

# **IMPACTS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA QUALITÉ DE L'AUDIT INTERNE**

Jury :  
Promoteur :  
François PICHAULT  
Lecteur :  
Yves FRANCIS

Mémoire présenté par  
**Simon GRUBISIC**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion  
à finalité spécialisée en  
"Financial Analysis and Audit"  
Année académique : 2023-2024



## REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je souhaite remercier toutes les personnes ayant, de près ou de loin, contribué à ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur François Pichault, pour son expertise, ses précieux conseils et son soutien. Sa disponibilité et son accompagnement m'ont permis d'enrichir ce travail et m'ont motivé afin de mener à bien cette recherche.

Ensuite, je souhaite remercier Monsieur Yves Francis, pour le temps et l'attention portés à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Par après, je tiens à exprimer ma reconnaissance aux professionnels que j'ai pu interviewer lors de la réalisation de la partie pratique de ce travail. Je les remercie pour leur disponibilité ainsi que pour leur partage, leurs expériences et leurs connaissances. Leurs discours ont grandement contribué à enrichir ce mémoire grâce à leurs perspectives pratiques et concrètes sur le sujet de cette étude.

Pour finir, je souhaite remercier ma famille pour son soutien tout au long de ce travail de fin d'études. Je remercie également ma maman pour sa relecture et ses précieux conseils.



# TABLES DES MATIÈRES

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Tables des matières</b> .....	<b>5</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>Revue de littérature</b> .....	<b>11</b>
Gestion des ressources humaines.....	11
Audit interne .....	15
Qualité de l’audit interne .....	20
Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l’audit interne .....	23
Formulation des hypothèses.....	24
<b>Partie pratique</b> .....	<b>29</b>
Méthodologie.....	29
Présentation des entreprises .....	31
Présentation des résultats .....	33
Interviews des gestionnaires des ressources humaines.....	34
Interviews des auditeurs internes .....	38
Interprétation des résultats.....	43
1. Politique de recrutement et de sélection .....	43
2. Politique de formation.....	43
3. Politique d’évaluation des compétences.....	43
4. Politique de rémunération.....	44
5. Politique d’évolution de carrière .....	44
6. Politique de bien-être .....	44
7. Politique de rétention / d’implication organisationnelle .....	45
8. Interaction entre le département d’audit interne et le département RH .....	45
9. Amélioration de la relation entre le département d’audit interne et le département RH .....	45
10. Discussion sur la qualité de l’audit interne .....	45
11. Discussion sur la question de recherche.....	46
<b>Discussion</b> .....	<b>47</b>
Hypothèse 1 .....	47
Hypothèse 2 .....	48
Hypothèse 3 .....	49
Hypothèse 4 .....	50
Contributions et implications.....	50
<b>Conclusion</b> .....	<b>53</b>
Limites rencontrées.....	53
Suggestions pour des futures études.....	54
<b>Annexes</b> .....	<b>55</b>
Annexe 1 : Pyramide de Maslow .....	55
Annexe 2 : Modèle RIASEC .....	55
Annexe 3 : Template Interview Gestionnaire RH.....	56
Annexe 4 : Template Interview Auditeur interne .....	57
Annexe 5 : Retranscription interviews Ethias.....	58
Annexe 6 : Retranscription interviews Prayon.....	63
Annexe 7 : Retranscription interviews Anonyme.....	68
Annexe 8 : Retranscription interviews Colruyt.....	72
Annexe 9 : Retranscription interviews Awex .....	77
Annexe 10 : Fiche de poste Auditeur interne de l’entreprise Prayon.....	82
<b>Liste des personnes ressources</b> .....	<b>85</b>

<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>
<b>Executive summary .....</b>	<b>94</b>

### **Table des figures**

Figure 1 : Modèle des 3 lignes de défense selon l'IIA .....	17
Figure 2 : Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne ...	23

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- Awex :** Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers
- CAE :** Chief Audit Executive  
Directeur général de l'audit
- CFO :** Chief Financial Officer  
Directeur financier
- EAP :** Employee Assistant Program  
Programme d'aide aux employés
- GRH :** Gestion des Ressources Humaines
- GSRH :** Gestion Stratégique des Ressources Humaines
- HRM :** Human Resources Management  
Gestion des ressources humaines
- IAASB :** International Auditing and Assurance Standards Board  
Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance
- ICAEW :** Institute of Chartered Accountants in England and Wales  
Institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles
- IIA :** Institute of Internal Auditors  
Institut des auditeurs internes
- PDG :** Président-Directeur Général
- RH :** Ressources Humaines
- RPO :** Recruitment Process Outsourcing  
Externalisation du processus de recrutement
- SIPP :** Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail
- SMART :** Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel
- SRH :** Stratégie des Ressources Humaines



## INTRODUCTION

Dans un environnement économique en constante évolution, l'audit interne est un sujet émergent et crucial pour une entreprise car il garantit sa transparence et sa conformité. Cependant, l'audit interne reste un sujet peu étudié dans la littérature. En effet, il existe des recherches sur l'audit mais essentiellement des études sur l'audit externe. C'est pourquoi, j'ai décidé de rédiger mon travail de fin d'études sur l'audit interne et plus particulièrement, sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la qualité de l'audit interne. En effet, la qualité de l'audit interne va dépendre en grande partie des pratiques de GRH. Beaucoup d'études ont été réalisées dans le but d'identifier ce que représente et ce qui influence la qualité de l'audit interne ; cependant, aucune étude n'a fait le lien entre les politiques de ressources humaines et leur impact sur la qualité de l'audit interne. D'après un article de 2018, le domaine de l'audit interne reste une thématique peu explorée et peu étudiée. Et notamment, le travail d'équipe ou encore, les interactions entre les auditeurs et l'entreprise restent un domaine inexploré (Roussy, M. et al., 2018). Les recherches sur la fonction de l'audit interne sont donc très pertinentes afin d'en améliorer la compréhension. D'autant plus que dans une autre recherche, l'auditeur lui-même est mis en évidence comme étant l'élément principal du département de l'audit interne (Christ, M. H. et al., 2021). Cela justifie davantage la raison d'être de cette recherche s'intéressant au lien entre les pratiques de GRH et la qualité de l'audit interne en mettant donc l'accent sur le rôle central de l'auditeur interne.

Les objectifs de ce mémoire sont multiples. Le premier objectif est d'identifier les pratiques de GRH pertinentes qui contribuent à l'amélioration de la qualité de l'audit interne. Le second objectif est d'évaluer l'impact de ces pratiques sur la performance des auditeurs internes. Et finalement, le troisième objectif est d'apporter une réelle valeur ajoutée pour toutes entreprises en améliorant leur compréhension du lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne. Ce mémoire pourrait aider les entreprises à maximiser la relation entre ces deux départements et avoir une meilleure estimation de la manière d'allouer leurs ressources.

Pour réaliser cette recherche, je vais d'abord parcourir la littérature existante en définissant les notions de la gestion des ressources humaines et de l'audit interne. Après avoir introduit ces deux sujets, je vais m'intéresser à leurs pratiques respectives, à la notion de la qualité de l'audit interne et à ce qu'elle représente. Dans la revue de littérature, je vais chercher les liens entre les politiques de GRH et la qualité de l'audit interne, notamment dans le but de prendre connaissance des éventuelles études précédentes sur ce sujet. Cette prise d'informations servira de base afin de comprendre plus en détails l'impact des politiques de GRH sur la qualité de l'audit interne. Ensuite, grâce à l'analyse des articles sur cette relation, je pourrais formuler les hypothèses que je souhaite tester dans ce mémoire. Certaines hypothèses auront pour seul but de confirmer les résultats d'études et d'autres hypothèses seront des hypothèses exploratoires dans le but de contribuer à la littérature existante. Ces nouvelles hypothèses permettront de découvrir de nouvelles tendances sur l'impact des politiques de ressources humaines (RH) sur la profession d'auditeur interne. Après ces recherches préalables, le deuxième chapitre de ce travail de fin d'études se penchera sur la méthodologie et la présentation des résultats. Pour comprendre l'impact des politiques de GRH sur l'audit interne, j'ai opté pour une étude qualitative, en interviewant cinq entreprises de plusieurs tailles, actives dans différents secteurs. J'ai choisi d'interviewer Ethias, Prayon, une entreprise souhaitant rester anonyme, Colruyt et l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (Awex). Cet échantillon est diversifié car ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activités et ne sont pas de même taille. De plus, l'Awex, est une agence active dans le secteur public. Cette diversification permettra une meilleure comparaison et également des résultats potentiellement applicables à un plus grand nombre d'entreprises.

Une des principales difficultés de ce sujet est de définir le terme de la qualité de l'audit interne. En effet, il n'y a pas de définition universelle de la qualité d'un audit interne. De plus, les divergences d'opinions sur le métier d'auditeur interne et sa portée d'actions rendent sa compréhension confuse et sèment le doute sur la réelle nature de ce poste.



# REVUE DE LITTÉRATURE

## Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) a toujours fait partie de l'entreprise mais le rôle des ressources humaines a réellement émergé au début du XXe siècle. Auparavant, cette fonction était moins impliquée dans l'entreprise qu'actuellement. En effet, aujourd'hui, le rôle des ressources humaines s'est élargi et complexifié. Ce département est crucial au bon fonctionnement de l'entreprise (Cohen, et al., 2015). La GRH consiste à accompagner tout employé par diverses politiques RH dans le but d'atteindre les objectifs visés et de contribuer au développement de l'entreprise. Chaque personne travaillant dans l'entreprise est donc suivie par des politiques de gestion des ressources humaines tout au long de sa carrière, du processus de sélection et de recrutement de talents jusqu'aux aménagements de fins de carrière. C'est un sujet complexe qui est souvent amené à être remis en question afin de s'améliorer en permanence. Le terme de la gestion des ressources humaines implique des choix stratégiques dans la manière de gérer le capital humain. La GRH est donc un ensemble de décisions prises dans le rôle de support de la main d'œuvre dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise. La GRH possède un aspect stratégique ; on parle donc de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Cette gestion stratégique naît après la GRH, vers 1970. En effet, c'est à ce moment que beaucoup de changements ont eu lieu, notamment le choc pétrolier et toutes ses conséquences ou encore, la population active qui s'agrandit (Laroche, P. et al., 2019).

La gestion des ressources humaines englobe beaucoup de pratiques dont notamment le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation, l'évaluation, l'évolution de carrière, les politiques de bien-être des talents de l'entreprise. Ces pratiques sont considérées comme des pratiques de microgestion des ressources humaines et font partie de la stratégie d'une entreprise (Lengnick-Hall, M. L et al., 2009). Cependant, ces pratiques, si implémentées individuellement, peuvent être évaluées comme étant insuffisantes pour l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. Une stratégie intéressante de GRH consisterait à trouver un but commun à plusieurs pratiques de GRH. Par exemple, définir la prime qu'un employé va recevoir en fonction de ses performances et de l'atteinte de ses objectifs apporte une cohérence à ces pratiques ; il s'agit de lier la GRH à la stratégie de l'entreprise (Laroche, P et al., 2019).

La formation des talents est un enjeu majeur pour une entreprise. Il existe des formations pour toute l'entreprise, comme la formation initiale quand on est engagé dans une entreprise. À l'inverse, il y a également des formations continues, des formations qui sont mises en place tout au long de la carrière de l'employé. Ces formations sont primordiales afin d'assurer les compétences nécessaires des talents. Dans le domaine de l'audit interne, les formations sont souvent personnalisées en fonction du profil de l'auditeur interne et/ou en fonction des missions futures et des compétences à acquérir avant de mener à bien ses missions. L'auditeur estime son niveau de compétence sur une des prochaines missions qui lui sera confiée et si ce niveau de compétence n'est pas à la hauteur du niveau souhaité, l'auditeur interne suivra une formation pour acquérir les compétences requises. Les formations peuvent également jouer un rôle important dans le bien-être de l'employé. En effet, laisser le choix à l'employé de se former dans un domaine qu'il souhaite lui permet d'acquérir des compétences et de se sentir écouté dans l'entreprise. Il existe un modèle de GRH qui lie la performance individuelle à la performance collective de l'entreprise. Ce modèle repose sur plusieurs conditions pour être efficace. On retrouve évidemment les compétences des travailleurs, ce qui constitue la performance collective. Ces compétences peuvent être améliorées ou maintenues notamment à l'aide de formations. Les autres conditions pour passer de cette performance individuelle à une performance globale sont les opportunités des salariés dans les prises de décisions et l'existence de mécanismes incitatifs pour la participation et l'effort. En d'autres mots, pour que la performance individuelle se transforme en performance collective, il faut que les employés ressentent la motivation à participer pour l'entreprise (Laroche, P. et al., 2019).

Cette motivation peut se retrouver et se développer dans plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines comme la rémunération ou encore le bien-être au travail.

Les politiques de bien-être des talents dans l'entreprise sont des pratiques de GRH développées plus récemment. Le bien-être au travail est devenu très important. Il est primordial pour l'entreprise d'offrir du bien-être au travail à ses employés car cela impacte directement la performance des travailleurs. Une mauvaise santé mentale a un coût pour une entreprise en termes d'absentéisme et de turnover. Le bien-être au travail permet de maintenir les travailleurs dans l'entreprise en les faisant se sentir bien et permet de maintenir la main d'œuvre motivée. Cela joue donc un rôle de rétention des talents et de motivation. De plus, il a été démontré qu'un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et plus généralement le bien-être au travail a un effet positif sur l'entreprise. Le problème de fidélisation des travailleurs n'est pas nouveau car il est notamment une des raisons de l'apparition de la GRH (Ulrich, D. et al., 2015). Ces politiques jouent sur la motivation des employés. La motivation est un sujet très important pour les gestionnaires des ressources humaines, car cela a un impact considérable sur l'organisation. Sans motivation, il n'y a pas d'action.

La motivation est la volonté de faire des efforts qui se base sur 3 piliers :

1. le besoin d'autonomie, c'est-à-dire le sentiment de liberté ;
2. le besoin d'appartenance, c'est-à-dire la sensation d'être apprécié, d'être impliqué dans un projet ;
3. le besoin de compétence, c'est-à-dire, la possibilité de développer ses talents dans son travail.

La rémunération et surtout la méthode de rémunération peut également avoir un impact sur la motivation du travailleur. Cependant, il n'y a pas de procédure commune à tous les employés pour atteindre cette motivation. En effet, cela diffère selon chaque individu et sa personnalité. L'objectif des gestionnaires des ressources humaines est donc d'aider l'accomplissement des trois besoins de la motivation (Forest, J. et al., 2023).

Le processus d'évaluation dans une entreprise est un système qui consiste à contrôler son niveau de performance dans l'objectif de l'améliorer. C'est un sujet important de la GRH car on estime que la performance d'une entreprise résulte des performances individuelles des personnes y travaillant. L'évaluation des compétences est délicate car c'est un jugement porté sur l'individu en tant qu'employé dans l'organisation. Le but de l'évaluation est de comprendre les comportements au travail et de les aligner avec les objectifs de l'entreprise. Un des problèmes pour évaluer la performance des travailleurs réside dans l'asymétrie d'information. L'asymétrie d'information est une situation dans laquelle on ne possède pas tous les renseignements avant de prendre une décision, avant d'évaluer les performances de quelqu'un. Dans le cas du processus d'évaluation, c'est l'employé qui possède le plus d'informations sur sa manière de travailler et l'effort qu'il met au travail. Ces processus, bien mis en place dans une organisation, permettent aussi d'obtenir des feedbacks sur le travail et les efforts mis en place par un employé (Laroche, P. et al., 2019). Il existe plusieurs systèmes d'évaluation. Afin d'évaluer les compétences d'un talent, il faut au préalable fixer des objectifs, des seuils à atteindre et vérifier l'avancée de ceux-ci. Il existe également le processus d'auto-évaluation, le système d'évaluation des pairs où les employés s'évaluent entre eux sur leurs compétences, l'évaluation à 360 degrés qui consiste à se faire évaluer par un maximum d'acteurs comme des collègues, clients ou encore l'évaluation par les résultats, ce qui évite les jugements sur le caractère de l'individu.

La rémunération fait partie des pratiques de gestion des ressources humaines et est un enjeu majeur pour la motivation et la rétention des employés.

Selon le modèle de la Pyramide de Maslow (Annexe 1), le salaire comble les besoins de survie et de sécurité et potentiellement répond au besoin d'appartenance. La rémunération peut se faire de différentes manières. On peut avoir des rémunérations fixes ou des rémunérations variables à l'aide de primes, commissions. Les rémunérations peuvent se calculer en fonction des compétences ou en fonction des performances. Il est important pour l'entreprise d'avoir une politique de rémunération cohérente et alignée avec le marché.

Le recrutement et la sélection sont des pratiques essentielles de la GRH. Le recrutement consiste à attirer des candidats pour les postes recherchés par l'entreprise. Par exemple, pour le département de l'audit interne, si l'entreprise vise à engager un nouvel auditeur interne, la demande viendra généralement du département de l'audit interne en précisant quel type de profil est recherché. Actuellement, le profil d'auditeur interne le plus recherché est le profil d'auditeur IT, des auditeurs spécialisés dans l'informatique et dans les données (Christ, M. H. et al., 2021). Pour le recrutement, les gestionnaires des ressources humaines étudient et anticipent la main d'œuvre future en fonction des besoins de l'entreprise. Cela peut être évident dans certaines entreprises, où le nombre d'employés reste constant mais peut devenir problématique en tenant compte des départs volontaires, des évolutions de carrière et des départs en retraite. Les pratiques de GRH appliquées dans l'entreprise ont un impact sur le recrutement potentiel des candidats notamment les pratiques de rémunération ou les pratiques d'évolution de carrière qui vont motiver ou non les talents à postuler pour le poste recherché. La sélection diffère du recrutement mais fait partie du même processus. Pour le recrutement, l'entreprise regarde les postes dont elle a besoin en interne, en identifiant les compétences requises. La sélection des talents est l'étape après le recrutement où l'entreprise s'assure que les caractéristiques d'un candidat correspondent aux caractéristiques recherchées pour ce poste. Les outils utilisés pour vérifier les compétences sont généralement le curriculum vitae, les entretiens et les tests sur la personnalité (Laroche, P. et al., 2019).

L'évolution de carrière dans une entreprise est souvent corrélée avec les compétences des employés. L'employé est évalué et cette évaluation est déterminante pour la mobilité de sa carrière. Cette évaluation peut se faire sous différentes formes. L'employé peut être évalué selon ses compétences ou encore selon les objectifs de l'entreprise. Dans beaucoup d'entreprises, les employés ont des objectifs à réaliser dans un certain temps. Ces objectifs permettent de mesurer leurs performances. Il est également possible que, dans une entreprise, l'évolution de carrière soit prédéfinie par des échelons en fonction de l'ancienneté. Pour l'audit interne, il s'agit majoritairement du niveau de compétences de l'auditeur, aucun parcours n'étant prédéfini. Il apparaît également que peu de professionnels choisissent de rester auditeur interne toute leur carrière. C'est pourquoi, bien gérer l'évolution de carrière de l'auditeur interne est une pratique de RH cruciale afin de maintenir les talents engagés dans l'entreprise (Christ, M. H. et al., 2021). Beaucoup d'entreprises utilisent le schéma où leur employé commence à travailler en tant qu'auditeur interne afin qu'il prenne connaissance des processus et des risques généraux de l'entreprise. Une fois ces risques identifiés, la plupart des employés, qui initialement étaient des auditeurs internes, évoluent vers un poste de gestion dans l'entreprise. En effet, depuis le développement des nouvelles technologies et la remise en question du capitalisme, les entreprises ont connu un aplatissement organisationnel et cela a tendance à limiter l'évolution de carrière. On parle, aujourd'hui, davantage de mobilité horizontale plutôt qu'une mobilité de carrière ascendante comme auparavant. Cependant, actuellement, un employé a la possibilité de continuer sa carrière dans une autre entreprise, c'est pourquoi il est important de bien gérer la carrière de ses employés afin de maintenir les talents (Laroche, P. et al., 2019).

Le choix de l'évolution de carrière dépend de la personnalité du travailleur. Une étude ayant interrogé des centaines de personnes sur leur choix de carrière conclut qu'il existe différents types de profils de travailleurs, définis selon le caractère personnel, et regroupe certaines professions en fonction de la personnalité de l'individu. Cette étude a été réalisée à l'aide du modèle RIASEC (Annexe 2). Ce modèle est une théorie sur les choix de carrière et identifie six types de personnalités en milieu professionnel. Il y a le réaliste, l'investigateur, l'artiste, le social, l'entrepreneur et le conventionnel. D'après Gaudron, J.-P. (2018), le désir et la possibilité d'évolution de carrière divergent selon les personnalités des employés. La conclusion de cette recherche est intéressante car, à l'aide du modèle RIASEC, elle permet à l'entreprise d'identifier la personnalité de ses employés et permet d'anticiper plus facilement leurs envies d'évolution de carrière. Il apparaît qu'à partir de plus ou moins la moitié de sa carrière, l'employé a tendance à ralentir ou à totalement cesser son évolution de carrière.

