homme ou par une femme.
- Le pourcentage de ressources allouées aux activités d'assurance et de conseil est également similaire pour les hommes et les femmes responsables de l'audit interne.
- Le niveau de formalisation de la formation en audit interne (ad hoc dans 54 % des cas, structurée dans 46 %) est également similaire, de même que, dans l'ensemble, l'orientation des programmes de formation.

Point clé : Les hommes responsables de l'audit interne sont plus enclins que les femmes à faire appel à des tableaux de bord équilibrés, des enquêtes auprès des clients d'audit et des revues par les pairs pour évaluer la qualité de leur service.

S'agissant de l'avenir, les hommes et les femmes font état de plans de carrière similaires. Ainsi, 75 % d'entre eux envisagent de rester dans l'audit interne, 20 % sont indécis ou songent à quitter la profession, et 5 % partent à la retraite.

Conclusion

La plupart des femmes à la tête des services d'audit interne travaillent dans des services qui emploient trois personnes à temps plein ou moins. La comparaison entre les services d'audit interne dirigés par des femmes et ceux dirigés par des hommes montre de claires similitudes à de nombreux niveaux. À l'exception de certains outils utilisés pour évaluer la qualité de l'audit interne, les hommes et les femmes ont recours à de nombreux outils et techniques similaires pour gérer leur service d'audit interne.

5 Plaidoyer pour un développement professionnel plus poussé

Selon les participants aux tables rondes organisées dans le cadre de l'enquête du CBOK, les femmes doivent, pour réussir, rester à l'affût des nouvelles opportunités et s'investir dans la formation continue. Les résultats de l'enquête offrent un nouvel éclairage sur les disparités hommes-femmes en matière d'éducation, de certifications professionnelles et de compétences.

Formation universitaire

Les hommes et les femmes interrogés ont un niveau d'études comparable. Ainsi, environ 90 % d'entre eux sont au moins titulaires d'un master. Des différences peuvent néanmoins apparaître au niveau de l'orientation académique ou du principal domaine d'étude¹⁴. Comme illustré dans la **figure 16**, un pourcentage similaire d'hommes et de femmes possèdent un diplôme universitaire en comptabilité (ou se sont spécialisés dans ce domaine). Les hommes sont toutefois plus nombreux à avoir opté pour une autre spécialisation¹⁵.

Point clé : Un pourcentage comparable d'hommes et de femmes se sont spécialisés en comptabilité pendant leurs études, mais les hommes sont plus enclins que les femmes à avoir choisi un autre domaine d'étude.

¹⁴ L'orientation académique est fonction de la spécialisation universitaire ou des principales matières étudiées.

¹⁵ Les résultats sont basés sur l'ensemble des résultats obtenus à travers le monde. En Europe, les femmes sont légèrement plus nombreuses que les hommes à s'être spécialisées en économie (45 % contre 41 %). En Asie du Sud, c'est le droit qui attire plus les femmes que les hommes (36 % contre 27 %).

Spécialisation technique

Point clé : Plus de femmes que d'hommes déclarent n'avoir aucune autre spécialisation technique en dehors des compétences traditionnelles en audit interne.

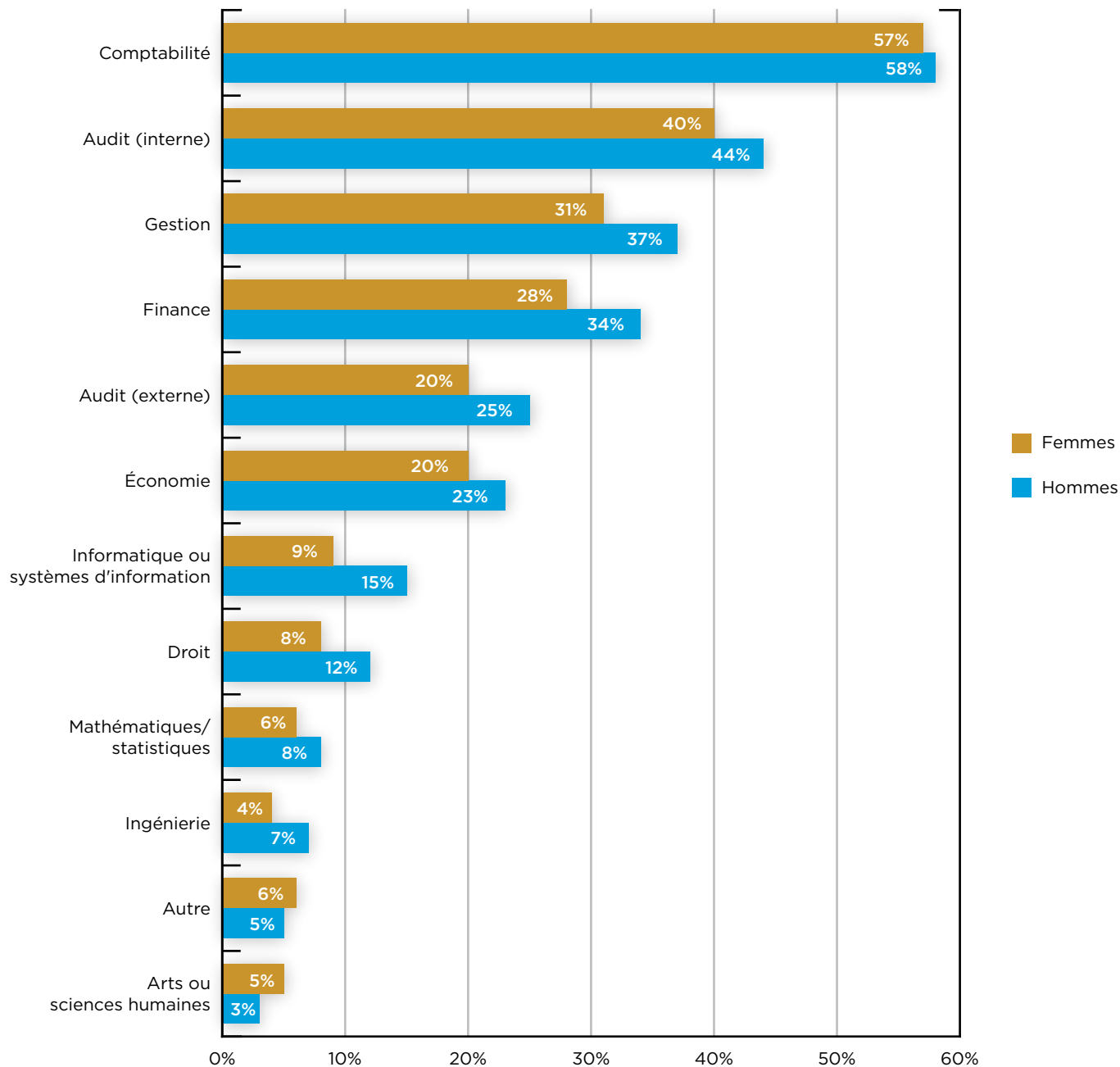
Cette tendance semble se poursuivre au travail. Lorsqu'on leur demande : « Outre les séminaires sur les fondamentaux de l'audit interne, avez-vous suivi des formations dans d'autres domaines auxquelles vous consacrez la majorité de votre temps? », les femmes sont moins nombreuses que les hommes à répondre qu'elle possède une autre spécialisation technique (en ayant suivi une formation à laquelle elles ont consacré beaucoup de temps). Nettement plus de femmes que d'hommes indiquent n'avoir aucune autre spécialisation, tandis que les hommes sont plus nombreux à s'être spécialisés en gestion des risques, systèmes d'information, communication financière et fraude.

Les données présentées à la **figure 17** correspondant aux domaines de spécialisation autres que l'audit interne en général, on peut penser là encore que les femmes ont essentiellement une activité d'audit généraliste et ne suivent pas, ou n'ont pas la possibilité de suivre, d'autres formations pour développer une expertise plus technique dans leur organisation.

