THE KORN/FERRY INSTITUTE

The Institute of Internal Auditors

AUDIT EXECUTIVE CENTER

UNE ÂME DE LEADER

Les sept qualités personnelles qui maximisent l'impact des directeurs de l'audit interne les plus performants

Richard F. Chambers, Charles B. Eldridge et Paula Park

Alors que les entreprises évoluent dans un univers en pleine mutation, les comités d'audit, les directeurs généraux et les directeurs financiers n'ont jamais autant demandé à l'audit interne. Désormais, les responsables de l'audit interne doivent faire montre d'une expérience plus variée, d'un sens plus aigu de l'activité, et des compétences essentielles de leadership.

L'audit interne est entré dans une nouvelle ère. Après une dizaine d'années durant lesquelles une succession de scandales a ébranlé les entreprises, les projecteurs sont à présent braqués sur les intervenants chargés d'examiner le contrôle interne, l'efficience opérationnelle et la conformité à la réglementation. À l'évidence, la fonction de responsable de l'audit interne n'est plus du tout la même. Aujourd'hui, le conseil d'administration et le directeur général recherchent un nouveau profil : un responsable de l'audit interne qui comprenne toutes les facettes de l'entreprise et qui puisse être un agent du changement.

Le champ traditionnel de l'audit interne se métamorphose depuis quelque temps, mais la crise économique mondiale accélère certaines de ces évolutions. Les transformations qui en résultent sont peut-être ressenties encore plus profondément que les effets de la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002. Une grave récession et plusieurs affaires largement médiatisées ont contraint les entreprises à se recentrer sur elles-mêmes et à repenser leur gestion du risque ainsi que leurs pratiques financières, dans tous les aspects de leurs activités.

« Le changement a été plus rapide ces deux ou trois dernières années que sur l'ensemble de la décennie passée », affirme Mark Arning, responsable de l'audit interne chez New York Life Insurance Company. « Notre profession a besoin de leaders pour pouvoir se préparer à la prochaine crise, d'où qu'elle vienne. »

Le poste de responsable de l'audit interne n'est plus systématiquement occupé par un expert-comptable ou par un auditeur interne de carrière. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises estiment que d'autres pans de leur organisation constituent un vivier pour les personnes possédant des qualités de leader et à même de piloter le changement dans la fonction d'audit.

Les comités d'audit et les directeurs généraux doivent de plus en plus conduire les organisations suivant des principes juridiques, déontologiques et de prise en compte du risque, tout en maîtrisant les coûts et en dynamisant la croissance et le bénéfice. Il n'est donc pas étonnant qu'ils attendent du responsable de l'audit interne un leadership et une contribution inédits à la stratégie globale de l'entreprise. Les responsables de l'audit interne de la vieille école ne correspondent plus au profil recherché par le conseil d'administration. Ces dernières années, beaucoup d'entre eux ont été victimes des réductions d'effectifs. Aujourd'hui, on estime que, dans les entreprises américaines du classement *Fortune 500*, les responsables de l'audit interne sont recrutés près d'une fois sur deux à l'extérieur de la fonction. C'est tout simplement un nouvel ensemble de compétences qui est requis.

Cependant, ceux qui possèdent les qualités souhaitées sont très recherchés. Les comités d'audit, les directeurs généraux, les directeurs d'exploitation et les directeurs financiers savent ce que les responsables de l'audit interne performants peuvent apporter et estiment qu'ils peuvent changer la donne. De nos jours, le responsable de l'audit interne est l'un des rares cadres supérieurs à disposer d'un poste d'observation privilégié sur toute l'entreprise. Ceux qui en tirent avantage sont très appréciés et bénéficient des meilleures opportunités de carrière.

Une tendance se dessine : le poste de responsable de l'audit interne n'est plus systématiquement occupé par un expert-comptable ou par un auditeur interne de carrière. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises estiment que d'autres pans de leur organisation constituent un vivier pour les personnes possédant des qualités de leader et à même de piloter le changement dans la fonction d'audit. Ainsi, certaines entreprises sont en quête d'un responsable de l'audit interne ayant une expérience du contrôle de gestion, des activités de financement d'une division, des ressources humaines, du risque et de la conformité, ou qui a occupé des postes de direction dans des entités opérationnelles ou dans d'autres entités. « Si vous ne comprenez pas l'entreprise, vous aurez du mal à convaincre quelqu'un de travailler différemment », explique Larry Harrington, responsable de l'audit interne chez Raytheon. « Vous devez être crédible. »

