



Leadership éclairé

La perspicacité confère de la valeur

Attirer et retenir le personnel talentueux en audit interne pour le XXI^e siècle

par Natalie Lalonde, CPA, CGA; Nancy Russell, CIA, CPA; Brittany Davis

Août 2022

Attirer et retenir le personnel talentueux en audit interne pour le XXI^e siècle

Natalie Lalonde, Nancy Russell, Brittany Davis

En tant que discipline professionnelle, l'audit interne est en constante évolution. À ce titre, les nouvelles tendances et les perturbations organisationnelles créent de nouvelles occasions qui permettent aux groupes d'audit interne d'offrir de la valeur ajoutée. Dans le contexte d'un environnement réglementaire de plus en plus rigoureux – et d'un environnement de risque qui devient chaque jour plus complexe –, le besoin de pouvoir compter sur une plus grande capacité d'audit interne ne fera que croître.

Le problème auquel nous faisons face, cependant, c'est que la demande surpasse l'offre. Bien que ce déficit soit en partie la conséquence d'un marché du travail très serré, la discipline elle-même est confrontée à certains défis spécifiques qui rendent plus difficile la croissance des équipes d'audit interne.

Les organisations d'audit interne doivent absolument recruter et retenir du personnel talentueux pour s'acquitter de leurs mandats. Dans cet article, nous explorons quelques tendances et stratégies clés dont les organisations d'audit interne peuvent tirer parti pour attirer et retenir le personnel talentueux dont elles ont besoin si elles veulent respecter leurs engagements d'aujourd'hui et saisir les occasions de demain.

Bien que certains responsables de l'audit interne hésitent encore à accepter le travail à distance, il est plus que probable que les formules de travail plus fluides sont ici pour de bon.

L'évolution des attentes liées à l'emploi

Au cours des deux dernières décennies, le monde du travail a connu une transformation radicale. Tandis que les nouvelles technologies permettaient aux employés d'effectuer plus de travail à valeur ajoutée, elles offraient également plus de flexibilité quant au moment et à l'endroit où ce travail pouvait être effectué. Bien que l'adoption de modalités de travail plus souples ait été variable selon les industries et les fonctions, la tendance à s'éloigner de la journée de travail rigide de type « 9 à 5 », passée au bureau, est en cours depuis un certain temps.

Pendant la récente pandémie, le passage forcé au travail à distance n'a fait qu'accélérer cette tendance. Alors même qu'elles s'efforçaient de s'adapter à une nouvelle réalité opérationnelle, de nombreuses organisations – incluant celles du domaine de l'audit interne – ont découvert que le fonctionnement par équipes virtuelles pouvait s'avérer très efficace.



Ces changements ont également permis aux membres du personnel de constater que différentes possibilités s'offraient à eux, et leurs attentes concernant la flexibilité du milieu de travail ont évolué en conséquence. Bien que certains responsables de l'audit interne hésitent encore à accepter le travail à distance, il est plus que probable que les formules de travail plus fluides sont ici pour de bon.

Quel que soit le modèle de fonctionnement d'une organisation, il est essentiel de bien définir dès le départ les attentes des nouvelles recrues et des employés potentiels afin d'obtenir leur adhésion et leur coopération en lien avec les politiques relatives au travail au bureau.

Soyez flexibles et transparents

Il est évident que le modèle de travail entièrement à distance n'est pas idéal pour la fonction d'audit interne. Cependant, les équipes d'audit interne ont tiré des leçons des deux dernières années de travail à distance, et elles peuvent maintenant intégrer certaines pratiques exemplaires dans de nouveaux modèles de travail hybrides, lorsque cela s'avère nécessaire ou approprié.

En parallèle, les responsables de l'audit interne peuvent encore faire valoir les avantages de la collaboration sur place, lorsqu'elle est nécessaire, et souligner l'importance que revêtent les interactions en personne pour la fonction d'audit. Quel que soit le modèle de fonctionnement d'une organisation, il est essentiel de bien définir dès le départ les attentes des nouvelles recrues et des employés potentiels afin d'obtenir leur adhésion et leur coopération en lien avec les politiques relatives au travail au bureau.

Créez une culture de travail attirante

Si les attentes relatives à la flexibilité du travail évoluent, il en va de même pour les attentes qui concernent l'expérience globale des employés. De nombreux candidats recherchent maintenant plus qu'une bonne rémunération et des avantages sociaux : ils veulent travailler pour des organisations tournées vers l'avenir qui misent sur l'innovation, soutiennent l'équilibre travail-vie personnelle, et offrent des occasions de croissance.

Les responsables de l'audit interne peuvent rendre le travail sur place attrayant en créant une culture de travail inclusive et dynamique. Qu'il s'agisse de fournir un environnement et des commodités favorisant le bien-être, ou d'offrir des occasions régulières de socialisation et de réseautage, les responsables ont tout avantage à créer une culture de bureau propre à mobiliser les membres du personnel et à promouvoir les relations entre eux.



Les membres du personnel « votent avec leurs pieds »

Le phénomène de la « Grande Démission » a touché pratiquement toutes les industries. Dans un contexte de baisse de la satisfaction au travail et de manque criant d'équilibre travail-vie personnelle (en partie causé par les pressions exercées par la pandémie mondiale), les professionnels quittent la population active en masse, créant des pénuries de personnel généralisées que l'on n'avait pas vues depuis des décennies.

Le domaine de l'audit interne n'a pas été épargné par ce phénomène : en fait, le sondage [North American Pulse of Internal Audit](#) 2022 de l'IIA a révélé que près de la moitié (46 %) des répondants ont cité les démissions volontaires comme raison de la réduction de leurs effectifs.