Certifications professionnelles

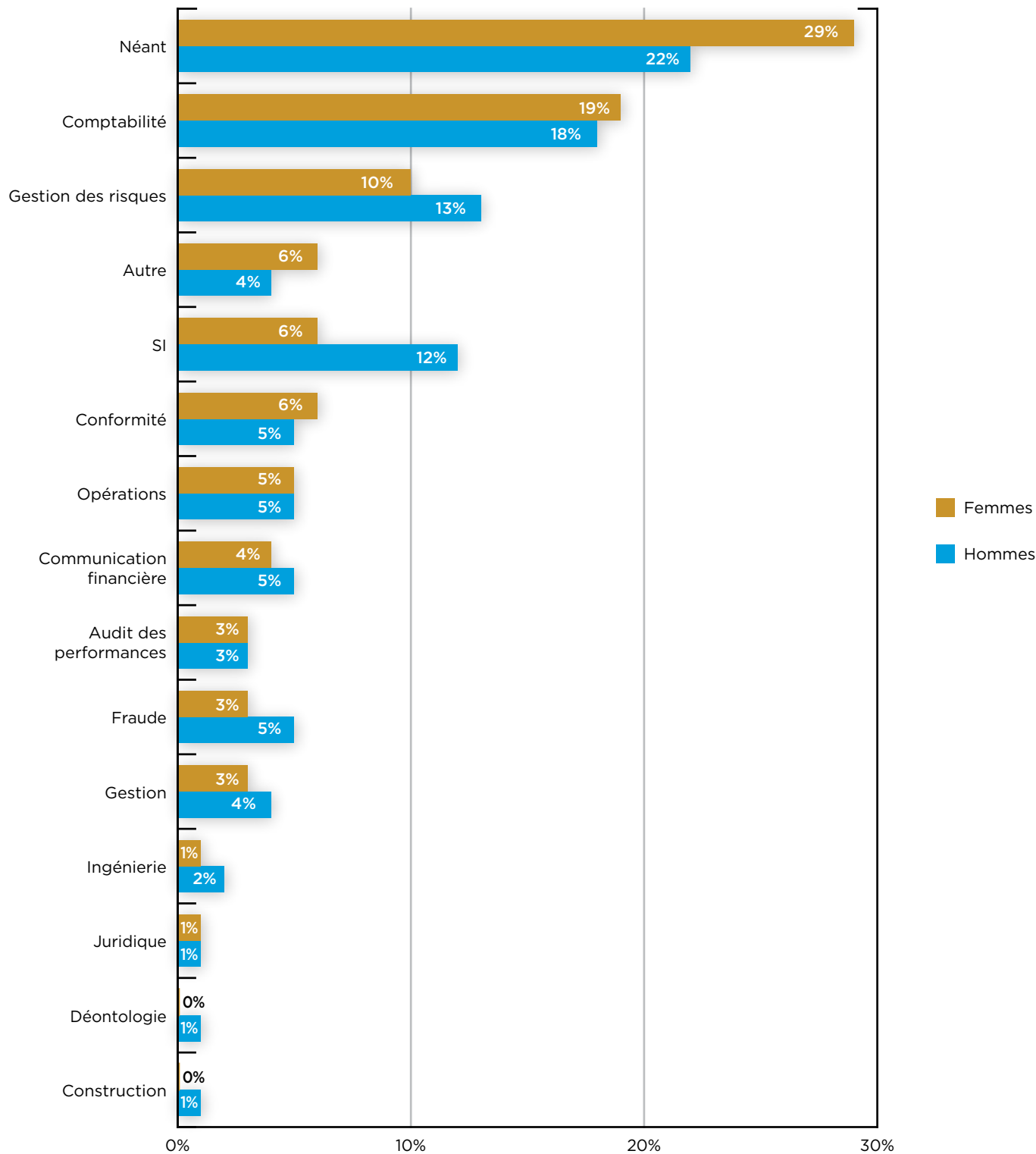
Selon l'enquête du CBOK, les femmes sont tout aussi susceptibles que les hommes d'obtenir une certification dans les domaines liés à l'audit interne, mais moins dans les autres domaines. La **figure 18** montre le pourcentage d'hommes et de femmes qui possèdent une certification en audit interne.

Figure 16 Disparités hommes-femmes : spécialisation universitaire et principaux domaines d'étude



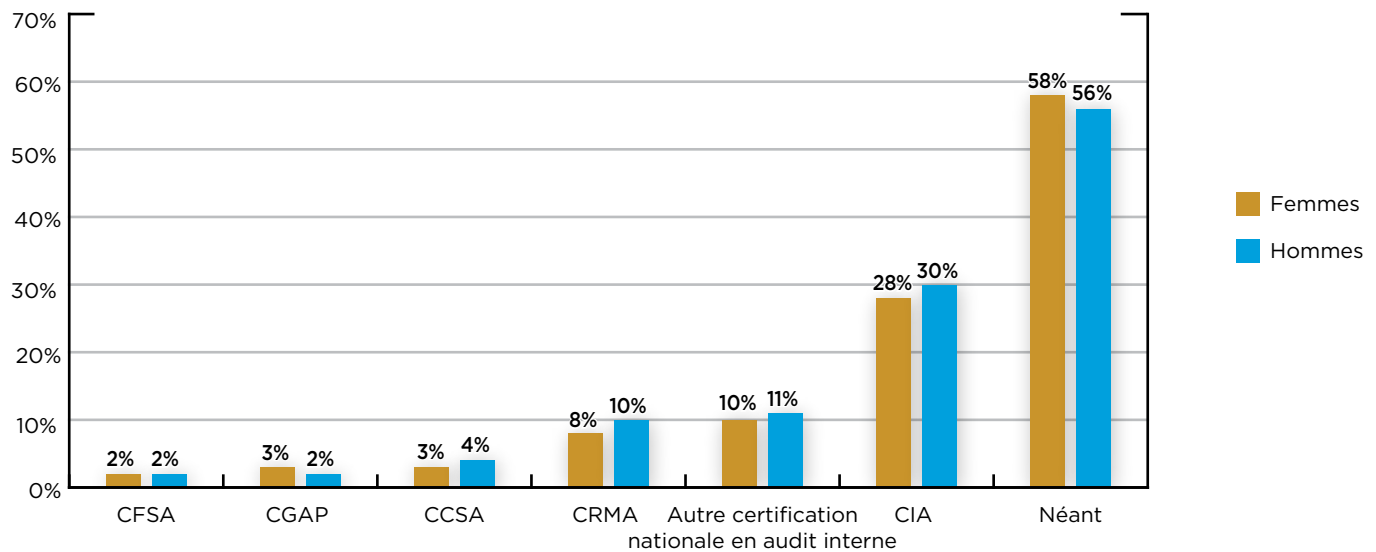
Note : Q6a : Matière(s) principale(s) ou spécialisation(s) que vous avez étudiée(s). Plusieurs choix possibles. n = 14 073.

Figure 17 Disparités hommes-femmes : spécialisation universitaire et principaux domaines d'étude



Note : Q20 : Outre les séminaires sur les fondamentaux de l'audit interne, avez-vous suivi des formations dans d'autres domaines auxquelles vous consacrez la majorité de votre temps ? n = 13 000.

Figure 18 Niveaux de certification en audit interne



Note : Q12 : Quelles certifications et/ou qualifications professionnelles possédez-vous dans le domaine de l'audit interne ? (Plusieurs choix possibles). n = 13 012.

Toutefois, la **figure 19** montre que 43 % des femmes (contre 35 % des hommes) ne possèdent aucune autre certification professionnelle supplémentaire. En outre, les hommes sont plus susceptibles que les femmes de posséder une certification dans un autre domaine, quel qu'il soit.

Point clé : Autant de femmes que d'hommes sont titulaires d'une certification professionnelle ayant trait à l'audit interne, mais elles sont moins nombreuses à posséder d'autres types de certifications professionnelles.