Afin de définir les qualités essentielles à la réussite d'un responsable de l'audit interne aujourd'hui, le cabinet de recrutement Korn/Ferry International et The Institute of Internal Auditors (IIA) ont mené une série d'entretiens avec des professionnels de premier plan aux États-Unis et dans le monde. Ces conversations ont permis de dégager sept qualités, qui seront explorées ci-après :

1. Un sens aigu de l'activité de l'organisation
2. De réelles qualités de communicant
3. Une intégrité et une déontologie sans faille
4. Une expérience variée
5. Une excellente connaissance des risques de l'entreprise
6. Un don pour développer les talents
7. Un courage inébranlable

Un sens aigu de l'activité de l'organisation

Les méthodes d'évaluation du risque, de conduite des audits et de diffusion de rapports n'ont guère évolué au cours de la dernière décennie. Or, dans le même temps, un profond changement s'est opéré dans le monde de l'entreprise. Les organisations sont confrontées à des restructurations, à une refonte des processus, à un redimensionnement, à la mondialisation et à une surveillance sans précédent. Chacune de leurs fonctions, à la demande du conseil d'administration, s'attache à trouver des solutions pour gagner en efficience.

« Pour les auditeurs internes, le problème actuel consiste à déterminer comment ils peuvent aider la direction à réussir », indique Larry Harrington. De solides compétences en audit et la connaissance de la réglementation restent cruciales, mais, pour endosser ce rôle élargi, le responsable de l'audit interne doit comprendre des aspects de l'activité qui vont au-delà de l'audit interne. Comment, par exemple, l'organisation peut-elle rationaliser ses activités tout en maintenant des contrôles appropriés ?

« Il est essentiel de connaître parfaitement l'entreprise, sinon votre tâche risque d'être ardue. Vous devez avoir une approche globale, être capable de relier différents éléments entre eux et comprendre les implications et les conséquences des décisions de l'entreprise, de façon à utiliser les ressources avec le plus d'efficacité possible », indique Connie McDaniel, responsable de l'audit interne chez Coca-Cola.

Brian Worrell, responsable de l'audit interne chez General Electric, va dans le même sens : « Un responsable de l'audit interne performant a un réel sens de l'activité de l'entreprise et une expérience opérationnelle. Il doit savoir comment une entreprise se dirige et comment les dirigeants prennent les décisions et procèdent aux arbitrages opérationnels, chaque jour. »

« Un responsable de l'audit interne performant a un réel sens de l'activité de l'organisation et une expérience opérationnelle. Il doit savoir comment une entreprise se dirige et comment les dirigeants prennent toutes les décisions et procèdent à tous les arbitrages opérationnels, chaque jour. »

Brian Worrell, responsable de l'audit interne
General Electric

« Les conseils d'administration souhaitent un bon communicant, qui n'édulcorera pas les questions importantes et qui ne prendra pas de gants. Il est essentiel de délivrer nos messages avec clarté, que ce soit par écrit ou oralement, afin que tout le monde puisse saisir l'ampleur exacte d'un problème. »

Paul Sobel, responsable de l'audit interne
Mirant Corporation

Les responsables de l'audit interne efficaces conceptualisent l'audit interne sous forme d'une entité et considèrent le reste de l'organisation comme le client de cette entité. Il s'agit ensuite d'encourager une plus forte « demande » en accroissant la satisfaction du client et en démontrant la valeur ajoutée qu'apporte l'audit interne. Dès lors que l'auditeur interne a une vision juste de l'entreprise, il n'est plus perçu comme un intrus inévitable, mais comme un partenaire qui permet de réaliser des économies, d'éliminer des pratiques défaillantes, d'améliorer l'efficience et de réduire le risque.

