NUMÉRO 16
Décembre 2018
2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Dossier

SOFT SKILLS, VOUS AVEZ DIT SOFT SKILLS ?

22

Actualité

EXCLUSIF! NOTRE ENQUÊTE SUR LA RÉMUNÉRATION

12

Rencontre

CYNTHIA FLEURY, PROFESSEUR AU CNAM PARIS, PHILOSOPHE ET PSYCHANALYSTE

18

Tendances

FRAUDE: 7 ENTREPRISES SUR 10 VISÉES EN UN AN

16

IDEA: Le logiciel d'analyse de données testé et approuvé

Découvrez pourquoi plus de 400 000 professionnels de l'audit ou de la finance ont sélectionné l'outil d'analyse de données IDEA pour analyser leurs données, gagner du temps et améliorer leurs contrôles.

Dès aujourd'hui, commandez gratuitement votre version de démonstration et analysez vos données en profondeur: www.casewareanalytics.fr

CASEWARE®

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

NUMÉRO 16
DÉCEMBRE 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 16 – Déc. 2018
ÉDITEUR L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901 – 98 bis, boulevard Haussmann – 75008 Paris (France) –
Tél. : 01 40 08 48 00 – Mel : institut@ifaci.com – Internet : www.ifaci.com
DIRECTEUR DE PUBLICATION Jean-Marie Pivard
RESPONSABLE DE LA RÉDACTION Philippe Mocquard
RÉDACTEUR EN CHEF Romain Fonsanou
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Fadi Abou Abdallah, Antoine de Boissieu, Paul-Henri Mézin.
COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Bouchra Bajjou, Daniel Lebel, Virginie Masurel
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
IMPRESSION L'Encrier, 19 rue Michel de l'Hospital, 92130 Issy-les-Moulineaux
ABONNEMENT Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : mazulay@ifaci.com
Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260
Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Samuel Kirszenbaum
Istock, Getty images, Shutterstock, C.Martin (p.26).

05 Éditorial
PAR JEAN-MARIE PIVARD PRÉSIDENT DE L'IFACI

06 En bref

08 Actualité
SAVOIR ANTICIPER POUR PREVENIR UNE CRISE IMPREVISIBLE
COMMENT MATCH-GROUP ABORDE L'INNOVATION
ENQUÊTE : LA RÉMUNÉRATION, FACTEUR CLÉ DE SATISFACTION
IFACI : UNE ANNÉE 2018 CONNECTÉE !

16 Tendances

18 Rencontre
CYNTHIA FLEURY

22 Dossier
SOFT SKILLS : LA GÉNÉROSITÉ NE SERA JAMAIS UNE FAUTE PROFESSIONNELLE
24 « RETROUVER NOTRE HUMANITÉ »
26 DE VÉRITABLES LEVIERS DE PERFORMANCE
28 LES MANAGERS QUI RÉUSSISSENT
28 ET DANS LE RESTE DU MONDE ?

32 Idées et stratégies
AUDITER À LA VITESSE DU RISQUE

33 Vu/lu sur Workplace

34 Nouveaux outils
LA SOLUTION « NASDAQ INTERNAL AUDIT »

36 La profession vue par...
FLORIAN CAMILLERI, RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE DU GROUPE SOLIMUT.

37 Point de vue
CINQ SIGNES INDENIABLES QUE VOUS ETES FAIT POUR UNE CARRIERE DANS L'AUDIT INTERNE

38 Formations

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.
Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

IMPRIM'VERT® Cette revue est imprimée avec des encres végétales
PEFC 10-31-2009 Certifié PEFC Pefc-france.org

@workplace

La 1ère plateforme des professionnels de l'audit et du contrôle internes

Rejoignez dès maintenant les 2000 membres
RDV sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

LA CONFÉRENCE ANNUELLE IFACI : UN VRAI SUCCÈS PLACÉ SOUS LE SIGNE DES SOFT SKILLS !

Un coup d'œil dans le rétroviseur est chose courante à l'approche de la nouvelle année et force est de constater qu'ensemble, nous avons réalisé de belles choses en 2018 à l'IFACI. Lancement de Workplace, de la base documentaire, refonte du magazine… Nombreux sont les projets lancés et aboutis avec vous cette année.

L'idée n'est bien évidemment pas de se jeter des fleurs mais de prendre du recul pour apprécier au mieux ce que nous avons construit à l'IFACI et continuer à y grandir ensemble.

La Conférence IFACI venant de s'achever, il est difficile pour moi de ne pas y faire référence en premier lieu : de l'avis général et selon vos nombreuses évalutations reçues (merci pour ça) , les deux journées d'événements ont été un grand succès et je me réjouis d'avoir pu y rencontrer autant de confrères (+ de 700 participants !).

Un des maîtres mots de cette édition ? **Soft Skills**.

Nous avons eu l'occasion au cours de plénières et de sessions d'ateliers de rencontrer et de nous laisser convaincre par des coachs, avocats, anciens directeurs d'audit interne, …, de l'importance de nous saisir de ces précieux atouts à des fins tant professionnelles que personnelles.

Être pleinement conscient pour gagner en efficacité ? Je suis preneur ! Avoir davantage confiance en soi, gagner en éloquence et donc en persuasion auprès de mon comité d'audit ? Je signe aussi !

Ce qui n'était qu'une intuition s'est transformée, suite à vos retours nombreux et enthousiastes, en une conviction : l'IFACI doit vous accompagner dans l'acquisition de ces soft skills.
Cela commence par toujours plus de formations sur ces « compétences douces » (nous en parlions déjà dans le numéro précédent du magazine). Nous avons donc décidé de leur dédier le dossier de ce numéro, car il nous paraissait important de faire un point complet.

Avis d'experts, de RH et d'auditeurs internes : découvrez ce qu'ils en pensent !

Bonne lecture et bonne année 2019 à tous !

En bref

INNOVATIONS : LES ENTREPRISES CONSCIENTES DE L'URGENCE

Les grandes entreprises multiplient les expérimentations en urgence pour ne pas risquer d'être marginalisées dans leur propre activité du fait de l'émergence de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle ou les blockchains. Des innovations qui menacent les business models de bon nombre de groupes. Une attitude positive mais qui, selon Pascal Imbert, président du cabinet de conseil Wavestone, qui s'exprimait dans un entretien à l'agence Reuters, ne les empêchera pas de devoir se battre avec les grandes sociétés technologiques pour conserver la propriété de leurs données.

UN DISPOSITIF « ANTI-CONTRÔLE FISCAL » ?

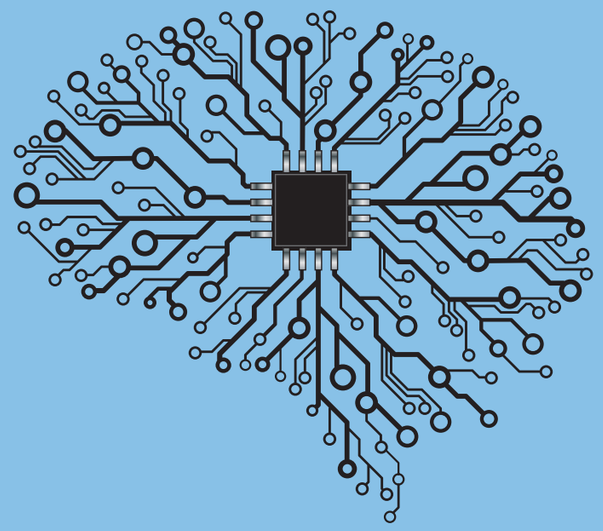
Le ministre des comptes publics Gérald Darmanin a annoncé qu'allait être mise en place une « mesure d'échange » entre l'administration fiscale et les entreprises dans le but d'alléger les contrôles fiscaux. Cette mesure permettra de donner aux services fiscaux, à l'Urssaf et à l'inspection du travail, un accès direct aux comptes et aux montages financiers. Ce qui permettra aux administrations concernées de les valider – ou pas – en amont. Des « garanties fiscales » seront alors délivrées aux entreprises, qui pourront les présenter lors de contrôles ultérieurs. Un dispositif testé en Ile-de-France et Rhône-Alpes-Auvergne à partir du 1er janvier 2019.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : CROISSANCE RECORD DES INVESTISSEMENTS

Serena Capital, leader européen dans les investissements en AI, a annoncé que le nombre de levées de fonds concernant l'IA en Europe a été multiplié par 7 en 2 ans (2017 vs 2015). Le montant global a atteint 2,2 milliards d'euros, contre 700 millions en 2016. La santé, l'agriculture et l'environnement sont les secteurs les plus investis. Le Royaume-Uni était largement en tête en volume, mais la France et l'Allemagne ont triplé leurs investissements l'an dernier.

HUIT PAYS DE L'UE CIBLENT LES AUTEURS DE CYBER-ATTAQUES

L'Union européenne (UE) veut renforcer sa protection face à la multiplication des attaques cyber et un groupe d'États membres (Pays-Bas, Royaume-Uni, Finlande, Danemark, Lituanie, Estonie, Lettonie et Roumanie) fait pression pour faire adopter des sanctions renforcées. Ils ont appelé à la création d'un cadre juridique permettant de frapper les pirates informatiques. « L'absence d'une action internationale ferme donne le sentiment que les cyber-attaques resteront impunies », ont-ils affirmé dans une position commune.



AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°16

LES FEMMES MEILLEURES GESTIONNAIRES ?

C'est en tous cas ce qui résulte d'une étude de Manageo, société de développement commercial, qui a analysé les données 2017 de près de six millions de TPE. Si seules 35,3% de ces très petites entreprises créées en 2017 l'ont été par des femmes, elles présentent clairement « un risque moins important de déposer le bilan ». En effet, en 2017, seules 2,6% des TPE dirigées par une femme ont connu une défaillance contre 4,3% de celles dirigées par un homme, soit un écart de 40%.

GOOGLE FERME GOOGLE+ ET VEUT CONCURRENCER WORKPLACE

Après une faille de sécurité qui a touché plusieurs centaines de milliers d'utilisateurs, Google a annoncé avoir décidé de fermer purement et simplement son réseau Google+, qui n'avait d'ailleurs jamais vraiment connu le succès. L'entreprise veut désormais renforcer son offre de réseaux sociaux professionnels, tout comme l'a déjà fait Facebook avec Workplace.

+3,3%

LES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES REPARTENT À LA HAUSSE

Le troisième trimestre a été difficile pour les entreprises : 11 500 procédures pour défaillance ont été répertoriées, soit +3,3% par rapport à la même période l'an dernier en métropole, selon les chiffres de la société Altares publiés par « Les Échos ». Après huit trimestres consécutifs de baisse, c'est une mauvaise nouvelle pour la santé de notre économie. Deux secteurs sont particulièrement touchés : le bâtiment (+2,7%) et les transports (+45% pour les taxis notamment).

L'IIA LUXEMBOURG ARRIVE SUR WORKPLACE

Les 600 adhérents de l'Institut luxembourgeois rejoignent leurs homologues belges et français sur Workplace pour échanger sur les actualités professionnelles et contribuer dans des groupes thématiques aux bonnes pratiques à mettre en place.

JEAN-PAUL **BURY**
FONDATEUR DE SERENICOM

MAÎTRISE DES RISQUES : SAVOIR ANTICIPER POUR PRÉVENIR UNE CRISE IMPRÉVISIBLE

La fin de l'année 2018 a été le théâtre de crises inédites. Crise économique, politique et sociale, avec les « Gilets jaunes » et son incidence sur les résultats de nombreuses entreprises, et crise managériale et industrielle avec l'incarcération du patron de l'un des plus grands fleurons français, Renault. Deux événements qui rappellent plus que jamais que la maîtrise des risques passe par la capacité à anticiper même les événements les plus imprévisibles, comme le rappelle Jean-Paul Bury, expert en gestion de crise.

Si les deux événements qui ont le plus occupé les gros titres de la presse depuis novembre n'ont aucun lien direct, ils ont au moins un point commun : ils étaient inédits dans leur gravité, chacun dans leur domaine. Le mouvement des « gilets jaunes » a surpris mêmes les observateurs les plus expérimentés par son ampleur et ses conséquences. À une période de fin d'année où nombre de grandes entreprises réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires et « jouent » donc leur année, les incidences économiques et sociales sont lourdes. Du côté de Renault, l'incarcération et la mise en examen de Carlos Ghosn au Japon a été un véritable coup de tonnerre qui a secoué le secteur automobile bien au-delà des frontières des deux pays. Des crises peu prévisibles, mais qui démontrent une nouvelle fois s'il en était encore besoin le rôle de caisses de résonnance que jouent désormais les nouveaux médias et les chaînes d'information continue. « En quelques heures, réseaux sociaux et médias traditionnels peuvent ruiner une entreprise, réduire à néant sa marque et sa réputation, » explique Jean-Paul Bury, fondateur de Serenicom* et expert en gestion de crise, qui conseille de nombreuses grandes entreprises. « Nous vivons maintenant dans un monde d'hyper-communication et la marque est aujourd'hui le premier actif à défendre ».