Larry Harrington, responsable de l'audit interne chez Raytheon Company (États-Unis), souligne l'importance pour chacun de diversifier son expérience professionnelle et donne le conseil suivant :

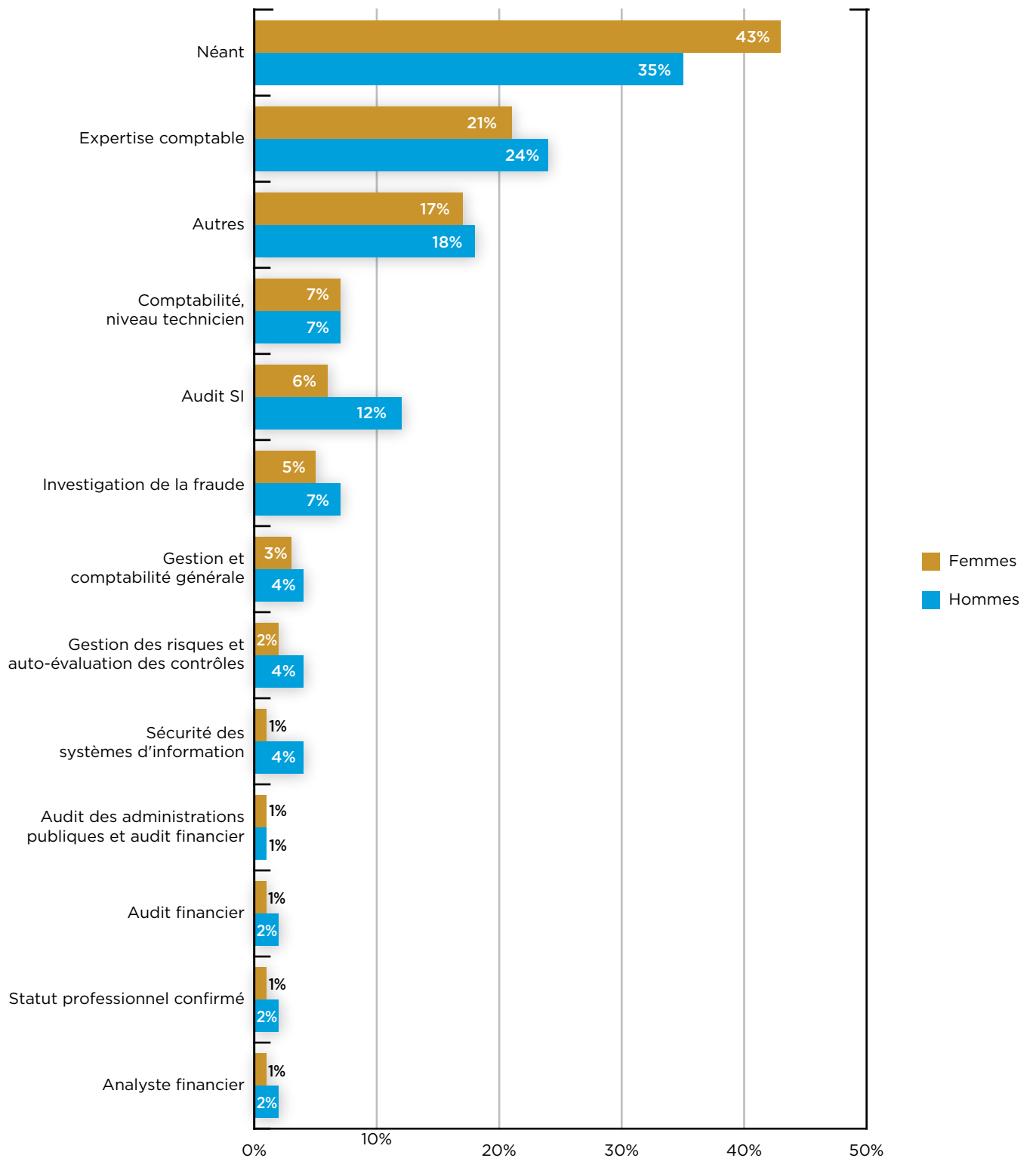
« Nous devons encourager tous les auditeurs internes à élargir leur expérience, et les aider à prendre conscience de l'importance de planifier sa carrière et exploiter les nombreux outils disponibles aujourd'hui ».

Auto-évaluation des compétences en audit interne

Point clé : D'une manière générale, les femmes qui auto-évaluent leurs compétences, s'attribuent de moins bonnes notes que les hommes. Ces différences sont particulièrement marquées dans certaines régions.

Ce faisceau d'indices indique que les femmes concentrent leur attention sur leurs compétences en audit interne. Justement, l'enquête du CBOK fournit les notes d'auto-évaluation pour chacune des 10 compétences clés indispensables à l'efficacité de l'audit interne, tel que décrit dans le Référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA. La **figure 20** montre que les femmes s'attribuent de moins bonnes notes pour chacune des compétences clés.

Figure 19 Niveaux de certification en dehors de l’audit interne



Note : Q13 : Quelles certifications professionnelles possédez-vous dans des domaines autres que l’audit interne ? n = 13 012.

Figure 20 Disparités hommes-femmes : Auto-évaluation des compétences clés

10 compétences clés	Femmes	Hommes	DISPARITÉS	Écart en pourcentage
CRIPP	3,07	3,19	-0,12	4%
Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle	3,32	3,49	-0,17	5%
Connaissance de l'organisation et de son environnement	3,36	3,58	-0,22	7%
Gestion du service d'audit interne	3,42	3,68	-0,25	7%
Amélioration et innovation	3,46	3,64	-0,18	5%
Esprit critique	3,51	3,68	-0,17	5%
Planification et réalisation des missions d'audit interne	3,69	3,84	-0,15	4%
Persuasion et collaboration	3,72	3,85	-0,13	3%
Communication	3,76	3,89	-0,13	3%
Déontologie	3,85	3,99	-0,13	3%

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence pour chacune des compétences clés suivantes. n = 11 233.

Auto-évaluation des compétences : disparités régionales

Une analyse plus approfondie des notes d'auto-évaluation par région fournit des indications supplémentaires. La **figure 21** compare les notes d'auto-évaluation fournies dans chaque région par rapport aux moyennes mondiales. La note d'auto-évaluation globale correspond à la somme des notes que s'attribuent les participants pour chacune des dix compétences clés. La **figure 21** met clairement en lumière les disparités régionales existantes pour les hommes comme pour les femmes. En Asie de l'Est et en Asie du Sud, par exemple, tous les participants s'attribuent des notes inférieures à la moyenne mondiale. En Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient et Afrique du Nord, en Amérique du Nord et en Europe, les notes d'auto-évaluation se situent au-dessus de la moyenne mondiale pour les hommes comme pour les femmes.

L'examen des disparités hommes-femmes pour chaque compétence spécifique et selon les régions montre qu'il n'y aucun écart statistiques entre les auto-évaluations dans plusieurs régions (Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et Afrique du

Nord, par exemple)¹⁶. D'un autre côté, en Asie de l'Est et dans la région Amérique latine et Caraïbes, les notes d'auto-évaluation des hommes sont sensiblement plus élevées dans chaque domaine. C'est également le cas en Asie du Sud dans la plupart des domaines, mais pas pour tous¹⁷. En Europe et en Amérique du Nord, les hommes s'attribuent de meilleures notes dans plusieurs domaines mais pas sur tous les domaines. La **figure 22** synthétise les domaines et les régions dans lesquels les disparités hommes-femmes sont le plus marquées. Dans ce cas de figure, ce sont toujours les hommes qui s'attribuent des notes plus élevées que les femmes.

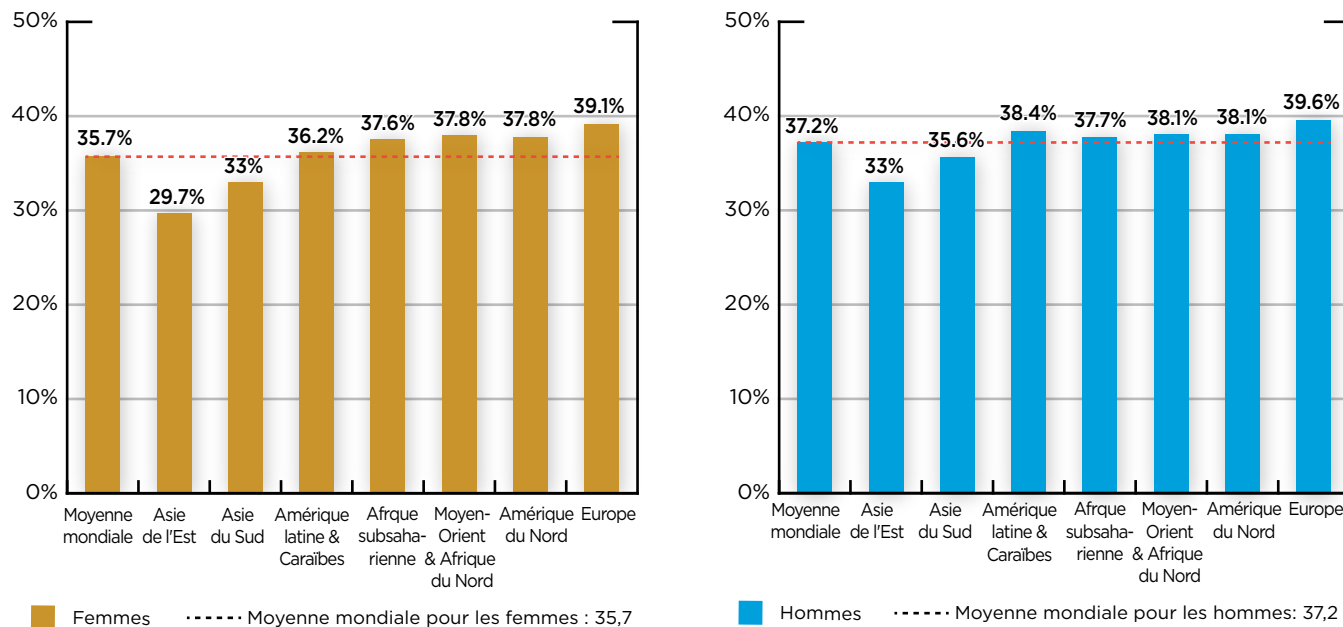
Auto-évaluation des compétences selon l'âge