Ceux qui ont passé toute leur carrière reclus dans l'audit interne peuvent avoir du mal à acquérir ces compétences. « Ils ne comprennent pas toujours bien les ressources humaines, le marketing, la vente ou les activités opérationnelles, et, en général, ils se penchent sur une question avec un décalage d'un an, affirme Larry Harrington. Or, un leader doit s'intéresser à ce qui va se passer dans les 12 prochains mois, et non à ce qui s'est passé dans les 12 derniers. »

GE, Home Depot, Dell et d'autres ont adopté un modèle de rotation pour l'audit interne, qui dicte le mouvement des cadres dans l'organisation, ce qui permet à ces intervenants d'acquérir une expérience précieuse dans de nombreux domaines de l'entreprise. De plus en plus de responsables de l'audit interne privilégient cette approche. « Au sein de notre groupe, un principe clair a été posé : vous ne pouvez pas prendre ma place si vous n'avez pas une certaine expérience opérationnelle, explique Andrew Dix, responsable de l'audit interne chez Telstra Corp., le géant australien des télécommunications. « Il n'y a plus de carrière toute tracée pour un responsable de l'audit interne. À présent, plus le parcours est varié, mieux c'est. »

De réelles qualités de communicant

Parmi les auditeurs de carrière, ceux qui s'apparentent le plus au stéréotype du comptable introverti et peu sociable ont des relations difficiles, voire impossibles, avec le comité d'audit. Étant donné qu'il occupe un poste influent, le responsable de l'audit interne doit être en mesure de transmettre un message clair, concis et pertinent. Le conseil d'administration attend de lui qu'il s'exprime avec franchise et transparence, et qu'il sache aisément présenter les faits et les circonstances tels qu'il les voit, sans se préoccuper de manœuvres politiques ou de perceptions individuelles.

D'excellentes aptitudes à la communication sont devenues incontournables. « Les conseils d'administration souhaitent un bon communicant, qui n'édulcorera pas les questions importantes et qui ne prendra pas de gants », estime Paul Sobel, responsable de

l'audit interne chez Mirant Corporation. « Il est essentiel de délivrer nos messages avec clarté, que ce soit par écrit ou oralement, afin que tout le monde puisse saisir l'ampleur exacte d'un problème. De plus, la direction et le comité d'audit sont à l'affût de signes supplémentaires : ils veulent sentir le pouls de l'organisation. On reconnaît un bon leader notamment à son aptitude à transmettre ce genre de choses. »

La diffusion de messages internes n'est qu'un aspect d'une fonction comportant de multiples facettes. Les responsables de l'audit interne performants savent établir des relations fortes, non seulement avec le directeur général et le comité d'audit, mais également avec les instances de réglementation, les cabinets d'audit externe, les chefs d'entreprise ou d'autres acteurs opérant au sein ou et en dehors de l'organisation.

Les responsables de l'audit interne efficaces savent aussi accompagner et soutenir leurs collaborateurs pour qu'ils acquièrent cette compétence essentielle. « Certains auditeurs internes ne savent pas présenter les choses », assure Jeff Browning, responsable de l'audit interne chez Duke Energy. « Nous ne voulons pas que notre message se perde en route. C'est pourquoi j'essaie de mettre mon personnel en contact avec les dirigeants, lorsque les enjeux sont minimes : j'amène avec moi quelques-uns de mes collaborateurs qui se chargent des exposés, ceci leur permet d'être plus à l'aise avec l'équipe de direction et de s'aguerrir. »

Jeff Browning exprime ici un point crucial : la crédibilité est l'atout numéro un de la profession, ce qui impose de faire connaître cette dernière dans toute l'organisation. « En général, on ne s'aperçoit de notre présence que lorsqu'une crise survient », affirme-t-il. « Et, le plus souvent, ce que nous faisons, si nous le faisons vraiment bien, reste énigmatique pour la plupart des gens. Il est donc pour nous capital d'être présents et de bien faire passer notre message. »

Une intégrité et une déontologie sans faille

Les auditeurs internes sont peut-être les professionnels qui ont le plus pâti des effets d'une décennie de fraudes financières et de faillites d'entreprises. Les problèmes ont commencé dans les années 2000 avec Enron et WorldCom, et se poursuivent aujourd'hui avec les critiques adressées à Wall Street en raison du fiasco des prêts hypothécaires dits *subprimes*. Les projecteurs sont maintenant braqués sur le responsable de l'audit interne et la déontologie dans l'entreprise. L'impact de la loi Sarbanes-Oxley a été immédiat et

Les problèmes ont commencé dans les années 2000 avec Enron et WorldCom et se poursuivent aujourd'hui avec les critiques adressées à Wall Street en raison du fiasco des prêts hypothécaires dits *subprimes*. Les projecteurs sont maintenant braqués sur le responsable de l'audit interne et la déontologie dans l'entreprise.

très large, amenant directement l'audit interne et le comité d'audit à repenser les règles du jeu et à replacer l'intégrité de l'entreprise parmi les grands principes. De fait, pour l'audit interne, l'un des événements majeurs de la dernière décennie a été la courageuse traque que Cynthia Cooper a lancée contre la fraude au sein de WorldCom et qui, par la suite, lui a valu le titre de « Personnalité de l'année 2002 », décerné par *Time Magazine*. Responsable de l'audit interne chez WorldCom, Cynthia Cooper s'est illustrée par son intégrité remarquable et a rehaussé la stature et la visibilité de cette profession, d'une façon exemplaire.