> *« C'est le premier qui parle qui installe la vérité »*

Dans le cas des « gilets jaunes », c'est en l'occurrence plutôt le gouvernement que les entreprises qui était visé en premier lieu. Mais la hausse du prix des carburants a indirectement impliqué les grands groupes liés à ce secteur, comme Total. En ce qui concerne Renault, en revanche, le risque pour la marque a été immédiat. « Sans préjuger des résultats de l'enquête en cours, il fallait immédiatement que Renault réagisse pour éviter des dommages sur les ventes, » explique Jean-Paul Bury, « au moins pour dire : Renault est une entreprise propre, qui paye tous ses impôts en France, parce que c'est d'abord l'argent des Français. Aujourd'hui, quoi qu'il arrive, se taire est la pire des défenses, parce que c'est le premier qui parle qui installe la vérité ».

Mais alors comment prévenir une crise « imprévisible » ? « Il faut anticiper, » reprend le fondateur de Serenicom, « parce que même si l'on ne peut pas prévoir quelle crise on devra affronter, on peut tout de même s'y préparer ». En réalisant par exemple un « crash-test », une sorte d'exercice en grandeur réelle qui met aussitôt l'accent sur les faiblesses des réponses qui seraient apportées en situation réelle. Scénarii d'accident industriel, faux écrans de chaîne d'information, fake news, témoignages gênants, interviews musclées… Tout est fait, de façon réaliste, pour mettre en évidence les conséquences d'une mauvaise gestion de crise.

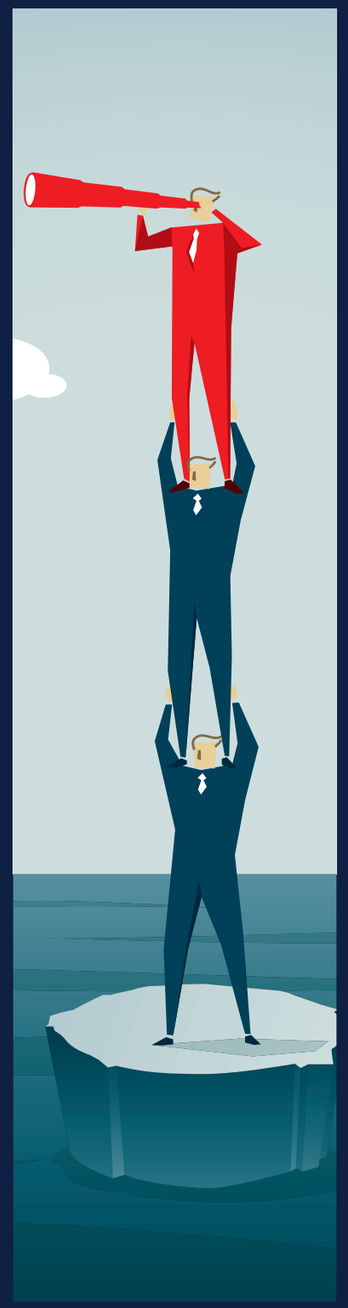
« On développe de cette façon de bons réflexes et on met en place des stratégies qui s'avéreront efficaces quelle que soit la situation, » poursuit Jean-Paul Bury, « Dans la réalité, il faut notamment être capable de monter une cellule de crise en deux heures, avec un double-flux : pour répondre d'une part aux appels entrants (médias, public, syndicats, autorités…) mais aussi en « émission », c'est-à-dire à qui je m'adresse en premier et ce que je dis ». Une cellule placée sous la responsabilité d'une seule personne qui doit être capable de prendre la responsabilité de trancher très vite.

> *« Aucune entreprise ne peut dire : « ça n'arrivera pas »*

Vient alors une question centrale : quel est le meilleur porte-parole en cas de crise ? Celui-ci ne doit pas être intégré à la « cellule », mais ce n'est pas pour autant le patron de l'entreprise. « Avant, c'étaient surtout des ingénieurs qui étaient à la tête des sociétés, mais aujourd'hui, c'est le verbe qui domine. Il faut identifier la personne qui ne perdra pas tous ses moyens, qui répondra clairement aux questions posées, même quand elles sont difficiles, et qui au besoin saura faire passer l'émotion ressentie par l'ensemble des collaborateurs ». Et cette personne n'est pas forcément celle que l'on imagine. Elle n'appartient pas toujours au ComDir ou au ComEx. Un « crash-test » permet dans la plupart des cas de l'identifier et de la préparer à endosser ce rôle.

« Car aujourd'hui, aucune entreprise ne peut dire : « ça n'arrivera pas », reprend Jean-Paul Bury, « la crise est une menace permanente dont la gestion doit absolument être intégrée dans une démarche de maîtrise des risques ».

** www.serenicom.com*



MATCH GROUP : COMMENT LE LEADER MONDIAL DE LA RENCONTRE EN LIGNE ABORDE L'INNOVATION

L'une des ambitions du groupe de travail Audit et Innovation, lancé à l'IFACI en 2017, est d'aller à la rencontre des grandes entreprises du secteur tech. Au travers de ces interviews, nous souhaitons comprendre si et comment le sujet de l'innovation est abordé par ces équipes d'audit interne, contrôle interne ou gestion des risques. Pour le deuxième article de la série, nous avons eu l'occasion d'interviewer Kally Kanellis, vice-présidente en charge de l'Audit Interne du groupe Match, entreprise pionnière de l'industrie de la rencontre en ligne (aussi appelé "dating») depuis plus de 20 ans. Match Group génère un revenu d'un peu plus de 1,3 milliard de dollars, possède plusieurs marques dans plus de 190 pays, dont certaines très connues comme Tinder ou Meetic en France.

Bonjour Kally, pourriez-vous nous dire quand et pourquoi votre département a été créé ?

Kally Kanellis : L'équipe d'audit interne a été créée pour assurer la conformité SOX au niveau du groupe Match, lorsque nous sommes entrés en bourse fin 2015. La fonction existait déjà chez IAC, la société mère, ce qui a permis la continuité des services pendant l'année de transition. Le département a été officiellement créé en 2017 lorsque j'ai quitté IAC pour rejoindre Match Group et que nous avons recruté d'autres auditeurs internes.

Je sentais qu'il était important d'avoir une équipe dédiée, servant localement Match plutôt que d'être une équipe venant une fois par an de la maison mère. Nous faisons partie de la même entreprise: nous sommes là pour la servir et contribuer à l'amélioration des processus. Nous nous positionnons comme des partenaires pour les différentes équipes.

Pouvez-vous nous en dire plus sur l'organisation de votre équipe ?

K.K. : Nous sommes une équipe de cinq auditeurs internes, dont moi. Certains de nos auditeurs sont basés à New York au sein du siège historique d'IAC et d'autres auditeurs sont à Dallas au siège de Match Group. Nous couvrons principalement les États-Unis avec les marques de Match (dont Tinder) et l'Europe avec les marques de Meetic.
Nous sous-traitons les tests SOX sur la partie informatique à Deloitte mais définissons le périmètre d'intervention et le plan de test de manière centralisée. Nous commençons à réfléchir à recruter des auditeurs informatiques pour avoir ces compétences en interne.

Quels sont les outils utilisés par votre équipe ?

K.K. : Cette année, nous essayons d'utiliser un nouvel outil appelé "SOX hub". Il a été mis en place par l'équipe de contrôle interne aux États-Unis pour gérer la documentation des contrôles en place et transmettre les demandes aux personnes en charge de les effectuer. Nous sommes en train d'évaluer les autres modules de cet outil pour voir s'ils peuvent être pertinents pour nos travaux.

> ***« Notre rôle est de s'assurer que les risques sont mis en évidence »***

Comment votre service a-t-il évolué au cours des dernières années?

K.K. : Notre principal défi est de participer à la gestion de différents types de risques, autres que ceux portant simplement sur le reporting financier. Par exemple, comment Match Group va gérer la transition de tous les processus d'IAC, actuellement centralisés à la maison mère vers les équipes de Match Group.

Quelle est votre ligne de reporting?

K.K. : L'audit interne reporte hiérarchiquement au CFO et fonctionnellement au Comité d'Audit de Match Group.

Existe-t-il d'autres fonctions de gouvernance, de risque et de conformité («GRC») au sein de Match Group et comment vous travaillez ensemble ?

K.K. : Chez Match Group, il n'y a pas de fonction CRO ou Risk Management dédiée: il s'agit d'une fonction partagée entre l'audit interne et les autres fonctions de conformité. Le rôle de l'audit interne consiste à identifier et à communiquer les risques au Comité d'Audit, tandis que d'autres fonctions traitent le risque, par exemple l'équipe juridique ou l'équipe en charge de la sécurité des données.
En complément de l'audit Interne, il y a un groupe de personnes s'occupant du contrôle Interne de Match à Dallas et de celui de Meetic à Paris qui assistent et jouent le rôle de liaison avec les équipes locales.
L'équipe en charge de la sécurité des données couvre de nombreux domaines que nous ne couvrons pas. Nous nous rencontrons tous les deux mois pour discuter de l'avancement de leurs travaux, des sujets importants à partager afin que nous puissions en tenir compte pour l'évaluation annuelle des risques.

> ***« L'entreprise peut évoluer très rapidement et nous devons nous adapter »***

Venons maintenant au sujet qui intéresse tout particulièrement notre groupe : l'innovation. S'agit-il d'un sujet / processus dédié dans votre plan d'audit ?

K.K. : L'innovation est abordée lors de notre processus d'évaluation des risques au niveau des marques en local (la revue des processus stratégiques, les concurrents, le risque d'innovation de rupture sur le marché, les risques technologiques etc.). Nous ne sommes pas très impliqués dans ces discussions au niveau du management local mais nous collectons les résultats et pouvons demander des informations supplémentaires si nécessaire. Comme expliqué, notre rôle est de s'assurer que les risques sont mis en évidence et qu'une action de mitigation est envisagée.
Nous connaissons les principaux risques à venir tels qu'ils sont présentés par d'autres fonctions de conformité au sein du Comité d'Audit et ces autres équipes sont chargées de s'assurer que ces risques sont correctement pris en compte.

Selon vous, quelle est votre spécificité par rapport à d'autres services d'audit interne?

K.K. : Je dirais que l'équipe est très agile pour suivre les changements rapides de l'activité. L'entreprise peut évoluer très rapidement et nous devons nous adapter pour nous concentrer sur les principaux vecteurs d'activité et de valeur. En outre, le périmètre relatif à la conformité à SOX a été considérablement étendu quand Match est devenu autonome. Nous couvrons des entités qui n'étaient pas dans le périmètre SOX d'IAC car elles étaient plus petites au sein de la maison mère.

Propos recueillis par Stéphanie Piboul-Batiot, adjointe au directeur de l'Audit interne d'Allianz Partners et Alice Boisson, ex-auditrice interne reconvertie en coach agile des équipes R&D et produit chez Meetic.

LE GROUPE DE MATCH.COM :

Site Web : http://mtch.com/
Secteur du commerce électronique
Marques : Tinder, Match, PlentyOfFish, Meetic, OkCupid, OurTime et Pairs.
Présence dans plus de 190 pays et en 42 langues.
5,2 millions de relations générées au cours des quatre dernières années rien qu'en Amérique du Nord.

AU 31 DÉCEMBRE 2017 :

Revenu : 1 330,6 M $

Revenu net rajusté : 194,3 M $

Plus de **1 000** employés

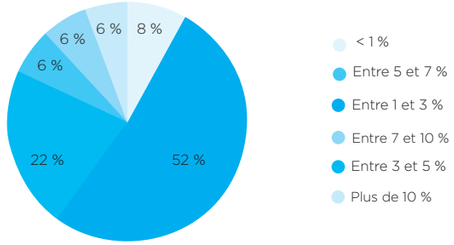
ENQUÊTE : LA RÉMUNÉRATION, FACTEUR CLÉ DE SATISFACTION DES AUDITEURS ET CONTRÔLEURS INTERNES

L'IFACI a lancé une enquête à la rentrée 2018 auprès de ses adhérents sur les rémunérations dans les professions de l'audit et du contrôle internes.
Voici les résultats obtenus auprès d'un échantillon de plus 600 répondants*.