La gestion des ressources humaines est un sujet qui évolue beaucoup avec le temps et doit s'adapter aux tendances (Cloutier, J., et al., 2021). De multiples éléments se sont accumulés ces dernières années et ont forcé l'évolution de la GRH. Il y a notamment les nouvelles technologies, la globalisation, les changements démographiques ou encore le COVID qui ont eu un impact sur la GRH. La crise sanitaire a apporté des opportunités et des challenges inédits aux entreprises et plus particulièrement pour le département de la GRH. La manière de travailler a complètement été bouleversée à l'arrivée de cette crise, allant d'employés travaillant majoritairement dans les bureaux à des employés travaillant depuis leur domicile. Toute activité qui s'effectuait en face à face a dû être remplacée par une alternative virtuelle (Carnevale, J. B. et al., 2020). L'apparition des nouvelles technologies ont permis un transfert de la fonction RH. En effet, grâce à l'informatique, beaucoup d'employés s'occupent aujourd'hui de la gestion de leurs données personnelles comme leur adresse, leur numéro de compte. Ce transfert de responsabilités a permis à la GRH de devenir une fonction de support et de se concentrer davantage dans des missions plus stratégiques comme la gestion des compétences du capital humain de l'entreprise, la gestion des rémunérations et autres dans le but d'améliorer la compétitivité de l'organisation par rapport à ses concurrents. À l'aide des nouvelles technologies, la collecte et le traitement d'un très grand nombre de données sont devenus possibles. L'analyse de ces données apportent des informations supplémentaires dans les prises de décisions des gestionnaires des ressources humaines. Il existe l'analytique RH qui va permettre de traiter des données de manière structurée et va servir de support et de confirmation aux décisions prises par le département RH. Une des autres technologies révolutionnaires concernant les ressources humaines est le Big Data RH, qui est le traitement et la collecte d'un nombre plus important de données non structurées (Coron, C., 2019).

Il a été étudié que la gestion des ressources humaines a un réel impact sur l'entreprise en offrant un avantage compétitif. Cet impact se maximise quand les politiques de gestion des ressources humaines sont bien alignées aux objectifs de l'entreprise (Burke, R. J. et al., 2006). Cependant, la difficulté est de trouver comment mesurer le résultat de la GRH sur les employés et par conséquent sur l'entreprise. Way, S. A. et al., (2005) ont établi un cadre pour mesurer l'impact de la stratégie des ressources humaines (SRH) sur l'entreprise, en expliquant que les résultats de l'entreprise sont le fruit de l'interaction entre les ressources humaines et les ressources opérationnelles de l'entreprise. De plus, une étude (Akhtar, S. et al., 2008) démontre que des pratiques RH bien établies, notamment des politiques axées sur la formation et sur l'évolution de carrière, affectent la performance financière et apportent une valeur à l'entreprise.

Une étude (Nguyen, H. M. et al., 2020) a démontré un lien positif entre l'implication des employés à l'entreprise et la performance au travail. Les auditeurs peuvent se sentir impliqués dans l'entreprise notamment grâce aux multiples pratiques de GRH. En effet, si ces pratiques de gestion des ressources humaines sont correctement alignées aux besoins des auditeurs internes, cela ne peut qu'améliorer le bien-être et l'engagement des auditeurs internes pour leur entreprise.

## Audit interne

L'audit interne est une fonction qui s'est développée fin du XIXe siècle et début du XXe siècle. Ce poste a émergé dû à l'expansion de certaines entreprises et le besoin grandissant d'un système de contrôle interne indépendant. En effet, les grands scandales comptables dans les années 2000 ont favorisé le besoin de transparence des entreprises. L'audit interne était mis en place principalement dans de grandes organisations. La croissance de ce poste est liée à la création de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en 1941. Cette fonction s'est naturellement développée. En effet, avec l'évolution des entreprises en taille, en portée et en complexité, le besoin d'assurance interne est né. Le management avait besoin de plus d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise et sur l'honnêteté des employés. Le poste d'auditeur interne indépendant a donc endossé ces responsabilités dans le but de faciliter le management d'une entreprise. Ce poste s'est rapidement développé et, en 1982, était déjà considéré comme une fonction importante et créatrice de valeur pour le management (Gramling, A., 2003). Les changements importants et rapides des environnements de travail ont également accéléré la pertinence de l'audit interne dans une organisation. Notamment avec la globalisation, les managers d'entreprise ont eu un besoin croissant d'informations objectives et de bonne qualité sur leur entreprise afin d'en assurer la bonne gestion. L'audit interne est une fonction qui se doit d'évoluer rapidement et selon plusieurs facteurs. Ce poste doit progresser en même temps que l'organisation et s'adapter aux avancées technologies afin d'obtenir des informations de meilleure qualité. Même les ouvrages publiés début des années 2000, anticipaient l'évolution future de ce poste.

Ce n'est que début 2000, qu'une liste de traits personnels est développée par une étude (Moeller, R. et al., 1999). Cette liste reprend les traits de caractère utiles pour être un bon auditeur interne. En plus des qualités techniques et professionnelles, on y retrouve les qualités humaines de l'auditeur interne. Selon ces auteurs, un auditeur doit être intègre, dévoué aux intérêts de l'entreprise, avoir une raisonnable humilité, de la confiance, du courage, de la curiosité, de la confiance en soi, de la capacité à porter des jugements judicieux et de l'empathie. Actuellement, la majorité de ces qualités peuvent être acquises et développées, notamment avec l'aide des gestionnaires des ressources humaines via des formations.

Une nouvelle définition de l'audit interne est apparue de la part de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en 2024, et définit l'audit interne comme : « l'audit interne est une activité d'assurance, de conseil indépendante et objective conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation, l'audit interne aide une organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion, du contrôle des risques et les processus de gouvernance » (IIA, 2024). On retrouve les idées d'objectivité, d'indépendance et également, le fait de contribuer à l'organisation en lui apportant une valeur ajoutée.

Avant de continuer cette revue de littérature sur l'audit interne, il est important de définir la notion de risque, la notion de la gestion de ce risque et la notion de processus en entreprise. L'Institut des Auditeurs Internes définit le risque comme : « la possibilité qu'un événement se produise qui aura une incidence sur l'atteinte des objectifs. Le risque est mesuré en fonction de l'incidence et de la probabilité » (IIA, 2020). Après la compréhension et l'identification des risques pour une entreprise, ce qui importe est la manière de gérer ce risque, on parle de gestion de risques. Selon l'IIA, la définition de la gestion de risques est la suivante : « un processus permettant d'identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou situations potentiels afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation » (IIA, 2020). La gestion de risques réside donc dans l'implémentation de processus dans le but de fournir une assurance raisonnable à l'atteinte des objectifs. Mais qu'est-ce qu'un processus dans cette définition de la gestion de risques d'une organisation ? C'est une méthode définie dont le but est de comprendre les risques et les opportunités présents dans l'entreprise et comment ils peuvent impacter un projet ou une organisation et comment y faire face.

On retrouve également d'autres processus dans l'entreprise. Ces processus décrivent l'ensemble des activités d'une entreprise et apportent une vision transversale de l'entreprise. Il existe un outil appelé la carte des processus qui peut être très utile pour les auditeurs internes. En effet, cette carte reprend l'ensemble des processus d'une manière très visuelle, ce qui permet à l'auditeur interne d'identifier les points à contrôler, potentiellement les contrôles manquants et d'évaluer l'efficacité des contrôles existants. Sur cette carte, chaque processus de transformation d'une entreprise va être détaillé, ce qui va permettre à l'auditeur interne de prendre connaissance des activités d'un département qu'il va potentiellement auditer dans le futur. On va donc retrouver toutes les étapes d'un processus et identifier tous les risques potentiels à chacune de ces étapes. Le but est donc de s'assurer que les risques identifiés soient tous contrôlés. Les audits internes sont planifiés par le département d'audit interne et par le comité d'audit, on parle de plan d'audit. Ce plan d'audit est souvent prévu pour plusieurs années et reprend les différentes futures missions d'audits.

On comprend donc que l'audit interne a un rôle d'assurance dans une organisation. Mais l'audit interne joue également un rôle de conseil et de délivrance d'un point de vue sur les processus de l'entreprise. On retrouve différents types de missions d'audits : la mission d'assurance, la mission de conseil et la mission de délivrance d'un point de vue. Même si les risques et la gestion de ceux-ci sont gérés par le management, l'auditeur interne est responsable de fournir une assurance quant à leurs efficacités. La mission de conseil de l'auditeur interne se fait en parallèle de la mission d'assurance. En effet, l'auditeur interne va vérifier et donner une assurance sur la gestion des risques de l'entreprise mais il va également émettre des conseils s'il juge cela utile. La dernière mission de l'auditeur interne est de délivrer un point de vue. Cette notion implique que l'auditeur interne a acquis une compréhension profonde de la mission qu'il a réalisée et qu'il est devenu légitime de donner son point de vue sur la situation de l'entreprise.

La finalité de la procédure d'audit interne est d'apporter un point de vue indépendant sur un processus de l'organisation. Il est possible que, suite à un audit et à la prise en compte des recommandations de l'auditeur interne, l'audit interne apporte du changement dans l'entreprise. Selon (Autissier, D. 2001), la nature du changement diffère selon le type d'audit. Selon l'article, il existe des audits d'évaluation qui concernent l'écart entre la performance réelle et la performance souhaitée, des audits d'exploration qui concernent des domaines qui suscitent une interrogation et des audits d'explication qui concernent de réelles solutions à un problème de l'entreprise.

L'audit interne est un outil de contrôle de toutes les opérations d'une entreprise. Son objectif est d'évaluer l'efficacité de tous les processus utilisés dans une entreprise. Le but de l'auditeur interne est d'améliorer les opérations de l'entreprise en rendant des comptes sur ce qui est appliqué et de s'assurer que les risques liés à ces processus soient contrôlés. L'auditeur va analyser les processus et donner son avis sur le système actuel de l'entreprise et ensuite fournir des commentaires et des suggestions d'amélioration. Le rôle de l'auditeur interne ne s'arrête pas à donner son avis quant à savoir si les processus mis en place sont les bons ou non, il contribue activement à l'amélioration et à la maximisation de l'efficacité de ces mécanismes (Eden, D. et al., 1996).

L'audit interne et l'audit externe sont, aujourd'hui, complètement différenciés. L'audit externe est un audit complètement indépendant à l'entreprise dans le but de certifier l'exactitude des états financiers d'une entreprise. L'audit externe se limite dans la plupart du temps aux comptes et aux résultats des organisations. Pour l'audit interne, le champ d'application est beaucoup plus large. En effet, dans le cadre de l'audit interne, le type de missions peut varier. Il peut y avoir des missions d'audits financiers mais, également des missions par exemple, sur le recrutement de l'entreprise. En réalité, la majorité des audits internes ne sont pas des audits financiers.

De manière générale, en Belgique, l'audit interne est une fonction exercée ou non selon le choix de l'organisation. Il existe cependant certaines exceptions pour les sociétés cotées en bourse ou encore pour le secteur financier où beaucoup sont amenées à avoir une fonction d'audit interne. Cependant, beaucoup d'entreprises choisissent d'implémenter cette fonction par elles-mêmes, même si cela n'est

pas une obligation. En effet, ces entreprises estiment cette fonction comme apportant un effet positif à l'organisation. Un département d'audit interne apporte plusieurs avantages significatifs qui pourraient améliorer la performance et l'efficacité de l'entreprise. Il a été prouvé, que l'audit interne a un impact positif sur l'efficacité de l'entreprise. Par ses suggestions d'améliorations, l'auditeur interne apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Par sa fonction de contrôle, l'audit interne améliore la performance financière d'une entreprise (Albert NDJADI VODU, et al., 2023). Cette contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise se fait à la fois par les missions d'audit effectuées en interne et à la fois grâce aux nombreuses recommandations faites par la suite. Contrairement à l'auditeur externe, l'auditeur interne apporte cette contribution en délivrant des informations sur les processus notamment par son accès direct aux informations internes à l'entreprise, ce qui souligne davantage la valeur ajoutée de l'audit interne.

L'audit interne est un département présent dans l'entreprise. Ce département est engagé par le management dans le but d'apporter une assistance au management mais il doit être indépendant et objectif afin d'être efficace. Pour ce faire, l'auditeur interne rend des comptes au Conseil d'administration ou au PDG (président-directeur général) de l'entreprise. L'auditeur interne doit avoir une indépendance dans l'organisation, cela lui permet de bien définir sa portée de travail. L'auditeur interne ne peut pas auditer, par exemple, des procédures de travail d'un département s'il lui a été donné la tâche de les élaborer lui-même. Les pratiques de ce genre pourraient réduire l'indépendance de l'auditeur interne. L'auditeur interne, afin de garder son indépendance, ne devrait pas recevoir d'ordre de quelconque service opérationnel (Renard, J., 2017).

L'audit interne doit d'autant plus être indépendant car il constitue une des trois lignes de défense d'une organisation. Afin de mieux situer la place de l'audit interne dans une organisation, il est important de prendre connaissance du modèle des trois lignes de défense.

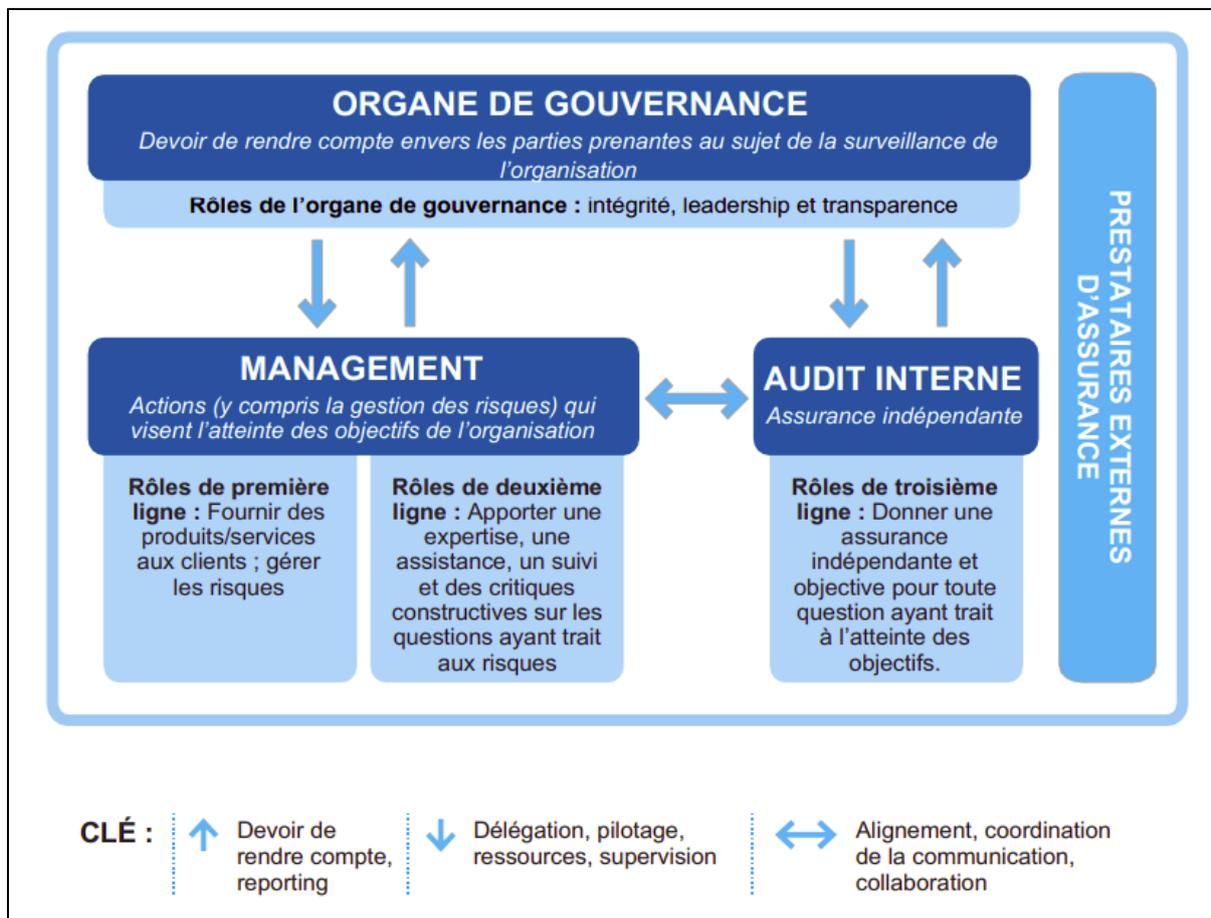


Figure 1 : Modèle des 3 lignes de défense selon l'IIA

Ce modèle (IIA, 2020) a pour but d'améliorer la coordination et la communication à propos de la gestion des risques en définissant les rôles et responsabilités des fonctions de gouvernance. Comme son nom l'indique, il y a trois lignes de défense pour contrer les risques dans une entreprise. La première ligne de défense est représentée par la gestion opérationnelle de l'organisation, il s'agit des personnes travaillant dans l'entreprise qui sont impliquées dans la production. C'est sur cette ligne que l'entreprise va mettre en place des contrôles internes afin de limiter les risques liés aux opérations quotidiennes de l'entreprise. Comme par exemple, le fait d'avoir, dans une bijouterie, uniquement une personne possédant les clés donnant accès aux coffres est une mesure de contrôle interne afin de limiter de potentiels risques. La seconde ligne de défense est représentée par les fonctions de support de l'entreprise. C'est elle qui élabore les contrôles à suivre par la première ligne de défense et s'assure de la bonne exécution de ces contrôles. On y retrouve les métiers de la finance, du risque ou encore de la comptabilité. La troisième ligne de défense est composée de l'audit interne. Il s'agit d'auditeurs qui travaillent dans l'entreprise. Ils contrôlent ce qui a été fait auparavant par les deux premières lignes de défense. La différence est qu'ici, les auditeurs internes rapportent directement les résultats de leur travail au comité de direction, afin d'assurer l'indépendance et l'objectivité de leur travail, alors que la première et seconde ligne de défense rapportent au management. Ces trois lignes de défense fonctionnent ensemble, un manque de coordination entre elles peut réduire l'efficacité de ce modèle (Bantleon, U. et al., 2021).

L'audit interne est, depuis longtemps, présent dans les entreprises. Son rôle n'a pas toujours été le même. Auparavant, l'auditeur interne était vu comme un surveillant dont beaucoup se méfiait dans l'entreprise. Aujourd'hui, l'auditeur est vu comme un collaborateur, qui a un rôle important pour le bien de l'entreprise. Le métier d'auditeur interne a beaucoup évolué avec le temps. Notamment récemment avec la crise sanitaire du COVID, le métier d'auditeur interne s'est encore adapté. En effet, le COVID a bouleversé la manière de travailler des auditeurs internes (Farcane, N. et al., 2023). Le COVID ayant changé la façon de travailler de beaucoup de métiers et donc de beaucoup de processus d'une entreprise avec notamment l'adoption du télétravail, l'auditeur n'a pas eu d'autre choix que de s'adapter. Cependant, le COVID a également permis de faire une « pause » dans l'évolution et de se poser de nouvelles questions. Comme par exemple, le questionnement sur notre manière de travailler, d'interagir et de collaborer dans une organisation. Cela a permis d'établir un bilan sur le positionnement actuel des entreprises et a permis de proposer des pistes d'amélioration. Cette crise humanitaire a bouleversé la façon dont l'humain a toujours travaillé et a également procuré beaucoup de challenges aux entreprises afin de redéfinir leur manière de travailler. Tous ces changements ont, par conséquent, modifier le métier d'auditeur interne. Le télétravail est devenu un moyen de travailler obligatoire pour les entreprises pendant cette crise et cela a forcément impacté l'efficacité des employés, la culture et la dynamique des entreprises.

Même si ces changements ont eu lieu récemment, dans une époque relativement adaptée et prête, où l'auditeur semble pouvoir profiter des nouvelles technologies pour améliorer sa qualité d'audit interne (Betti, N. et al., 2021) ; cela a, tout de même, impacté les entreprises dans le monde entier. En effet, l'auditeur interne bénéficie de la digitalisation dans ses tâches quotidiennes. Cependant, travailler à distance a forcément eu un impact sur les entreprises, certaines ont remarqué des résultats positifs. Cependant, dans la majorité des cas, le télétravail a diminué la productivité des employés. Dans le cadre de l'audit interne, les entreprises ont dû mener des audits à distance et cela a été très compliqué dans un premier temps. Cependant, cette crise a obligé les auditeurs internes à s'adapter et à créer ou à développer une flexibilité qui pourrait être utile dans le futur (Farcane, N. et al., 2021).