Étant donné son rôle, le responsable de l'audit interne doit, à l'instar de Cynthia Cooper, faire preuve d'une intégrité absolue. L'auditeur marche sur un fil : il rend compte à la fois au comité d'audit et à la direction et il doit en même temps préserver son indépendance. Rien n'est susceptible de nuire autant à l'ensemble de la profession et d'entacher sa réputation qu'un déchaînement des médias contre un responsable de l'audit interne arrêté pour fraude.

Une expérience variée

La nouvelle génération de responsables de l'audit interne affiche un curriculum vitae bien plus diversifié que ses prédécesseurs. Les grands groupes, en particulier, recherchent des professionnels qui ont acquis une expérience variée dans des organisations et des secteurs divers, et ils sont de plus en plus nombreux à adopter le modèle de rotation privilégié par des entreprises comme General Electric. Ce concept est simple mais possède une grande force : il consiste à recruter les meilleurs talents, à les former à l'audit interne, à les placer dans les différentes entités de l'entreprise, et *in fine* à des postes de direction clés, puis à les réintégrer dans la fonction d'audit interne.

« Ce qui a changé ces quatre dernières années, c'est que le comité d'audit demande désormais au responsable d'audit interne d'avoir une vision plus complète, plus globale », précise Brian Worrell, de General Electric. «Ils attendent du responsable de l'audit interne qu'il apporte cette vision, que ce soit pour la gestion du risque, les risques de l'entreprise, le risque opérationnel, les interfaces avec la réglementation ou l'information financière. Ils aspirent réellement à ce que l'entreprise soit appréhendée comme un tout, ce qui permet de mieux comprendre le risque. » Plutôt que de définir cette vision à partir d'éléments parcellaires recueillis auprès d'individus opérant dans différents silos de l'entreprise, le comité d'audit souhaite un tableau d'ensemble qui émane du responsable de l'audit interne.

Aujourd'hui, outre un puissant leadership, les responsables de l'audit interne doivent disposer de compétences techniques exceptionnelles, d'une solide connaissance des risques et du contrôle, et ils doivent comprendre de manière approfondie comment ces risques vont influer sur le résultat financier. De nombreuses organisations continuent d'exiger que leur responsable de l'audit interne ait une certification (CIA ou CPA, notamment), mais de plus en plus de hauts dirigeants recherchent des intervenants disposant d'une expérience variée, qui complète cette certification, voire qui la supplante.

Ainsi, Larry Harrington, chez Raytheon, explique sa réussite en tant que responsable de l'audit interne par son curriculum vitae, long et diversifié. Au cours des 35 années qu'il a passées dans le monde de l'entreprise, cet auditeur certifié CIA a travaillé dans plusieurs secteurs d'activité et à divers postes d'encadrement. Il a ainsi été directeur adjoint des ressources humaines, des activités opérationnelles et du service financier, ainsi que responsable de l'audit interne dans trois sociétés différentes. « On en apprend parfois davantage sur l'audit interne lorsque l'on quitte cette fonction que quand on en fait partie », affirme-t-il. « Et lorsqu'on revient, comme je l'ai fait à deux ou trois reprises, on est très différent parce qu'on comprend l'activité. »

Une excellente connaissance des risques de l'entreprise

Opérant dans l'un des environnements économiques les plus difficiles depuis la crise de 1929, les organisations ont besoin d'un responsable de l'audit interne qui s'emploie à identifier et à comprendre les risques pour l'entreprise. Parallèlement, dans le contexte de la récession et de la mondialisation, les responsables de l'audit interne doivent saisir l'importance de la rationalisation tout en maintenant des contrôles adéquats.