UNE RÉMUNÉRATION EN HAUSSE POUR PLUS DE 50% DES AUDITEURS INTERNES

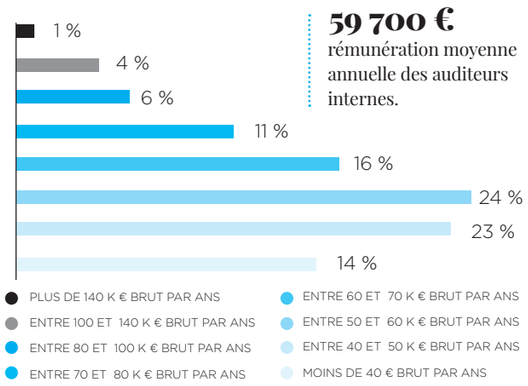
L'année 2018 est synonyme de progression de la rémunération des auditeurs internes : plus de 50% d'entre eux ont vu leur salaire progresser, avec une augmentation moyenne de 3,4% pour les personnes concernées.

POUR LES AUDITEURS INTERNES AYANT REÇU UNE AUGMENTATION, VOICI LA RÉPARTITION :



Plus de 75% des auditeurs internes ont une expérience en finance d'entreprise, de plus de 10 ans pour 30% d'entre eux.

RÉMUNÉRATION FIXE DES AUDITEURS INTERNES



LES AUDITEURS INTERNES SATISFAITS

Dernier point de l'enquête, les répondants sont 66% à se déclarer satisfaits de leur activité.

Le niveau de rémunération est le premier critère de satisfaction.

*dont 10 % de très satisfaits

LA PARITE CHEZ LES AUDITEURS INTERNES :

60% Hommes

40% Femmes

PROFIL TYPE D'UN DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE

Âge : 45 ans

Sexe : Hommes (70 % des cas)

Salaire : 96 100€

Augmentation : 93% ont été augmentés, avec une augmentation moyenne de 3,7 %

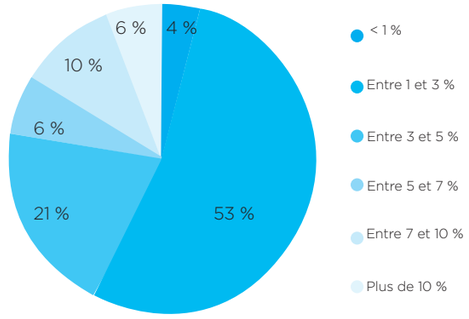
Expérience : 5 ans sur le poste ; 7 ans en finance; 70 % plus de 6 ans

Taux de satisfaction : 82 %

ET LES CONTRÔLEURS INTERNES ?

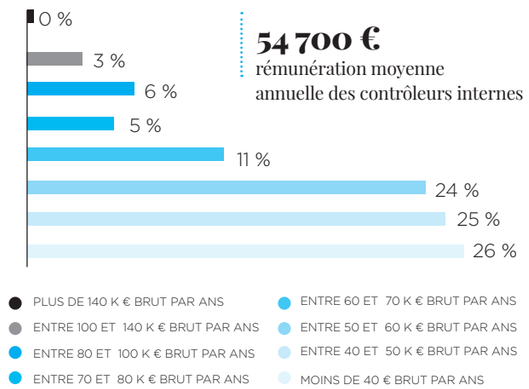
L'augmentation moyenne est de 3,7% - équivalente à celle des auditeurs internes. Elle concerne 49% des répondants.

POUR LES CONTRÔLEURS INTERNES AYANT REÇU UNE AUGMENTATION, VOICI LA RÉPARTITION :



Les niveaux de rémunération sont plus homogènes dans la fonction contrôle interne avec 75% des répondants ayant une rémunération fixe située entre 40 000 et 60 000 € : le salaire moyen est de 54 700 €.

RÉMUNÉRATION FIXE DES CONTRÔLEURS INTERNES



UN NIVEAU DE SATISFACTION POSITIF

La satisfaction mesurée atteint 59%. Elle constitue l'élément principal de satisfaction des contrôleurs internes.

PROFIL TYPE D'UN DIRECTEUR DU CONTRÔLE INTERNE

Âge : 44 ans

Sexe : Hommes (dans 64 % des cas)

Salaire : 90 300€

Augmentation : 70% ont été augmentés, avec une augmentation moyenne de 3,84 %

Expérience : 3 ans et demi sur le poste ; 8 ans et demi en finance;

Satisfaction : Près de 80 %

CHEZ LES CONTRÔLEURS INTERNES LA PARITÉ EST PARFAITE !

50% Hommes

50% Femmes

*Enquête réalisée par les équipes de l'IFACI en septembre 2018 auprès de 600 auditeurs et contrôleurs internes.

UNE ANNÉE 2018 CONNECTÉE !

L'année de l'IFACI a été riche en événements et en innovations. Autant d'occasions de vous rencontrer, d'échanger sur les grands sujets de la profession, de bénéficier de retours d'expérience et d'enrichir encore votre connaissance de nos métiers.

Emmanuelle Duez du Boson Project à la Conférence IFACI 2018

WORKPLACE, LA PLATEFORME QUI CONNECTE LES ADHÉRENTS

Mars 2018 a marqué un tournant pour le réseau des adhérents IIA avec le déploiement de la plateforme dédiée aux professionnels de la maîtrise des risques : Workplace. Résultat ? En quelques mois, vous êtes déjà près de 2 500 à l'avoir rejoint et contribué jour après jour à la richesse et à la diversité des échanges.
Actualité professionnelle oblige, les communautés Sapin 2 et RGPD ont été parmi les sujets qui ont généré le plus d'échanges et ont déjà permis à bon nombre d'entre vous de trouver des solutions. Venez découvrir les idées des membres sur ces questions ainsi que sur les autres communautés en ligne : Intelligence Artificielle, évolution du travail & Diversité, Contrôle interne…
N'attendez plus et rejoignez nous sur ifaci.facebook.com.

UNE CONFÉRENCE AGILE

Pour cette 2ème édition au Beffroi de Montrouge, plus de 700 participants étaient réunis à la Conférence annuelle de l'IFACI, placée sous le signe de l'agilité. Plus de 50 intervenants, décideurs, coaches, psychologues, se sont relayés pendant les deux journées d'événements afin de sensibiliser les participants aux pratiques d'aujourd'hui et aux tendances de demain.
Parmi eux, Emmanuelle Duez, du Boson Project, qui a inspiré les auditeurs sur le rôle des managers de demain, Frédéric Falisse qui les a poussés à prendre du recul avec son intervention sur la questiologie ou encore Bertrand Périer et son art oratoire.
Retrouvez les photos de l'événement sur Workplace.

UN NOUVEL ACCÈS À TOUTES VOS RESSOURCES PROFESSIONNELLES

Pour simplifier votre accès à toutes les ressources professionnelles de votre réseau, la base documentaire a été revue et augmentée : un site dédié accessible en un clic depuis votre espace IFACI, une interface multilingue indispensable aux organisations internationales et l'enrichissement progressif de la documentation par les contributions des adhérents de tous les instituts. Vous êtes à la recherche de guides, référentiels ou d'archives ?
Suivez le guide : docs.ifaci.com

UNE POLITIQUE DE PARTENARIATS TOUJOURS PLUS AMBITIEUSE

Les actions du CAP (Comité des Affaires Publiques) ont été renforcées tout au long de l'année, notamment par le développement de nouveaux partenariats. De nouvelles parties prenantes, associations et institutions, universités et grandes écoles, ont rejoint la liste des partenaires de l'IFACI pour, ensemble, donner plus de visibilité aux métiers de l'audit et du contrôle internes.
Que ce soit au travers d'événements, comme les Integrated Thinking Awards ou les Trophées de la Maîtrise des Risques, des publications conjointes comme le guide Sapin 2 avec le Medef, ou des rencontres avec de futurs professionnels, l'IFACI fait progresser les métiers de l'audit et du contrôle internes.
Retrouvez tous les interlocuteurs de l'IFACI sur ifaci.com, rubrique partenaires.

LE CLUB

Lancé en 2017, le Club de l'IFACI réunit tous les mois des directeurs de l'audit interne qui partagent expériences, idées et pratiques au cours de rencontres avec des professionnels.
En 2018, le Club s'est considérablement agrandi puisque 28 DAI se sont réunis régulièrement et ont profité de l'éclairage d'experts. Cette année sont intervenus, pour n'en citer que quelques-uns : François Charbonnier de l'ANSSI sur le cyber-risque, Alexandre Stachtchenko sur la blockchain, ou encore François Benchetrit sur les missions de conseil de l'audit interne.
En 2019, nous vous préparons de nouvelles rencontres inspirantes avec par exemple « le nouveau DAI », « 5 leviers pour transformer l'audit interne », « Quel reporting pour la DG ? », …
Plus d'informations sur www.ifaci.com

LE CLUB ifaci

ET EN 2019 ?
- **Lancement d'une nouvelle édition de l'enquête Selfie pour vous benchmarker, vous et votre service d'audit interne**
- **Lancement d'un tamagotchi pour apprendre les Normes**
- **Un événement unique dédié aux directeurs d'audit interne**
- **Et bien d'autres choses…**

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°16

Tendances

ÉTUDE EULER HERMES DFCG 2018

LA FRAUDE, UN PHÉNOMÈNE EN VOIE DE PROFESSIONNALISATION !

7 entreprises sur 10

ont été victimes d'(au moins) une tentative de fraude sur l'année écoulée.

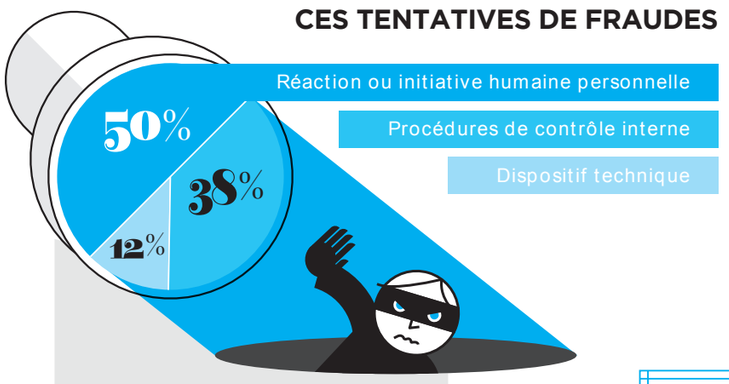
1 entreprise sur 5

a subi plus de 5 tentatives de fraude sur cette même période

1 entreprise sur 3

a subi au moins une fraude avérée en 2017

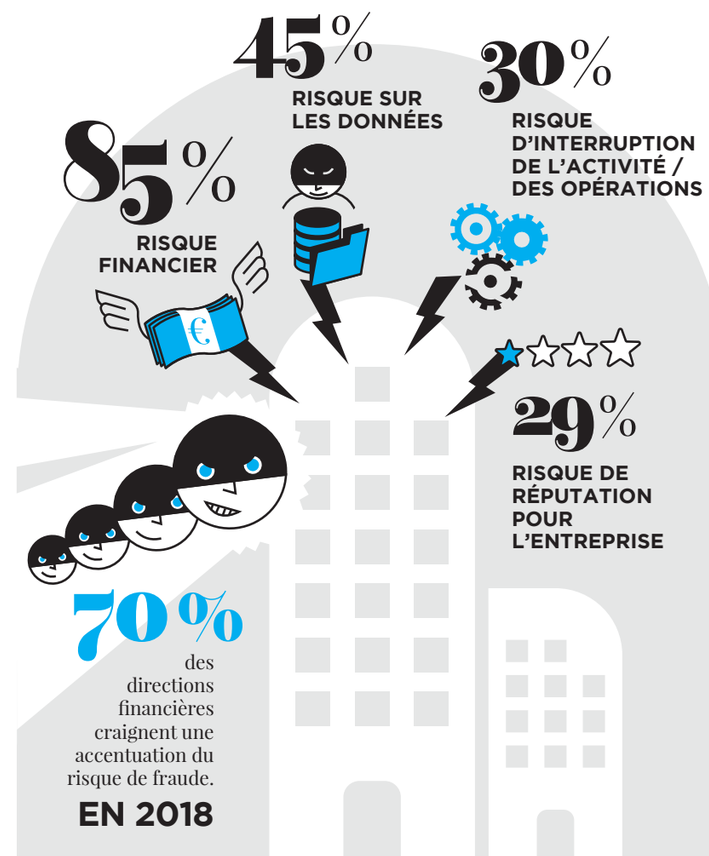
LES DISPOSITIFS AYANT PERMIS DE DÉJOUER CES TENTATIVES DE FRAUDES



30% ont constaté une recrudescence particulière des attaques en période de congés / week-end

10% des entreprises attaquées ont subi un préjudice moyen supérieur à **100 K€**

QUELLES MENACES POUR LES ENTREPRISES ?