L'audit interne a évolué et continue de le faire en parallèle aux nouvelles technologies. Cette révolution technologique progresse vite, la difficulté est d'anticiper quelle technologie sera utilisée dans le milieu de l'audit interne dans les prochaines années (Pizzi, S. et al., 2021). Les auditeurs internes doivent constamment repenser à leur manière de travailler en fonction des changements technologiques en interne afin d'être efficace. Il y a également la demande croissante de la part des régulateurs sur l'audit interne en matière de protection des données, de publication de données non financières et de

cybersécurité. L'apparition de nouvelles technologies dont, par exemple, l'extraction, l'analyse des données, l'automatisation ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle permet de bien répondre à ces demandes. Les auditeurs internes doivent donc s'adapter en permanence aux changements mais cela semble rester une opportunité pour eux. Il est clair que l'évolution technologique transforme complètement les processus d'une entreprise et, par conséquent, cela a un énorme impact sur la profession d'auditeur interne. Il y a donc plusieurs challenges provenant des nouvelles technologies, comme par exemple, lorsque chaque département implémente des nouvelles technologies de manière décentralisée, cela peut poser un problème dans l'analyse des données et même dans la compatibilité des données. Les auditeurs internes ont, par conséquent, le besoin de se former pour comprendre et utiliser les nouvelles technologies (Christ, M. H. et al., 2021). Malgré cette demande d'adaptation rapide aux nouvelles technologies, il semble que ces technologies ont un impact positif sur l'audit interne (Eulerich, M. et al., 2023). En effet, même si ces technologies représentent des coûts pour l'entreprise, selon cet article, leur utilisation permet d'effectuer un plus grand nombre d'audits dans l'organisation et d'obtenir plus de recommandations pertinentes à la condition que ces technologies soient bien maîtrisées et que les auditeurs internes possèdent les compétences nécessaires à leur utilisation.

Comme dit précédemment, la crise du COVID a forcé l'adaptation de la profession d'auditeur interne notamment à cause du télétravail, mais qu'en est-il de la qualité d'audit interne ? Heureusement que cette crise sanitaire a eu lieu dans l'époque actuelle où la flexibilité dans les organisations est devenue obligatoire. Cependant, rien ne remplace totalement les réunions en tête-à-tête mais grâce à toutes les technologies présentes, l'auditeur interne a pu s'adapter à ce nouveau défi. La qualité des audits internes n'a pas forcément diminué pendant cette crise sanitaire notamment grâce à la flexibilité et aux technologies mises en place par l'entreprise (Christ, M. H. et al., 2021). Une étude faite en 2022, a tenté d'évaluer la qualité de l'audit interne pendant cette crise sanitaire, lors d'audits internes réalisés à distance. Pour évaluer cette qualité, cette recherche a été faite grâce à des interviews d'auditeurs internes ayant réalisé des audits internes avant et pendant le COVID. Les résultats de cette étude ne montrent pas de grande différence de la qualité de l'audit interne pour les deux périodes. Cette recherche souligne, notamment, le soutien et la collaboration des départements audités qui ont permis le maintien de la qualité des audits internes (Eulerich, M. et al., 2022).

Avec ces derniers événements, dont notamment les changements technologiques et la crise du COVID, on se pose la question de ce que va être le futur de l'audit interne. Buła, P. et al. (2023) donnent une piste quant au futur de la fonction d'auditeur interne. Selon ce livre, le fonctionnement des entreprises doit complètement changer. Les entreprises doivent être compétitives dans le marché mais également intégrer la notion de flexibilité et d'adaptation rapide au changement. Avec ces informations, selon l'article, les audits de l'industrie et l'audit logistique vont devenir très importants pour le futur car ils vont permettre d'évaluer l'ensemble du système logistique de l'entreprise. Le système logistique d'une organisation peut être défini comme une force qui influence ses objectifs. Toujours selon ce livre, un audit logistique est un audit qui commence de la même manière que les autres audits, par une collecte de données auprès des services audités. Cependant, l'audit logistique est un audit qui se concentre majoritairement sur les départements impliqués dans la chaîne d'approvisionnement comme par exemple, sur le transport, le stockage et la production. L'article de Pizzi, S., et al. (2021) confirme qu'il existe de grands risques à cause de l'émergence des nouvelles technologies surtout pour une organisation qui présente un manque de flexibilité.

Grâce aux innovations technologiques, l'audit continu a émergé. L'audit continu est perçu comme une opportunité pour l'audit interne mais peut poser certains problèmes. L'audit continu est un audit contrôlé en permanence, un audit en temps réel qui permet de limiter les erreurs et les fraudes. Cela est possible exclusivement grâce à des nouvelles technologies comme la blockchain. La mise en place de ce système requiert donc la possession de ces technologies mais également les compétences requises des auditeurs par rapport à ces technologies. Le risque de l'audit continu est que l'audit et les conclusions soient faites avec trop de données et que cela dépasse le champ de compétences de

l'auditeur interne (Lois, P. et al., 2021). De ce fait, le besoin de formation sur les nouvelles technologies est accru pour les auditeurs internes.

## **Qualité de l'audit interne**

Après avoir défini les termes de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'audit interne, il est maintenant important de s'interroger sur le terme de la qualité de l'audit interne. En s'intéressant davantage dans ce domaine, on remarque qu'il y a beaucoup de sources sur la qualité de l'audit mais il s'agit de sources concernant les audits externes. Dans le cas des audits internes, il y a moins d'articles scientifiques. De plus, le manque de définition universelle de ce qui compose la qualité d'un audit interne a provoqué l'émergence de multiples indicateurs. Concernant cette revue de littérature, je considère qu'il existe différentes définitions de ce que représente la qualité de l'audit interne mais que c'est intéressant de comparer les différentes opinions et idées sur le sujet avant de réaliser mes propres recherches.

En 1981, le terme de la qualité de l'audit est la probabilité qu'un auditeur trouve et signale une erreur dans le système comptable (DeAngelo, L. E., 1981). Et maintenant, que représente le terme de la qualité de l'audit interne ?

En 2014, le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) a permis d'éclairer la notion de la qualité de l'audit. En effet, cet organisme a publié un modèle pour la qualité de l'audit (IAASB, 2014). Le but de ce modèle est d'identifier les éléments qui font partie et influencent la qualité de l'audit afin de permettre aux entreprises de mieux comprendre et d'améliorer leurs audits. D'après ce modèle, les compétences, l'éthique et l'indépendance des auditeurs sont les éléments qui influencent la qualité de l'audit. Cependant, ce modèle se consacre principalement à la qualité de l'audit externe. Même si certains éléments peuvent également faire partie de la qualité de l'audit interne, cela n'est pas suffisant pour décrire les composants de la qualité de l'audit interne.

La question que l'on se pose est : quels éléments identifions-nous comme faisant partie de la qualité de l'audit interne et de quelle manière impactent-ils directement ou indirectement la qualité de l'audit interne ?

Une étude de 2015, a voulu étudier un nouvel élément afin de s'assurer si celui-ci a une influence sur la qualité de l'audit interne. Cette recherche se concentre sur le "Chief Audit Executive" (CAE). Cette recherche essaie de mesurer le potentiel impact de l'auditeur en chef. Pour mener à bien cette étude, ils ont demandé à des auditeurs internes d'effectuer des missions d'audits de plusieurs manières. Bien que l'audit interne doit être réalisé de manière objective et indépendante, les résultats des audits diffèrent en fonction de la demande du chef des auditeurs. Cette étude constate donc qu'inconsciemment l'auditeur en chef a un impact sur la qualité de l'audit interne dans la manière dont il va communiquer avec les auditeurs internes (Hoos, F. et al., 2015).

Selon une étude de 2016, le terme de qualité de l'audit interne a plusieurs interprétations. Dans cette étude, faite à partir de 56 entrevues avec des professionnels de l'audit interne et certains auditeurs externes, les auteurs évaluent la qualité de l'audit interne. Selon eux, cette qualité dépend de deux facteurs. Premièrement, elle dépendrait du niveau de compétence de l'auditeur interne et deuxièmement, elle dépendrait du niveau d'indépendance de l'auditeur interne. En effet, ses deux facteurs sont essentiels. Actuellement, les compétences de l'auditeur interne sont de plus en plus importantes. En plus des compétences traditionnelles pour exercer le métier d'auditeur interne, il faut également de nouvelles compétences comme par exemple la capacité d'utilisation des nouvelles technologies pour réaliser des audits en continu (Roussy, M. et al., 2016).

Une étude de la même année mesure la qualité de l'audit à travers l'avis d'investisseurs et d'auditeurs. Cette recherche partage le résultat de l'étude précédente. Le niveau de compétence de l'auditeur est la caractéristique majeure de la qualité d'un audit. Les investisseurs partagent également cet avis et estiment donc que la qualité d'un audit dépend des compétences de l'auditeur. C'est pourquoi cette

étude encourage les entreprises à divulguer certaines compétences et formations de leurs auditeurs, ce qui permettrait aux investisseurs d'en prendre connaissance (Christensen, B. E. et al., 2016).

Une autre étude confirme que les compétences et l'indépendance de l'auditeur interne sont des composants de la qualité de l'audit interne. Cet article va plus loin que la simple identification des composants de la qualité de l'audit interne. L'étude suppose que ces composants doivent être complémentaires pour être efficaces. En effet, si le département d'audit interne d'une organisation est très compétent mais qu'il manque d'indépendance cela peut poser problème. Par exemple, des auditeurs très compétents pourraient potentiellement être moins enclins à divulguer les erreurs découvertes par leur manque d'indépendance (Abbott, L. J. et al., 2016).

Cependant, une autre étude faite dans le but de déterminer la qualité de l'audit trouve des résultats opposés. Cette recherche sur la qualité de l'audit a été construite en prenant l'avis d'auditeurs sur trois continents différents. Les résultats montrent que l'indépendance de l'auditeur n'est pas autant importante pour la qualité d'un audit. D'autre part, il apparaît que le caractère et les valeurs de l'auditeur ont un plus grand impact sur la qualité de l'audit. Selon cette recherche, l'éthique de l'auditeur impacte davantage cette qualité (Baah, G. K. et al., 2018). Le caractère de l'auditeur semble donc avoir un impact sur la qualité de l'audit.

Une étude de la même année, a tenté de répondre à la question de la qualité de l'audit interne et a défini les éléments importants de la qualité de l'audit interne. Pour cela, ils ont interrogé différents types de personnes dont notamment, des membres du comité d'audit, des cadres supérieurs et des responsables d'audit interne. Après l'analyse des interviews, ils concluent que la perception de la qualité de l'audit interne diffère selon le groupe de personnes interrogé. L'auditeur interne fait varier cette qualité en fonction de ses compétences, cela reprend ses compétences techniques, son objectivité, son expérience et également ses soft skills comme par exemple, ses traits de caractère. Dans cet article, on aborde également la qualité de l'audit interne d'une autre manière. L'essence même de l'audit interne est d'apporter de la valeur à l'entreprise, cette valeur ajoutée va aussi se retrouver dans le terme de qualité de l'audit. Une autre suggestion ressort des participants des interviews réalisées dans le cadre de cette étude. Selon eux, pour avoir une bonne qualité d'audit interne, il faut d'abord que les auditeurs aient plus que les simples compétences techniques. Les auditeurs internes n'ont pas de problème pour réaliser un audit dans le sens technique mais vont avoir des faiblesses dans la communication et les relations au sein de l'entreprise. Selon les interviewés, les auditeurs internes ayant des facilités pour communiquer et échanger seraient les auditeurs qui apportent le plus de valeur à l'entreprise (Trotman, A. J. et al., 2018).

Une étude a été réalisée la même année en suivant une approche similaire, c'est-à-dire en interviewant des auditeurs sur la qualité de l'audit. Cependant dans cette recherche, l'idée est de comparer les perspectives de la qualité de l'audit en fonction du secteur privé et du secteur public. D'après cette recherche, les entreprises publiques disent qu'un audit est de qualité quand il n'y pas d'erreur. Dans le secteur privé, la qualité de l'audit dépend de la valeur que l'audit va apporter à l'entreprise, s'il apporte de la valeur à l'entreprise auditée, il est considéré comme étant de bonne qualité (Brivot, M. et al., 2018).

Une étude faite en Indonésie en 2020 (Ibrani, E.Y. et al., 2020), tente également de déterminer ce qui influence la qualité de l'audit interne. Cette étude est réalisée dans le secteur public. Cette étude a relevé un facteur commun à d'autres études dans le secteur privé à propos de la qualité de l'audit interne. Selon l'article, les compétences de l'auditeur interne jouent également un rôle dans la qualité. L'article aborde également une nouvelle caractéristique qui n'avait pas été explorée auparavant : la due diligence. D'après cet article, la due diligence contribue positivement à la qualité de l'audit interne. Par due diligence, on entend l'ensemble des vérifications faites avant de réaliser une action. Dans le cadre de l'audit interne, il s'agit de la capacité que possède un auditeur de, en permanence, se remettre en question et évaluer ses décisions avec les informations qu'il possède. On parle également de scepticisme professionnel, qui est une attitude comprenant un questionnement d'esprit visant à

être attentif aux conditions qui peuvent indiquer une possible déclaration inexacte en raison d'une erreur ou d'une fraude. L'institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles (ICAEW) place le scepticisme professionnel comme étant le cœur du métier de l'auditeur et souligne son importance dans la performance de l'audit (ICAEW, 2018).

Une étude, en 2020, mesure également le terme de la qualité de l'audit interne dans le cadre d'une organisation publique. Avec les résultats obtenus, la qualité de l'audit interne est également liée aux compétences, à l'indépendance de l'auditeur interne mais est aussi liée à une organisation interne appropriée (Togodo Azon, A., 2020).

Le métier d'auditeur interne est souvent décrit comme métier assez stressant, avec une grande charge de travail à effectuer dans un laps de temps restreint. Mais est-ce que ces facteurs ont une influence sur la qualité de l'audit interne ?

En 2019, une étude a été réalisée dans le but de déterminer si la pression et le besoin de respecter des deadlines ont un impact sur la qualité de l'audit interne. Cette étude, en plus de mesurer l'impact de la pression du temps, mesure également l'impact du stress et du conflit travail-famille sur la qualité de l'audit interne. Ce qui ressort de cette étude quantitative est que tous ces facteurs ont un impact sur le stress au travail. Cependant, seule la pression liée au temps a un impact significatif sur la qualité de l'audit interne. Les autres facteurs testés n'apportent pas de changement notable et ne peuvent donc pas être liés à la diminution de la qualité de l'audit interne. D'après cet article, la pression relative au temps disponible pour réaliser un audit impacte sa qualité (Amir, A. 2019).

Dans une étude plus récente (2023), les auteurs ont également étudié des caractéristiques potentielles de la qualité de l'audit interne. Selon cette étude, la pression croissante mise sur les auditeurs internes, notamment avec toutes les nouvelles normes à respecter lorsqu'on effectue un audit interne, peut influencer la qualité de l'audit interne. En effet, la pression du respect d'une date limite, une deadline, peut engendrer un rapport bâclé et précipité et, par conséquent, réduire sa qualité. Une manière d'améliorer la qualité de l'audit interne serait d'augmenter les ressources dans le département d'audit interne de l'entreprise. Une réponse à ce problème serait d'accroître l'indépendance de l'auditeur interne afin qu'il ne ressente plus de pression du temps pour réaliser son audit. D'autant plus que cet article souligne aussi l'indépendance de l'auditeur interne comme étant un facteur déterminant de la qualité de l'audit interne. Ces résultats vont dans le même sens que ceux d'autres études précédentes. La qualité de l'audit interne s'améliore donc quand l'auditeur peut effectuer son travail sans menace ou intérêts personnels. Ensuite, cet article souligne un autre composant de la qualité de l'audit interne : l'implication organisationnelle. Les auteurs définissent cette implication comme étant l'acceptation des valeurs de l'entreprise, un sentiment d'appartenance et au final, cette implication encourage l'effort supplémentaire de l'employé. Garder les auditeurs impliqués pour l'entreprise améliorerait donc la qualité de l'audit interne (Samagaio, A. et al., 2023).

En 2016, une étude a été réalisée afin de vérifier si la présence d'auditeurs hommes ou femmes a une influence sur la qualité de l'audit. Il semblerait, d'après les résultats, que le genre a un impact sur la qualité de l'audit. En effet, la qualité de l'audit serait positivement corrélée à la présence d'auditeurs femmes. Les auditrices seraient considérées comme étant plus indépendantes et auraient plus d'aversion au risque que les auditeurs hommes (Hardies, K. et al., 2016).

Après l'analyse de ces articles, il est plus facile de répondre à la question de savoir quels éléments font partie de la qualité de l'audit interne. En effet, il est maintenant plus simple de distinguer ce qui est important lors de la réalisation d'un audit interne. Les principaux éléments communs à plusieurs études sont les compétences comprenant les compétences techniques et les soft skills, l'indépendance des auditeurs internes, le scepticisme professionnel et la valeur ajoutée de l'audit interne pour l'entreprise. L'indépendance des auditeurs internes est essentielle à la bonne qualité de l'audit interne. En effet, si les auditeurs internes n'étaient pas indépendants, cela signifierait que le management pourrait avoir un contrôle sur cette fonction et pourrait créer des comportements opportunistes. La

fonction de l'audit interne a émergé justement dans le but de fournir un point de vue indépendant du management. Si le facteur d'indépendance n'est pas correctement appliqué, la qualité de l'audit interne ne peut pas être garantie. En effet, plus l'indépendance de l'auditeur est grande, plus l'auditeur sera en mesure d'exercer un scepticisme professionnel approprié.

## Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne

Il était important de discuter de l'évolution de la GRH, de l'évolution de la profession d'auditeur interne, ainsi que de la qualité de l'audit interne avant de se plonger dans leurs relations et comprendre comment les unes impactent l'autre. Dans ce travail de fin d'études, l'objectif est de contrôler si les diverses pratiques de GRH établies pour accompagner les auditeurs internes ont un impact sur la qualité de l'audit interne.

Après l'analyse de divers articles sur la qualité de l'audit interne, on a maintenant une idée de ce qui influence cette qualité. Les éléments retrouvés dans plusieurs sources en rapport avec la qualité de l'audit interne sont souvent similaires : les compétences, l'implication, l'indépendance de l'auditeur interne et la valeur finale ajoutée de l'audit interne à l'entreprise. Afin de vérifier si les pratiques de GRH ont un réel impact sur la qualité de l'audit interne, on peut s'intéresser aux pratiques de GRH qui ont un impact sur les composants de la qualité de l'audit interne. Si les pratiques de GRH ont un impact sur les compétences, l'implication organisationnelle, l'indépendance des auditeurs internes et sur l'organisation interne, elles influencent la qualité de l'audit interne. Les pratiques de GRH auraient donc un impact indirect sur la qualité de l'audit interne si elles influencent positivement ces éléments.



Figure 2 : Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne

Il est important de souligner que l'élément principal du département de l'audit interne est l'auditeur lui-même (Christ, M. H. et al., 2021). Cela signifie que la dimension humaine de l'auditeur interne est au centre du métier et est très importante à considérer. Le fait de prendre en compte l'humain derrière l'auditeur interne avant d'établir une procédure est primordial. On comprend qu'il est nécessaire de mettre en œuvre des pratiques de GRH pour les auditeurs internes afin de répondre à leurs besoins. Cette idée rapproche donc l'audit interne des pratiques de GRH et justifie leurs existences.

Pour que les pratiques de gestion des ressources humaines aient un impact sur le travail des auditeurs internes, il faut comprendre les attentes des auditeurs internes. L'attente des employés au travail a beaucoup évolué ces dernières années. En effet, actuellement, la population active, qui rentre dans le marché du travail sont des personnes nées vers les années 1990 ou ultérieures. Les valeurs, croyances et attentes de cette population sont différentes des attentes des générations précédentes. Actuellement, ces personnes sont rebelles, ambitieuses, moins patientes que les générations précédentes et désirent une belle vie avec un salaire élevé. Ce sont des personnes qui peuvent très vite s'ennuyer et décider de changer de carrière. Tous ces changements posent des défis nouveaux aux gestionnaires des ressources humaines. Une étude de 2006, tente de comprendre le nouveau rôle de gestionnaire des ressources humaines face à ces changements et d'évaluer comment les pratiques de GRH vont devoir s'adapter pour continuer d'influencer les performances de l'entreprise. Cette

recherche souligne le besoin de changement et de flexibilité des pratiques de GRH pour s'adapter aux besoins actuels des travailleurs (Burke, R. J. et al., 2006).