Bien peu de services d'audit interne recommandent de supprimer des contrôles. Au contraire, ils proposent sans cesse d'en ajouter. Mais, dans l'environnement actuel, les entreprises n'ont plus les moyens de supporter le surcoût de ces contrôles supplémentaires. C'est pourquoi un bon responsable de l'audit interne doit se montrer à la fois rigoureux et suffisamment souple pour voir au-delà du plan d'audit, et assez inventif pour mettre en relation le risque de l'entreprise avec les opportunités du marché.

Un cadre visionnaire est à même d'anticiper, ce qui lui impose d'abandonner le mode d'audit classique, qui consiste à examiner les processus de A à Z, ou les différents silos qui caractérisent la plupart des grands groupes. Ces méthodes ne sont plus rentables, ni efficientes, pour l'audit interne. « Le manager qui dirige un de ces

Un cadre visionnaire est à même d'anticiper, ce qui lui impose d'abandonner le mode d'audit classique, qui consiste à examiner les processus de A à Z.

« On en apprend parfois davantage sur l'audit interne lorsque l'on quitte cette fonction que quand on en fait partie, affirme-t-il. Et lorsqu'on revient, comme je l'ai fait à deux ou trois reprises, on est très différent parce qu'on comprend l'activité. »

Larry Harrington, responsable de l'audit interne
Raytheon

Le terme « audit » effraie beaucoup de jeunes professionnels doués, qui, dans d'autres circonstances, auraient pu être séduits par cette fonction.

« Nous recrutons à l'extérieur, ainsi qu'auprès de nos services financiers. Nous montrons à ces personnes que, si elles se dévouent à leurs clients, si elles apprennent leur métier, si elles s'expriment dans des termes que les clients peuvent comprendre et si elles se montrent ouvertes et honnêtes vis-à-vis d'eux, alors, elles ne manqueront pas d'opportunités quand elles quitteront la fonction d'audit. »

Connie McDaniel, responsable de l'audit interne
The Coca-Cola Company

silos ne se préoccupe généralement que de celui-ci, estime Andrew Dix, de Telstra. Or, il faut des gens qui ont une vue d'ensemble de toute l'organisation, et l'audit interne est l'une des rares fonctions à avoir cette capacité. Nous sommes ainsi devenus un mini-service de conseil pour l'entreprise, qui fait quasiment concurrence aux grands cabinets, et nous avons une meilleure connaissance de l'activité qu'un intervenant extérieur. »

Parce que l'identification des risques n'a plus de secrets pour lui, l'audit interne est un partenaire naturel dans toutes sortes de projets de transformation stratégique, estime Kelly Barrett, responsable de l'audit interne chez The Home Depot. « À mon avis, les comités d'audit commencent à percevoir le rôle considérable que les auditeurs internes peuvent et doivent jouer en aidant une organisation à optimiser son service client, surtout si cette organisation a engagé des changements significatifs. »

Un don pour développer le talent

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont eu beaucoup de mal à recruter et à retenir des auditeurs internes talentueux et très qualifiés. Le terme « audit » effraie beaucoup de jeunes professionnels doués, qui, dans d'autres circonstances, auraient pu être séduits par cette fonction, à la fois en termes d'ascension professionnelle et d'opportunités de carrière. Cependant, la demande n'a jamais été aussi forte. Dans les années qui ont précédé l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley, Korn/Ferry n'a mené que quatre ou cinq missions de recrutement d'auditeurs internes par an aux États-Unis ; en revanche, dans les années qui ont suivi l'introduction de cette loi, ce cabinet a conduit plus de 550 recherches (y compris de cadres dans les fonctions de gestion du risque et de conformité à la réglementation).

Face à une réglementation complexe, à des offres d'emplois de plus en plus pointues et à la pénurie de jeunes talents, la recherche de candidats très performants peut se révéler extrêmement difficile. Un excellent responsable de l'audit interne saura vendre ce type de poste à des talents à fort potentiel, et il doit le faire dans l'optique de transformer l'audit interne. Néanmoins, c'est à contrecœur que beaucoup de professionnels issus d'autres secteurs se dirigent vers l'audit interne, contre la promesse de passer rapidement à un poste plus élevé.