La **figure 23** est tirée du rapport « Orienter son parcours professionnel », qui est centré sur les compétences nécessaires à l'excellence de l'audit interne. Comme indiqué, la plupart de ces différences s'expliquent par les réponses des

¹⁶ Il est intéressant de noter que le taux de réponse dans ces régions est relativement faible, et qu'il est par conséquent difficile de conclure qu'il n'y a pas d'écart statistique important.

¹⁷ Comme indiqué dans Regional Reflections: Asia and Pacific, l'Asie du Sud englobe l'Inde, le Bangladesh, le Pakistan, le Sri Lanka, l'Afghanistan, le Népal, le Bhoutan et les Maldives. L'Asie de l'Est inclut le Japon et la Corée du Sud.

Figure 21 Auto-évaluation des compétences : disparités régionales



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence pour chacune des compétences suivantes. n = 11 233.

auditeurs internes en début de carrière ou, dans une certaine mesure, en fin de carrière.

Quel que soit leur poste, les femmes s'attribuent de moins bonnes notes que les hommes pour ce qui est du sens des affaires et de la gestion de l'audit interne. Pourtant, ces deux compétences sont essentielles pour les responsables et l'encadrement de l'audit interne. Ces résultats étant issus d'auto-évaluations, il est difficile de savoir si ces différences reflètent de réels écarts de compétences, ou une plus forte propension des femmes à se sous-estimer par rapport aux hommes. En effet, selon certaines études universitaires, les femmes ont tendance à se montrer plus autocritiques que les hommes (par exemple, Beyer 1990).¹⁸ L'un des participants à une table ronde donne le conseil suivant aux personnes qu'il accompagne en tant que mentor :

« [Les femmes] s'expriment très bien, mais expriment parfois ouvertement leurs doutes. Je les mets en garde à ce sujet. C'est normal d'avoir des doutes, et peut-être de ne pas avoir trop confiance en soi, mais elles peuvent faire en sorte de ne pas confier tout le temps ces doutes à [leurs] supérieurs. Je pense qu'il est naturel et normal d'avoir des doutes, et il est important d'en avoir parce que cela aide à mieux réfléchir. Mais certaines personnes ne voient pas les choses de cette façon. Et tant que cela ne changera pas, les femmes doivent trouver un autre exutoire. Chercher un mentor qui peut les écouter et qui les connaît bien, mais aussi peut-être en chercher un autre lorsqu'elles ont besoin d'être conseillées dans leur carrière ».

– Keri Rogers, vice-Président adjoint, Manulife (États-Unis)

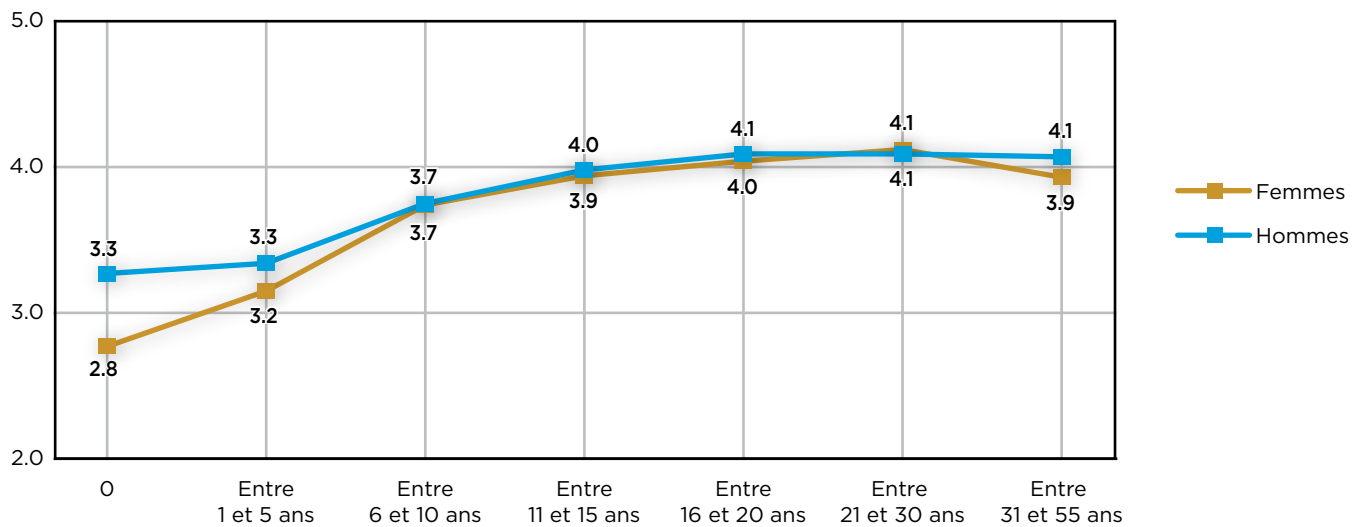
¹⁸ Beyer, S. 1990. Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59(5) : pp. 960-970.

Figure 22 Importantes disparités hommes-femmes dans les auto-évaluations

Compétence	Asie de l'Est	Asie du Sud	Amérique latine & Caraïbes	Amérique du Nord	Europe	Afrique subsaharienne	Moyen-Orient & Afrique du Nord
Déontologie	X	X	X				
Communication	X		X				
Persuasion et collaboration	X		X				
Réalisation des missions d'audit interne	X		X				
Esprit critique	X	X	X				
Gestion du service d'audit interne	X	X	X				
Amélioration et innovation	X	X	X	X	X		
Sens des affaires Jugement	X	X	X		X		
Gouvernance, gestion des risques et dispositifs de contrôle	X		X	X	X		
CRIPP	X	X	X				
Auto-évaluation globale des compétences	X	X	X				

Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence pour chacune des compétences clés suivantes. n = 11 233.

Figure 23 Compétences clés et nombre d'années d'expérience en audit interne



Note : Q79-Q88 : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Les notes indiquées sont des moyennes des multiples mesures utilisées pour chacune des 10 compétences clés. n = 3 792 pour les femmes ; n = 6 457 pour les hommes.

Note : Adapté du rapport « Orienter son parcours professionnel ».

Tutorat et soutien

Point clé : Un tutorat efficace peut constituer un outil essentiel pour aider les femmes dans l'audit interne à développer et orienter leur carrière.

S'agissant du développement professionnel des femmes dans l'audit interne, il ressort de l'enquête du CBOK qu'à mesure qu'elles progressent dans leur carrière, les femmes ont tout intérêt à s'appuyer sur des mentors et des tuteurs (des deux sexes) susceptibles de les aider à se doter des bonnes expériences. Les discussions en table ronde se font l'écho de ce sentiment :

« Une relation étroite avec un mentor - voire avec plusieurs - est absolument essentielle, parce qu'un mentor est une personne sûre avec laquelle vous pouvez partager vos idées... Il peut s'agir de quelqu'un qui a déjà l'expérience du tutorat, qui peut vous apporter un éclairage sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée, [qui sait] comment procéder pour demander quelque chose... pour négocier... C'est très important ».