Il existe une étude réalisée en 2017 sur la relation entre l'investissement en ressources humaines dans des firmes d'audits et la qualité de l'audit. Bien qu'il s'agisse d'une étude sur l'audit externe, l'impact de l'investissement en RH sur les auditeurs est tout de même intéressant. Le résultat principal de cette recherche est que les firmes d'audit avec un système de formations plus élaboré produiraient des audits de meilleure qualité. Un autre résultat de cette étude est que l'augmentation de la rémunération des auditeurs a également un impact sur cette qualité (Kang, M. et al., 2017).

Une étude de 2024 a été réalisée sur le même sujet, dans le but de voir s'il existe une différence de performances entre firmes d'audit en fonction de leur système de RH (Pruijssers, J. L. et al., 2024). Autrement dit, cet article démontre qu'il existe un impact de la GRH sur la performance de l'organisation. Ce qui ressort de cette étude est qu'une entreprise avec un meilleur système de ressources humaines est plus susceptible de fournir de meilleurs résultats. On retrouve également la notion de qualité d'audit dans cet article, et celle-ci est associée aux entreprises avec une meilleure gestion des ressources humaines.

En 2022, un article s'intéresse à l'investissement en ressources humaines dans les contrôles internes et dans la technologie de l'information (IT) dans le but d'améliorer l'efficacité de l'audit. Bien que cet article se concentre sur les audits externes, certaines informations pourraient être similaires pour l'audit interne. Il en ressort qu'une entreprise qui investit dans le développement des compétences de ces auditeurs internes sur les technologies d'informations améliorerait l'efficacité de son audit davantage qu'une entreprise qui recrute des auditeurs possédant déjà les compétences techniques (Shin, H. et al., 2022).

## **Formulation des hypothèses**

Après avoir analysé et identifié les pratiques de GRH et les composants de la qualité de l'audit interne, il est désormais possible d'émettre les hypothèses qui seront testées dans la partie pratique de ce travail.

### ***Formulation 1<sup>ère</sup> hypothèse***

Les politiques de GRH en matière de formation permettent de développer les compétences de l'auditeur interne, qui reprennent à la fois les compétences techniques et, à la fois les compétences générales ; appelées les soft skills. Comme vu précédemment dans plusieurs articles, la qualité de l'audit interne dépend des compétences des auditeurs internes (Roussy, M., 2016 ; Trotman, A. J. et al., 2018). Les compétences techniques, tout comme les soft skills, peuvent être maintenues et/ou développées tout au long de la carrière de l'auditeur interne par les formations. Ces compétences sont également acquises avec l'expérience mais principalement via les formations établies par le service de gestion des ressources humaines.

Avec les avancées technologiques, de nouvelles compétences techniques ont émergé et deviennent très importantes pour les auditeurs internes. La GRH joue un rôle afin de développer ces nouvelles compétences pour les auditeurs internes de l'entreprise. Mais la GRH peut aussi jouer un rôle dans l'acquisition de ces compétences via le recrutement de nouveaux auditeurs internes. En effet, via le processus de recrutement, la GRH pourrait également s'assurer des compétences des auditeurs et donc contribuer à la qualité de l'audit interne.

Van Linden, C. et al. (2018) se sont interrogés sur les prérequis à la fonction d'auditeur notamment les qualifications nécessaires pour devenir auditeur. À travers leur étude, ils ont mesuré l'impact du besoin d'un master, de la durée des formations et de l'inclusion d'un serment professionnel de la fonction d'auditeur sur la qualité de l'audit. En comparant les informations de vingt pays européens, ils concluent que la qualité de l'audit diffère selon les différences des prérequis à l'entrée du métier

d'auditeur. Le développement des compétences des auditeurs, via l'obtention d'un master et de plus longues formations, a un impact sur la qualité de l'audit interne.

Un article de 2023, porté sur la qualité de l'audit interne, s'intéresse directement à la relation entre le capital humain et la qualité de l'audit interne. Les auteurs ont mesuré la qualité de l'audit interne en fonction du capital humain, qui reprend les formations et les années d'expérience des auditeurs, ce qui n'avait pas été étudié, jusque-là, dans le cadre de la qualité de l'audit interne (Thiéry, S. et al., 2023). D'après cet article, le terme de la qualité d'audit interne devrait être élargi en ajoutant les compétences générales (soft skills) des auditeurs internes. Ces soft skills englobent beaucoup de caractéristiques mais dans le cadre de cet article, les soft skills sont les capacités des auditeurs internes à communiquer et à se comporter avec autrui, il s'agit des capacités humaines, relationnelles des auditeurs internes. Ces compétences sont généralement acquises par l'éducation et par les expériences de vie. Par exemple, l'esprit d'équipe, la curiosité, l'écoute ou encore l'empathie font partie des soft skills. Au niveau des résultats de cette recherche, le développement de ces compétences aurait un impact positif sur la qualité de l'audit interne. L'article présente également le fait qu'investir dans le développement de ces compétences serait un bon moyen d'améliorer la qualité de l'audit interne car les entreprises ayant des auditeurs internes qui sont de bons communicateurs amélioreraient la qualité de leurs audits internes. Cet article propose donc une piste pour améliorer les audits internes. Afin de développer et améliorer ces soft skills, les gestionnaires des ressources humaines ont un rôle à jouer dans le choix des formations adaptées à leurs auditeurs internes.

Grâce à ces différents articles, on peut émettre une première hypothèse : **H1** : Le développement des compétences des auditeurs internes et notamment le développement des soft skills via les politiques de formation aurait un impact positif sur les compétences des auditeurs internes et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.

### ***Formulation 2<sup>e</sup> hypothèse***

L'implication dans l'entreprise contribuerait à la qualité de l'audit interne. Pour rappel, l'implication organisationnelle est un sentiment d'appartenance et l'acceptation des valeurs de l'entreprise qui au final, va encourager l'effort supplémentaire de l'employé (Samagaio, A. et al., 2023). Une étude de 2011 analyse l'effet des pratiques de GRH à haut engagement, c'est-à-dire plusieurs stratégies comme notamment, le recrutement, la sélection, la formation, l'indépendance des employés, les politiques de bien-être, les systèmes de récompenses et les opportunités d'évolution de carrière sur la performance de l'entreprise. Pour mesurer cet impact, ils ont analysé comment ces pratiques de GRH influencent la performance de l'entreprise via l'effort des employés. Ces pratiques de GRH à haut engagement ont pour but de créer et de maintenir l'implication des employés dans leur entreprise. L'hypothèse de cet article est que l'application de pratiques de RH à haut engagement auraient un impact sur les employés et notamment sur leur volonté de fournir un effort supplémentaire pour l'entreprise qui, par la suite, aurait un impact sur la performance de l'entreprise. Ce qui ressort de cette étude est que ces pratiques auraient un réel impact sur l'effort de l'employé et par conséquent sur la performance de l'organisation. Il apparaît également qu'un investissement équivalent et similaire des ressources humaines pour tous les employés et département de l'entreprise n'est pas avantageux. Pour que les pratiques de GRH soient efficaces, elles doivent être adaptées pour chaque groupe d'employés (McClean, E. et al., 2011). De cet article, on comprend que les pratiques de GRH à haut engagement, quand elles sont bien ciblées, améliorent la performance de l'entreprise de par les efforts individuels supplémentaires.

Un autre élément qui impacte l'implication d'un auditeur interne dans son travail est sa rémunération. Une étude a été faite en 2018 pour s'interroger sur le rapport entre la rémunération d'un auditeur et la qualité de l'audit. Après leurs divers tests, il apparaît que le salaire est positivement lié à la qualité de l'audit. Selon cette étude, une meilleure offre salariale attirerait des auditeurs plus talentueux. Cette recherche souligne, par ailleurs, le manque d'études sur les caractéristiques des auditeurs et la qualité des audits (Hoopes, J. L. et al., 2018).

On comprend donc que beaucoup de pratiques de GRH peuvent avoir un impact sur l'implication des auditeurs internes dans l'organisation. Comme vu précédemment, un facteur de la qualité de l'audit interne est la réussite de l'implication des auditeurs internes pour leur entreprise (Samagaio, A. et al., 2023). De ces différents articles liés à l'implication des auditeurs internes, on peut émettre une nouvelle hypothèse. **H2** : Les pratiques de GRH, si elles sont correctement établies pour les auditeurs internes, auraient un impact positif sur leur implication organisationnelle et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.

Il est intéressant d'isoler ces pratiques pour évaluer leur impact individuel. On peut donc émettre plusieurs hypothèses distinctes.

**H2a** : Les politiques de rémunérations auraient un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes.

**H2b** : Les politiques de bien-être auraient un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes.

**H2c** : Les politiques d'évolution de carrière auraient un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes.

**H2d** : Les politiques de recrutement et de sélection des talents auraient un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes.

### ***Formulation 3<sup>e</sup> hypothèse***

De nombreuses études vues auparavant (Renard, J., 2017 ; Roussy, M. et al., 2016 ; Abbott, L. J. et al., 2016), énoncent l'indépendance de l'auditeur interne comme élément clé de la qualité de l'audit interne. Pour rappel des articles énoncés précédemment, l'indépendance est primordiale dans l'audit interne et le manque d'indépendance serait lié à une fonction n'apportant aucune valeur à l'entreprise. Cependant, une autre étude (Baah, G. K. et al., 2018) estimait l'indépendance de l'auditeur interne comme peu importante pour la qualité de l'audit interne.

Les gestionnaires des ressources humaines peuvent potentiellement avoir un impact sur l'indépendance des auditeurs internes. En effet, dès le processus de recrutement, les ressources humaines ont un rôle à jouer. Il y a également d'autres pratiques qui influencent cette indépendance, comme le maintien et le renforcement de l'indépendance des auditeurs internes par le biais de la formation continue. De même, l'évaluation des auditeurs internes portée sur leur indépendance va permettre de les maintenir indépendants. Afin de mieux comprendre l'impact de l'indépendance sur la qualité de l'audit interne, on peut émettre une hypothèse à tester : **H3** : Les pratiques de GRH auraient un impact positif sur l'indépendance de l'auditeur interne et par conséquent, comme l'indépendance des auditeurs fait partie de la qualité de l'audit interne, un impact positif sur la qualité de l'audit interne.

L'implication organisationnelle et l'indépendance de l'auditeur interne font, toutes deux, partie des composants de la qualité de l'audit interne. À première vue, ces éléments pourraient sembler être en contradiction. Cependant, ils ne le sont pas forcément, la clé est de trouver l'équilibre entre les deux. En effet, une bonne implication organisationnelle permet à l'auditeur de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et facilite ainsi ses audits ; mais une trop grande implication organisationnelle pourrait réduire son indépendance et son objectivité.

#### **Formulation 4<sup>e</sup> hypothèse**

La qualité de l'organisation interne fait partie, selon certains articles précédents, de la qualité de l'audit interne. En 2017, une étude a été faite dans le secteur public sur ce qui dirige et mesure l'efficacité de l'audit interne. Le résultat de cette recherche diffère légèrement des résultats d'autres études sur la qualité de l'audit interne. En effet, l'audit interne serait influencé par le fonctionnement interne de l'entreprise et notamment par la coordination avec les autres départements (Coetzee, P. et al., 2017). En 2020, une autre étude (Togodo Azon, A., 2020) s'est intéressée à la qualité de l'audit dans le secteur public. Ils ont notamment observé qu'en plus des compétences et de l'indépendance des auditeurs internes, la qualité de l'organisation interne influençait la qualité de l'audit interne. Une organisation interne de qualité impacterait positivement la qualité de l'audit interne. On peut émettre une nouvelle hypothèse : **H4** : Les pratiques de GRH auraient un impact positif sur l'organisation interne favorisant le soutien et la collaboration entre les départements d'une entreprise, et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.



## **PARTIE PRATIQUE**

### **Méthodologie**

L'objectif même de cette étude a justifié la réalisation d'une approche qualitative. En effet, l'objectif est de vérifier si les pratiques de la gestion des ressources humaines ont un impact sur la qualité des audits internes. L'utilisation de cette approche permet une meilleure compréhension de terrain et plus précisément des motivations, des expériences et des comportements humains. Ce type d'étude permet également d'obtenir des données plus riches qu'une étude quantitative. En effet, l'étude qualitative permet de donner la voix aux participants, de comprendre leur point de vue et leurs sentiments ; ce qui offre une flexibilité d'adaptation en fonction des résultats obtenus et un ajustement à la réalité de terrain. De plus, l'approche qualitative est très pertinente pour émettre des hypothèses ou des théories dans des domaines qui ont peu été étudiés. Finalement, l'approche est holistique, c'est-à-dire l'étude du sujet dans son ensemble. De par la réalisation d'interviews et la liberté de paroles des personnes interrogées, j'ai pu d'aborder ce sujet dans sa totalité.

Afin d'obtenir mes réponses, des entretiens semi-structurés m'ont paru plus adaptés. Ces interviews combinent à la fois un guide avec des questions communes et à la fois, une partie ouverte à l'échange et à la discussion sur le sujet de manière à récolter des informations à la fois comparables, et à la fois jugées cruciales par l'interviewé. Cette méthode permet une grande flexibilité mais également une meilleure interaction lors de l'entretien de par la possibilité d'adapter les questions en fonction des réponses du participant. Ces entretiens permettent l'obtention d'informations supplémentaires, comme des exemples de situations vécues. Les données récoltées sont ainsi de meilleure qualité. De plus, cela permet l'exploration de sujets qui n'avaient pas été imaginés lors de la réalisation du questionnaire. Ce type d'interview permet à la fois, de comparer les réponses des différents participants grâce à la partie commune et, à la fois de découvrir de nouvelles informations, sujets à explorer. Ce type de questionnaire permet également de poser davantage de questions sur certains sujets afin d'éclaircir et d'approfondir la réponse du participant.

Pour collecter ces données, j'ai réalisé, dans la mesure du possible, la plupart de mes entretiens en face à face. L'échange en face à face permet d'obtenir plus d'informations. Notamment, le fait de visualiser les expressions faciales et le langage corporel de la personne interviewée permet de mieux comprendre le message qu'elle souhaite faire passer. Interviewer en face à face m'a permis de construire un rapport de confiance avec le participant et d'obtenir des données plus riches composées d'exemples détaillés et de situations réelles. Ces interviews en face à face, comparativement aux interviews à distance, maintiennent l'attention du participant et encouragent une interaction dynamique. Comprendre le contexte environnemental des participants m'a permis de m'investir davantage dans ces entretiens.

Pour mieux comprendre le lien entre l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines et la qualité des audits internes, il est important d'obtenir des informations du département des ressources humaines et du département de l'audit interne. Pour ce faire, pour chaque entreprise interviewée, il est nécessaire d'interroger à la fois un gestionnaire des ressources humaines et à la fois un auditeur interne. Pour chaque entreprise, il y a donc eu deux entretiens. En effet, interroger les deux départements m'a permis d'obtenir une vision globale de l'impact des pratiques des ressources humaines sur la qualité des audits internes. En effet, il est plus intéressant de mener l'interview avec le gestionnaire RH en premier. En suivant cet ordre, cela permet d'obtenir d'abord les informations détaillées sur les pratiques générales de GRH et particulièrement les pratiques concernant les auditeurs internes telles que leur formation, leur recrutement, leur gestion de carrière. Le but de cette première interview est d'identifier et de comprendre l'ensemble des pratiques des ressources humaines qui accompagne les auditeurs internes. Cela permet aussi d'obtenir un premier avis sur l'impact des pratiques de GRH sur la qualité de l'audit interne. Ensuite, après une meilleure compréhension des pratiques des ressources humaines, il est intéressant de mener le deuxième

entretien avec l'auditeur interne. Le but de cette interview est de comprendre son point de vue par rapport aux pratiques RH identifiées précédemment, d'observer comment ces pratiques l'aident dans son travail et également d'échanger avec l'auditeur interne sur le terme de la qualité de l'audit interne et sur l'audit interne en général. Ces deux interviews sont complémentaires car l'une va décrire les politiques des ressources humaines établies dans l'entreprise et l'autre va comprendre leurs utilités réelles et permettre une approche holistique du sujet. La volonté d'obtenir les deux points de vue pour mener les entretiens est un choix qui a rendu la récolte de données à la fois, plus compliquée mais, à la fois plus riche.

Pour réaliser ces interviews, j'ai essayé d'obtenir un échantillon d'entreprises diversifiées. En effet, la diversification de mon échantillon permet d'obtenir des expériences différentes et une compréhension plus complète de l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la qualité de l'audit interne. La diversification de mon échantillon va également permettre la comparaison entre différents secteurs. Cette diversité est importante car les pratiques de GRH peuvent être différentes selon le secteur de l'entreprise, la taille de l'organisation et le département d'audit interne. Le fait d'avoir interrogé plusieurs entreprises de secteurs différents et de ne pas m'être limité à un seul contexte, permet d'assurer que ma conclusion ne sera pas spécifique aux particularités d'un seul secteur et que mon travail pourra apporter des recommandations applicables dans différents contextes organisationnels.

Les entreprises qui ont participé à cette étude sont au nombre de cinq. Il y a donc eu cinq entretiens semi-structurés avec des employés des ressources humaines et cinq entretiens semi-structurés avec des auditeurs internes. Quatre de ces entreprises sont actives dans le secteur privé (Ethias, Prayon, entreprise anonyme et Colruyt) et une est une organisation publique (Awex). Le fait d'avoir une agence publique diversifiée d'autant plus l'échantillon et permettra ou non d'obtenir des informations uniques sur l'interaction entre la GRH et l'audit interne. Cette diversité permettra d'émettre des recommandations plus larges, incluant également des conseils pour les entreprises publiques. Ci-après, je vais décrire les entreprises que j'ai pu interviewer. Je vais également présenter les deux personnes de chaque entreprise ayant participé aux entretiens.

## **Présentation des entreprises**

### **Entreprise 1 : Ethias**

Ethias est une entreprise belge active dans le secteur de l'assurance. Il s'agit d'une des plus grandes compagnies d'assurances en Belgique. L'entreprise se concentre sur la qualité des services offerts. J'ai choisi cette entreprise car c'est une très grande organisation et de par son secteur et sa taille, les pratiques de GRH sont complexes et assez strictes.

La personne interviewée dans le cadre des ressources humaines travaille dans cette entreprise depuis l'année 2000, elle s'appelle Caroline Janssens. Elle a toujours travaillé dans le domaine des ressources humaines mais pas au même poste. Depuis 2017, elle est devenue "Human Resources Business Partner" et est responsable du département des ressources humaines. Elle s'occupe également des formations et du recrutement pour un projet appelé « l'équipe talent ».

Pour l'interview sur l'audit interne, j'ai interviewé Martine Gelissen, directrice du département de l'audit interne. Ce département est composé de 12 personnes. Elle est dans cette entreprise depuis 2021. Elle a été auditrice pour plusieurs banques auparavant. Sa mission principale est de s'assurer de la réalisation des objectifs d'audit interne notamment via la charte d'audit.

### **Entreprise 2 : Prayon**

Prayon est une grande entreprise spécialisée dans la production de phosphates et autres produits chimiques. Cette société possède un site de production en Belgique. C'est une entreprise innovante qui investit grandement dans les avancées technologiques et les pratiques de gestion responsables. J'ai choisi cette entreprise car de par son secteur atypique, cela peut être un défi pour la GRH en termes de sécurité, de formation technique.

Pour l'interview avec un gestionnaire des RH, j'ai interviewé Dominique Maréchal qui travaille depuis 15 ans chez Prayon et depuis 7 ans en tant que responsable de la gestion de talents. Son rôle est d'accompagner les talents et plus particulièrement les cadres de l'entreprise. Elle est également responsable de deux projets, un projet appelé « Secure Talent » dont le but est la gestion des employés afin de les maintenir impliqués dans l'entreprise et un second projet de formation des employés à propos du digital et des nouvelles technologies.

Pour l'audit interne, la personne interviewée s'appelle Michaël Harvengt. Il travaille pour l'audit interne et également pour le "risk management". Il travaille en tant qu'auditeur depuis 2019 pour Prayon et est actuellement directeur du département d'audit interne qui est composé de deux auditeurs.

### **Entreprise 3 : Anonyme**

La troisième entreprise participante à cette recherche a souhaité rester anonyme. Il s'agit d'une entreprise internationale belge active dans le secteur de la métallurgie et de l'ingénierie. Cette industrie est connue pour son expertise. De par son secteur, les politiques de GRH doivent être bien définies et strictes. Les politiques de RH de formations continues sont importantes pour cette entreprise, cela pourrait être intéressant afin de comprendre leurs impacts sur la qualité des audits internes.

L'employé en ressources humaines travaille dans cette entreprise depuis 2020 ; il a suivi des études de psychologie mais a toujours travaillé en industrie. Cette personne a toujours travaillé dans le monde des ressources humaines et plus particulièrement dans le soft RH qui regroupe des pratiques comme le recrutement, la gestion des talents, les formations et la gestion des performances.

Dans cette entreprise, il y a trois auditeurs internes dont un directeur de l'audit interne et deux auditeurs internes. L'employé interviewé est un auditeur interne dans l'entreprise depuis 2020 juste avant les obligations de télétravail à cause du covid.