« Nous n'embauchons pas d'auditeurs de carrière », précise Connie McDaniel, de Coca-Cola. « Nous recrutons à l'extérieur, ainsi qu'auprès de nos services financiers. Nous montrons à ces personnes que, si elles se dévouent à leurs clients, si elles apprennent leur

métier, si elles s'expriment dans des termes que les clients peuvent comprendre et si elles se montrent ouvertes et honnêtes vis-à-vis d'eux, alors, elles ne manqueront pas d'opportunités quand elles quitteront la fonction d'audit. »

En fait, ces managers débutants découvrent souvent que leur rôle est bien plus important et exigeant qu'ils ne s'y attendaient, et ils finissent par adorer leur travail. Ceux qui deviennent des responsables de l'audit interne sont amenés à siéger au conseil d'administration, avec le comité d'audit, à traiter des questions stratégiques fondamentales pour l'entreprise et à rencontrer régulièrement le directeur général en tête à tête. Cette position influente et haut placée peut séduire des talents. « À mon avis, l'audit interne est un formidable terrain d'apprentissage, et nous n'en faisons pas assez pour mettre en avant l'expérience variée que l'on acquiert en travaillant dans cette fonction », affirme Carman Lapointe, responsable de l'audit interne au Fonds international de développement agricole (FIDA), basé à Rome.

Le recrutement n'est que la première étape. Les responsables de l'audit interne très efficaces mettent en place des programmes de formation continue, destinés à enrichir l'expérience des auditeurs. Chez Raytheon, par exemple, Larry Harrington fait accompagner chaque auditeur interne par un parrain. « Les membres de notre équipe sont épaulés par des personnes venant des activités opérationnelles, qui les aident à se pencher en détail sur leur carrière, afin de progresser », explique-t-il. Chaque auditeur reçoit jusqu'à 150 heures de formation par an, qu'il doit concilier avec son temps de travail. Les auditeurs doivent lire des ouvrages spécialisés et rédiger des synthèses qui seront diffusées dans toute l'entreprise. « Ils doivent être avides de formation continue. »

Cependant, le regard que l'entreprise elle-même porte sur la fonction d'audit interne peut fortement influer sur la capacité d'un responsable de l'audit interne à attirer et retenir des talents.

« L'audit interne sera considéré comme une opportunité de carrière si l'organisation perçoit cette fonction sous un jour positif », affirme Don Neff, responsable de l'audit interne chez AOL. « En parlant avec quelques-uns de mes homologues dans d'autres sociétés, j'ai pu constater qu'ils souhaitaient imiter le modèle conçu par General Electric et transformer l'audit interne en un programme de développement du leadership, afin que les gens aspirent à intégrer l'audit interne. Nous aimerions que ce modèle soit adopté chez AOL. »

« Vous devez être prêt à vous battre seul quand les choses vont de travers, et à transmettre un message rapidement. »

Mark Arning, responsable de l'audit interne
New York Life

Chez General Electric, groupe réputé pour l'excellence de la formation qu'il dispense à son encadrement, Brian Worrell n'a aucun mal à recruter des auditeurs internes talentueux. Au lieu de rechercher des comptables qualifiés, GE repère des talents à fort potentiel, les affecte à l'audit interne et les forme de manière rigoureuse, en leur apprenant à vérifier des états financiers, à communiquer, à diriger des équipes et à évaluer des entreprises. « Ce processus constitue un accélérateur de carrière », estime Brian Worrell. « Nous avons choisi cette démarche parce que, bien souvent, ceux qui sont attirés par l'audit ne pensent pas posséder l'ensemble de compétences que nous recherchons. Nous recrutons des gens brillants, à l'esprit analytique, venant de toutes les fonctions, et nous les formons à l'audit. »

Un courage inébranlable

Les responsables de l'audit interne sont au moins d'accord sur un point : la nécessité de faire preuve de courage dans l'adversité. Face à des pressions et à des obstacles considérables, il leur faut tenir le cap résolument. « Vous devez être prêt à vous battre seul quand les choses vont de travers, et à transmettre un message rapidement », affirme Mark Arning, de New York Life. « Il faut avoir envie d'agir pour le bien de l'entreprise, et ne pas penser à sa propre carrière. »

Avoir du courage, c'est aussi prendre les devants et ne pas avoir peur d'innover. Dans ce nouveau contexte économique, les responsables de l'audit interne qui réussissent ne se contentent pas de rendre compte au comité d'audit ou d'affronter le management : ils façonnent leur réflexion en anticipant les problèmes, les risques et les besoins. Les responsables de l'audit interne doivent avoir le courage d'affirmer leur vision et leurs convictions pour piloter les changements stratégiques dans un environnement où le risque s'accroît, mettant toutes les organisations à l'épreuve. Le comité d'audit accueillera avec enthousiasme un responsable de l'audit interne sachant discerner les seuls aspects critiques qui requièrent leur attention.