- Sue Ulrey, CEO, SDU Consulting (États-Unis)

Avec un tutorat et un coaching adapté, les professionnels peuvent déterminer les opportunités à rechercher, les compétences les plus précieuses à développer et comment bâtir la carrière de leur choix. Bien entendu, le tutorat peut prendre de nombreuses formes. Dans certaines organisations (comme les « Big Four »), il existe des programmes formels de tutorat, chaque membre de l'audit interne se voyant ainsi attribuer un tuteur parmi les membres plus expérimentés de l'équipe. Dans d'autres organisations, il est laissé à chacun le soin de rechercher le cas échéant le mentor dont il a besoin. L'une des participantes aux tables rondes originaires du Nigeria a décrit les avantages offerts par le programme formalisé de tutorat de son organisation :

« Mon tuteur - [qui était] un homme - m'a beaucoup apporté. J'ai trouvé cela vraiment bénéfique. L'intégration du tutorat dans notre programme de développement professionnel a été utile ».

- Sally Ogwo Okey-Umah, PwC (Nigeria)

La participation active des deux parties conditionne l'efficacité du tutorat. Le bénéficiaire doit indiquer au tuteur ce qu'il attend de la relation et quels sont ses objectifs professionnels et personnels. Le tuteur doit être disposé à partager son point de vue, son expérience et ses conseils. L'une des participantes aux tables rondes en provenance du Salvador a reconnu en ces termes l'importance d'encadrer les futurs responsables de l'audit interne :

« Le tutorat n'a jamais été un objectif jusqu'à présent, mais je pense qu'il le deviendra. Nous devons apporter cette contribution à la nouvelle génération... Nous devons être en mesure de les guider ».

- Maritza Villanueva, Unicomer Group (Salvador)

Outre le tutorat, de nombreuses femmes peuvent bénéficier, au-delà du simple conseil, de soutiens solides dans leur organisation. Il s'agit de promouvoir, recommander et encourager publiquement les autres collaborateurs. L'une des participantes aux tables rondes a suggéré qu'il pouvait parfois être judicieux pour une femme d'avoir à ses côtés un mentor pour la soutenir et servir de baromètre en cas de doute, ainsi qu'un « sponsor » qui pourra défendre ses initiatives.

6 Avantages perçus par les femmes au sein de l'audit interne

Aujourd'hui, un nombre croissant de femmes décident de faire carrière dans l'audit interne. Une telle décision pourrait bien servir leurs intérêts. Si les disparités hommes-femmes existent dans la plupart des professions, une carrière dans l'audit interne pourrait offrir aux femmes un certain nombre d'avantages. Selon l'enquête du CBOK 2015, environ 30 % des responsables de l'audit interne dans les entreprises cotées sont des femmes. Par comparaison, celles-ci occupent seulement quelque 12 % des postes de directeurs financiers dans les entreprises classées au palmarès Fortune 500.

Parce que bon nombre de celles qui travaillent dans l'audit interne exercent les fonctions d'auditeur interne, de superviseur ou de manager, il est important de cerner en quoi le fait d'être une femme contribue à leur réussite. Les femmes issues du monde entier qui ont participé aux tables rondes et aux entretiens ont toutes en commun de perspectives positives et encourageantes, et reconnaissent qu'à plusieurs égards, être une femme leur a procuré de sérieux avantages tout au long de leur carrière. Les principaux avantages sont les suivants :

- Les femmes font souvent preuve d'un esprit de collaboration et d'équipe, d'empathie et d'écoute, ce qui est important pour les interactions avec les commanditaires, pour travailler avec les équipes ou les superviser et communiquer avec le management.
- Les femmes peuvent apporter un éclairage distinct (de celui des hommes). Or des points de vue différents sont sources de valeur ajoutée et favorisent de meilleurs résultats.
- Lorsqu'une femme supervise un service d'audit interne, elle reconnaît souvent l'importance de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour l'ensemble des collaborateurs.
- De nombreuses organisations admettent qu'il est essentiel que le service d'audit interne soit le reflet des parties prenantes auxquelles elle s'adresse.

Qualités personnelles et méthodes de travail

Point clé : Le style de communication et les aptitudes relationnelles peuvent être très efficaces pour interagir avec les commanditaires et les audités.

De nombreux participants aux tables rondes ont décrit des qualités et méthodes de travail typiquement féminines qu'ils considèrent comme un atout pour les femmes dans l'audit interne. Certains estiment notamment que les femmes ont des aptitudes à la collaboration, à la réflexion, à l'empathie et à l'écoute, qu'elles sont centrées sur leurs équipes, efficaces lorsqu'il s'agit de mener simultanément à bien plusieurs tâches. Les participants ont expliqué en quoi ces caractéristiques étaient un avantage pour interagir avec les commanditaires, travailler avec les équipes ou superviser d'autres auditeurs internes et communiquer avec le management et le Conseil. Les réflexions suivantes montrent en quoi la personnalité des femmes peut constituer un atout pour l'audit interne :

« [Les femmes] font preuve de grandes qualités d'écoute. Elles lisent entre les mots. Et je pense que cela est vraiment important dans une mission d'audit interne. Je pense que les femmes sont capables d'annoncer des mauvaises nouvelles en faisant preuve d'un peu d'optimisme... Sans pour autant sous-estimer l'essentiel... "Ça va aller. Ce n'est pas la fin du monde. Voici ce que nous allons faire". Les femmes ont tendance à être bien plus attentives, compréhensives et compatissantes. Elles ont tendance à tenir compte du point de vue des autres avant de leur mettre des bâtons dans les roues. Elles ont une vision plus large du monde – c'est-à-dire plus collective... C'est pourquoi [l'audit interne] est un bon choix pour elles. »

– Sue Ulrey, CEO, SDU Consulting (États-Unis)

Une responsable de l'audit interne dans le secteur des services énergétiques indique en outre que les audités semblent plus ouverts et plus communicatifs lorsque l'auditeur interne est une femme :

« Dans l'environnement très technique dans lequel je travaille, je trouve généralement qu'être une femme constitue un avantage. Parce qu'elles ont une vision différente, les femmes permettent d'enrichir le dialogue, la création de valeur ajoutée et de meilleurs résultats ».

– Mary Ludford, Directrice adjointe Audit et contrôles, Exelon (États-Unis)

Plusieurs femmes responsables de l'audit interne mettent en avant l'avantage de la multiplicité des points de vue au sein de l'équipe d'audit interne. Ainsi, Pritesh Dattani, Directrice Audit Groupe pour Gulf Marketing Group (Émirats arabes unis) indique qu'il est important pour l'équipe d'audit de bénéficier d'une mixité de compétences et d'expériences. Une équipe d'audit interne composée à la fois d'hommes et de femmes favorise une vision d'ensemble équilibrée. Larry Harrington (responsable de l'audit interne, Raytheon, États-Unis) développe cette idée :

« [Les femmes] ont [le même] niveau de compétences et d'expérience [que les hommes]. Par ailleurs, elles apportent souvent un éclairage différent sur les choses, ce qui nous aide à penser différemment. La diversité de pensée, d'expérience, de nationalité, de spécialisation... Tout contribue à de meilleurs résultats ».

Promouvoir l'équilibre vie professionnelle-vie privée des collaborateurs

Point clé : Les femmes au poste de responsable de l'audit interne dirigent souvent par l'exemple et encouragent leurs collaborateurs à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Comme nous le verrons dans la section suivante, maintenir un tel équilibre est essentiel pour l'ensemble des collaborateurs. Selon plusieurs responsables de l'audit interne, les

femmes au poste de responsable de l'audit interne reconnaissent souvent l'importance de cet aspect, acceptent de collaborer avec leurs équipes pour les aider à préserver une flexibilité acceptable, et mettent en place des solutions de travail innovantes pour favoriser cet équilibre.

« L'équilibre vie professionnelle-vie privée : il y a lieu d'être sensibilisé, de faire preuve de délicatesse et d'innovations pour fidéliser les femmes à haut potentiel qui peuvent avoir d'autres priorités à concilier avec leurs exigences professionnelles ».

– Mary Ludford, Directrice audit et contrôle, Exelon (États-Unis)

Une responsable de l'audit interne dans le secteur public en Europe insiste sur l'importance de rester soi-même et de suivre son instinct, et explique qu'il est souvent assez naturel pour une femme d'aider les autres à se sentir suffisamment à l'aise au travail pour parvenir à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée.