Par ailleurs, un sondage du [Pew Research Center](#) indique que la majorité des travailleurs qui ont quitté un emploi en 2021 ont cité les salaires peu élevés, le manque d'occasions professionnelles et le sentiment d'être sous-évalué comme principales motivations pour quitter leur emploi. Ce sondage montre clairement qu'en plus d'offrir une rémunération adéquate, les responsables de l'audit interne doivent s'assurer que leurs employés se sentent appuyés et motivés s'ils veulent les conserver.

Faites de la santé mentale une priorité

Tous les employeurs devraient considérer la santé mentale et le bien-être des employés comme une priorité, peu importe les conditions du marché du travail et les circonstances extérieures. L'impact de la pandémie sur la santé mentale demeure indéniable, car les travailleurs et travailleuses du monde entier ont été confrontés à de nouvelles pressions dans tous les aspects de leur vie, et ce, dans un délai extrêmement court.

Les groupes d'audit interne devraient s'assurer de mettre en place des politiques qui reconnaissent l'importance de la santé mentale des employés. De plus, ces groupes peuvent aider l'organisation dans son ensemble à faire de même en mettant l'accent sur les programmes de santé mentale et de mieux-être, et en évaluant ces programmes afin qu'ils répondent aux besoins changeants de la main-d'œuvre.

Maintenez l'engagement des employés

Il n'est pas surprenant de constater, chez le personnel d'une organisation, une corrélation entre un niveau élevé d'engagement et un faible taux de roulement. Heureusement, l'étendue et la portée de la mission d'audit interne – la variété des tâches, l'exposition à différents secteurs d'activité, l'éventail des possibilités d'apprentissage et des parcours professionnels disponibles – rendent ce secteur attrayant du point de vue de l'expérience de travail.

Les responsables de l'audit interne doivent s'assurer que tous les membres de leur équipe font un travail intéressant et ont accès à des occasions d'élargir leur expertise dans le domaine. En offrant aux employés des projets stimulants et des affectations variées, ils favoriseront leur motivation, leur engagement et leur curiosité, et cet enthousiasme se communiquera à l'ensemble de l'organisation.



Un changement de la garde est en cours

Actuellement, de nombreux travailleurs plus âgés prennent leur retraite, laissant un grand vide dans leur sillage. Dans un contexte de ressources déjà insuffisantes, le renouvellement du personnel impose de promouvoir l'audit interne en tant que profession passionnante auprès des jeunes professionnels.

Ce défi constitue également une belle occasion. La perspective qu'ont les jeunes sur le travail est très différente de celle des générations précédentes : ils aiment la variété et ont moins peur d'effectuer des changements de carrière. Or, avec les occasions variées et les multiples avenues professionnelles qu'elles offrent, les carrières en audit interne sont bien placées pour répondre à ces aspirations et même les surpasser.

Les responsables de l'audit interne doivent cependant faire face au problème d'image de la discipline – et le combattre ! En effet, pour beaucoup à l'extérieur de la profession, l'audit interne (et l'audit en général) est vu comme une fonction stérile qui se résume à la recherche d'erreurs ; il est essentiel de faire évoluer cette perception pour attirer les personnes les plus talentueuses au sein de la profession.

Établissez des liens avec les universités

Les universités ont été une ressource largement inexploitée pour trouver et attirer des talents en audit interne. Participer à des salons de l'emploi sur les campus, partager des offres d'emploi sur des sites d'emploi universitaires, établir des partenariats avec des conseillers en orientation universitaires : voilà d'excellents moyens de rehausser le profil de l'audit interne auprès d'une nouvelle génération de professionnels.

C'est précisément à cette fin qu'a été élaboré le programme Partenariat pour l'enseignement de l'audit interne, grâce auquel les établissements participants (comme l'Université de Waterloo) offrent un programme d'audit interne dans le cadre d'un programme menant à un diplôme. Cela permet de fournir aux étudiants les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer des audits internes de base une fois leur diplôme en poche.

Élargissez votre zone de recherche

Bien que l'audit interne gagne en visibilité, ce n'est toujours pas une voie de carrière évidente pour de nombreux professionnels. Si bon nombre d'entre eux rejoignent le domaine de l'audit interne à partir de disciplines dites traditionnelles, comme la comptabilité et les finances, il faut savoir que les compétences et l'expertise acquises dans beaucoup d'autres domaines peuvent aussi ouvrir les portes de l'audit interne.

Les équipes d'audit interne qui rechercheront les candidatures au-delà des domaines traditionnels en récolteront les fruits à long terme. En élargissant l'éventail des disciplines où elles recrutent, elles assureront une plus grande diversité de pensée et d'expérience au sein de l'organisation et approfondiront leur expertise, ce qui placera l'audit interne en bonne position pour avoir plus d'influence au sein de l'organisation.



Bâtir l'effectif d'audit interne de demain

L'audit interne est un domaine en position de croissance, mais les organisations dans le domaine sont confrontées à un bassin limité de talents qualifiés pour répondre à leurs besoins en constante évolution.

Les responsables de l'audit interne qui sauront s'adapter aux attentes de la main-d'œuvre d'aujourd'hui (les « milléniaux »), investir dans la santé mentale et le bien-être de leurs employés, et attirer et encourager une jeune génération de professionnels de l'audit seront bien placés pour assurer une croissance et une innovation durables.



Les auteurs

Natalie Lalonde, CPA, CGA

Nancy Russell, CIA, CPA

Brittany Davis