70% des directions financières craignent une accentuation du risque de fraude. **EN 2018**

TOP 5 DES TENTATIVES DE FRAUDES

- **54%** FRAUDE AU **FAUX FOURNISSEUR**
- **50%** CYBER-CRIMINALITÉ dont 20% d'attaques au ransomware.
- **43%** AUTRES USURPATIONS D'IDENTITÉ **FAUX AVOCATS, FAUSSES BANQUES...**
- **42%** FRAUDE AU **FAUX PRÉSIDENT**
- **35%** FRAUDE AU **FAUX CLIENT**

TOP 3 DES SOLUTIONS MISES EN PLACE

- **87%** Sensibilisation des équipes, formations internes.
- **80%** Renforcement des procédures de contrôle interne.
- **44%** Audit des systèmes d'information.

1 entreprise sur 2 est assurée ou envisage de s'assurer contre le risque de fraude.

EULER HERMES — Our knowledge serving your success — www.eulerhermes.fr

DFCG — ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS FINANCIERS ET DE CONTRÔLE DE GESTION

L'enquête a été réalisée entre février et mars 2018. 302 entreprises interrogées.

"VOTRE RÔLE, EN TANT QUE MANAGERS EST D'ÊTRE AU SERVICE DE VOS ÉQUIPES"

Propos recueillis ***Jean-François Moruzzi***

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Cynthia Fleury est Titulaire de la Chaire « Humanités et Santé » et également professeur associée à l'École des Mines (PSL/Mines-Paristech). Plus jeune membre du Comité consultatif national d'éthique (CCNE), elle est également psychanalyste et dirige la Chaire de Philosophie à l'Hôpital Sainte-Anne (GHT Neurosciences et Psychiatrie). Le monde du travail est l'un des sujets qu'elle aborde régulièrement lors de ses interventions, comme elle l'a fait récemment à la conférence de l'IFACI.

La relation des salariés avec l'entreprise semble être en train de changer . Vous dîtes vous-même que le travail doit désormais « faire le lien avec l'émancipation et non pas avec la survie ». Pourriez-vous nous expliquer ce qui, selon vous, a conduit ou doit conduire à ce changement ?

Cynthia Fleury : Si on reprend l'étymologie grecque du mot travail, on se rend compte que c'est une notion qui renvoie à différentes réalités qui ne sont pas du tout les mêmes et qui vont de la pire aliénation à la magnifique émancipation de soi-même. Les Grecs faisaient une vraie différenciation. Ils parlaient du « ponos » : le « labeur », « pénible », pour lequel le travailleur ne définit pas l'objet de son travail. C'était essentiellement le travail de l'esclave, puisque c'était une société d'esclaves. Mais on n'a pas besoin d'en être un pour ne pas avoir accès à la définition de son travail. Il y avait l'« ergon », c'était « l'artisanat », c'est-à-dire celui qui maîtrise du début jusqu'à la fin le process. Avec une vraie position dans la société. Et puis il y avait la « praxis », liée à l'activité publique et qui était également ressentie comme un travail. Et enfin, il y avait la « scholé », qui a donné « l'école », sauf que dans la notion grecque, c'est le « loisir », la « vacance », qui permet de définir son temps pour l'activité intellectuelle, la réflexion. Cela, c'est le propre de l'homme, de pouvoir réfléchir sur les enjeux qui sont les siens. Et si le travail ne permet pas ça, alors il n'est pas émancipant.
Ce qui est important aujourd'hui, c'est de savoir ce qui définit mon métier, quels sont les moyens qui me sont alloués pour l'exercer. Et c'est parfois un manager qui n'y connaît rien qui va définir mon métier et on va m'allouer des moyens qui sont insuffisants. Ce qui produit du stress, du burn-out, de l'absentéisme, du désinvestissement… Or, vous ne pouvez pas construire un management sans tenir compte de ces facteurs.

Il faut donc impérativement se défaire de ce préjugé tayloriste qui veut qu'il faut détruire le bien-être d'un travailleur pour qu'il travaille.

Rencontre

« On n'obtient pas le meilleur des individus par la peur »

On a tout de même le sentiment que les anciennes formes de management, dirigeant des équipes de façon autoritaire dans une structure très pyramidale, est en train de disparaître…

C.F. : On n'obtient évidemment pas le meilleur des individus par la peur. Et puis on a pu réguler les choses par le prudhommal, la jurisprudence, mais aussi par la réputation sociale des entreprises… Il y a plein d'outils qui ont permis ces évolutions.

Est-ce aussi lié à une vraie rupture générationnelle comme on le prétend souvent ? La dernière génération arrivant sur le marché du travail a-t-elle réellement des aspirations différentes de celles de ses aînées ?

C.F. : C'est un fait indéniable pour deux raisons. D'abord, cette « génération Y » est née dans un contexte de concurrence assez exacerbée et qui a été assez abandonnée : par les institutions, les entreprises… Et vous ne pouvez pas lui « vendre » le même contrat de confiance et de réciprocité que dans les années 50, 60 ou 70. Au départ, vous aviez donc des individus, des étudiants, qui étaient un peu désespérés. Et puis ils ont compris que c'étaient de nouveaux modes de vie. Qu'ils avaient la possibilité de cumuler des emplois mais aussi des statuts, d'avoir beaucoup plus de mobilité. Cette génération a appris à vivre avec ce système beaucoup plus chaotique.
Et puis, si l'on remonte en amont, il faut tout de même penser que la manière dont nous éduquons nos enfants a radicalement changé. Même s'il y a de l'autorité dans l'éducation d'aujourd'hui, il n'y a certainement pas l'autoritarisme que nous avons connu nous enfants et adolescents, et ce bien moins encore que nos propres parents. Et vous ne pourrez pas remodeler un jeune de 25 ans qui a connu toute sa vie un modèle différent de celui de ses aînés.

Mais dans un contexte de « concurrence exacerbée », comme vous le dites, on aurait pu penser que cette génération soit conduite à accepter plus de contraintes…

C.F. : Mais c'est ce qu'elle a fait dans un premier temps. Et pour être honnête, c'est ce qu'elle fait encore. Je ne connais pas un seul étudiant qui ne va pas faire une série de stages multiples et variés, non rémunérés. Mais après se construisent des stratégies où ils se disent : « Je me rends compte que je n'ai pas envie de vivre embrigadé dans une entreprise, alors que je peux faire quantité de choses intéressantes ». C'est pour ça que travailler dans une entreprise qui a une vraie responsabilité sociale les intéresse. Une entreprise qui va leur permettre d'évoluer dans leur discipline et leur champ professionnel. Mais aussi une entreprise qui leur laisse la possibilité d'organiser leur temps. Parce que ce sont des travailleurs un peu différents. Ce ne sont pas des gens qui arrêtent nécessairement de travailler quand ils rentrent chez eux.

Plusieurs études récentes montrent que le « bien-être au travail » passe maintenant avant le niveau de salaire pour les salariés des entreprises. C'est particulièrement le cas pour cette nouvelle génération ?

C.F. : C'est une génération holistique, qui a compris qu'il y a une sorte d'indivisibilité des critères et que le but n'est pas que la rémunération, mais aussi l'accès à la définition de mon métier, à mon bien-être, à des services connexes comme une crèche par exemple. Ou tout ce qui peut faciliter la vie. Et tout ça compte. Il ne faut pas croire pour autant que la rémunération est un facteur neutre, pas du tout. Mais ce n'est plus la seule chose importante. Avant, on pouvait faire changer une situation à coup de prime ou d'augmentation. Aujourd'hui, ça ne suffit plus.
Mais cela dépend aussi du secteur d'activité. Il y a des secteurs dans lequel les salariés peuvent se permettre d'être hyper-sélectifs, d'autres moins. Ce n'est pas harmonisé. En revanche, ce qui est harmonisé, c'est l'idéal de chacun. En réalité, on aimerait bien tout avoir, mais il y a ceux qui ont un rapport de force qui leur permet d'accéder à ce qu'ils souhaitent, et d'autres pour qui c'est plus difficile.
En revanche, il est certain que les choses ont tout de même bougé dans tous les secteurs d'activité, et pas seulement dans les entreprises, mais dans tous les piliers de la société : l'administration, l'armée, l'Université, la recherche…

« La rémunération n'est plus la seule chose importante »

La transformation de l'entreprise traditionnelle «directive» vers une entreprise «participative/collaborative» voire «libérée» est-elle aujourd'hui une utopie ou une réalité ?

C.F. : C'est un peu les deux. C'est évidemment plus facile dans une petite structure avec dix personnes où ce sont surtout des individualités qui travaillent toute la journée ensemble. C'est plus compliqué dans un grand groupe avec parfois des milliers de collaborateurs. On peut avoir de grandes déclarations d'intention à ce sujet, et puis dans les faits on continue d'avoir des modes d'évaluation très classiques, avec des process et des reportings pesants. Ça, ça existe encore, notamment dans les grands groupes du secteur financier, du secteur bancaire, de la distribution…

Le développement des « soft skills » semble devenir un réel sujet de préoccupation, y compris dans les grands groupes. Cela vous semble-t-il être un signal positif ?

C.F. : C'est un vrai courant. On a vingt ans d'état de l'art sur les dysfonctionnements du management néo-libéral à la « Lean management ». : le burn-out, la productivité qui se retourne, les talents qui s'en vont… Et de l'autre côté, on a tous les nouveaux outils qui viennent bouleverser le jeu : le télétravail, les espaces de coworking, le multiculturel qui est plus présent. Pour avoir des structures un peu agiles, il faut quand même laisser l'initiative. Il faut travailler avec les parties prenantes, et donc avec les collaborateurs eux-mêmes. Le manager doit aujourd'hui être plus un facilitateur, quelqu'un qui vient rendre capacitaires les autres – « accoucheur » aurait dit en philosophie quelqu'un qui fait de la maïeutique – plutôt que juste venir dire ce qu'il faut faire.
Ce que je dis quand j'interviens auprès des managers, c'est : « votre rôle, est d'être au service de vos équipes. Vous pouvez dresser le cahier des charges, mais ensuite les moyens, la méthodologie, ce sont elles qui vont porter ça ». En revanche, il y a bien sûr un arbitrage final qui s'appelle les évaluations. L'enjeu n'est pas du tout de laisser faire tout et n'importe quoi.

« Comment je peux, en tant que manager, travailler à créer des émotions positives »

Quels sont selon vous ces « soft skills » qui manquent le plus aux managers et qu'ils devraient travailler ?

C.F. : Sur ce sujet, on a beaucoup à apprendre des sciences comportementales, qui ont d'ailleurs fait l'objet d'un Prix Noble d'économie l'an dernier. Elles nous apprennent notamment comment je peux, en tant que manager, travailler à créer des émotions positives. C'est un mode d'apprentissage précieux.
Le plus important, c'est évidemment la relation à l'autre : comment créer un cadre de travail qui ne soit pas anxiogène. Et ça commence par l'écoute. On peut en apprendre beaucoup sur ses collaborateurs et leurs aspirations grâce à des entretiens semi-directifs, en leur montrant que l'on s'intéresse à leurs autres activités : leur vie personnelle, leur vie associative, leurs passions, etc. Ce qui fait aussi partie de leur vie.
Il faut savoir développer son empathie, et cela s'apprend. Certains ont évidemment de meilleures dispositions mais il y a des quantités d'exercices possibles. Par exemple, pour la Chaire de philosophie que je dirige à l'hôpital, nous faisons des mises en situation avec des médecins, et l'on se rend compte qu'ils obtiennent de bien meilleures informations de la part de leur malades, très utiles pour leur diagnostic, s'ils font preuve d'empathie.
Ce qui manque également souvent au managers, c'est la reconnaissance du talent de l'autre. On ne détient pas seul la vérité. Un peu d'humilité aiderait à créer des relations beaucoup plus riches avec les membres de son équipe.