#### **Entreprise 4 : Colruyt**

La quatrième firme interviewée est Colruyt, une entreprise présente dans le secteur de la distribution et dans le commerce de détail avec notamment un vaste réseau de supermarchés dans toute la Belgique. Il s'agit donc d'une entreprise belge se distinguant notamment par sa politique de prix bas.

Pour la personne des ressources humaines, j'ai interviewé Jean-Louis Dethise. Il travaille chez Colruyt depuis 41 ans. Il a exercé différentes fonctions : d'abord manager des ventes, ensuite gérant d'un supermarché, puis gérant d'une région et donc d'une dizaine de supermarchés et est actuellement HR Business Partner.

Pour l'employé en audit interne, j'ai interviewé Steven Vanden Boer. Il a 46 ans et travaille dans cette entreprise depuis 17 ans. Il a suivi des études en sciences politiques et a commencé chez Colruyt dans la fonction de simplification du travail où il comprenait et analysait des process afin de les améliorer. Il a donc exercé diverses fonctions dans cette entreprise avant de devenir auditeur interne. Depuis 2019, il est auditeur interne et travaille également à la gestion des risques au niveau stratégique.

#### **Entreprise 5 : Awex**

La cinquième entité interviewée n'est pas une entreprise ; il s'agit d'une agence active dans le secteur public. L'Awex est responsable de la promotion des exportations et de l'attraction des investissements étrangers. Cette organisation a été créée dans le but d'aider les entreprises belges dans leur expansion internationale et également dans le but d'attirer des entreprises étrangères en Belgique. Elle aide donc les entreprises belges en matière de conseils, de formations et de financements. L'inclusion de cette organisation publique dans l'étude va permettre de se rendre compte de l'impact des pratiques de GRH sur la qualité de l'audit interne dans un contexte institutionnel différent. Au sein de cette agence publique, j'ai eu la possibilité d'interviewer deux gestionnaires des ressources humaines et un auditeur interne.

Les gestionnaires des ressources humaines ont des profils similaires. Elles s'appellent Géraldine Leclercq et Mélissa Samzun. Dans le service des Ressources humaines de l'agence, 14 personnes travaillent dont 1 directeur. Le département est composé de trois branches distinctes : le soft RH, la gestion administrative et pécuniaire, et la gestion du réseau à l'étranger. Elles travaillent, toutes les deux, dans la branche soft RH, ce qui reprend le recrutement, les formations, les évaluations, la gestion de conflits, l'évolution de carrière et les politiques de bien-être.

Pour le département d'audit interne, il y a un seul auditeur. Il s'agit de Vincent Godfroid qui évoluait déjà dans cette agence publique avant de devenir auditeur interne. Il a postulé pour cette fonction car il répondait aux critères de l'appel en interne.

## **Diversification de l'échantillon**

On remarque que toutes ces entreprises sont de grande taille. En effet, il est impossible de mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la qualité de l'audit interne dans une petite entreprise car il n'y existe pas de département d'audit interne. Pour rappel, une des raisons de l'émergence de la fonction de l'audit interne est la complexification organisationnelle des entreprises et donc une entreprise de petite taille n'a pas forcément besoin de service d'audit interne. Bien que ces entreprises soient toutes de grande taille, cet échantillon reste diversifié. En effet, certaines sont actives à l'international tandis que d'autres sont nationales ou même régionales. Le facteur de la taille de l'entreprise pourrait permettre d'identifier comment la structure organisationnelle va influencer les pratiques de GRH et la qualité de l'audit interne. On retrouve également des entreprises actives dans différents secteurs (assurance, industrie chimique, métallurgie, distribution et secteur public), ce qui pourrait amener des différences sur les pratiques de GRH et de l'audit interne. Dans cet échantillon, les secteurs et les organisations sont donc bien différents, ce qui permet une bonne diversité. L'analyse de cet échantillon permettra d'obtenir des tendances communes mais également d'identifier les spécificités sectorielles.

## **Présentation des résultats**

Afin de différencier les employés travaillant dans les ressources humaines et les auditeurs internes des différentes entreprises, je vais utiliser ce code :

RH 1 : l'employé RH de l'entreprise 1

AUD 1 : l'auditeur interne de l'entreprise 1

Avant de présenter les résultats, il faut d'abord prendre connaissance des questions posées pour chaque profil. Il y a eu deux interviews semi-structurées, une avec les gestionnaires des ressources humaines (Annexe 3) et une avec les auditeurs internes (Annexe 4).

Le but de l'interview réalisée avec les gestionnaires en ressources humaines est de comprendre leur rôle et d'identifier les différentes pratiques de GRH mises en place dans l'entreprise. Cette interview va permettre d'établir le contexte et servir de base pour l'entretien avec l'auditeur interne.

Après avoir identifié les différentes pratiques de GRH, on peut maintenant mener l'interview avec l'auditeur interne. Le but de cette enquête est d'obtenir le point de vue de l'auditeur interne sur les pratiques de GRH. Cela va permettre de mesurer la différence de perception entre la mise en place des pratiques de GRH et ce que l'auditeur en pense. Cette interview permet aussi d'identifier si certains besoins des auditeurs ne sont pas satisfaits.

Je vais maintenant présenter les résultats des interviews faites avec le personnel travaillant en ressources humaines selon les différentes pratiques RH abordées, sous forme de tableau. Par après, je présenterai le résultat des interviews faites avec les auditeurs internes selon leur ressenti sur les pratiques RH, sous forme d'un second tableau.

## Interviews des gestionnaires des ressources humaines

Pratiques RH	ETHIAS (RH1)	PRAYON (RH2)	ANONYME (RH3)	COLRUYT (RH4)	AWEX (RH5)
<b>Composition du Service Audit interne</b>	12 personnes	2 personnes	3 personnes	3 personnes	1 personne
<b>Sélection et recrutement</b>	Les processus de recrutement et sélection sont identiques pour tout nouvel employé. Schéma : identification du profil recherché ⇒ recherche. Mais avant tout, appel en interne pour le poste d'auditeur interne.	Peu de recrutement car petite structure. Soft skill indispensable : être à l'aise dans la communication avec les autres employés ⇒Mindset.	Processus externalisés Une fois le profil de l'auditeur interne recherché établi par le service RH, le recrutement est réalisé par un Recruitment Process Outsourcing (RPO).	L'interviewé n'a pas d'informations à ce sujet car il ne s'occupe que du personnel travaillant déjà dans l'entreprise.	Un seul auditeur interne travaille dans l'agence ⇒ pas de cadre défini. Recrutement interne dans un premier temps (ouvert à tous). Mais fonction d'attaché qualifié donc prise en compte de l'ancienneté et du niveau universitaire.
<b>Formations</b>	Formations d'onboarding identiques pour tout le monde mais très vite les formations vont être adaptées au profil de chacun. Formations continues adaptées au profil de l'auditeur interne Formations privilégiées : communication (comment adapter son message, ...).	Formations initiales prévues et communes à l'ensemble du personnel Peu de formations techniques suivies car employés expérimentés Formations soft skills : empathie, gestion du stress, gestion du temps, ...	Politiques de formation communes à tous les profils : formations en sécurité, conformité, respect, procédure et risques psychosociaux. Pour l'audit interne, les formations sont personnalisées suivant le profil de l'auditeur. Nombreuses formations soft skills.	Service de formations propre possédant un plan de formation adapté à chaque auditeur Formation techniques et développement des soft skills.	Fonction d'auditeur interne que depuis 2018 donc peu d'expérience Parcours individualisé et adapté aux besoins et envies de l'auditeur pour répondre qualitativement à ses futures missions.

<b>Pratiques RH</b>	<b>ETHIAS (RH1)</b>	<b>PRAYON (RH2)</b>	<b>ANONYME (RH3)</b>	<b>COLRUYT (RH4)</b>	<b>AWEX (RH5)</b>
<b>Évaluation</b>	<p>Système de « performance review » (description du métier et objectifs à atteindre) Processus d'évaluation spécifique. 1 évaluation annuelle 1 réunion en cours d'année (on track) 4 aspects : Nombre des missions Qualité des missions Développement projet Les soft skills sont également évaluées.</p>	<p>Auto-évaluation. Évaluation par rapport à 3 objectifs : - Atteinte d'objectifs - Adhésion culture d'entreprise - Leadership La moyenne de ces 3 variables détermine les augmentations salariales et/ou primes.</p>	<p>Évaluation annuelle par rapport aux performances Questionnement sur envies et évolution de carrière.</p>	<p>Évaluation par rapport à une description du métier d'auditeur interne (fiche de poste) Échelle de 1 à 5 Les objectifs et attentes sont fixés à l'engagement et l'évaluation va tester s'ils sont atteints ou non. Ensuite sont mises en place des formations spécifiques pour combler certains manques. Le but de cette évaluation est de voir comment améliorer la performance actuelle et aussi d'anticiper les envies futures.</p>	<p>Évaluation biannuelle respectant les règles de tous les employés de l'agence publique. Évalué par le comité d'audit Début d'année, fixation des objectifs Objectif du nombre de missions et objectif de pourcentage de recommandations suivies après l'audit. En cours d'année, 1<sup>ère</sup> évaluation Dernier trimestre : évaluation stricte.</p>
<b>Rémunérations</b>	<p>Salaire aligné au marché Prime collective Prime sur la performance. Politique de "job fulfillment" où est prévue une augmentation de leur partie fixe et si les objectifs prévus sont atteints, obtention d'une partie variable.</p>	<p>Salaire aligné au marché Prime sur la performance en fonction de l'évaluation des compétences et l'atteinte des objectifs.</p>	<p>Salaire composée d'une partie fixe et d'une partie variable (primes) selon la performance.</p>	<p>Partie fixe et partie variable composée de primes. Augmentations salariales fréquentes afin de maintenir l'auditeur interne motivé.</p>	<p>Salaire selon barème (élevé car basé sur la fonction d'attaché qualifié). Primes et rémunération variable inexistantes dans le secteur public.</p>

<b>Pratiques RH</b>	<b>ETHIAS (RH1)</b>	<b>PRAYON (RH2)</b>	<b>ANONYME (RH3)</b>	<b>COLRUYT (RH4)</b>	<b>AWEX (RH5)</b>
<b>Évolution de carrière</b>	Pas de politique d'évolution de carrière définie « Ranking » au sein du département d'audit interne. Beaucoup d'auditeurs changent de service car ils souhaitent mener un projet entier dans un autre département de l'entreprise.	Pas de possibilité d'évolution de carrière car deux auditeurs uniquement. L'auditeur interne pourrait obtenir un autre poste en interne avec les compétences acquises en tant qu'auditeur interne.	Évolution de carrière compliquée dans le département d'auditeur interne car 3 auditeurs. Possibilité d'une évolution interne horizontale en fonction des compétences.	Évolution de carrière compliqué en tant qu'auditeur interne (3 personnes) mais mobilité interne facile car Colruyt est une grande entreprise. En tant qu'auditeur interne, on a le choix de postuler en interne pour pas mal de postes.	Aucune évolution de carrière prévue. Possibilité de mobilité interne vers un autre poste.
<b>Bien-être</b>	Entité interne "well being". Personnes de confiance disponibles en interne si mal-être. En externe, partenariat avec une organisation apportant un soutien psychologique.	Pas de politique écrite mais service de soutien (EAP - Employee Assistant Program) gratuit pour 6 séances. Journées sportives, ateliers bien-être, analyse annuelle des risques psychosociaux sur base de questions concernant la motivation, la fatigue, ...	Politique générale sur le bien-être pour l'ensemble du personnel. Analyse annuelle des risques psychosociaux, Teambuildings. Les managers directs ont pour mission de veiller au bien-être de leurs subalternes.	Obligation de réaliser une analyse psychosociale. Service relai en cas de problèmes financiers, mentaux. Le chef de chaque département a une grande responsabilité concernant le bien-être de ses employés.	De plus en plus d'attention portées à ce sujet. Politiques de bien-être communes : - Analyse annuelle risques psychosociaux - Parcours d'intégration.
<b>Rétention</b>	Politique reward Questionnaire d'engagement (motivation) bisannuel relevant les points d'attention afin d'élaborer les plans d'actions pour améliorer l'engagement des auditeurs internes.	Pas de politique de rétention spécifique mais pratiques GRH classiques comme la rémunération et le bien-être jouent un rôle.	Pratiques de bien-être très importantes pour la rétention. Rémunération aussi mais effet à courte durée et impact plus faible. Culture et valeurs de l'entreprise partagées par l'auditeur interne.	Pratiques de rémunération et la possibilité de changer de poste en interne (mobilité interne) contribuent à la rétention des employés.	Pas de politique de rétention spécifique mais RH 5 estime que certaines politiques ont un impact dont notamment le barème salarial de l'auditeur interne.

<b>Pratiques RH</b>	<b>ETHIAS (RH1)</b>	<b>PRAYON (RH2)</b>	<b>ANONYME (RH3)</b>	<b>COLRUYT (RH4)</b>	<b>AWEX (RH5)</b>
<b>Interactions entre le département de l'audit interne et la GRH</b>	Peu d'interactions entre les deux départements si ce n'est l'échange du nombre de personnes travaillant dans tel ou tel service.	Lors d'un audit interne sur les ressources humaines, des informations clés sont échangées.	Bonne collaboration. Réunion mensuelle. Informations apportées par l'audit interne de façon neutre et avec un certain recul qui peut être intéressant.	Peu d'interactions entre les départements mais on joue le rôle de support. Le peu d'échange s'effectue entre les chefs des services.	Bonne collaboration si la mission d'audit est liée au département RH. Collaboration réduite mais existante pour d'autres missions.
<b>Potentielles améliorations sur la relation entre les deux départements</b>	Communication très importante. Les auditeurs internes doivent montrer qu'ils ne sont pas là pour surveiller mais pour collaborer pour le bien de l'entreprise.	La qualité de communication est très importante chez l'auditeur interne, il ne doit pas avoir peur d'interagir et d'apporter de la valeur au process de l'entreprise.	Plus l'auditeur reste quelqu'un facile à aborder, plus la collaboration sera volontaire et efficace mais l'auditeur doit toutefois garder sa neutralité.	L'important est d'avoir des chefs compétents car selon lui, la communication se fait presque exclusivement entre les chefs de départements.	Il est important de rester attentif aux besoins de l'auditeur interne et de bien communiquer.

## Interviews des auditeurs internes

Auditeur interne	ETHIAS (AUD 1)	PRAYON (AUD 2)	ANONYME (AUD 3)	COLRUYT (AUD 4)	AWEX (AUD 5)
<b>Composition du Service Audit interne</b>	12 personnes	2 personnes	3 personnes	3 personnes	1 personne
<b>Ressenti sur les pratiques de sélection et recrutement</b>	Pratiques essentielles devant suivre en tous points les besoins de l'audit interne. Selon les besoins : profils IT, financier et juridique comme les plus recherchés.	Politiques bien établies "... À partir du moment où les politiques de recrutement sont efficaces et ciblent bien le profil d'auditeur recherché, cela aura bel et bien un impact au final sur l'audit interne. »	Pratiques de recrutement et de sélection externalisées mais assez efficaces.	Importance du recrutement en interne (mobilisation interne) avant d'ouvrir le poste à l'externe.	Le recrutement d'abord ouvert en interne est une pratique bien établie.
<b>Ressenti sur les pratiques de formation</b>	Formations efficaces et adaptées selon les compétences de chaque auditeur interne et ses missions futures ("fill the gap"). Programmes d'e-learning.	Satisfait du système de formations en place car l'auditeur émet ses besoins, souvent soft skills et compétences requises pour le futur.	Bon ressenti car les formations sont planifiées et ciblent parfaitement les besoins de l'auditeur interne.	Formations génériques et de croissance. La RH s'occupe des formations soft skills. Les formations techniques sont définies par le responsable du département.	Très satisfait des formations suivies car ses demandes sont toujours prises en compte par la GRH.
<b>Ressenti sur les pratiques d'évaluation des auditeurs internes</b>	Utile et pertinente. Une réunion pendant l'année permet de faire le point sur les objectifs et vérifier si l'auditeur est "on track". Cette réunion permet de définir des points d'amélioration et de prendre en compte les facteurs extérieurs pour le nombre d'audits réalisés.	Système délicat car noté par le Chief Financial Officer (CFO) et par le comité d'audit. CFO rencontré 4 fois par an maximum donc il est compliqué d'évaluer la réalité du travail réalisé.	Système utile et assez souple qui couvre les compétences et la réalisation des objectifs.	Auto-évaluation (self assessment) servant de base. L'AUD4 apprécie ce système d'évaluation souple (sans critère quantitatif) car la qualité des audits dépend de également d'autres facteurs, comme par exemple de la collaboration du département audité.	Évaluation cohérente car également réalisée par le comité d'audit qui essaie de quantifier un maximum les objectifs de l'auditeur interne même si cela reste compliqué par la nature du poste d'auditeur.

<b>Auditeur interne</b>	<b>ETHIAS (AUD 1)</b>	<b>PRAYON (AUD 2)</b>	<b>ANONYME (AUD 3)</b>	<b>COLRUYT (AUD 4)</b>	<b>AWEX (AUD 5)</b>
<b>Ressenti sur les pratiques de rémunérations</b>	Rémunérations cohérentes et système de primes intéressant.	Rémunération juste qui joue un rôle dans sa motivation et notamment la partie variable.	Système de primes vraiment intéressant qui permet de garder une motivation et une implication dans le travail.	Rémunération correcte et système de prime collective très apprécié. Les efforts sont pris en compte et aboutissent à une potentielle augmentation salariale.	Satisfait de son barème même s'il n'existe pas de prime dans le secteur public.
<b>Ressenti sur les pratiques d'évolution de carrière</b>	Il n'y a pas vraiment de politique d'évolution de carrière prédéfinie mais cela est difficile à mettre en place dans le département de l'audit interne. C'est important d'avoir une possibilité d'évolution interne dans d'autres départements car il existe un ressenti de lassitude dans la fonction d'auditeur interne, fonction de contrôle.	Peu d'évolution possible dans le département car ils ne sont que deux auditeurs. Son métier d'auditeur interne lui plaît car il touche un peu à tout, même s'il y a peu d'évolution de carrière possible au sein du département d'audit interne.	Le département d'audit interne n'étant composé que de trois auditeurs, l'évolution de carrière est limitée. Il existe des possibilités d'évolution mais uniquement par rapport au salaire ou éventuellement via une évolution de carrière horizontale et donc vers un autre poste dans l'entreprise.	L'évolution de carrière dans le département d'audit interne est assez limitée étant donné qu'il s'agit d'un petit département de 5 personnes. Sujet discuté assez fréquemment avec le chef. L'audit interne est une fonction où les gens ne restent pas très longtemps et sont voués à muter en interne vers une autre fonction. La mobilité interne est très fréquente chez Colruyt et il apprécie cette flexibilité. Il trouve cela également logique car le principe d'exercer une seule fonction durant toute sa carrière est, selon lui, un principe qui n'est plus d'actualité et impossible aujourd'hui.	Évolution de carrière limitée, en tout cas, dans le département d'audit interne étant donné qu'il n'y a qu'un seul auditeur. Mais grâce à ses compétences et aux compétences qu'il va acquérir avec le métier d'auditeur interne, il pourrait facilement postuler pour d'autres postes importants en interne. Il a également la possibilité de postuler dans d'autres agences publiques pour des postes similaires.

Auditeur interne	ETHIAS (AUD 1)	PRAYON (AUD 2)	ANONYME (AUD 3)	COLRUYT (AUD 4)	AWEX (AUD 5)
<b>Ressenti des pratiques de Bien-être</b>	Les pratiques de bien-être sont importantes. Ces pratiques ont une réelle utilité et sont très présentes dans l'entreprise. Avoir des personnes de confiance et des professionnels à qui s'adresser en cas de problème quelconque est très bon pour son bien-être.	Pas réellement d'avis sur ces politiques. Il juge cela nécessaire mais a du mal à estimer l'efficacité et la potentielle marge de progression à faire dans ce domaine.	Tous les événements et ateliers pour améliorer le bien-être dans l'entreprise sont intéressants et permettent aux employés de mieux se connaître. Les activités de teambuilding sont également appréciées car elles permettent de créer d'autres liens avec les collègues et renforcent la solidarité et donc le bien-être au travail.	Assez satisfait des politiques de bien-être. Il trouve ses politiques très valorisantes. Il apprécie les entretiens personnels qu'il a avec son N+1. Il existe également un service relai à qui s'adresser si l'on ne se sent pas à l'aise pour en discuter avec son chef. D'autres politiques, comme la politique de mobilité interne, contribuent grandement au bien-être de l'employé. Il existe une autre politique où un service de psychologues va proactivement contacter certaines personnes qui sont souvent absentes afin de les aider si besoin. Ce système était fort utilisé pendant le Covid.	Les politiques de bien-être ne sont pas très importantes pour lui mais il se sent bien et partage les mêmes valeurs que l'agence publique. Il trouve que la mobilité interne contribue au bien-être.
<b>Ressenti sur les pratiques de rétention</b>	Programme "Young Talent". Les pratiques de rétention sont très importantes et bien implémentées dans l'entreprise, que ce soit le système de rémunération ou les politiques de bien-être.	Les autres pratiques de GRH, comme par exemple le système de rémunération, permettent de garder les auditeurs dans l'entreprise.	Les politiques de rémunération, de bien-être et de développement des compétences ont un impact sur la motivation et la rétention de l'AUD3.	Le partage de valeurs communes avec l'entreprise lui permet de rester impliqué et motivé au sein de l'entreprise. Il sent que les valeurs sont également partagées par ses collègues et retrouve une ambiance assez familiale même si c'est un peu contradictoire car il s'agit d'une très grande entreprise.	Pas réellement d'avis sur ces politiques. Sa rémunération ou les politiques de bien-être, il ne sait pas trop à quel point cela le maintient impliqué dans l'entreprise.