« ... Lorsqu'une femme arrive, il est permis de parler de ses enfants... Il est plus facile de ne pas parler uniquement des aspects professionnels, mais également des questions plus personnelles... La plupart des femmes s'efforcent de faciliter le dialogue, afin de mettre chacun suffisamment à l'aise pour qu'il puisse s'exprimer. Pour les femmes, c'est une façon parfois plus naturelle de travailler et de se comporter ».

Parité hommes-femmes

Point clé : La plupart des organisations mettent en place des initiatives en faveur de la diversité afin d'offrir des opportunités aux femmes au sein de l'audit interne.

Plusieurs personnes interrogées estiment que les femmes qui ont les qualifications requises ont plus de chance de bénéficier d'opportunités d'avancement parce que de nombreuses entreprises donnent la priorité aux initiatives en

faveur de la diversité¹⁹. Cela ne signifie pas que les femmes non qualifiées se voient proposer des postes qui ne leur conviennent pas, mais plutôt que les femmes sont peut-être davantage susceptibles d'être retenues ou présélectionnées pour des postes avec plus de responsabilités dans les organisations qui recherchent plus spécifiquement des candidates.

Une responsable de l'audit interne originaire des États-Unis explique l'impact possible d'une orientation en faveur de la diversité sur les postes de direction au sein de l'audit interne, par opposition aux autres services.

« Bien souvent, les PDG indiquent à leur DRH qu'il leur faut embaucher au moins une femme, et c'est généralement le poste de DRH ou de responsable de l'audit interne, voire les deux, qui sont occupés par des femmes... On peut donc affirmer que les femmes en audit interne ont bénéficié de cette tendance. Ce qui peut en partie expliquer la disproportion entre le nombre de femmes au poste de responsable de l'audit interne par rapport aux postes de directeur opérationnel ou de directeur financier. »

En outre, de telles initiatives peuvent à terme aider la direction du service d'audit interne à mieux refléter la population des audités. Comme le note une responsable de l'audit interne :

« [Nous] sommes très attentifs à la diversité de nos interlocuteurs, et veillons à encourager une vision identique de la diversité au sein de nos équipes, ce qui, bien souvent, conduit à une plus grande parité. Ceci contribue, entre autres facteurs, à une plus grande égalité hommes-femmes. C'est donc plus ou moins délibérément que nous nous assurons de proposer et d'attirer les talents en fonction des pays dans lesquels nous intervenons. »

– Mary Ludford, Directrice adjointe Audit et Contrôles, Exelon (États-Unis)

¹⁹ La place donnée aux initiatives en faveur de la diversité est susceptible de varier d'une région à l'autre du monde. À titre d'exemple, les quotas de femmes ont gagné en popularité dans certains pays européens. (Rayasam, R. (2016). Why Germany's New Quota for Women on Boards Looks Like a Bust. Fortune. <http://fortune.com/2016/03/11/germany-board-quota-women/>).

Ce commentaire montre que certaines organisations admettent qu'il y a des avantages à avoir une fonction d'audit interne qui reflète la diversité de ses interlocuteurs. D'autres personnes interrogées corroborent cette idée :

« Dans un monde parfait, l'audit interne devrait refléter les parties prenantes de l'organisation. Une équipe d'audit interne bien conçue doit être le miroir de la société au sens large : origine ethnique, religion, langue, sexe, etc. Ce qui implique qu'elle doit être composée d'environ 50 % de femmes, mais ce n'est pas tout... Il ne s'agit pas d'une simple représentation... Miser sur un équilibre hommes-femmes approprié constitue clairement un pas dans la bonne direction... »

– Michael Parkinson, Consultant en audit interne, Michael Parkinson Consulting (Australie)

Conclusion

Selon les participants aux tables rondes, les femmes peuvent apporter une perspective différente de la profession d'audit interne, qui peut être bénéfique pour le service d'audit interne comme pour l'organisation dans son ensemble. Les traits de personnalité traditionnellement reconnus chez les femmes, comme l'ouverture d'esprit, la compassion et la prévenance, peuvent contribuer à mettre à l'aise les audités et les autres collaborateurs et favoriser les échanges, les confidences et la collaboration. On considère également que les femmes sont compréhensives en ce qui concerne l'équilibre vie professionnelle-vie privée de l'ensemble des collaborateurs, et sont donc à même d'apporter des solutions innovantes et d'accepter les différentes priorités des collaborateurs.

Les participants aux tables rondes admettent également que les femmes retirent certains avantages à travailler en tant qu'auditeur interne. De nombreuses organisations reconnaissent la nécessité d'accroître la diversité au sens large, et la place des femmes en particulier. Par conséquent, dans certains cas, les femmes sont tout particulièrement recherchées afin de faire bénéficier la fonction d'audit interne de leurs compétences.

7 Problèmes rencontrés par les femmes en audit interne

Les personnes interrogées ont identifié les défis auxquels font face les femmes dans l'audit interne. Certaines de ces difficultés, telles que la personnalité et les méthodes de travail, ont été présentées comme un avantage et un inconvénient. Ces principaux défis sont les suivants :

- Trouver un équilibre entre responsabilités professionnelles et vie de famille
- Mobiliser efficacement les différentes personnalités et méthodes de travail
- Surmonter les obstacles historiques et culturels
- Intégrer les jeux politiques

Équilibre vie professionnelle/vie de famille

Point clé : Il est difficile, pour de nombreuses femmes dans l'audit interne de jongler entre leurs responsabilités familiales et leur carrière, qui impose souvent un rythme intensif et de fréquents déplacements.

Sans surprise, les participants aux tables rondes décrivent les contraintes auxquelles font face les femmes travaillant dans l'audit interne lorsqu'elles essayent de trouver un équilibre entre leur travail et leur vie privée, et en particulier leurs responsabilités familiales. Les longues journées de travail, les nombreux déplacements et la forte pression liée aux impératifs de délais font de l'audit interne un environnement de travail particulièrement difficile pour les femmes et les hommes qui souhaitent également se concentrer sur les priorités familiales.

Adaptation

Bon nombre des femmes qui ont participé aux discussions en table ronde parlent d'arrangements familiaux moins traditionnels. Par exemple, plusieurs femmes pourvoient au budget du ménage, tandis que leurs époux restent à la maison pour s'occuper des enfants. À la question, comment faire pour « tout concilier », une responsable de l'audit interne répond :

« Comment ai-je réussi à tout mener de front, et à élever mes enfants tout en parcourant le monde ? C'est uniquement grâce à mon mari, qui a renoncé à sa carrière il y a longtemps déjà... »

– Clare Brady, Responsable de l'audit interne (États-Unis)

Une autre explique que c'est parce que son mari était « homme au foyer » qu'elle a été en mesure de rechercher et d'accepter les belles opportunités qui se présentaient, même lorsqu'elles impliquaient un déménagement, car elle n'avait pas à se soucier de la carrière de son conjoint. Elle a ainsi bénéficié de la flexibilité nécessaire pour relever les défis qui lui ont permis d'accélérer le développement de sa carrière.

Déplacements

Les nombreux déplacements liés aux missions d'audit interne ne sont pas étrangers aux difficultés rencontrées par les femmes qui essayent de jongler entre leur carrière et l'éducation de leurs enfants. Une responsable de l'audit interne basée aux États-Unis explique que, selon sa propre expérience, les femmes dans l'audit interne sont davantage susceptibles de quitter les secteurs nécessitant de nombreux déplacements (comme l'industrie manufacturière) que ceux (comme la finance) où les voyages sont moins fréquents. Quoique les données tirées du CBOK ne permettent pas de confirmer cette hypothèse, on remarque néanmoins que les femmes sont, d'une manière générale, moins enclines que les hommes à travailler dans l'industrie manufacturière (voir **figure 11**).

« Parce que les contraintes de déplacement sont si lourdes, à mesure qu'elles progressent dans la hiérarchie et qu'elles commencent à avoir des enfants, les femmes quittent la profession d'audit interne... Et celles que je vois progresser n'ont généralement pas d'enfants en bas âge. Et s'il leur arrive de réintégrer l'audit interne, ce qui est parfois le cas, c'est parce que leurs enfants ont grandi et qu'elles sont de nouveau en mesure de voyager ».