CYNTHIA FLEURY
Philosophe, Psychanalyste, Professeur, auteur, éditorialiste…

- **Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Titulaire de la Chaire « Humanités et Santé »**
- **Professeur associée à l'École des Mines (PSL/Mines-Paristech)**
- **Membre du Comité consultatif national d'éthique (CCNE)**
- **Membre fondateur du réseau européen des femmes philosophes de l'Unesco**
- **Psychanalyste, elle est membre de la cellule d'urgence médico-psychologique du SAMU (CUMP-Necker)**
- **Fondatrice de la Chaire de Philosophie à l'Hôpital (Hôtel-Dieu Paris)**
- **Elle dirige également la Chaire de Philosophie à l'Hôpital Sainte-Anne (GHT Neurosciences et Psychiatrie)**
- **Elle rédige d'une tribune libre, hebdomadaire, dans L'Humanité depuis 2003**
- **Ambassadrice du fonds social vietnamien B'LAO, qui emploie 16.000 personnes**

Ses derniers ouvrages :

- **« Les Pathologies de la démocratie » (Fayard, 2010)**
- **« La fin du courage » (Fayard, 2010 ; Livre de poche, 2011)**
- **« Les irremplaçables » (Gallimard, 2015).**

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°16

SOFT SKILLS : LA GÉNÉROSITÉ NE SERA JAMAIS UNE FAUTE PROFESSIONNELLE

Être un bon technicien dans son domaine ne suffit plus aujourd'hui pour s'affirmer professionnellement. Les « soft skills », ces « compétences douces » liées à la capacité de communiquer avec les équipes, de gérer son propre stress, de faire preuve d'empathie envers ses collaborateurs, sont très recherchées aujourd'hui par les entreprises. « Compétences douces » qui se travaillent et se développent, comme en témoignent les intervenants de notre dossier.

24
« RETROUVER NOTRE HUMANITÉ DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE »

26
LES SOFTS SKILLS, VÉRITABLES LEVIERS DE PERFORMANCE

28
LES MANAGERS QUI RÉUSSISSENT ONT UN HAUT NIVEAU DE « SOFT SKILLS

30
UNE VISION PLUS HUMAINE DU TRAVAIL PARTAGÉE (PRESQUE) PARTOUT DANS LE MONDE

MARTIAL **VIDAUD**
EXPERT EN ENTRAÎNEMENT MENTAL DE PLEINE CONSCIENCE

« RETROUVER NOTRE HUMANITÉ DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE »

Auditeur financier chez Deloitte, puis Directeur de l'audit interne du groupe Danone, Martial Vidaud a décidé, à l'âge de 39 ans, de quitter ses fonctions pour « accompagner les autres vers le mieux-être », en transmettant son expérience et le savoir acquis pendant 20 ans grâce aux arts martiaux, à la psychologie positive et « l'entraînement du mental à la pleine conscience ». Une façon d'aborder les « soft skills » indispensables selon lui pour apprendre à gérer son stress en entreprise et devenir un bien meilleur manager au service de l'équipe.

Comment avez-vous été attiré vers les métiers de l'audit ?

Martial Vidaud : Après mon diplôme à l'ESC de Tours, je suis parti pour mon premier job, dans le cadre de la coopération, aux Émirats Arabes Unis, chez Technip. C'était une mission de Cost control en support à des chefs de projet. J'ai découvert le monde des ingénieurs et c'était une belle expérience à l'étranger. Et quand je suis rentré, ma curiosité naturelle m'a donné envie de découvrir des organisations différentes, des gens différents. Ce que permettait l'audit externe. J'ai eu la possibilité d'intégrer Deloitte où j'avais fait un stage en 3ème année. J'y suis resté 9 ans, dont un nouveau passage par l'étranger, au Portugal, de 2002 à 2004, en gérant notamment la fusion-absorption d'Arthur Andersen. Une nouvelle expérience riche, prolongée par un travail important et passionnant sur l'audit de fraude. Toujours par curiosité, j'ai décidé d'aller voir autre chose. Et j'ai eu l'opportunité d'intégrer le groupe Danone comme DAI, sous la responsabilité du Directeur Général des risques.

Pourquoi avoir choisi Danone ?

M.V. : C'était une entreprise qui était déjà connue pour son respect des êtres humains, avec un double projet économique et social (qui a été accompagné ensuite d'un véritable objectif environnemental). Là, j'ai eu l'occasion de travailler sur l'audit de développement durable, à partir de 2007, autour de la réduction des émissions carbone et de l'utilisation de l'eau notamment. Des sujets passionnants, mais avec pas mal de crises à gérer, qui m'ont d'ailleurs donné l'occasion de présenter nos méthodes lors de conférences à l'IFACI. Le Développement durable était encore un sujet très nouveau.

Un beau parcours professionnel, au cours duquel vous étiez déjà sensibilisé depuis longtemps aux méthodes de développement du bien-être…

M.V. : En rentrant des Émirats déjà, je me suis dit que mes parents ne m'avaient pas appelé Martial par hasard… Je me sentais parfois un peu stressé, alors je me suis tourné d'abord vers les arts martiaux : le Kung Fu, puis le Tai Chi et enfin le Qi Gong. J'ai commencé à passer des diplômes. C'était déjà très important d'être à l'écoute de ce qui se passait en moi, d'arriver à gérer un stress ponctuel. Je me suis ensuite formé à la naturopathie-hygiène de vie, et en 2010 j'ai opté pour « l'entraînement du mental à la pleine conscience » (voir encadré). À l'époque, Danone développait des programmes « Bien-être et efficacité au travail ». Grâce à l'ouverture de la DRH, j'ai pu animer des séances de Qi Gong et de pratique de la « Pleine conscience », tout en menant mes missions d'audit. Beaucoup de monde participait, des assistantes aux DG.
De là a germé l'idée de me consacrer à plein temps à cette activité en quittant Danone pour monter ma société. En tant que DAI, j'avais une bonne notion de la gestion des risques, mais j'ai quand même pris un coach pour dépasser mes craintes (baisse de rémunération, perte de sécurité, de standing social…). Et à 39 ans, je me suis lancé, avec tout de même un contrat d'un an négocié avec Danone pour deux jours d'interventions par mois.

Comment définiriez-vous les « Soft skills » ?

M.V. : C'est un anglicisme de plus, mais qui a une vraie signification. Il pourrait y avoir beaucoup d'autres définitions en français, que ce soit des « outils et formations de développement personnel », des « outils de connaissance de soi », des « outils de développement de ressources internes »… Mais il s'agit surtout de retrouver notre humanité dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui. Et on peut le faire, dans toutes les activités d'une organisation, y compris dans les moments difficiles, grâce à des méthodes éprouvées par la science.

Ces « Soft skills » prennent de plus en plus d'importance aujourd'hui ? À quoi est due cette prise de conscience selon vous ?

M.V. : On ne peut plus se comporter comme avant. Il y a une obligation absolue de mettre en place une vraie relation dans l'entreprise. Sans relation, il n'y a pas de métier possible. Il y a plusieurs causes à cette prise de conscience. La réalité digitale a complexifié le travail et ajouté du stress. La généralisation des emails, dans les années 2000 à 2005, les Smartphones en 2008, ont créé la nécessité de se reconnecter aux gens concrètement, de lutter contre l'absence de communication et de présence. Il y a eu également l'arrivée de la « génération Y », qui a clairement envie de relations, de s'amuser, d'apprendre et de découvrir. Pas question pour elle de supporter un mauvais climat de travail. Ce qui a entraîné la transformation des RH en talent management. Une vision qui révolutionne notre manière d'interagir, de communiquer et nous conduit à retrouver en nous des ressources internes, à nous remettre en question.
Aujourd'hui, une entreprise qui ne se révolutionne pas risque réellement de disparaître.

Quels sont les conseils que vous pourriez donner à des auditeurs et contrôleurs internes pour développer leurs « soft skills » ?

M.V. : Je leur dirais trois choses : communication, empathie, intelligence émotionnelle.
La communication, c'est l'écoute de l'autre. En face de quelqu'un qui parle, il faut apprendre à se taire. À écouter ce qu'il a à dire avant de vouloir le convaincre. Sinon, l'autre ensuite ne vous écoutera pas. On peut s'y entraîner, en commençant par écouter ce qui se passe dans notre corps et en développant ainsi des schémas neuronaux différents.
L'empathie, c'est une capacité qui se travaille : cela nous permet de percevoir les émotions vécues par l'autre. Pour certains, c'est naturel, d'autres ne perçoivent rien. Mais on peut s'entraîner à développer son empathie. Quant à l'intelligence émotionnelle, ont peut la développer grâce à un entraînement à la « pleine conscience », afin de ressentir dans son corps sa capacité à gérer ses émotions et à comprendre et réguler celles de l'autre et de l'équipe.
En tant qu'auditeurs ou contrôleurs internes, on est habitués à se poser de nombreuses questions. Et même si nos métiers sont tournés vers la performance, ce n'est pas plus difficile pour un auditeur de développer ses « soft skills ». Il faut juste être prêt à faire quelques efforts et utiliser les outils essentiels à la conduite du changement.

LA PLEINE CONSCIENCE EN ENTREPRISE :

« Il s'agit d'un entraînement du mental à la pleine présence (ou conscience), basé sur les neurosciences.
C'est une pratique quotidienne d'au mois 10 minutes par jour de focalisation (sensations corporelles, respiration, activités mentales, distractions, pensées…).

La pleine conscience ouvre une nouvelle voie : l'efficacité et la sérénité au travail.

Elle conduit à de nouvelles méthodes de travail pour l'entreprise performante et innovante.

La pratique de la Pleine conscience en entreprise permet de travailler sur :

- La capacité de focalisation et de concentration
- La créativité et l'innovation
- L'efficacité opérationnelle au quotidien
- La capacité d'écoute et de présence
- La sérénité et la connaissance de soi
- La réduction du stress et des risques de burn-out »

Martial Vidaud intervient régulièrement en tant que conférencier dans le cadre de séminaires annuels de grandes entreprises, comme Danone, Axa ou L'Oréal.

POUR ALLER PLUS LOIN :
www.potentialproject.com - martial.vidaud@potentialproject.com

Dossier

FABIEN **VALENTIN**
DAI ACCORHOTELS

LES SOFT SKILLS, VÉRITABLES LEVIERS DE PERFORMANCE POUR LES AUDITEURS INTERNES

Avec plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme, dont 17 chez AccorHotels sur des postes à dominante financière, Fabien Valentin a pris la direction de l'audit interne du Groupe. Pour lui et sa jeune équipe d'auditeurs, le développement des soft skills constitue un atout majeur pour la réussite des missions et pour le bien-être de tous.

Comment est organisé l'audit interne chez AccorHotels ?

Fabien Valentin : Notre organisation s'appuie sur deux piliers. Le premier est constitué par l'équipe basée au siège social d'AccorHotels et que je dirige depuis octobre dernier. Nous effectuons des audits opérationnels sur les 2 400 hôtels directement opérés par AccorHotels ainsi que des audits corporate et des audits IT dans nos sièges en région (Singapour, Toronto, Sydney...) et auprès des sociétés opérant dans le secteur du digital acquises par le Groupe . À cette première équipe d'une trentaine de personnes s'ajoutent nos audit partners, qui sont nos relais en région. Chaque année, nous réalisons près de 600 missions entre les audits opérationnels dans les hôtels et les audits dans les sièges. C'est intense et stressant.

Le développement des soft skills chez vos auditeurs, c'est une forme d'aide à la gestion du stress ?

F.V. : En partie, oui, car le métier d'auditeur interne est très exigeant et stressant. En schématisant, une mission d'audit, chez nous, se déroule sur quatre ou cinq semaines : une semaine de préparation au siège, deux semaines d'audit in situ et encore deux semaines de rédaction du rapport. C'est une course contre la montre car chaque auditeur sait qu'il devra restituer son travail lors d'une présentation devant les audités. Cette restitution devra avoir du sens et l'auditeur devra être crédible dans sa démonstration. À cela s'ajoute une autre source de stress : nos auditeurs sont très jeunes (la moyenne d'âge est de 28 ans seulement). Or, ils doivent faire face à des directeurs de Business Units expérimentés qui maîtrisent parfaitement leur activité. Cette situation exige une grande confiance en soi et une réelle capacité à communiquer ses résultats de manière claire et précise. Le développement des soft skills représente donc une source d'amélioration importante des performances de nos collaborateurs.