Auditeur interne	ETHIAS (AUD 1)	PRAYON (AUD 2)	ANONYME (AUD 3)	COLRUYT (AUD 4)	AWEX (AUD 5)
<p><b>Question sur la qualité de l'audit interne</b></p>	<p>Le terme de la qualité de l'audit n'est pas mesurable par des objectifs SMART mais est lié à la connaissance du domaine que l'on doit auditer. Cette qualité est réellement liée à l'expertise interne ; des compétences limitées dans un domaine entraineront un audit interne limité.</p>	<p>La qualité de l'audit interne dépend du fonctionnement de l'entreprise. Le fait d'avoir beaucoup de recommandations suite à un audit n'est pas le signe d'un bon audit. La pertinence des recommandations est beaucoup plus importante que son nombre. Pour faire un bon audit, il faut avoir un bon plan d'audit, parler avec les directeurs des départements audités, voir ce qu'il faut auditer, quel est le besoin de ce département et provoquer l'intérêt du département à travailler ensemble.</p>	<p>La qualité de l'audit interne est une recette de plusieurs éléments qui doivent tous être présents pour assurer une bonne qualité d'audit interne. Les compétences de l'auditeur interne sont importantes, mais également le niveau de collaboration avec le département audité. Il faut que les collaborateurs comprennent qu'ils travaillent dans le même sens et qu'ils souhaitent être bénéfiques pour l'organisation. L'indépendance que l'auditeur a par sa fonction est également importante afin de faire des recommandations plus objectives pour l'entreprise.</p>	<p>Le caractère indépendant de l'auditeur interne est primordial dans la qualité de l'audit interne. Il trouve important le fait de pouvoir juger et faire des recommandations sans que cela soit revu et réécrit par mon N+1. Cela garantit l'objectivité de l'auditeur interne.</p>	<p>La qualité de l'audit interne dépend de la façon dont les risques sont gérés et cela dépend donc de l'organisation interne de l'entreprise. La qualité de l'audit interne peut se retrouver dans le nombre de recommandations appliquées par rapport au nombre de recommandations faites à la fin d'un audit. Selon lui, si beaucoup de remarques sont prises en compte, c'est qu'il a réalisé un audit de bonne qualité et qu'il a bien cerné et répondu aux besoins du département audité. Il est intéressant d'observer quelles recommandations seront prises en compte et leur impact.</p>

Auditeur interne	ETHIAS (AUD 1)	PRAYON (AUD 2)	ANONYME (AUD 3)	COLRUYT (AUD 4)	AWEX (AUD 5)
<p><b>Interactions entre le département de l'audit interne et la GRH</b></p>	<p>Le département RH n'est pas forcément consulté au démarrage de chaque mission.</p>	<p>Il n'y a pas de collaboration réelle mais de simples échanges d'informations. Il peut arriver de passer par les RH pour certaines missions.</p>	<p>Il existe une collaboration active lors de missions portées sur les ressources humaines mais pas de réelle collaboration lors d'autres missions.</p>	<p>Il n'y a pas de réelle collaboration directe avec le département des ressources humaines. Le service RH peut jouer un rôle de support s'il a besoin de certaines données mais cela arrive très rarement. Il collabore seulement, comme avec tous les départements, lors d'une mission d'audit.</p>	<p>Les deux départements n'interagissent pas forcément, surtout si l'auditeur interne a une mission autre que concernant les ressources humaines. Cependant, lors de missions portées sur le département des ressources humaines, ils sont amenés à collaborer. Par exemple, récemment, il y a eu une mission sur les heures supplémentaires, cela a nécessité une forte collaboration avec les ressources humaines.</p>
<p><b>Ressenti sur la question de recherche et donc si les pratiques de RH ont un impact sur la qualité des audits internes</b></p>	<p>À partir du moment où les pratiques de RH ont un impact sur la rétention des auditeurs internes, cela aura forcément un impact sur la qualité de l'audit interne. Par exemple, si un auditeur n'est pas rémunéré dans le "Bench" du marché, cela pose problème.</p>	<p>Si les pratiques de GRH influencent les compétences et la motivation des auditeurs internes, cela a un impact sur la qualité de l'audit interne. Les pratiques de sélection et de recrutement ont aussi un impact si elles sont bien implémentées.</p>	<p>Les pratiques des ressources humaines ont un impact sur la qualité de l'audit interne. Mais il est difficile de mesurer leur bienfait directement. Les formations, le bien-être et la rémunération sont des éléments qui facilitent et améliorent sûrement le travail d'auditeur interne.</p>	<p>Les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la qualité de l'audit interne en général, mais pas directement. Selon lui, les formations, cours de croissance personnel qui permettent de renforcer l'auditeur interne sur le plan privé et professionnel et certaines politiques de bien-être jouent un rôle dans la qualité de l'audit interne.</p>	<p>Les formations qu'il a suivies étaient intéressantes. Avec ces nouvelles compétences, il pense la qualité de ses audits a été impactée. Les autres politiques comme le système de rémunération ou les politiques de bien-être doivent également jouer un rôle dans la qualité des audits internes même s'il ne le remarque pas directement.</p>

## **Interprétation des résultats**

Après avoir présenté les résultats obtenus à la suite de ces dix entretiens, il est maintenant intéressant de les comparer et de les interpréter. Je vais analyser les cinq entreprises de mon échantillon par rapport à leurs politiques de GRH et aux ressentis des auditeurs internes.

### **1. Politique de recrutement et de sélection**

Les entreprises possèdent des pratiques de recrutement et de sélection différentes. L'entreprise 3 a opté pour l'externalisation de cette pratique. Le processus de recrutement est similaire à tous les employés dans l'entreprise 1, Ethias, où le département d'audit interne est composé de 12 personnes. En revanche, dans les entreprises 2 et 5, Prayon et Awex, le processus de recrutement est spécifique à ce poste notamment en raison du fait qu'il n'y a respectivement que deux et un auditeur interne dans ces entreprises. Prayon, ayant récemment recruté leur second auditeur, nous a partagé la fiche de poste utilisée pour ce recrutement reprenant le profil et les qualités recherchées de cet auditeur interne (Annexe 10). Le critère le plus important lors de ce recrutement, au-delà des compétences techniques, était les soft skills développés (écoute, échanges, etc.). « ... Au-delà des compétences, on cherche donc un mindset, il ne faut pas que ça soit ce gendarme que tout le monde n'a pas envie de voir, mais il faut que les collaborateurs se sentent à l'aise d'aller le trouver dans le but d'apporter des solutions pour améliorer les départements. » (Extrait de l'interview RH 2 - Annexe 6).

On remarque que les auditeurs internes estiment tous les pratiques de sélection et de recrutement importantes et notamment dans l'entreprise 2, Prayon, où cette pratique influencerait directement la qualité de l'audit car une recrue compétente entraînerait forcément une meilleure qualité d'audit interne. On peut conclure que les auditeurs internes jugent ces pratiques efficaces si les critères de sélection du département sont bien respectés. Il apparaît nécessaire de bien identifier le besoin du département d'audit interne afin de chercher le profil le plus adapté.

### **2. Politique de formation**

Les politiques de formation sont assez similaires au sein des cinq entreprises interviewées. En effet, on remarque que toutes ces pratiques de formation sont adaptées au profil de l'auditeur interne. Même si dans certaines entreprises comme dans l'entreprise 3, il existe des parcours types selon le métier exercé, mais dans le cas du département de l'audit interne, les formations sont spécifiques aux besoins de l'auditeur interne. Ce système de formation adapté aux besoins de l'auditeur est facilement applicable en raison du petit nombre d'auditeurs internes dans une entreprise. Le système de formation est donc personnalisé au profil de l'auditeur dans les 5 entreprises, même pour Ethias, l'entreprise ayant le département d'audit interne le plus grand de notre échantillon, composé de 12 personnes. On remarque également que les formations en elles-mêmes sont similaires dans notre échantillon. En effet, les formations sont souvent de deux types : soit, il s'agit de formations pour développer des compétences spécifiques pour le métier d'auditeur interne, soit il s'agit de formations pour développer les soft skills des auditeurs internes. Les auditeurs internes évaluent positivement l'efficacité de ces formations. En effet, elles permettent de maintenir et de développer les compétences nécessaires à leur fonction. Les auditeurs internes sont également satisfaits de ces pratiques car elles sont bien adaptées à leurs besoins. On voit que les formations sont très importantes pour les auditeurs internes et notamment les formations axées sur le développement des soft skills. En effet, lors des interviews avec les RH, on observe que les softs skills des auditeurs internes sont devenus des compétences très souhaitées et recherchées. De plus, lors des interviews faites avec les AUD, on voit qu'ils souhaitent se former davantage dans ce domaine.

### **3. Politique d'évaluation des compétences**

Au niveau des pratiques d'évaluation des compétences des auditeurs internes, le système d'évaluation varie selon les entreprises. Dans certaines entreprises, l'évaluation est annuelle ; dans d'autres, elle est biannuelle et diffère aussi en fonction des critères pris en compte. Cependant, les employés RH et les auditeurs internes sont en accord sur l'importance de cette pratique de GRH. Les AUD 1, AUD 3,

AUD 4 et AUD 5 trouvent leurs évaluations pertinentes et efficaces mais l'employé AUD 2 note tout de même le manque de pertinence dans son évaluation car elle est menée par des supérieurs peu présents qui auraient, selon l'auditeur interne, du mal à connaître la réalité du terrain. Globalement, l'évaluation des compétences des auditeurs internes est jugée efficace si elle est pertinente, structurée, fréquente et menée par des personnes légitimes car elle contribue à la reconnaissance des compétences et à l'amélioration des performances des auditeurs internes. On peut conclure que les auditeurs internes estiment cette évaluation comme étant une politique importante et constructive. L'évaluation des compétences permet également la plupart du temps d'aborder le sujet de l'évolution de carrière.

#### **4. Politique de rémunération**

Dans tout l'échantillon, les employés RH et les auditeurs internes ont une vision similaire et positive sur les pratiques de rémunérations. La principale différence est l'inexistence de rémunération variable dans le secteur public, comme les primes alors que les primes font partie intégrante du système de rémunération des entreprises privées. Cependant, l'auditeur travaillant pour l'Awex, l'agence publique, semble être satisfait de sa rémunération. En effet, il estime sa rémunération correcte notamment grâce à son barème salarial très intéressant. D'un autre côté, les gestionnaires des ressources humaines ainsi que les auditeurs internes dans le secteur privé comprennent l'importance des primes, notamment leurs impacts sur la motivation et l'implication au travail. Les auditeurs internes soulignent également l'importance d'un salaire aligné avec le marché pour garantir leur implication au travail. On comprend que la politique de rémunération joue un rôle dans la motivation et l'implication des auditeurs internes.

#### **5. Politique d'évolution de carrière**

À propos de l'évolution de carrière des auditeurs internes, les cinq entreprises se rejoignent et partagent le même avis. Elles s'accordent toutes sur le défi posé par l'évolution de carrière pour ce poste. Il n'y a aucune politique précise et prédéfinie pour l'évolution de carrière des auditeurs internes. En effet, dans toutes ces entreprises, il n'y a pas beaucoup d'auditeurs internes, cela est donc compliqué d'établir une évolution dans le département d'audit interne lui-même. Cependant, la flexibilité et la mobilité interne permettent à ces entreprises de répondre à ce défi. Tout comme indiqué dans la revue de littérature et confirmé par les interviews, on comprend que le poste d'auditeur interne est une fonction où l'on ne reste pas toute sa carrière. Il est très fréquent d'exercer le métier d'auditeur interne plusieurs années et puis, de muter, dans la même organisation, vers une autre fonction notamment grâce aux compétences acquises. Les auditeurs internes en sont conscients. Ils comprennent la difficulté de mettre en place une évolution de carrière dans un petit département. On constate, via ces entretiens, que malgré l'évolution de carrière limitée dans le département d'audit interne, la communication régulière et la mobilité interne permettent tout de même une certaine évolution de carrière. Ces pratiques doivent être encouragées par les entreprises car elles jouent également un rôle dans le bien-être et la motivation de l'auditeur interne.

#### **6. Politique de bien-être**

Les politiques de bien-être sont présentes dans les cinq entreprises interviewées. Ces entreprises remarquent également l'importance de ces pratiques. Les entreprises mettent à la disposition des auditeurs internes différents services psychologiques en interne ou en externe. Dans plusieurs entreprises de notre échantillon, on remarque également le rôle des chefs qui doivent être attentifs aux besoins des auditeurs internes. Les auditeurs internes sont majoritairement du même avis à propos de ces politiques de bien-être. Ils les apprécient fortement et ne trouvent que des aspects positifs. On comprend donc que la politique de bien-être est importante et que les auditeurs internes en ressentent les bienfaits. Il apparaît également que les entreprises doivent continuer d'investir dans ces pratiques pour maintenir et contribuer au bien-être de leurs employés.

## **7. Politique de rétention / d'implication organisationnelle**

Selon les employés de GRH des différentes entreprises, les pratiques de GRH qui ont un impact sur la rétention et l'implication organisationnelle ne sont pas les mêmes pour tous les auditeurs internes. Chaque auditeur interne a un profil différent et estime, par exemple, la rémunération ou encore le bien-être différemment. On comprend donc la nécessité d'adapter les pratiques de GRH au profil de l'auditeur afin de maintenir son engagement et son implication dans l'entreprise. En effet, bien que l'auditeur apprécie la majorité des pratiques de RH, les perceptions de ces pratiques varient. Par exemple, comme évoqué pendant l'interview avec Ethias, un auditeur interne en début de carrière aurait tendance à valoriser la rémunération, alors qu'un auditeur interne en fin de carrière aurait tendance à valoriser le sentiment de reconnaissance. On voit qu'il existe des politiques de GRH qui contribuent à la rétention des auditeurs internes pour les cinq sociétés. Notamment, des pratiques générales comme la rémunération, le bien-être, la mobilité interne et la culture d'entreprise vont contribuer à la rétention des auditeurs internes. Ces pratiques devraient continuer à se développer pour maintenir l'implication des auditeurs internes au sein de leur entreprise.

## **8. Interaction entre le département d'audit interne et le département RH**

On remarque que le niveau d'interactions entre le département de l'audit interne et le département des ressources humaines diffère selon les différentes entreprises mais toutes s'accordent sur le fait que ces deux départements collaborent très peu de manière directe. Il peut arriver que les ressources humaines servent de support à l'audit interne pour la collecte d'éventuelles données sur l'entreprise mais c'est très rare pour toutes les entreprises interviewées. On peut donc conclure qu'il n'existe pas de collaboration directe entre le département de l'audit interne et le département des ressources humaines. La faible collaboration directe entre ces deux départements accentue davantage l'importance des bonnes politiques de GRH en soutien de l'auditeur interne.

## **9. Amélioration de la relation entre le département d'audit interne et le département RH**

Par rapport à la relation entre les deux départements, les gestionnaires des ressources humaines se rejoignent sur plusieurs points. Le gestionnaire des ressources humaines travaillant chez Ethias confirme l'importance de la communication, ce que partage également celui travaillant chez Prayon. Selon le RH 2, les auditeurs internes ont besoin de communiquer avec aisance avec toute l'organisation. Les RH 3 et RH 5 sont du même avis : l'important pour l'auditeur est d'être à l'aise et facile à aborder. Dans l'entreprise 4, Colruyt, le RH 4 place davantage la responsabilité de la relation des départements sur les chefs des départements. L'importance de la communication est capitale. En effet, tous les RH interviewés estiment les compétences sociales d'un auditeur interne comme étant une caractéristique importante. Ces compétences sont de plus en plus appréciées et les auditeurs internes suivent de plus en plus de formations dans ce domaine.

## **10. Discussion sur la qualité de l'audit interne**

Les auditeurs internes de notre échantillon ont des définitions de la qualité d'audit interne différentes. L'auditeur interne travaillant chez Ethias dit que la qualité de l'audit interne dépend du niveau de connaissance du domaine audité de l'auditeur interne. L'auditeur interne de Prayon définit la qualité de l'audit interne comme dépendante du fonctionnement de l'entreprise et de la pertinence des recommandations plutôt que de leur nombre. Selon l'AUD 2, la qualité de l'audit dépend de la compréhension du besoin du service audité. D'après l'auditeur travaillant dans l'entreprise 3, la qualité de l'audit interne dépend, d'un côté, du niveau de compétence et d'un autre côté, de la collaboration du service audité. Selon l'AUD 3, il est crucial que le département audité comprenne que l'auditeur interne travaille dans l'objectif d'apporter de la valeur à l'entreprise et non dans le but de la contrôler. Chez Colruyt, la qualité de l'audit interne se trouve dans le caractère d'indépendance de l'auditeur interne. Pour avoir un audit de bonne qualité, l'auditeur interne doit se sentir libre d'analyser et d'émettre des recommandations sans recevoir de pression du management. Pour l'auditeur de l'Awex, la qualité de l'audit interne dépend de la gestion de l'organisation interne. Après un audit interne, la qualité est définie par la proportion de recommandations suivies et appliquées en fonction des

recommandations émises. On constate ici les divergences d'opinion sur la qualité d'un audit interne. On peut comparer cela aux différentes définitions proposées dans la revue de littérature et par conséquent, constater le besoin d'une définition plus claire et partagée de la qualité de l'audit interne.

### **11. Discussion sur la question de recherche**

Pour conclure l'interprétation des résultats, on va s'intéresser à la discussion menée avec les auditeurs internes de notre échantillon à propos de la question de recherche. Les auditeurs internes ont des avis différents mais tous pensent que les pratiques de GRH ont un impact sur la qualité de l'audit interne. Selon eux, il existe un impact positif sur la qualité de l'audit interne, mais il s'agirait d'un impact indirect. En effet, par exemple, mesurer l'impact direct de la politique de rémunération de l'auditeur interne sur la qualité de l'audit interne est compliqué car la rémunération aura d'abord un impact sur l'implication organisationnelle et sur la motivation de l'auditeur interne mais par la suite, un impact certain sur la qualité de l'audit interne. Suite à ces interviews, la pratique de GRH qui impacte le plus les auditeurs internes est la politique de formation. En effet, les compétences techniques mais également les soft skills sont, selon les AUD 2, AUD 3, AUD 4 et AUD 5, très importants et impacteraient le plus la qualité de l'audit interne. Selon les auditeurs internes des cinq entreprises interviewées, les politiques de bien-être, de rémunération, et les politiques qui influencent la motivation et la rétention des auditeurs internes impacteraient également positivement la qualité de l'audit interne.

## DISCUSSION

Après avoir interprété les résultats obtenus lors des interviews, il est maintenant temps de les comparer avec le cadre théorique exposé auparavant. Cette partie a également pour objectif de vérifier les hypothèses émises au préalable dans la revue de littérature. Afin de confirmer ou non les attentes initiales de la partie pratique, ce chapitre est structuré en fonction de ces hypothèses. Pour rappel, on a voulu tester l'impact des pratiques de GRH sur la qualité de l'audit interne en s'intéressant à l'impact des politiques de GRH sur les composants de la qualité de l'audit interne. Ce travail teste donc l'impact indirect des politiques de GRH sur la qualité de l'audit interne.



Figure 3 : Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne

### Hypothèse 1

**H1** : Le développement des compétences des auditeurs internes et notamment le développement des soft skills via les politiques de formation aurait un impact positif sur les compétences des auditeurs internes et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.