Conclusion

C'est parce que les professionnels qui font toute leur carrière dans l'audit interne ne correspondent plus aux compétences recherchées par les organisations que ces dernières recrutent, désormais, auprès d'autres fonctions l'encadrement de l'audit interne et de la gestion des risques. C'est un défi important pour l'audit interne, mais aussi une opportunité considérable pour les responsables de l'audit interne qui voient loin.

Dans une récente étude sur l'audit interne, menée auprès de 2 000 cadres à travers le monde, PricewaterhouseCoopers conclut que « les besoins et les attentes n'ont jamais été aussi grands », même si de nombreuses organisations d'audit interne pâtissent d'un « déficit de performances » (PricewaterhouseCoopers, *A future rich in opportunity: Internal audit must seize opportunities to enhance its relevancy* [PricewaterhouseCoopers, mars 2010], page 25). Les organisations d'audit interne qui ne repensent pas leurs aptitudes et ne les redéfinissent pas courent le « risque de perdre la stature que leur leadership leur a permis d'acquérir pendant les années de préparation à l'introduction de la loi Sarbanes-Oxley », note le même rapport.

« En raison de la crise économique mondiale, je pense que l'avenir se joue aujourd'hui, affirme Bob Guido, membre des comités d'audit de Commercial Metals Company, de Bally Technologies Inc. et du Siena College. Les responsables de l'audit interne doivent exercer le leadership en conciliant, dans les plans d'audit, la conformité à la réglementation et la création de valeur. En même temps, il leur faut impérativement continuer à produire de futurs leaders. Chaque responsable de l'audit interne a la possibilité de façonner la profession pour les prochaines années. »

Il y a beaucoup de raisons d'être optimiste. La profession compte des dirigeants solides et visibles, incarnant les sept qualités essentielles énoncées ici - ils ont déjà élaboré leurs modèles organisationnels pour un rôle stratégique du responsable de l'audit interne et de la fonction d'audit interne dans son ensemble. Dans leur sillage, les nouveaux responsables de l'audit interne pourront se faire une place dans la hiérarchie de l'entreprise et devenir des acteurs du changement, comme l'exigent aujourd'hui les organisations. Ceux qui tireront la quintessence des possibilités offertes par cette profession brilleront assurément sous le feu des projecteurs.

THE KORN/FERRY INSTITUTE

Remerciements

Les points de vue exprimés ici reflètent les informations rassemblées au cours d'entretiens avec de nombreux responsables de l'audit interne et membres de comités d'audit. Tous les participants basés aux États-Unis ont été sélectionnés parmi les personnes qui ont assisté à la conférence du General Audit Management (GAM) organisée par l'IIA du 28 au 31 mars 2010 à Orlando, en Floride.

Douglas J. Anderson	Corporate Auditor, The Dow Chemical Company
Mark E. Arning	Senior Vice President et General Auditor, New York Life Insurance Company
Kelly Barrett	Vice President, Internal Audit and Corporate Compliance, The Home Depot
David G. Bilko	Senior Vice President et Corporate Operational Risk Manager, SunTrust Banks, Inc.
Darren Box	Portfolio General Manager, Audit and Assurance Division, Centrelink
Jeff Browning	Senior Vice President, Audit Services et Chief Ethics and Compliance Officer, Duke Energy
Andrew Dix	Executive Director, Risk Management and Assurance, Telstra Corporation Limited
Robert L. Guido	Membre du conseil d'administration et du comité d'audit de Commercial Metals Company, de Bally Technologies Inc. et du Siena College
Stephen Giusto	Senior Advisor to Chief Executive Officer, Korn/Ferry International ; membre du conseil d'administration, Apollo Group
Lawrence J. Harrington	Vice President, Internal Audit, Raytheon Company
Patricia « Kiko » Harvey	Vice President, Corporate Audit and Enterprise Risk Management, Delta Air Lines
Cindi Hook	Vice President of Global Audit and Transformation, Dell, Inc.
Olivia Kirtley	Présidente du conseil d'administration et du comité d'audit, U.S. Bancorp ; présidente du conseil d'administration et du comité d'audit, Papa John's International, Inc. ; membre du conseil d'administration et du comité d'audit, ResCare, Inc.