> *« On apprend à mieux gérer ses émotions. »*

> *« Le métier évolue. Les relations avec les audités aussi. »*

Depuis quand les soft skills sont-elles entrées dans les programmes de formation de vos auditeurs internes ?

F.V. : C'est assez récent. Et ce mouvement entre dans une évolution plus générale des formations organisées pour nos auditeurs. Car le monde de l'entreprise a changé. Actuellement, un auditeur ne peut plus se contenter de maîtriser des compétences purement techniques même si elles sont essentielles. Avoir une bonne approche méthodologique, savoir appliquer les process d'audit ne suffit plus, car nos missions exigent une bonne compréhension des business dans leur ensemble, et pas seulement du côté des risques. Quand on réalise des audits sur des sujets transverses, par exemple, il faut en comprendre les enjeux par rapport aux ambitions du Groupe. Cela demande une plus grande ouverture d'esprit des auditeurs, en particulier dans un Groupe comme AccorHotels en pleine transformation depuis quatre ans. Le métier évolue. Les relations avec les audités aussi. Aujourd'hui, développer le savoir être est essentiel.

Quelles formations soft skills ont été dispensées ?

F.V. : En 2017, l'ensemble de l'équipe a suivi une formation en trois modules. « Exposer, argumenter, convaincre ». Ce sont essentiellement des techniques de communication utiles pour animer les comités d'audit et les restitutions. Fin 2018, début 2019, nous programmons une session autour de la communication et de la découverte de l'autre. Cette formation s'appuie sur l'outil DISC (Dominance, Influence, Stabilité, Conformité) et permet à chacun de mieux comprendre son comportement et de mieux appréhender le style de communication d'un interlocuteur. On apprend à mieux gérer ses émotions et à faire passer des messages percutants et pertinents.

> *« Savoir appliquer les process ne suffit plus. »*

Vos collaborateurs sont jeunes. Expriment-ils des envies ou des besoins de développement de leurs soft skills ?

F.V. : Il n'y a pas de demandes explicitement formulées. Mais il y a une attente. Ils aspirent tous à un meilleur confort dans la conduite de leurs missions, à moins de stress, à pouvoir convaincre en peu de mots... C'est important aujourd'hui mais aussi pour la suite de leur carrière (chez AccorHotels, l'audit est considéré comme une filière et 95% de nos auditeurs évoluent au bout de trois ans vers des postes dans les opérations ou la finance). Nous explorons donc d'autres méthodes de développement des soft skills. La Pleine Conscience, technique de méditation qui favorise le lâcher prise, constitue l'une des pistes que nous étudions. La plus grande difficulté sera de réussir à caler les séances dans notre emploi du temps très chargé et avec des auditeurs souvent en déplacement. Mais l'idée est séduisante.

L'IFACI propose dans son catalogue 2019 des formations aux soft-skills comme la communication orale ou l'éthique. *Retrouvez les sur www.ifaci.com*

LAURENT **BÉNECH**
PRÉSIDENT D'AD&SO EXECUTIVE SEARCH

« LES MANAGERS QUI RÉUSSISSENT ONT UN HAUT NIVEAU DE « SOFT SKILLS » »

Le cabinet de recrutement Ad&So a reçu en 2018 la distinction du quotidien Les Échos de meilleur cabinet de recrutement dans deux catégories, Executive Search et Managers et Spécialistes. Son dirigeant, Laurent Bénech, confirme que les « Soft skills » des candidats sont de plus en plus pris en compte par les entreprises dans les procédures de sélection. Des compétences indispensables pour assurer une intégration réussie.

« Recruter un bon candidat, pour une entreprise, est une chose, s'assurer qu'il va y rester en est une autre… » explique Laurent Bénech. *« Les études montrent que 26% des recrutements de managers (hors promotion interne) se soldent par des échecs à relativement court terme. Ceci ne veut pas dire que la personne ne délivre pas ce que l'on attend d'elle, mais qu'elle peine à s'intégrer à son poste, à son environnement, à son équipe… »*. Pour le fondateur d'Ad&So, afin d'éviter de se retrouver face à ce genre de situation, il est dans un premier temps indispensable de *« dresser un portrait le plus fidèle possible de l'entreprise qui recrute : ses valeurs, ses modes opératoires, son histoire, ses mythes fondateurs, ses tabous, ses règles écrites et surtout non écrites »*. Et le rôle du cabinet ne s'arrête pas à la signature du CDI. Laurent Bénech estime que 25% du temps consacré à un recrutement concerne le suivi du candidat après son embauche. L'aider à prendre la mesure de son poste et le conseiller, non pas sur les aspects les plus techniques, mais bien plus sur les aspects relationnels : *« Les « soft skills » sont le vrai sujet (ou le vrai levier). Selon moi, ils jouent pour 80% dans la bonne intégration à une organisation »*.

« 2% de managers à qui tout réussit : ceux qui osent »

De quelles compétences parle-t-on exactement ? *« Avant tout de savoir-être, d'intelligence comportementale, humaine et situationnelle. Et il y a une corrélation directe entre le niveau de soft skills d'une personne et la façon dont elle va mettre en œuvre, aligner ses compétences auprès d'une organisation. Je dirais que dans une entreprise il y a peut-être 2% de managers à qui tout réussit, ceux « qui osent ». Et ce sont toujours des gens qui ont et activent un niveau de « soft skills » élevé.*

Les auditeurs et contrôleurs internes n'échappent pas à la règle. Depuis 30 ans, les modes de régulation, de contrôle, de conformité, sont devenus de plus en plus exigeants dans le cadre de la conformité requise. Le contrôle du respect des règles est dévolu notamment aux auditeurs et contrôleurs internes, alors que c'était surtout le succès in-fine qui validait auparavant un modèle. Ceci complique d'autant l'acceptation, par les équipes auditées, de ce qui est parfois ressenti comme un *« manque de confiance »*.

« Chacun a un talent relationnel qui peut et doit être travaillé »

« L'audit et le contrôle internes sont un peu comme des médias finalement, » analyse Laurent Bénech, « ils sont chargés d'observer et restituer ce qu'ils ont analysé ». Et si une bonne communication et un climat de collaboration ne peuvent pas être instaurés durant le contrôle il y a de fortes chances que le rendu soit incomplet ou non abouti. C'est alors que les *« soft skills »* font la différence. *« Quand l'Auditeur porte des valeurs de partage, d'esprit collaboratif, de lâcher-prise, d'intelligence émotionnelle, de confiance en soi et en les autres…, »*, la relation se détend, poursuit-il. Ce sont des savoir-être innés pour certains et pour d'autres à acquérir, qui se travaillent. *« Ce qui est sûr:* « le contrôle est beaucoup moins anxiogène quand il est présenté comme un outil de bonnes pratiques, une assurance contre les dérapages, préservant la pérennité de l'organisation, et donc de ses acteurs». Les métiers collaborent alors naturellement, si l'on est capable d'expliquer sans crispation … »
En recrutement, la première étape est donc de procéder à une évaluation: mesurer si le candidat gère bien le stress, s'il possède une bonne confiance en lui, qui lui permettra d'avoir confiance en ses équipes, s'il développe plutôt une pensée constructive, une projection optimiste et plus généralement une qualité relationnelle. *« Pour un candidat manager ou dirigeant, l'esprit d'équipe, revendiqué et assumé, conditionne le succès »*, affirme Laurent Bénech. En ce qui concerne plus particulièrement les auditeurs et contrôleurs internes, une *« empathie maîtrisée »* est un vrai plus. *« Maîtrisée, car dans ces fonctions, il s'agit de dire la réalité, il ne s'agit pas seulement de chiffres bruts, il faut transmettre des informations structurées et signifiantes. Cet équilibre requiert une sensibilité adaptée. »*

« Les collaborateurs ne sont plus prêts à vivre l'entreprise comme un lieu de souffrance »

Tout manager est-il capable de développer cette *« empathie maîtrisée »* ?
« La recherche a fait un vrai bond en avant, à l'aune des sciences cognitives. Elle démontre que chacun détient un « talent relationnel », que que ce talent peut et doit être travaillé. Identifier ses propres émotions pour les contrôler, et non pas se laisser guider par elles, œuvrer ainsi à son développement managérial au service de l'entreprise ».
L'hyper-vigilance est une autre *« soft skill »* d'importance, notamment pour les auditeurs et contrôleurs internes. Une vraie force pour des managers, ainsi en mesure de détecter les *« signaux faibles »* que l'analyse seule ne perçoit pas. *« Seule l'intelligence humaine est à même de voir les choses avec clarté, précision, de développer sa capacité à s'exposer, à être soi. Cela s'appelle aussi le courage managérial, »* poursuit Laurent Bénech.

La reconnaissance croissante des *« soft skills »* dans l'entreprise est portée par les pénuries du marché cadres de 8 à 10 ans d'expérience : *« Il faut donc, pour attirer et conserver des talents, nourrir leur projet de carrière de façon très pragmatique, être à leur écoute. Le collaborateur écouté, pris en compte et valorisé, sera beaucoup plus motivé, engagé, porteur du projet d'entreprise »*. Et dans ce cas, la rémunération, importante certes, n'est pas le principal critère. *« Nous travaillons avec des candidats bien formés, expérimentés, qui recherchent avant tout une forme d'épanouissement professionnel et personnel, et c'est ce qui fera leur succès au final…durablement »*.

AD&SO EXECUTIVE SEARCH

Fondé en **2002**
Fondateur et Président : Laurent Bénech

3 associés

5 consultants seniors

25% de clients hors hexagone
Moyenne d'ancienneté des clients supérieure à 14 ans

Plus d'informations : *https://www.adandso.com/*

UNE VISION PLUS HUMAINE DU TRAVAIL PARTAGÉE (PRESQUE) PARTOUT DANS LE MONDE

Si la définition de ces « compétences humaines » est à peu de choses près la même dans tous les pays, les « soft skills » ne sont pas tous abordés de la même façon, ni ne revêtent la même importance. L'appréciation de ces qualités varie en fonction des pays et des différentes cultures.

Les « soft skills », quels que soient les pays, réunissent les mêmes compétences comportementales de base : la gestion du stress, l'autonomie, la capacité d'écoute, l'empathie, l'esprit d'équipe, la prise de décision, la créativité, le leadership.... Mais sont-elles toutes aussi importantes selon les régions du monde, la culture ou l'organisation des entreprises ? Joblift.fr a lancé une étude d'envergure sur les « soft skills » les plus demandées par les recruteurs en fonction des pays. Pour l'Europe, on constate déjà quelques petites différences :

- **En France :** l'autonomie et la rigueur se hissent aux premières places, devant un bon relationnel (22% et 19% contre 15%).
- **Au Royaume-Uni :** c'est l'engagement (18%) et la bonne communication (17%) qui priment.
- **En Allemagne :** l'esprit d'équipe prévaut (30%), suivi de la fiabilité (26%). L'engagement (24%) arrive en troisième position.
- **Aux Pays-Bas :** la flexibilité (37%) et la bonne communication (36%) arrivent en tête.

Les pays nordiques semblent être les véritables précurseurs en la matière : « En Finlande et en Suède, les enfants apprennent dès l'école primaire à s'exprimer et à travailler en équipes », explique Valérie Pham-Trong, directrice de Ionis-STM (Ionis School of Technology and Management).

Outre-Atlantique, le classement des « Soft skills » est très marqué :

- **Les États-Unis** mettent en avant une bonne gestion du stress, notamment pour intégrer les changements (42%) et la capacité d'évoluer dans un environnement complexe (21%).
- **Au Canada**, Randstad, spécialiste de l'intérim et des services en ressources humaines, affirme que la confiance en soi est l'atout majeur pour trouver un emploi et le conserver, devant la passion et la curiosité.
- **Au Brésil**, pays émergent, une bonne gestion du stress est recherchée par 41% des employeurs Une statistique donc extrêmement proche du résultat des États-Unis.

UNE TENDANCE UNIQUEMENT OCCIDENTALE ?

On pourrait penser que les entreprises occidentales ont des attentes plus fortes en matière de « soft skills ». Toutefois, certaines « capacités comportementales » sont également fortement demandées dans des pays comme la Chine, où la gestion d'équipe (plébiscitée à 55%) et la gestion du stress sont des éléments importants pour les employeurs. En Inde, l'esprit d'équipe est aussi très recherché.