Cette hypothèse est construite parce que plusieurs études considèrent les compétences des auditeurs internes comme faisant partie de la qualité de l'audit interne. En effet, plusieurs articles dans la littérature ont déjà étudié l'influence des compétences de l'auditeur interne sur la qualité de l'audit interne. Certains articles arrivent à la même conclusion et estiment que les compétences des auditeurs internes influencent la qualité de l'audit interne (Roussy, M. et al., 2016 ; Christensen, B. E. et al., 2016 ; Abbott, L. J. et al., 2016 ; Trotman, A. J. et al., 2018 ; Ibrani, E.Y. et al., 2020). Cependant, le but de ce mémoire est de déterminer l'impact des politiques de GRH sur la qualité de l'audit interne. En 2023, un article émet la conclusion que le développement des compétences de l'auditeur améliore réellement la qualité de l'audit interne (Thiéry, S. et al., 2023).

L'hypothèse 1 a pour but de vérifier, via l'avis des auditeurs de notre échantillon, si le développement de leurs compétences via les formations permet d'améliorer la qualité de l'audit interne. Pour rappel, les politiques de formation des auditeurs internes interviewés sont des formations adaptées au profil de l'auditeur interne. Il existe des formations techniques qui se concentrent sur le métier d'auditeur interne mais également des formations sur les soft skills. Les auditeurs internes sont tous satisfaits de la personnalisation des formations à leurs besoins et soulignent que la politique de formation améliore la qualité de l'audit interne. Avec les interviews, on peut confirmer les études précédentes qui suggèrent que les compétences des auditeurs internes impactent la qualité de l'audit interne. De plus, tout comme dans l'article de Thiéry, S. et al. (2023), on peut conclure que le développement des compétences des auditeurs internes par les politiques de formation a un impact positif sur la qualité de l'audit interne. Selon ces résultats, l'hypothèse 1 est confirmée.

## Hypothèse 2

**H2** : Les pratiques de GRH, si elles sont correctement établies pour les auditeurs internes, auraient un impact positif sur leur implication organisationnelle et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.

Cette hypothèse est construite à partir d'études qui incluent l'implication organisationnelle des auditeurs internes dans la qualité de l'audit interne (Samagaio, A. et al., 2023). Comme pour l'hypothèse précédente, dans cette étude, on cherche à tester si les pratiques de GRH ont un impact sur la qualité de l'audit interne. Par conséquent, comme l'implication organisationnelle des auditeurs internes est un élément faisant partie de la qualité de l'audit interne, on va vérifier si certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer cette implication et donc d'améliorer la qualité de l'audit interne. On mesure donc l'impact indirect des politiques de GRH sur la qualité de l'audit interne. D'après une étude, analysant l'effet des pratiques de GRH à haut engagement sur les performances de l'entreprise, la mise en place de ces pratiques améliore la performance de l'organisation (McClean, E. et al., 2011). Pour réaliser cette étude, ils se sont intéressés à l'effet de ces pratiques sur la volonté des employés de fournir des efforts supplémentaires. La conclusion de cette recherche indique que des pratiques de GRH bien adaptées aux besoins de l'auditeur interne améliorent la performance de l'entreprise de par les efforts individuels supplémentaires. Il est pertinent de prendre en compte cette étude car, comme vu dans l'article de Samagaio, A. et al. (2023), l'effort fait partie de la définition de l'implication organisationnelle. De plus, Nguyen, H. M. et al. (2020) ont également démontré un lien positif entre l'engagement des employés à l'entreprise et la performance au travail.

Cette hypothèse a été testée via plusieurs politiques de GRH émises dans nos interviews car on estime que différentes pratiques de GRH peuvent avoir un impact sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes. Pour rappel, cette hypothèse comprend plusieurs hypothèses distinctes :

**H2a** : La rémunération des auditeurs internes aurait un impact positif sur leur implication organisationnelle.

Plusieurs études ont montré la relation entre la rémunération de l'auditeur interne et la qualité de l'audit interne. Selon une étude (Hoopes, J. L. et al., 2018), la rémunération de l'auditeur interne serait positivement liée à la qualité de l'audit interne. De plus, dans l'article (Kang, M., et al., 2017), une augmentation du salaire de l'auditeur augmenterait la qualité de l'audit.

À partir des résultats de nos interviews, les auditeurs internes ont tous une vision positive de leurs rémunérations, qui sont composées d'une partie variable pour quatre des cinq entreprises interviewées. Selon les auditeurs, les politiques de rémunérations sont très importantes et ont forcément un impact sur la motivation et l'implication des auditeurs internes. Tout comme vu dans la littérature, et dans les résultats obtenus de nos interviews, on peut conclure que la rémunération est positivement liée à l'implication des auditeurs internes. L'hypothèse H2a est, par conséquent, confirmée.

**H2b** : Les politiques de bien-être auraient un impact positif sur l'implication des auditeurs internes dans l'organisation.

Pour rappel, le bien-être au travail est un sujet assez récent mais devenu rapidement très important. Une mauvaise santé mentale a un coût pour une entreprise. En effet, le bien-être des employés contribue à la performance de l'organisation et permet de maintenir les auditeurs internes motivés (Ulrich, D. et al., 2023).

À travers nos interviews, les auditeurs internes apprécient fortement les politiques de bien-être et les trouvent importantes. Dans ces politiques, on retrouve notamment, les aides psychologiques, les teambuildings et autres démarches dans le but de contribuer au bien-être du personnel. Selon les auditeurs interviewés, les politiques de bien-être contribuent positivement à leur implication et à leur motivation.

Tout comme les articles de la revue de littérature, nos résultats nous permettent de lier les politiques de bien-être avec l'implication des auditeurs internes. L'hypothèse H2b est confirmée.

**H2c** : Les politiques d'évolution de carrière auraient un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes.

La politique d'évolution de carrière est une pratique de RH importante souvent liée à l'évaluation des compétences. Il apparaît également que peu de professionnels choisissent de rester auditeur interne toute leur carrière. C'est pourquoi, bien gérer l'évolution de carrière de l'auditeur interne est une pratique de RH cruciale afin de maintenir les talents engagés dans l'entreprise (Christ, M. H. et al., 2021).

D'après les résultats de nos interviews, on remarque que l'évolution de carrière pose problème dans le département de l'audit interne. Tout comme dans la littérature, il n'y a pas de parcours prédéfini. De fait, il est compliqué de mettre en place un système d'évolution de carrière dans un si petit département. Le schéma traditionnel est qu'après quelques années, l'auditeur interne change de fonction. Dans notre échantillon d'entreprises, changer de fonction est facile car il existe une forte mobilité interne. L'évolution de carrière est assez limitée pour le département d'audit interne. Cependant, on remarque l'importance de la mobilité interne garantissant l'évolution de carrière afin de maintenir l'auditeur interne engagé et impliqué dans l'entreprise. L'évolution de carrière joue un rôle dans la motivation et par conséquent sur l'implication dans l'entreprise. L'hypothèse H2c est également confirmée.

**H2d** : Les politiques de recrutement et de sélection des talents jouent un rôle dans l'implication des auditeurs internes.

Cette hypothèse vient de l'idée qu'une bonne politique de recrutement et de sélection pour un auditeur interne améliorerait son implication. Une bonne sélection permettrait de recruter un auditeur interne qui partage des valeurs communes à l'entreprise. Le recrutement de talents dans le domaine de l'audit interne est devenu un enjeu important notamment avec le besoin de nouvelles compétences. Une étude de 2018 montre que le caractère et les valeurs de l'auditeur interne impactent la qualité de l'audit interne. Selon cette recherche, l'éthique de l'auditeur impacte la qualité (Baah, G. K. et al., 2018). Pour rappel, dans l'étude de Samagaio, A. et al. (2023), l'acceptation des valeurs de l'entreprise par l'auditeur interne fait partie de la définition de l'implication organisationnelle.

D'après le résultat de nos interviews, les auditeurs internes estiment les politiques de recrutement comme étant performantes et importantes. L'auditeur de Prayon dit tout de même que cela influence directement la qualité de l'audit s'il s'agit d'un bon recrutement. Cependant, avec les autres résultats de nos interviews, il est compliqué d'affirmer que les politiques de recrutement ont un impact positif sur l'implication organisationnelle des auditeurs internes. Cette hypothèse est donc rejetée.

Après le développement de ces quatre hypothèses distinctes, on peut affirmer que l'implication organisationnelle de l'auditeur interne impacte la qualité de l'audit interne. On peut donc conclure que l'hypothèse 2, qui étudiait la relation positive entre les politiques de GRH et l'implication organisationnelle des auditeurs internes et par conséquent la qualité de l'audit interne, est partiellement confirmée.

### **Hypothèse 3**

**H3** : Les pratiques de GRH auraient un impact positif sur l'indépendance de l'auditeur interne et par conséquent, comme l'indépendance des auditeurs fait partie de la qualité de l'audit interne, un impact positif sur la qualité de l'audit interne.

Le sujet de l'indépendance des auditeurs internes a été peu évoqué par les auditeurs internes lors des interviews dans le cadre des politiques de GRH. En effet, il a été difficile d'isoler une politique de GRH qui influencerait directement le caractère d'indépendance des auditeurs internes. Cette hypothèse a été émise car plusieurs études énoncent la notion d'indépendance comme étant importante dans le

terme de la qualité de l'audit interne (Roussy, M. et al., 2016 ; Abbott, L. J. et al., 2016 ; Samagaio, A. et al., 2023). De fait, certains auditeurs interviewés ont partagé l'avis que l'indépendance influence la qualité de l'audit interne notamment par la liberté d'exprimer son avis et ses recommandations sans avoir une pression hiérarchique. Mais il est compliqué de lier l'indépendance de l'auditeur interne à une politique de GRH précise. En somme, les résultats des interviews avec les auditeurs internes nous permettent de vérifier que l'indépendance de l'auditeur interne contribue bien à la qualité de l'audit interne comme vu précédemment dans la littérature, mais ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse.

## **Hypothèse 4**

**H4** : Les pratiques de GRH auraient un impact positif sur l'organisation interne favorisant le soutien et la collaboration entre les départements d'une entreprise, et par conséquent, un impact sur la qualité de l'audit interne.

Cette hypothèse a été émise sur base de deux études selon lesquelles, une organisation interne appropriée améliorerait la qualité de l'audit interne (Togodo Azon, A., 2020 ; Coetzee, P. et al., 2017).

On remarque ici que d'après l'auditeur interne interviewé travaillant pour l'Awex, l'organisation interne est importante pour la qualité de l'audit. Cependant, comme vu précédemment pour l'indépendance de l'auditeur interne, il est difficile de lier l'impact d'une politique de GRH sur cet aspect. Avec cette recherche, on peut donc confirmer que la qualité de l'organisation interne influence la qualité de l'audit interne dans une agence publique mais on ne peut pas confirmer l'hypothèse 4.

Il est tout de même intéressant de mentionner que les deux études incluant la qualité de l'organisation interne dans la qualité de l'audit interne sont des études réalisées dans le secteur public tout comme l'auditeur interne ayant noté l'importance de l'organisation interne travaille dans une agence publique, l'Awex.

## **Sommaire des différentes hypothèses**

Après avoir testé ces différentes hypothèses avec les résultats obtenus des interviews, on peut conclure que ces politiques influencent positivement la qualité de l'audit interne. Particulièrement, selon les cinq auditeurs internes, les politiques de formation impactent beaucoup l'audit interne. L'hypothèse 1 sur l'impact des politiques de formation est validée. L'hypothèse 2 qui est de savoir si les politiques de GRH impactent l'implication organisationnelle de l'auditeur interne et par conséquent la qualité de l'audit interne est partiellement validée. Pour rappel, par cette hypothèse, on peut conclure que les politiques de rémunération, d'évolution de carrière et de bien-être contribuent à l'amélioration de cette implication. Ce qui est assez surprenant est que les hypothèses 3 et 4 voulant tester l'impact des politiques de GRH sur l'indépendance de l'auditeur interne et sur la qualité de l'organisation interne n'ont pas pu être vérifiées avec les interviews. Bien que, grâce aux interviews, on puisse affirmer que l'indépendance de l'auditeur interne et la qualité de l'organisation interne contribuent à la qualité de l'audit interne, aucune politique de GRH impactant ces éléments n'a été trouvée. Par conséquent, les hypothèses 3 et 4 ne peuvent pas être confirmées.

## **Contributions et implications**

Les contributions et implications de ce mémoire sont significatives pour la littérature scientifique et pour les entreprises. En mettant en lumière l'importance des politiques de GRH sur l'audit interne, cette recherche offre de nouvelles perspectives pour améliorer les performances des auditeurs internes. En effet, grâce à ce travail, on visualise les politiques de GRH jugées importantes selon les auditeurs internes.

Ce travail de fin d'études contribue complètement à la littérature scientifique. En effet, la grande majorité des articles étudiant la qualité des audits internes se concentrent exclusivement sur les

aspects de l'indépendance, des compétences et de l'implication organisationnelle. Ce mémoire s'intéresse également à l'indépendance, aux compétences et à l'implication organisationnelle des auditeurs internes mais pas de la même manière. En effet, l'objectif est de comprendre si les politiques développées par la GRH vont impacter les composants de la qualité de l'audit interne. Grâce aux résultats de ce travail, on peut conclure que cette recherche enrichit la littérature existante en établissant un lien entre les pratiques de GRH et la qualité de l'audit interne. Ce TFE complète certaines études s'intéressant uniquement à l'audit externe ou aux études négligeant l'impact de ces pratiques sur l'audit interne.

Ce mémoire peut également servir aux entreprises. En effet, grâce aux résultats, on peut dire que les entreprises ont un avantage à prendre en compte les politiques de GRH dans la performance de leurs audits internes. Afin d'améliorer la qualité de leurs audits internes, les entreprises ont beaucoup à gagner en mettant en place des politiques de formation efficaces et adaptées aux besoins des auditeurs internes. Elles doivent également promouvoir des politiques de bien-être, proposer une rémunération compétitive, offrir des opportunités d'évolution de carrière afin d'impliquer davantage les auditeurs internes dans le but d'améliorer leur performance. On peut suggérer aux agences publiques de s'assurer que leur système de rémunération convienne à l'auditeur interne car cela joue un rôle dans sa motivation et dans son implication organisationnelle et par conséquent, dans la qualité de l'audit interne.



## CONCLUSION

La question de recherche de ce travail porte sur les impacts des politiques de gestion des ressources humaines sur la qualité de l'audit interne. Pour rappel, les objectifs de ce mémoire sont multiples. Le premier objectif est de mettre en évidence les pratiques pertinentes de GRH qui améliorent la qualité de l'audit interne. Le second objectif est d'évaluer leurs impacts et, au final, le troisième objectif est d'apporter de la valeur aux entreprises qui liront ce travail en leur fournissant une meilleure compréhension de l'impact des pratiques de GRH sur l'audit interne.

Le premier objectif de ce travail a été réalisé car il met en évidence le lien existant entre les pratiques de la GRH et la qualité de l'audit interne en identifiant les politiques influençant cette qualité. Le deuxième objectif est partiellement réalisé car au travers de cette étude, on a identifié les pratiques de GRH pour l'audit interne avec notamment les politiques de formation comme les plus impactantes mais il est difficile d'en mesurer les impacts directs. Finalement, grâce aux résultats obtenus, ce travail propose une nouvelle façon d'améliorer les performances de leur audit interne et apporte donc une réelle valeur à ces entreprises.

Par la revue de littérature, les notions de politiques de GRH et d'audit interne ont été définies. Ensuite, la notion de la qualité de l'audit interne a été étudiée. Par la compréhension de la qualité de l'audit interne, on a pu identifier les éléments qui l'impactaient dont notamment, les compétences, l'indépendance, l'implication organisationnelle des auditeurs internes et la qualité de l'organisation interne. Par après, on s'est intéressé aux manières d'impacter les composants de la qualité de l'audit interne. Il s'est révélé que certaines pratiques de GRH ont bel et bien un impact sur ces composants et par conséquent sur la qualité de l'audit interne.

Dans la section empirique de cette étude, pour regarder l'impact des politiques de la GRH sur la qualité de l'audit interne, on a mené une série d'interviews avec des professionnels de deux types : des gestionnaires de ressources humaines et des auditeurs internes. Il était essentiel de comprendre les différentes politiques de GRH mises en place par les gestionnaires des ressources humaines et par après s'intéresser à la façon dont ces politiques sont perçues par les auditeurs internes en termes d'efficacité.

À travers cette recherche, on peut dire que certaines pratiques de GRH ont un impact positif sur la qualité de l'audit interne. Pour rappel, les politiques de formation influencent la qualité de l'audit interne via le développement des compétences des auditeurs internes. Les politiques de GRH influencent également l'implication organisationnelle de l'auditeur interne qui, par la suite, améliore la qualité de l'audit interne. Parmi ces politiques, on retrouve notamment les politiques de rémunérations, de bien-être et d'évolution de carrière. Les résultats obtenus avec les différentes entreprises restent similaires. On en déduit que le secteur d'activité et la taille de l'organisation changent peu la manière dont les politiques de GRH impactent la qualité de l'audit interne. Les résultats des interviews faites avec l'Awex, l'organisation publique, sont similaires aux entreprises actives dans le secteur privé. Les résultats obtenus dans cette étude pourraient donc s'appliquer à un grand nombre d'entreprises.

### Limites rencontrées

Cette recherche présente tout de même certaines limites. En effet, lors de la réalisation de ce travail, plusieurs éléments ont rendu la rédaction plus compliquée.

Tout d'abord, la difficulté était de comprendre la notion de qualité de l'audit interne. En effet, il existe de nombreuses définitions provenant de divers articles. Il a donc été complexe de sélectionner les articles pertinents et de bien construire la revue de littérature.

Ensuite, la collecte de données a été plutôt limitée. En effet, dans ce mémoire, on a opté pour une méthode qualitative avec la réalisation d'interviews. Cependant, pour rentrer dans le cadre de cette

recherche, les entreprises interviewées devaient accepter de mener deux entretiens, un entretien avec un employé du département des ressources humaines et un entretien avec un auditeur interne. Cette condition a restreint le nombre d'entreprises questionnées car dans certains cas, seulement une des deux personnes était intéressée à participer à cette étude.

Pour finir, l'impact des pratiques de la GRH sur la qualité des audits internes est un sujet très intéressant et les résultats de ce TFE prouvent que les politiques de GRH impactent positivement la qualité de l'audit interne, mais il est difficile d'évaluer précisément les bénéfices de ces pratiques.

### **Suggestions pour des futures études**

Tout d'abord, il serait intéressant de faire une recherche sur la qualité de l'audit interne et de trouver une définition universelle. Les audits internes deviendraient ainsi plus comparables. Cette définition pourrait servir de base pour l'évaluation des compétences et orienterait également mieux les parcours de formation des auditeurs internes. En effet, cela permettrait de guider les politiques des ressources humaines afin de les améliorer.

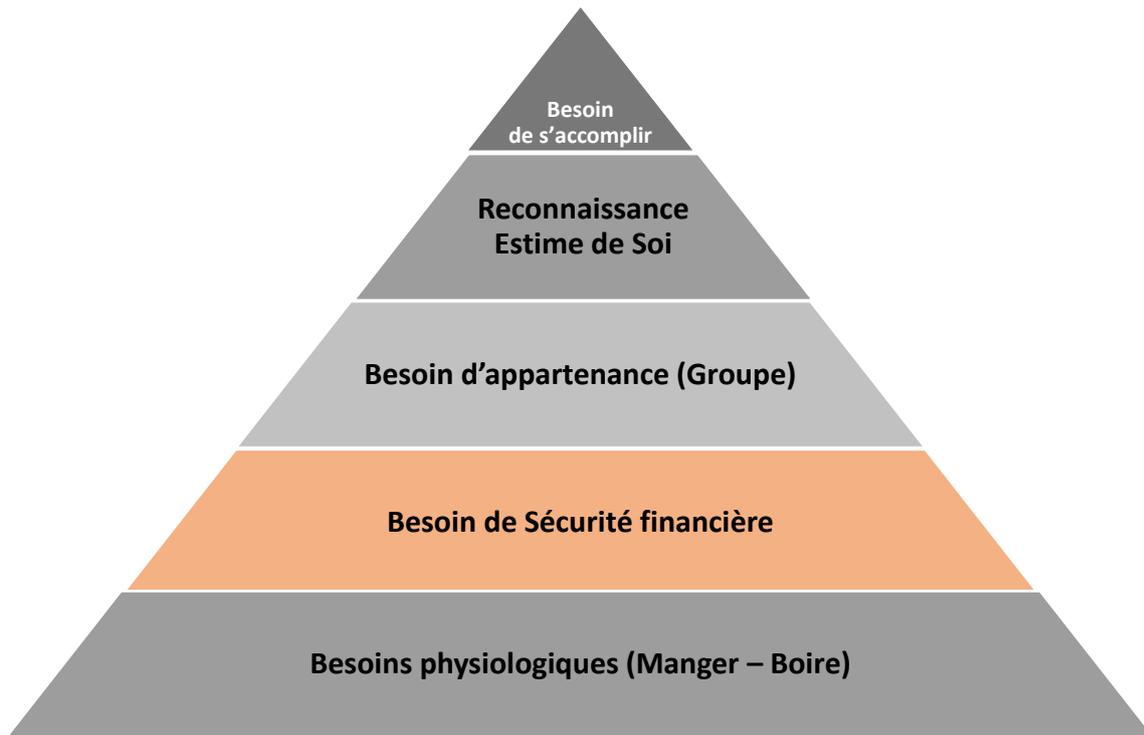
Comme vu précédemment, étant une limite à ce mémoire, estimer l'impact réel des politiques des ressources humaines sur la qualité de l'audit interne est compliqué. Il serait intéressant d'effectuer des recherches sur une politique spécifique. Par exemple, mener une recherche uniquement sur l'impact des politiques de formation sur la qualité de l'audit interne permettrait de mieux quantifier cet impact. Cette recherche pourrait servir de cadre théorique afin de comprendre comment optimiser l'audit interne via les politiques de GRH.