– Valerie Wolbrueck, Directrice, Lennox International, Inc. (États-Unis)

De nombreuses participantes aux tables rondes indiquent néanmoins que certains changements dans la profession permettent une grande flexibilité dans l'aménagement du temps de travail et les déplacements. Les femmes sont donc nettement plus à même aujourd'hui que par le passé de poursuivre leur carrière dans l'audit interne sans compromettre leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, Charlotta Hjelm (responsable de l'audit interne, LFAB, Suède) explique qu'elle a pu, en rejoignant l'audit interne après une carrière de cadre dans la finance, améliorer cet équilibre en consacrant plus de temps à sa famille et à ses amis.

Se tournant vers l'avenir, une des participantes aux tables rondes originaire du Nigeria prédit qu'à mesure que les organisations mobiliseront les technologies, les femmes seront en mesure d'atteindre les postes les plus élevés de l'entreprise tout en conservant un équilibre acceptable entre vie privée et vie professionnelle :

« Je ne suis pas inquiète pour l'avenir des femmes car les responsables de l'audit interne n'auront plus besoin, grâce aux technologies, d'être physiquement présents au bureau. Une femme peut, tout en étant à la maison ou dans un autre bureau, assumer ses responsabilités de responsable de l'audit interne et superviser tous ceux qui ont accès aux données sans être physiquement présents ».

Difficultés liées aux méthodes de travail

Point clé : Les femmes ont souvent moins d'assurance que les hommes et peuvent ne pas avoir un esprit de compétition nécessaire à leur évolution professionnelle.

Certaines spécificités dans les qualités personnelles et les méthodes de travail peuvent procurer des avantages aux femmes, comme indiqué plus haut, mais également être sources de difficultés. Plusieurs des responsables de l'audit interne ayant participé à l'enquête décrivent certaines différences dans les traits de personnalité ou le style de travail

entre les hommes et les femmes, qui peuvent nuire à la réussite ou à la progression de ces dernières²⁰.

Confiance en soi

De nombreuses femmes, pour diverses raisons (normes sociales, personnalité, culture, etc.) peuvent avoir moins d'assurance et être moins compétitive et avoir moins confiance dans leurs projets que leurs homologues masculins. Shawn Tebben (VP, audit interne, Vail Resorts, États-Unis), par exemple, explique que les hommes peuvent donner le sentiment d'être plus confiants et sûrs d'eux que les femmes, et que, par comparaison, ces dernières peuvent perdre en crédibilité en raison de leur timidité.

« ...[les femmes] ont tendance à réfléchir un peu plus que les hommes, [ce qui] peut parfois donner l'impression faussée que nous sommes moins capables d'être fermes au téléphone, d'affronter la contradiction... C'est pourquoi il nous incombe à mesure que nous gravissons les échelons, de lutter contre cela ainsi que contre nos autres [tendances] plus naturelles. »

Donner, plutôt que prendre

Autre stéréotype féminin courant : les femmes sont plus enclines à encourager et soutenir les autres qu'à être compétitives et opportunistes. Dans un sens, il est peut-être admis qu'elles préfèrent être en position de « donner » plutôt que de « prendre ».²¹ Ceux qui « donnent » apportent leur soutien aux autres ou à l'organisation sans rien attendre en contrepartie. Une responsable de l'audit interne observe que les femmes préfèrent « bien s'entendre » avec les autres, et cette tendance, qui peut apparaître dès le plus jeune âge, se manifeste au travail.

²⁰ Il est important de noter que d'après les recherches, les stéréotypes féminins ont évolué depuis que les femmes sont de plus en plus nombreuses à travailler. Dans la société actuelle, les femmes sont notamment davantage perçues comme les hommes (avec des traits de personnalité plus traditionnellement masculins) que par le passé et le seront encore plus à l'avenir. Cela vaut tant pour les caractéristiques masculines (stéréotypées) positives que négatives. (Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). *Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. Personality and social psychology bulletin*, 26(10), 1171-1188).

²¹ Grant, A. (2013) *In the company of givers and takers. Harvard Business Review*. Avril 2013.

« Je pense que la façon dont les jeunes femmes – les jeunes filles – jouent et apprennent explique en grande partie cette situation... Les filles privilégient davantage les jeux sociaux que les garçons, développent ces compétences et sont très solidaires des autres. C'est pourquoi en début de carrière, [les femmes] réussissent si bien. Et de telles compétences sont très utiles aux auditeurs car elles permettent d'assimiler beaucoup d'informations, de percevoir les indices non verbaux et de vraiment bien comprendre et écouter les autres. Mais les femmes perdent leur avantage lorsque les jeunes hommes acquièrent ces [compétences sociales] au fil du temps, sans pour autant avoir peur de la compétition ou de la confrontation. Or de telles compétences semblent davantage compatibles avec un rôle de leader. Les hommes ont par conséquent tendance à progresser plus rapidement. Les jeunes femmes en revanche veulent bien s'entendre avec leurs collègues et sont mal à l'aise avec ce type de situation. Elles donnent donc l'impression d'être en retrait car elles ne veulent pas créer de problèmes. »

– Keri Rogers, vice-Président adjoint
Manulife (États-Unis)

Cette observation est corroborée par les recherches universitaires, selon lesquelles on apprend aux hommes à avoir confiance en soi, à être indépendants, rationnels et décidés, tandis qu'on enseigne aux femmes à se montrer attentives aux autres, à encourager et à soutenir les autres (Hoyt, Simon et Reid, 2009, Brandt et Laiho 2013).^{22 23}

Certes, les recherches montrent que savoir donner est une qualité importante pour un leader. Toutefois, comme précisé ci-dessus, il est nécessaire d'avoir une approche tactique et de prendre en main sa carrière pour réussir dans la profession.

²² Hoyt, C. L., Simon, S. and Reid, L. (2009). *Choosing the best (wo)man for the job: the effects of mortality salience, sex, and, gender stereotypes on leader evaluations*. The Leadership Quarterly. 20(2) ; 233-246.

²³ Brandt, T. et M. Laiho. 2013. *Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and sub-ordinate perspectives*. Leadership and Organization Development Journal 34(1) : pp. 44-66.

Questions d'ordre culturel et historique

Point clé : Les normes culturelles jouent un rôle dans l'acceptation des femmes au sein des équipes et à des postes de direction.

Les questions d'ordre culturel et historique apparaissent particulièrement importantes dans les régions du monde où les femmes sont traditionnellement considérées comme inférieures aux hommes (Afrique et Asie du Sud par exemple). Ce qui vient confirmer les résultats indiqués dans les **figures 2 et 4**, qui montrent que les disparités hommes-femmes sont plus marquées dans ces deux régions que dans les pays occidentaux. Comme l'indique une responsable de l'audit interne originaire d'Afrique du Sud :

« [Dans certaines cultures], les femmes sont considérées comme serviles, et les questions culturelles ont un fort impact sur les femmes qui cherchent à se mettre en avant ».

Dans le même ordre d'idées Sakiko Sakai, propriétaire d'Infinity Consulting (Japon) note que les femmes au poste de responsable de l'audit interne travaillent généralement pour des entreprises étrangères (occidentales notamment) et qu'il est très peu probable qu'une femme puisse prétendre à ce titre dans une entreprise nipponne tout simplement parce que ce n'est pas dans la culture du Japon.

Jeux politiques

Point clé : On estime parfois que les femmes sont moins adeptes que les hommes des intrigues ce qui peut nuire à leur avancement ou à leur développement de carrière.

En 2012, une étude menée par Robert Half, International a révélé que 62 % des travailleurs nord-américains interrogés estimaient nécessaire de s'impliquer dans les jeux politiques pour pouvoir avancer professionnellement²⁴. Néanmoins, plusieurs participantes à la table ronde se disent convaincues que les femmes sont moins enclines à se mêler aux intrigues

²⁴ Robert Half. 2012. *How to navigate office politics: Your guide to getting ahead*. https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/Images/RH-PDFs/RH_OfficePolitics.pdf

internes que leurs homologues masculins. Comme résumé simplement par l'une d'entre elles originaire d'Asie :

« Les femmes, en général, ne sont pas douées pour les intrigues. Les auditeurs masculins font un travail formidable, en comparaison avec les femmes [dans ce domaine] ».

- Sakiko Sakai, propriétaire d'Infinity Consulting (Japon)

Une responsable de l'audit interne originaire d'Afrique se fait l'écho de ce sentiment :

« Les femmes peuvent ne pas être en mesure de manœuvrer au même niveau que les hommes, ce qui les désavantage sérieusement ».