C'est sans doute au Japon que les « soft skills » sont encore aujourd'hui les moins mises en avant. Les raisons en sont multiples. Si le taux de chômage est dans ce pays extrêmement bas (2,4%), le recrutement se fait généralement via de véritables « agents », et rarement en échange direct avec le candidat ou la candidate. Et il est essentiellement basé sur l'expérience professionnelle, plus que sur les aspects relationnels. Culturellement, les relations entre collaborateurs au sein des entreprises sont très différentes de ce que nous connaissons. Elles sont toujours très codifiées et l'avancement se fait encore beaucoup à l'ancienneté, plus qu'au mérite. Les Japonais se montrent réticents à utiliser les réseaux sociaux professionnels, car il est assez mal vu de revendiquer le fait de chercher un autre emploi. Et ce sont les postes dans des entreprises étrangères qui séduisent de plus en plus les jeunes générations, qui les trouvent plus bienveillantes que les grands groupes nippons.

Enfin, s'il existe très peu de données sur le développement des « soft skills » sur le continent africain, on constate tout de même en Côte d'Ivoire une demande accrue en capacité d'anticipation, de gestion de difficultés, de leadership, d'esprit critique ou de force de proposition.

Les « soft skills » représentent décidément bien les compétences de l'avenir, celles d'un monde du travail qui se veut définitivement plus humain.

1 https://joblift.fr/Presse/soft-skills-comment-tre-employable-en-europe
2 https://www.futura-sciences.com/sciences/actualites/homme-etudiants-connaissez-vous-vos-soft-skills-70186/
3 La Révolution des métiers – Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?, document LinkedIn et Studio Ernest & Young France, 2014.
4 https://vivreatokyo.com/recrutement-japon-stephane-voyer.html
5 https://www.forbesafrique.com/La-revolution-soft-skills_a6885.html

acl

ÊTES-VOUS PRÊT À TIRER PARTI DE LA TECHNOLOGIE ?

Dans un monde où l'on doit faire plus avec moins, où la technologie et les données sont de plus en plus complexes, plus que jamais les équipes d'audit interne et de contrôle interne doivent être agiles et tirer avantage de la technologie.

Grâce à sa plateforme GRC, ACL vous aide à résoudre vos challenges et vous apporte bien plus chaque jour. Découvrez comment nous contribuons au quotidien de nos clients.

77% indiquent que leur département bénéficie d'une meilleure image auprès de l'équipe de direction.

76% ont développé leur mission vers des projets à forte valeur ajoutée grâce à l'utilisation de la plateforme d'ACL.

88% fournissent davantage de valeur aux actionnaires.

41% ont découvert des cas de fraude, de gaspillage et d'abus de +100K $ à l'aide d'ACL Analytics.

Contactez-nous dès aujourd'hui.
01 75 85 03 56 | baptiste_courcier@acl.com | fr.acl.com

idées &stratégies

UN NOUVEAU TEMPO : AUDITER À LA VITESSE DU RISQUE

S'inscrivant de plus en plus dans le champ de l'aide à la décision, l'audit prend une nouvelle coloration. Ce redimensionnement du rôle de l'audit interne implique cependant un changement des pratiques. A côté du plan annuel d'audit, il convient ainsi de préserver une « force de réaction rapide » pour auditer dans le tempo des risques.

Un environnement mouvant impose d'être réactif afin de s'adapter et gagner en résilience. De même, pour que l'analyse fournie par l'audit soit pertinente, elle doit s'inscrire dans un tempo. C'est ce qu'a souvent rappelé Richard Chambers en soulignant la nécessité d'auditer à la vitesse du risque. Dans un contexte marqué par l'incertitude, la valeur ajoutée de l'audit sera de plus en plus tributaire de son aptitude à suivre le battle rythm. Ce concept militaire désigne le cycle décisionnel composé des séquences suivantes : observation, orientation, décision et action. C'est la célèbre boucle OODA, théorisée en 1960 par le capitaine John Boyd, pilote de chasse de l'US Air Force.

Au plan militaire, les bonnes décisions sont celles qui déroutent l'adversaire, donnent l'initiative ou font échec aux attaques adverses. Mais il faut aussi savoir se repositionner rapidement lorsque l'on n'obtient pas l'effet escompté. Cela implique de réévaluer très rapidement les décisions à l'aide du test de la réalité pour apporter les correctifs nécessaires, notamment au regard des changements de conditions.

Dans cette boucle, l'accès à l'information est déterminant car il permet de raffiner le modèle pour l'adapter en continu. L'enjeu est ainsi de disposer au bon moment, de la bonne information, pour décider de la bonne action. Selon ce schéma, le processus décisionnel peut gagner en performance si la phase de décision est adossée à une bonne connaissance de la situation. A cet égard, l'audit participe directement à la mise en perspective d'éléments clés et objectivés : par la qualité de l'information donnée, il contribue à accélérer la prise de décision tout en la fiabilisant.

Au regard d'un contexte très évolutif, un service d'audit doit donc être agile afin d'apporter un éclairage rapide mais documenté. Il est notamment possible de gagner en vitesse d'exécution en ramenant la mission à un périmètre plus restreint. Pour autant, il ne s'agit pas de devenir une boîte à rapports : cette capacité à mener des missions rapidement doit demeurer conforme aux normes de la profession et fidèle aux valeurs qui la gouvernent. L'objectif est d'étendre la gamme d'outils de l'audit interne et non de dévaluer la qualité de l'analyse apportée. Par ailleurs, l'apport de l'audit réside aussi dans sa prise de recul et dans sa capacité à faire le pas de côté pour s'extraire du rythme opérationnel.

> *« Par la qualité de l'information donnée, l'audit interne contribue à accélérer la prise de décision tout en la fiabilisant. »*

La clé réside dans un équilibre entre d'une part des missions inscrites dans le temps long et répondant à une problématique complexe et d'autre part, des missions courte durée, offrant un instantané de la situation. Le plan annuel d'audit ne doit pas conduire à se priver de la flexibilité nécessaire pour s'emparer d'une question pressante. Un sujet dicté par l'actualité n'est pas moins légitime que celui inscrit sur la feuille de route annuelle. Il faut donc étendre l'offre de service de l'audit interne pour être en mesure d'apporter le niveau d'assurance attendu et la profondeur d'analyse adéquate.

Découvrez l'intégralité de l'article sur mag.ifaci.com

Commandant Anne de Luca
Auditeur interne à la division C2A
(Contrôle et Audit des Armées)
de l'état-major des armées

[1] *Chief Executive Officer de l'Intitute of Internal Auditors.*

Vu & lu sur Workplace

Retrouvez sur Workplace la richesse et la diversité des échanges entre les adhérents. Vous êtes déjà près de 2 500 à avoir rejoint le réseau. Voici quelques-uns des sujets évoqués ces dernières semaines : évaluation des tiers, RGPD, réglementations, soft controls...

#SOFT CONTROLS

Flavien SANTERRE
16 octobre

Evaluations des tiers : le casse-tête ! Si notre politique de lutte contre la fraude existante nous a bien aidé dans notre mise en conformité avec la loi sapin II (cartographie des risques de fraudes et corruption, programme de formation, code éthique, procédure interne, dispositif d'alerte....) Nous butons toujours sur le dispositif d'évaluation des tiers : en effet, en première approche mettre des premières mesures en amont des engagements avec des tiers est lourde. Existe il un atelier sur ce sujet ?

4 — 4 commentaires

#EVALUATION DES TIERS

Bonjour,

Est-ce que certain(e)s de vos groupes/organisations/entreprises ont eu recours à des cabinets de conseil externes pour les aider à évaluer leur état de préparation à la nouvelle réglementation RGPD, définir la feuille de route pour la mise en conformité et à les assister pour la mise en place de la conformité GDPR ? Est-ce que certains de vos Groupes ont également mandaté un cabinet externe pour les aider sur la gestion du projet (PMO) quand le projet de mise en conformité GDPR a été initié par le siège ? Si oui, est-ce que les coûts associés à ces cabinets externes ont été capitalisés ou est-ce qu'ils ont été passés en charge dans le compte de résultat ? Merci pour vos réponses.

#RÉGLEMENTATIONS

Michel ARCHAUD
12 septembre

Bonjour à tous,

Je participe à une conférence le 20/09 sur le thème "EMERGENCE DE NOUVELLES REGLEMENTATIONS

UN DEFI MAJEUR POUR LES ENTREPRISES

Lutte contre la corruption (Sapin II), le blanchiment d'argent

Et le financement du terrorisme (AML/KYC)

Enjeux & Solutions"

Je vous ferai un retour sur les points abordés qui peuvent vous intéresser.

14 — 8 commentaires Vu par 412 personnes

François Mallard
18 septembre

bonjour à tous.
notre équipe d'audit interne s'intéresse aux "soft controls", la maîtrise comportementale des risques. Il semble que la littérature francophone soit rare dans le domaine. Je voudrais faire un appel à la communauté, pour connaitre des applications d'audits comportementaux.
Avez-vous inclus dans vos audits, l'audit des soft controls? ou avez-vous réalisé un audit dédié sur la culture d'entreprise et ses contrôles comportementaux?
merci d'avance pour vos retours.

6 — 12 commentaires Vu par 753 personnes

#RGPD

Vous aussi prenez part à cette conversation et bien d'autres sur **Workplace**

Nouveaux outils

« PLUS D'UN MILLIER D'INSPECTEURS ET AUDITEURS BNP PARIBAS UTILISENT LA SOLUTION NASDAQ INTERNAL AUDIT »

Vladimir Milojkovic, Responsable d'équipe support au contrôle périodique BNP PARIBAS, explique à « Audit, Risques & contrôle » comment est utilisé dans le monde entier la solution « Nasdaq Internal Audit » dédiée à l'audit interne du secteur financier.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre entreprise ?

Vladimir Milojkovic : Je suis responsable de l'équipe de maîtrise d'ouvrage et de support aux utilisateurs au sein de l'Inspection Générale de BNP PARIBAS. La maîtrise d'ouvrage fait le lien entre les métiers et l'IT et conduit les projets relatifs aux outils. L'équipe support assure la formation et apporte de l'assistance aux inspecteurs et auditeurs en leur permettant d'utiliser la solution BWise au quotidien. Leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas est présent dans 73 pays avec plus de 196 000 collaborateurs.

Comment utilisez-vous la solution logicielle aujourd'hui ?

V.M. : Aujourd'hui ce sont plus d'un millier d'inspecteurs et auditeurs qui utilisent la solution Nasdaq Internal Audit au sein de plateformes en charge d'un périmètre géographique ou d'un métier (20 Hubs - qui s'étendent de l'Asie aux États-Unis) ou au sein d'une inspection itinérante couvrant le périmètre mondial (Inspection Centrale). L'outil est disponible 24h/24 et 7j/7. Il est utilisé pour piloter et reporter sur la cartographie, le Risk Assessment, le plan d'audit et les missions.
Par ailleurs, le groupe utilise la plateforme Nasdaq BWise au sein de la compliance.

Quels sont les avantages de l'utilisation de la solution basée sur la plateforme Nasdaq BWise ?

V.M. : L'outil nous garantit que la même méthodologie est utilisée dans le monde entier. Ainsi nos différents hubs - une vingtaine dans le monde - travaillent et reportent sur les mêmes données aux régulateurs locaux ou globaux, comme la BCE par exemple. Il est en effet important que les données que nous extériorisons soient identiques d'un bout à l'autre de la chaîne. Pour l'audit interne au niveau du Groupe les principaux avantages sont : une seule solution pour l'ensemble de la fonction et un reporting correspondant aux attentes de la banque et du régulateur. Par ailleurs nous avons acquis en interne une expertise de BWise qui nous permet de maintenir la solution plus aisément, de gagner en réactivité et de garantir à nos clients internes un niveau de service (SLA) plus conforme à leurs attentes.

Pour plus d'informations sur l'utilisation de la plateforme Nasdaq BWise par l'inspection générale de BNP PARIBAS vous pouvez consulter cette vidéo : *www.bwise-grc.fr/ references-clients/video-bnpparibas*

NASDAQ RISK INTELLIGENCE : ÉVALUER OPPORTUNITÉS ET MENACES

Nasdaq Risk Intelligence fait partie intégrante de Nasdaq Corporates Services, une gamme essentielle de solutions et de services étayant l'intégralité du cycle de vie des entreprises, de leurs cotations boursières aux données sur leurs investisseurs, en passant par des services de conseil, l'établissement d'une collaboration entre conseil d'administration et direction et des solutions de GRC (Gouvernance, gestion des Risques et Conformité).