Cheryl Kondra	Chief Audit Executive, Harrah's Entertainment Inc.
Carman Lapointe	Directrice du Bureau de l'audit et de la surveillance, Fonds international pour le développement agricole
Don Neff	Senior Vice President, Internal Audit et Chief Audit Executive, AOL
Julie Scammahorn	Senior Vice President et General Auditor, American Express
Paul J. Sobel	Vice President, Internal Audit, Mirant Corporation
Alex Stephanouk	Vice President, Internal Audit, Aflac Incorporated
Carol B. Tomé	Chief Financial Officer et Executive Vice President, Corporate Services, The Home Depot ; membre du conseil d'administration et présidente du comité d'audit, UPS ; président du conseil d'administration, Federal Reserve Bank of Atlanta
Randy L. Tripp	Executive Vice President et Chief Audit Executive, E*TRADE Financial
Bonnie J. Trowbridge	Vice President et Chief Audit Executive, Apollo Group
Rod Winters	General Manager, Finance Operations, Microsoft
Hans Winters	Chief Audit Officer, Siemens AG
Brian Worrell	Vice President, Corporate Audit, GE

Richard F. Chambers, CIA, CCSA, CGAP est président-directeur général de The Institute of Internal Auditors.

Charles B. Eldridge est Senior Client Partner dans le bureau de Korn/Ferry International à Atlanta, et membre du Financial Officers Center of Expertise.

Paula Park est Senior Client Partner dans le bureau de Korn/Ferry International à San Francisco, et membre du Financial Officers Center of Expertise.

À propos de l'Institute of Internal Auditors

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'IIA est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne, et aussi un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Ses membres travaillent dans divers domaines, tels que l'audit interne, la gestion du risque, le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, l'audit des technologies de l'information, la formation ou la sécurité. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur le site www.theiia.org.

À propos de Korn/Ferry International et du Financial Officers Center of Expertise

Présent sur tout le continent américain, en Asie-Pacifique, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, Korn/Ferry International est l'un des grands prestataires mondiaux de solutions pour la gestion des talents. Sis à Los Angeles, ce cabinet procure à ses clients un éventail de solutions qui les aident à attirer, développer et retenir des collaborateurs talentueux.

Le Financial Officers Center of Expertise de Korn/Ferry International se compose d'un groupe mondial de 30 professionnels chevronnés. Notre compétence s'appuie sur la profondeur des relations que nous établissons avec les cadres financiers et les milieux qui y sont associés, dans le monde entier, notamment les banques commerciales et d'investissement, les autorités de contrôle financier et les professionnels de l'audit. Sur le plan géographique, les intervenants travaillent principalement à Londres, Paris, Francfort, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, Toronto, Tokyo, Hong Kong, Singapour, Beijing, Shanghai, Sydney, São Paulo et Dubaï. Le Financial Officers Center of Expertise est une petite entité très performante, qui s'emploie à répondre le mieux possible aux besoins de chaque client, où qu'il soit.

Cette équipe de cadres financiers connaît parfaitement les hauts dirigeants financiers, dans tous les secteurs. Elle est informée des dernières évolutions des structures organisationnelles et du management dans les entreprises réputées pour leur capacité à développer leurs meilleurs talents. Notre savoir collectif nous donne un accès immédiat aux directeurs financiers les plus brillants et les plus performants, avec lesquels nous nous entretenons directement, partout dans le monde.

Nos clients nous sollicitent souvent pour des conseils portant sur la gestion des ressources humaines et qui s'appuient sur notre vaste expérience. Nous consacrons des ressources, sans équivalent ailleurs, à l'identification et à l'évaluation des meilleurs talents financiers au niveau mondial, dans des domaines tels que l'audit, le contrôle, le développement de l'entreprise, les relations avec les investisseurs, le risque, la fiscalité et la finance. Le Korn/Ferry Financial Officers Center of Expertise affiche un excellent historique d'aide au recrutement de dirigeants financiers d'exception, dans la quasi-totalité des secteurs d'activité et des régions du monde.

Rendez-vous sur le site www.kornferry.com pour de plus amples informations sur la famille d'entreprises de Korn/Ferry, et sur www.kornferryinstitute.com pour les aspects touchant au leadership d'opinion, à la propriété intellectuelle et à la recherche.

© Copyright 2010 The Korn/Ferry Institute et © Copyright 2010 The Institute of Internal Auditors