Les intrigues ont généralement une connotation négative. Pour autant, ce n'est pas nécessairement le cas. En effet, certaines études universitaires montrent que quatre compétences sont nécessaires pour avoir une influence positive : (1) la finesse d'esprit (2) l'influence interpersonnelle (3) la capacité à développer des réseaux, et (4) la sincérité²⁵. Ces compétences ne semblent pas inhabituelles pour les femmes. Néanmoins, une autre responsable de l'audit interne basée aux États-Unis souligne que les femmes peuvent avoir particulièrement du mal à s'intégrer dans une équipe composée majoritairement d'hommes.

²⁵ Ferris, G. R., S. L. Davidson, et P. L. Perrewe. 2005. *Political skill at work: impact on work effectiveness*. Mountain View, Californie : Davies-Black Publishers.

« Il faut être lucide : les hommes et les femmes sont différents, et la profession est dominée par les hommes. Pénétrer dans ce club fermé est donc très difficile. Non pas que les hommes cherchent à exclure les femmes... Mais le fait est qu'un nombre considérable d'affaires se règlent sur un terrain de golf... ou sur un terrain de sport. Il en est ainsi. Et ce genre d'environnement peut ne pas attirer [les femmes], qui perdent alors des occasions de nouer des liens. Nos centres d'intérêt sont différents et resteront probablement différents pendant longtemps encore ».

Conclusion

En conclusion, des femmes responsables de l'audit interne nous ont fait part des difficultés auxquelles elles étaient personnellement confrontées ou dont elles étaient témoin. S'il apparaît que de tels inconvénients dépassent les avantages offerts par la profession, les personnes interrogées restent globalement très positives et encourageantes. Le message qui ressort de ces entretiens est que réussir dans cette profession nécessite d'être courageux, compétent et travailleur. L'audit interne est porteur de nombreuses opportunités pour les femmes dotées de ces qualités.

Conclusion

L'édition 2015 de l'enquête du CBOK de l'IIA révèle que les femmes ont un impact important sur la profession d'audit interne. Globalement, les femmes représentent environ un tiers de l'ensemble des responsables de l'audit interne et plus de 40 % des auditeurs internes. Elles sont donc amenées à jouer un rôle croissant.

Les femmes apportent leur point de vue différent, leurs compétences et des traits de personnalité particulièrement importants pour l'audit interne. Les auditeurs internes doivent avoir de multiples casquettes et interagir quotidiennement avec des intervenants divers. Les femmes, qui sont traditionnellement considérées comme capables de mener plusieurs tâches de front et d'écouter attentivement les autres, pourraient être particulièrement bien placées pour assumer de telles responsabilités. Néanmoins, elles doivent faire face à différents obstacles à mesure qu'elles avancent dans leur carrière, comme trouver le juste équilibre entre

vie professionnelle et vie privée, capitaliser sur les qualités traditionnellement féminines, et manœuvrer habilement entre les jeux politiques.

Aujourd'hui plus que jamais, les femmes sont constamment confrontées à la question de savoir si elles peuvent (et souhaitent) jongler entre une carrière difficile et une vie personnelle épanouissante. Les femmes qui réussissent dans l'audit interne nous ont fait part de plusieurs observations à l'attention de celles qui souhaitent progresser dans leur carrière. Les femmes doivent avant tout avoir confiance en elles-mêmes, ainsi que dans leurs capacités et dans leurs choix de carrière. Elles doivent rechercher un mentor pour les aider à dénicher les bonnes opportunités et développer un plan de carrière approprié. Enfin, elles ne doivent pas hésiter à « foncer » !

À propos de l'auteur

Margaret H. Christ, PhD, CIA est professeur de comptabilité associé et Directeur de recherche PwC à l'Université de Géorgie aux États-Unis. Ses recherches sont centrées sur l'impact des systèmes de contrôle organisationnels, y compris les pratiques de l'audit interne. Elle a publié de nombreux articles dans les principales revues consacrées à la recherche, comme *The Accounting Review*, *Contemporary Accounting Research* et *Accounting, Organizations, and Society*. Elle est également l'auteur de plusieurs rapports et

monographies pour la Fondation de la Recherche de l'IIA (Institute of Internal Auditors) et membre du Committee of Research and Education Advisors de l'IIA. Elle co-préside également le groupe de travail sur la diversité pour le Terry College of Business. Avant d'obtenir son PhD auprès de l'Université du Texas à Austin, Margaret H. Christ a été consultante sénior en gestion des risques pour Arthur Andersen et Protiviti.

Équipe du projet

Personnes interviewées

Ravio Bachmann, Chef de Service – Audit municipal, Municipalité de Tartu, Estonie

Karen Begelfer, VP Audit d'entreprise, Sprint, États-Unis

Clare Brady, RAI, États-Unis

Pritesh Dattani, Directeur Audit Groupe, Groupe Gulf Marketing, Émirats arabes unis

Faith Egwuenu, Auditeur financier, Unified Payments, Nigeria

Polona Pergar Guzaj, Manager, Slovénie

Larry Harrington, RAI, Raytheon, États-Unis

Kiko Harvey, VP Audit d'entreprise et gestion des risques d'entreprise, Delta Airlines, États-Unis

Charlotta Hjelm, Responsable de l'audit interne, Lansforsakringar, Suède

Jenitha John, PDG, FirstRand Bank, Afrique du Sud

Lesedi Lesetedi, Director de l'audit interne, Botswana International University, Botswana

Mary Ludford, VP Auditet contrôles, Excelon, États-Unis

Kuldar Ojang, Manager des risques opérationnels, SEB Bank AS, Estonie

Sally Okey-Umahi, PwC, Nigeria

Keri Rogers, Assistant VP, Manulife, États-Unis

Sakiko Sakai, Propriétaire, Infinity Consulting, Japon

Shawn Tebben, VP audit interne, Vail Resorts, États-Unis

Sue Ulrey, PDG, SDU Consulting, États-Unis

Anneke van Zanen-Nieberg, Responsable audit, Pays-Bas

Maritza Villanueva, Auditeur interne d'entreprise, Unicomer Group, El Salvador

John Wszelaki, Directeur - Centre américain pour l'audit de l'États, IIA, États-Unis

Valerie Wolbrueck, Responsable audit d'entreprise, Lennox International, Inc. États-Unis

Remerciements

Je suis très reconnaissante aux professionnels de l'audit interne qui ont participé aux tables rondes et aux entretiens. Discuter avec de si nombreuses femmes brillantes et influentes dans le domaine de l'audit interne s'est révélé très enrichissant et chacune d'entre elles a partagé son temps avec générosité. Je remercie également le comité de revue de l'enquête du CBOK pour leurs précieux conseils et leur analyse minutieuse des résultats de l'enquête. Enfin, je remercie pour son aide mon mari, John Christ, qui a partagé son expertise en analyse des données ainsi qu'une part plus grande qu'à l'accoutumée des tâches ménagères et responsabilités familiales pour me permettre de mener à bien ce projet.

Parrainage

La Fondation de la Recherche de l'IIA apprécie la généreuse contribution à ce rapport fournie par Larry Harrington, CIA, CRMA, QIAL, Président 2015-16 du Conseil d'administration de l'IIA Global.



Vos dons ont un impact

Les rapports du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA du monde entier.

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

Contacts

The Institute of Internal Auditors
(siege medial)
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs,
Floride 32701-4201,
États-Unis

About The IIA Research Foundation

Le CBOK est géré par la Fondation de la Recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données : Dr. Po-ju Chen

Développeur de contenu : Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra and

Kayla Manning

Quality Review & Data Analyst:

Tameca Alexander

Comité de revue du rapport

Dick Anderson (États-Unis)

Karen Begelfer (États-Unis)

Sezer Bozkus Kahyaoglu (Turquie)

Charlotta Hjelm (Suède)

Elsa Leiten (Estonie)

Jacqueline Liao (Singapour)

Kami Nuttall (Royaume-Uni)

Irene Nwankwo (Nigeria)

Silvia Coto Ramírez (Costa Rica)

Michael Parkinson (Australie)

Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Copyright © 2016 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIARF)*. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'*IFACI* (recherche@ifaci.com). ID # 2016-1491