Les solutions Nasdaq Risk Intelligence vous aident à gagner en efficacité et à évaluer de manière objective vos opportunités et menaces actuelles, qu'il s'agisse de conformité règlementaire, de gestion des risques, de reporting ou d'audits. Elles s'appuient en outre sur la technologie Nasdaq BWise, une plateforme logicielle de GRC de référence sur le marché.

Pour mieux répondre aux impératifs spécifiques de chacun de nos clients, les solutions Risk Intelligence sont disponibles selon un modèle Best-Practice Solution (BPS) ou un modèle Building Block Solution (BBS) :

• BPS : solution clé en main avec peu, voire pas, d'efforts de mise en œuvre. Formation produit directement au sein de l'application pour une prise en main rapide des utilisateurs.

• BBS : pour les entreprises souhaitant bénéficier de l'approche de Nasdaq basée sur les meilleures pratiques en vigueur tout en bénéficiant de la flexibilité qu'offre une configuration personnalisée.

Nasdaq Audit Interne accompagne les équipes d'audit interne dans :

• les évaluations de risques annuelles pour définir l'univers d'audit et son champ d'application mais aussi rendre compte des progrès réalisés et du niveau de risque tout au long de l'année

• la planification et l'allocation des ressources, y compris la planification des audits, l'enregistrement des temps et leur validation par le management pour une budgétisation et un suivi plus fiables des coûts

• la gestion des documents de travail online et offline grâce à des fonctionnalités avancées de workflows

• l'utilisation des « Audit Analytics » qui contribuent à la réduction des efforts en matière de collecte de données avec des analyses standards et ad hoc.

• le reporting sur les résultats de l'audit, y compris les constats et les recommandations

• l'évaluation des constats et les recommandations grâce à des workflows configurables et leur suivi en temps réel

Pour de plus amples informations sur nos solutions Risk Intelligence rendez-vous sur notre site *www.bwise-grc.fr* ou contactez-nous par email : *risk-intelligence@nasdaq.com*

Cet article fait partie d'une série d'articles. Nous ouvrons nos pages aux éditeurs afin de donner aux professionnels de la maîtrise des risques un panorama des solutions existantes.

La profession vue par...

« Délégué à la Protection des Données, une fonction complémentaire de celle d'auditeur »

Florian CAMILLERI, Responsable de l'audit interne & Délégué à la Protection des Données.

Âgé de 33 ans, Florian Camilleri a intégré il y a quatre ans Groupe SOLIMUT Mutuelles de France à Marseille. Il est aujourd'hui Responsable de l'audit interne, un métier qu'il trouve d'autant plus intéressant qu'il y a ajouté la dimension de Délégué à la Protection des Données, un domaine qui pour lui devrait être plus souvent évoqué par les auditeurs.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

J'ai étudié en école de commerce à Toulouse, tout en travaillant en alternance au sein du service d'audit interne du Groupe Orange. Par la suite j'ai intégré le cabinet d'audit EY. Ça a été une expérience très formatrice, mais je souhaitais être acteur de l'évolution d'une et seule organisation plutôt que d'entrevoir le fonctionnement d'une multitude de clients. Puis j'ai eu l'opportunité d'intégrer un groupement de mutuelles, le Groupe SOLIMUT Mutuelles de France (voir encadré), où j'exerce aujourd'hui la fonction de Responsable de l'audit interne et, depuis le 25 mai, celle de délégué à la protection des données.

Un poste qui correspondait à vos attentes ?

Oui, d'autant plus que les mutuelles ne sont pas des organisations comme les autres, ce sont les adhérents, bénévoles, qui composent l'assemblée générale et le conseil d'administration. Elles défendent des valeurs qui guident nos actions en interne. C'est plutôt valorisant à titre personnel. Et puis il a fallu que je mette en place le service d'audit interne dans un secteur qui avait été peu atteint jusque-là par la maîtrise des risques. C'est un véritable changement de culture qu'il a fallu conduire, un beau challenge.

Qu'est-ce qui vous intéresse le plus aujourd'hui dans l'exercice de votre métier?

Avoir eu le champ libre pour installer le service dans un secteur en pleine mutation et aujourd'hui tenter de répondre aux enjeux réglementaires et de développement au travers des missions déterminées conjointement avec les directions et les différentes instances de gouvernance. Je me retrouve donc face à des publics très variés, des militants comme des opérationnels techniques. Il faut savoir adapter son discours et à chaque fois faire un travail sur soi-même. C'est passionnant et motivant.

Avez-vous suivi des formations complémentaires ?

J'ai repris des études universitaires à Paris Dauphine où je fais partie de la première promotion du DU « Délégué à la Protection des Données ». J'ai en effet également cette seconde responsabilité qui pour moi est très complémentaire de celle d'auditeur interne, même si cette combinaison n'est aujourd'hui pas si souvent évoquée dans notre métier. Je me suis aussi formé sur la norme Solvabilité 2, règlementation majeure qui est venue profondément changer la culture des mutuelles.

Comment imaginez-vous l'évolution de la profession ?

On parle beaucoup du développement et des implications de l'intelligence artificielle dans le futur, mais nous y sommes déjà. Les SI sont clairement incontournables aujourd'hui et les auditeurs doivent s'y intéresser, sans quoi certaines étapes des processus resteront des boîtes noires. Cependant, les machines, aussi intelligentes qu'elles puissent être, ne pourront pas tout prendre en compte.
En effet, au-delà des missions d'assurance, il est demandé aux auditeurs d'exercer un rôle de conseil, d'évaluer les risques dans des environnements complexes et mouvants. Cela implique une approche personnalisée intégrant l'ensemble des parties prenantes. Les machines sont encore loin d'en être capables. En s'adaptant un tant soit peu, l'audit a encore un bel avenir devant lui.

SOLIMUT

- CRÉATION EN 2012
- GROUPEMENT DE 10 MUTUELLES
- 1 001 375 PERSONNES PROTÉGÉES
- 800 SALARIÉS
- 429 MILLIONS D'EUROS DE CA

Point de vue

CINQ SIGNES INDÉNIABLES QUE VOUS ÊTES FAIT POUR UNE CARRIÈRE DANS L'AUDIT INTERNE

Le nombre de postes d'auditeurs a connu une forte croissance au cours de la dernière décennie, faisant de l'audit interne une excellente option pour ceux qui intègrent le marché du travail ou qui envisagent un changement de carrière. Cependant, choisir un emploi et s'y épanouir va au-delà de la simple opportunité. Le poste vous convient-il ? Et vous, correspondez-vous au profil recherché par l'entreprise ou l'organisation ?
D'après mes années de pratique de l'audit interne, et en observant les expériences d'autres membres de notre profession, je crois qu'il existe cinq signes qui indiquent que vous êtes probablement fait pour une carrière dans l'audit interne.

1. Vous avez un esprit critique
Si vous avez un excellent esprit critique et que les défis ne vous font pas peur, alors vous trouverez l'audit interne gratifiant. Encore mieux : comme nous l'avons vu dans le passé, le dernier rapport Pulse of Internal Audit de l'IIA montre que l'analyse critique fait partie des compétences les plus recherchées par les responsables de l'audit interne.

2. Vous êtes naturellement curieux/sceptique
Demander « pourquoi » est l'une des responsabilités les plus importantes et les plus fondamentales des auditeurs internes. Si vous êtes naturellement curieux et sceptique, et que vous savez garder l'esprit ouvert à toutes les possibilités, vous êtes plus susceptible de découvrir des problèmes que d'autres auditeurs, moins curieux, pourraient manquer.

3. Vous êtes doués pour établir des relations et les maintenir
L'un des mythes les plus courants au sujet de l'audit interne est qu'il ne s'agit que de chiffres et non de personnes. Mais sans compétences relationnelles, vous risquez de manquer des informations importantes relatives à des problèmes potentiels, ou certaines de vos conclusions pourraient être rejetées inutilement.

4. Vous êtes un agent de changement
L'objectif fondamental de la fonction d'audit interne est de préserver et d'accroître la valeur de l'organisation. Les auditeurs internes ont la possibilité d'avoir un impact positif sur les opérations, d'améliorer l'exactitude et l'efficacité, de réduire la fraude, de promouvoir la sécurité et d'offrir une kyrielle d'autres suggestions permettant de renforcer la valeur des entreprises et des organisations.

5. Vous êtes un excellent communicant
Aujourd'hui, les compétences en communication sont un enjeu de taille dans l'esprit de nombreux responsables de l'audit interne. Un auditeur interne efficace, doté de compétences extraordinaires en communication, est souvent considéré comme le joyau de la couronne dans n'importe quelle fonction d'audit interne.

Voici donc ma liste des qualités les plus importantes d'un bon auditeur interne, mais d'autres peuvent également être utiles.

Extrait de l'article de Richard Chambers à retrouver sur le blog.

Formations

« COUVRIR L'ENSEMBLE DU PÉRIMÈTRE DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES JUSQU'AU MANAGER »

Parmi les nouvelles formations proposées par l'IFACI cette année, les managers n'ont pas été oubliés. Leurs responsabilités les conduisent à devoir s'adresser à des interlocuteurs à tous les niveaux de l'organisation, voire même parfois à l'extérieur de celles-ci. Les nouveaux modules conçus sont vivants et permettent de multiplier les échanges d'expériences.

De nombreuses formations existent à l'IFACI pour l'accompagnement des managers, est-ce un besoin souvent exprimé ?

Pas forcément un besoin exprimé, mais on sent que c'est une tendance. Et nous avons compris que c'était important de couvrir l'ensemble du périmètre de l'audit et du contrôle interne jusqu'au manager. Jusqu'à présent, les formations étaient plutôt focalisées sur les équipes, à travers le développement de sujets surtout techniques. Nous avons donc décidé d'apporter également une réponse aux besoins ressentis en termes de management.

De quelle façon ?

Nous avons désormais deux grandes formations : « Piloter la fonction audit interne », qui existait déjà depuis longtemps, et nous avons créé également pour 2019 « Piloter la fonction contrôle interne ». Nous n'avions en effet pas encore développé cette formation pour le contrôle interne, ce qui était sans doute une erreur. Le mal est réparé.

Existe-t-il des particularités en ce qui concerne le management en maîtrise des risques ? Et des spécificités en particulier sur le contrôle interne ?

Je ne dirais peut-être pas ça, mais il est vrai que les parties prenantes sont différentes, par rapport aux situations rencontrées par un manager « classique », évoluant dans un autre secteur. Le responsable de contrôle interne est confronté à tous les niveaux de responsabilité de l'organisation dans laquelle il travaille. Il dirige son équipe, ce qui est déjà un rôle très important, mais il interagit également de façon transverse, avec d'autres services. Il rend aussi des comptes « vers le haut », jusqu'à la Direction centrale, et est désormais régulièrement amené à intervenir dans le cadre de différents comités : comités d'audit, comités d'éthique… Il est même de plus en plus souvent sollicité, en tant que référent des nouvelles dispositions comme Sapin 2, pour dialoguer avec les organismes de tutelle. Son champ d'action sort alors du cadre strict de l'entreprise, ce qui doit être pris en compte. Tout comme pour les responsables d'audit interne, d'ailleurs.

Vous proposez également une formation spécifique sur la communication pour les DAI…

Les Directeurs d'audit interne sont confrontés plus ou moins aux mêmes situations, mais avec sans doute encore plus de charges : les DAI sont rarement porteurs de bonnes nouvelles. Ils doivent assurer les résultats d'une évaluation de façon objective et claire, mais également fiable. La communication est alors un peu particulière : ils doivent être capable de parler aussi bien aux audités qu'aux comités de direction.

Ces nouvelles formations sont-elles conçues comme des « cours magistraux » ou plutôt comme des ateliers ?

Ce qui fait la force de ces formations, c'est justement qu'elles ne sont pas extrêmement directives, mais au contraire favorisent les échanges. C'est ce qui intéresse avant tout les participants. Ce sont de véritables ateliers vivants au cours desquels interviennent souvent des DAI « aguerris », dont le parcours et les retours d'expérience sont une vraie source d'inspiration.

POUR EN SAVOIR PLUS :
https://www.ifaci.com/formation-certification/

Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Langage. Un Message. Une Vision.

Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en place TeamMate+ pour l'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136