Afin de mieux mesurer l'impact des politiques de GRH sur l'audit interne, il serait intéressant d'effectuer des recherches longitudinales. En effet, cela permettrait de comprendre l'impact à long terme des pratiques de GRH sur la qualité de l'audit interne.

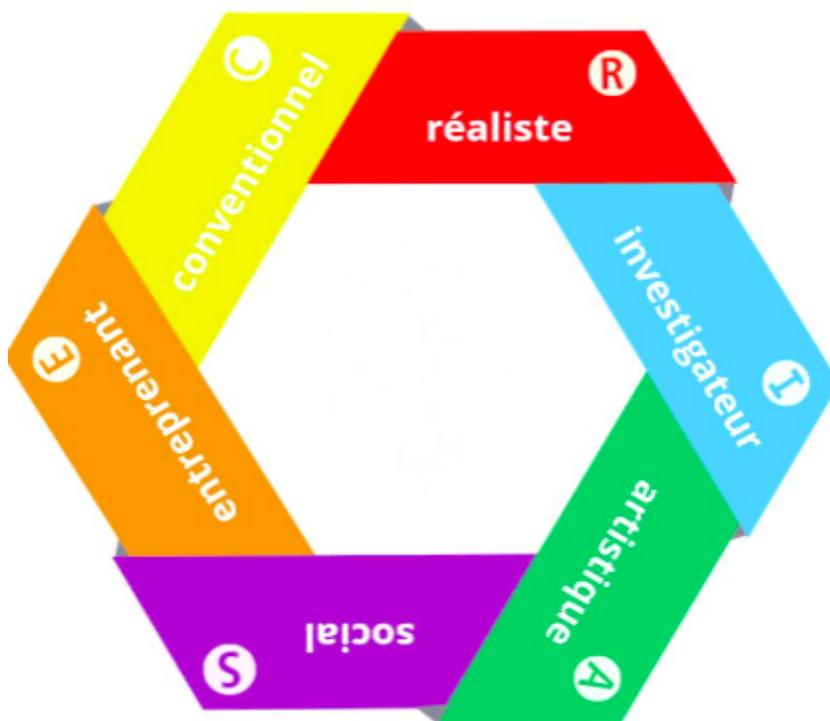
Les résultats obtenus montrent que des politiques de GRH spécifiques telles que les formations, le bien-être et la rémunération des auditeurs internes influencent positivement la performance des auditeurs internes. Ces premiers résultats offrent de nouvelles pistes de recherches pour des études s'intéressant à l'amélioration du processus de l'audit interne.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Pyramide de Maslow



### Annexe 2 : Modèle RIASEC



## **Annexe 3 : Template Interview Gestionnaire RH**

### **Questions interviews**

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?
3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)
4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ? (Formation initiale ? Formation continue ?)
5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)
6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs interne ?  
Y a-t-il une partie variable avec des primes ?
7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?
8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?  
Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?
9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?
10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?
11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?

## **Annexe 4 : Template Interview Auditeur interne**

### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?
3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?
4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?
5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation de vos compétences ?
6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?
7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?
8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?
9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliqué dans l'entreprise ?
10. Quels sont, selon vous, les composants de la qualité de l'audit interne ?  
Qu'est-ce que cela représente pour vous ?
11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?
12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?

## Annexe 5 : Retranscription interviews Ethias

### Interview RH 1 - Ethias

#### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je m'appelle Caroline Janssens, je travaille chez Ethias depuis 2000 donc cela fait presque 24 ans. J'ai toujours travaillé en ressources humaines, j'ai fait plusieurs fonctions et depuis 2017, j'ai le rôle de HR Business Partner. »*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?  
*« Je suis donc HR Business Partner entre autres pour le département audit mais aussi d'autres services support et en même temps je suis responsable de l'équipe « talent » en interne chez nous donc les collègues qui s'occupent de la formation et du recrutement. »*
3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)  
*« Les processus de sélection oui, mais ce sont les mêmes pour tout le monde, ce n'est pas spécifique à l'audit interne. Donc au moment où on a la possibilité de faire un engagement et ça c'est bien déterminé, on ne fait pas ce que l'on veut. On pose le profil sur les besoins que l'on a, on fait la recherche, assez classique. On regarde toujours avec le responsable quel est le focus que l'on doit mettre. Est-ce que l'on cherche quelqu'un plus junior ou senior avec quels types d'expériences. L'idée est d'avoir aussi une équipe mixte côté NL et côté FR. Ça peut être soit des auditeurs en général, soit des auditeurs plus financiers dans notre cas ou ça peut être des auditeurs IT. Les derniers engagements que l'on a faits, c'était plutôt des collègues avec une expérience en interne, pas forcément en audit mais qui connaissent bien Ethias et comment ça fonctionne et à qui on va apprendre le métier d'auditeur. »*  

Si je comprends bien le recrutement se fait au cas par cas en fonction des besoins du département ?

*« Oui, ça dépend aussi où est arrivé le trou dans l'équipe, quel est le problème, quel auditeur est parti et quel profil il avait car on doit avoir une équipe qui est assez complète. L'année passée, on a engagé quelqu'un avec beaucoup d'expérience dans l'audit, qui connaît les mythologies et bien le secteur d'assurance et à côté on a des auditeurs qui connaissent bien Ethias mais pas bien la méthodologie d'audit. Il faut que l'équipe se complète. »*
4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ? (Formation initiale ? Formation continue ?)  
*« Oui, les auditeurs ont les deux types de formation mais là aussi c'est plutôt en fonction des profils que l'on engage. Comme je viens de le dire, les personnes qui connaissent bien les méthodologies, il faut expliquer comment on travaille chez Ethias, surtout focalisé sur comprendre Ethias. Les deux collègues que l'on vient d'engager en interne, là c'est plutôt ils connaissent Ethias et qui fait quoi mais c'est vraiment un apprentissage sur la méthodologie, les compétences d'audit interne et des compétences plus générales sur la manière de communiquer. Est-ce que l'on a un trajet où on se dit que tout le monde y passe ? Non. C'est plutôt en fonction du besoin, on sait quelles sont les compétences que les gens ont besoin et en fonction d'où ils se trouvent, on adapte le trajet de formation. Par contre, les formations d'onboarding sont les mêmes pour tout le monde mais très vite les formations vont être adaptées au profil. »*

5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)
- « Formellement, on n'a pas de vrai système d'évaluation mais je sais que dans le département de l'audit interne, ils ont mis cela en place. Donc chez Ethias, on a un système de « performance review » où on met la description du métier et les objectifs à atteindre. On laisse la possibilité de faire une auto-évaluation et les évaluations entre collègues ne sont pas prévues à la base mais au niveau de l'audit ils ont mis en place un système spécifique. Je pense qu'ils ont une évaluation annuelle avec une réunion pendant l'année afin de regarder la progression des objectifs et peut-être l'adaptation de ces objectifs en fonction d'où on est situé. Ils sont évalués sur le nombre de leurs missions, la qualité des missions, les compétences générales, les soft skills et également sur un projet s'ils sont responsables d'un. »*
6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs internes ?
- Y a-t-il une partie variable avec des primes ?
- « Les salaires chez Ethias sont souvent réévalués pour s'assurer de proposer des salaires équitables au marché. Il y a des primes chez Ethias, c'est la même politique pour tout le monde chez Ethias, il y a une politique avec ce que l'on appelle le job fulfillment, où est prévue une potentielle amélioration de leur partie fixe et si les objectifs prévus sont atteints, là ils peuvent obtenir une partie variable. »*
7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?
- « Ça c'est une discussion que l'on a avec les responsables pour l'instant. Mais on n'a rien d'écrit comme parcours. Le niveau de fonction chez nous pour l'instant c'est un seul niveau parce qu'avec la petite équipe qu'ils sont, ils doivent être polyvalents. Il existe quand même des rangs dans l'audit interne. C'est vrai que les collègues plus expérimentés coachent quand même d'autres collègues donc c'est quelque chose sur quoi ils sont en train de réfléchir pour rajouter des niveaux de fonction. On constate quand même qu'après quelques années, la majorité des auditeurs internes changent de fonction chez Ethias. Mais est-ce que c'est un parcours fixe, ça non car ça dépend des possibilités à ce moment-là mais on a quand même pas mal de collègues qui ont postulé et repris dans d'autres fonctions plus opérationnelles. C'est intéressant car ils savent faire les contrôles et les compétences acquises en tant qu'auditeur sont utiles par après. Les auditeurs internes ont l'envie de mener un projet et de travailler sur un projet dans l'entièreté. Et vu le fait que l'on est une grande entreprise, il y a la possibilité de changer plus facilement de fonction en interne. »*
- Comment cela se passe dans ces cas-là ? Y a-t-il d'abord un appel en interne quand un poste se libère ?
- « Oui, on affiche les vacatures que l'on a sur notre intranet, on essaye de promouvoir la mobilité interne. On est transparent et on affiche pour tout le monde. »*
- Est-ce qu'ils ont les compétences requises ?
- « Ça, c'est autre chose c'est la sélection qui s'occupe de cela. »*
8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?
- Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?
- « C'est quelque chose à laquelle on est très attentif. On a même une entité « Well Being », sur laquelle il y a la responsabilité de SIPP (Service interne pour la Prévention et la Protection au travail) et sur laquelle il y a aussi les personnes de confiance. Il y a aussi des projets de well being qui sont développés. Il y a aussi, depuis maintenant 7 ans, une politique interne informelle pour le suivi des longues absences pour essayer de garder contact avec les personnes concernées. À côté, il y a aussi une politique de prévention, c'est un service qui s'appelle PULSO où, chaque collègue peut contacter cette société externe pour toutes questions financières, psychologiques, juridiques. Donc ça c'est en externe. En interne, on a des personnes de confiance, donc si certains collègues ne se sentent pas bien, ils peuvent contacter ces personnes-là. Ce sont des personnes qui gardent*

*toute confidentialité. On a mis en place des formations pour ces personnes afin de gérer différentes situations. »*

9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?

*« C'est très large car la rétention se joue sur différents aspects. Sur le côté pécuniaire, on a notre politique reward qui joue là-dedans. Après, il y a le contenu du travail et le management qui est important. On a, par exemple, tous les 2 ans un questionnaire d'engagement que tous les collaborateurs font. Cela permet d'éclairer des points d'attention et on voit avec les responsables quel plan d'action on peut mettre en place pour régler ces problèmes. Dans certains cas, ça peut être la rémunération qui n'est pas envisagée assez élevée ou des relations avec le manager. S'il apparaît que les auditeurs internes manquent de formation, c'est un point sur lequel il est plus facile d'intervenir. »*

Pensez-vous que les facteurs influençant la rétention des auditeurs internes sont différents selon chaque profil ?

*« Oui complètement, les facteurs permettant d'impliquer les auditeurs internes sont différents selon le profil de l'auditeur interne. Je pense qu'il y a des éléments sur lesquels on peut plus jouer. Par exemple, il est plus simple de jouer sur les formations que sur la politique « reward ». Ça peut être aussi par exemple, je trouve que je ne reçois pas assez de reconnaissance de la part de mon manager. C'est aussi quelque chose qui est facilement améliorable. Avec le service RH, on se remet souvent en question dans le but d'améliorer nos politiques. »*

10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?

*« Vu le fait qu'il y a des collègues auditeurs qui connaissent bien Ethias et qui savent à qui s'adresser lors de missions spécifiques, s'ils mènent des missions dans d'autres départements, on n'intervient pas. Le contact qu'il y a c'est souvent, moi, chaque mois, j'ai un rendez-vous avec Martine Gelissen, la directrice du département de l'audit interne pour échanger sur certains sujets. Et il y a aussi la communication informelle. Donc ça, ce sont les communications pour améliorer le service mais on ne joue pas de rôle de support pendant leurs missions. On est utile juste s'ils ont besoin d'informations sur le nombre de personnes travaillant dans un département. »*

11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?

*« Je pense qu'il est important de communiquer sur les besoins que l'on a. Sur les nombreuses années ici chez Ethias, j'ai vu l'évolution du comportement des auditeurs internes. À l'époque, ils avaient plus la posture de policiers et maintenant il est important de ne pas être l'un contre l'autre. Maintenant oui, on fait des audits mais on travaille ensemble, ils essayent de montrer qu'ils collaborent pour le bien de l'entreprise. »*

## Interview AUD 1 - Ethias

### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)

*Je m'appelle Martine Gelissen, cela fait 3 ans que je travaille ici en tant que directrice du département d'audit interne. J'ai exercé dans d'autres organismes dans le secteur bancaire. Où le contrôle est, je dirais, encore même plus important que dans des compagnies d'assurances. J'ai exercé diverses fonctions dans le monde bancaire dans la gestion et l'organisation des crédits et la salle des marchés. »*

2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?  
*« Ici, le département de l'audit interne est composé de 12 personnes, il y a 10 auditeurs, moi-même et un adjoint. Donc je suis la directrice, je suis responsable de l'ensemble. Ma mission principale est de m'assurer de la réalisation des objectifs d'audit interne. Ses objectifs sont fixés notamment dans la charte d'audit. Toutes les compagnies d'assurances et de banque ont une charte d'audit normalement qui définit les missions avec les objectifs ainsi que le positionnement de l'audit interne. Dans cette charte, on voit clairement le rôle, les missions, les objectifs du département d'audit interne, et le rôle et responsabilités du responsable de ce département. La mission du département est de donner une assurance aux organes de gouvernance donc le comité d'audit et le comité de direction. On a un plan d'audit pluriannuel qui dit que en 5 ans, on doit avoir audité tous les services de l'organisation et on doit avoir donner une recommandation, donc sur la comptabilité, sur le risk management, les sinistres, etc. »*
3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?  
*« C'est une pratique importante qui doit suivre les besoins du département de l'audit interne. Par exemple, si j'ai besoin d'un juriste dans l'équipe, on va adapter ces critères pour trouver le bon profil. Ou encore des auditeurs IT qui sont beaucoup recherchés actuellement notamment avec les risques de cyber-attaques. Le recrutement se fait au cas par cas selon les besoins et est donc bien adapté avec notamment les profils IT, financier et juridique comme les plus recherchés. »*
4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?  
*« Les formations sont adaptées aux futures missions et en fonction des compétences de l'auditeur interne. Dans l'équipe existante, on a mis en place une matrice de compétences où il y a une potentielle auto-évaluation. On va déterminer avec cette matrice de compétences les formations. Ça va « fill the gap » entre la matrice de compétences existantes et les compétences nécessaires pour de futures missions. Le programme de formation doit permettre de faire la transition. Il existe aussi des programmes d'e-learning lors de recrutement de nouvelles personnes et on aimerait avoir un programme plus spécifique d'e-learning pour l'audit interne. Donc oui, les formations sont importantes. »*
5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation des compétences ?  
*« Je pense que l'évaluation est cohérente. Notamment le fait de faire une réunion pendant l'année pour faire le point sur les objectifs permet aux auditeurs de voir s'ils sont « on track » ou non sur certains objectifs et on voit aussi les points d'amélioration. Cela permet de rappeler les objectifs qu'ils doivent atteindre. Et aussi le fait de prendre en compte les facteurs extérieurs pour le nombre d'audits réalisés permet une certaine souplesse pour l'auditeur. »*
6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?  
*« Par rapport au système de primes donc chez Ethias, il y a un budget prévu pour les performances. Ce budget est cohérent car il est attribué en fonction de l'évaluation des compétences. »*
7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?  
*« Par rapport à l'évolution de carrière, il n'y a pas de parcours prédéfini en disant : alors tu passes 3 ans en audit interne puis tu vas là, il n'y a pas de trajet. L'équipe est assez jeune et reste une fonction de contrôle, au bout d'un temps apparaît une lassitude et l'envie de mener un projet soi-même. On est dans l'observation et pas dans l'action c'est pourquoi il y a un turnover qui se fait à ce moment-là. À part les nouveaux auditeurs sortant de l'université qui passent de junior à auditeur, après rien n'est prévu. »*
8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?  
*« Je trouve ces politiques efficaces et importantes. Cela permet réellement d'aider les auditeurs s'ils en ont besoin. Notamment les professionnels à contacter pour des problèmes financiers ou psychologiques est très enrichissant. »*

9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliquée dans l'entreprise ?

*« Il y a par exemple un programme « Young Talent », ce sont des jeunes collaborateurs que l'on estime ayant du potentiel qui va les mettre en relation avec un monde plus large que l'audit interne sur tous les défis qu'encourt Ethias. C'est un des axes sur le management de talent. Mais je pense aussi que les pratiques de rémunération et de bien-être impactent l'implication des auditeurs internes. »*

10. Quels sont, selon vous, les composants du terme de la qualité de l'audit interne ?

Qu'est-ce que ça représente pour vous ?

*« Moi, je dirais que la qualité de l'audit n'est pas toujours mesurable par des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel). La qualité d'un audit est fortement liée à la connaissance que l'on a du domaine que l'on doit étudier. Par exemple, il y a des domaines comme l'actuariat qui est un travail de statisticien et dans mon département, je n'ai pas de statisticien car je ne peux pas l'occuper à plein temps car il va s'ennuyer quand je vais l'envoyer auditer des headchart. Donc, si de moi-même je veux faire un audit sur l'actionnariat, on ne comprendrait rien. Donc est-ce que l'on serait capable d'identifier les risques et est-ce que l'on serait capable d'identifier si ce sont les bons contrôles. Donc, je dirais qu'une part de la qualité c'est la connaissance, l'expertise que l'on a en interne et donc le rôle des ressources humaines est fondamental dans le recrutement, dans les formations auxquelles on a accès. Il faut que les auditeurs soient formés. Lors d'audits importants, il faut étudier les risques clés mais pour connaître les risques clés, il faut comprendre les processus et identifier où les risques peuvent se trouver. Sans cela, on va se limiter à des audits superficiels de gouvernance qui ne vont pas aller dans le cœur du sujet. Ensuite, la qualité de l'audit dépend aussi de la valeur ajoutée de l'audit par le management. On fait des enquêtes de satisfaction après chaque mission d'audit pour essayer de voir si la mission a apporté de la valeur, est-ce qu'elle a été utile. Cela permet de voir si la mission a été appréciée. L'objectif est d'aider à améliorer les processus. »*

11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?

*« Alors, le département des ressources humaines n'est pas un département que l'on consulte systématiquement à chaque mission. Il est possible d'identifier un risque lié aux ressources humaines par manque de ressources. Par exemple dans l'actuariat, il est compliqué de recruter ces personnes. Donc on peut regarder dans les ressources humaines par exemple s'il y a un poste vacant depuis 1 an c'est que peut-être, la rémunération n'est pas assez élevée ».*

12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?

*« À partir du moment où cela impacte la rétention des auditeurs, oui. Par exemple, si j'ai un super bon auditeur IT mais qui n'est pas rémunéré dans le « Bench » du marché cela pose problème. C'est là que la politique de rétention est importante pour assurer d'avoir une équipe compétente. Quand on commence dans le monde du travail, la rémunération est importante et surtout, je dirais que la partie variable doit fortement impacter l'auditeur interne. »*

## Annexe 6 : Retranscription interviews Prayon

### Interview RH 2 - Prayon

#### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je suis depuis 15 ans chez Prayon donc depuis 2008. J'ai d'abord été responsable communication avant de devenir responsable du talent manager il y a 7 ans ».*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?  
*« Je suis talent management. Donc je m'occupe du soft RH et m'occupe surtout de l'accompagnement des cadres du groupe et le recrutement. Mais il y a plusieurs politiques que je fais pour l'ensemble du groupe. Je m'occupe des formations, des évaluations de performance et des accompagnements de carrière intensifs pour les cadres avec des revues de talents, succession planning et aussi l'accompagnement de sortie. Je fais donc les fins de carrière avec notamment un entretien de fin de carrière qui va apporter des informations utiles pour les prochains recrutements. Et à côté de ça, j'ai deux gros projets stratégiques. Un qui s'appelle « My Digital Skill » qui accompagne le personnel dans la transformation numérique avec des formations de digitalisation, etc. Et l'autre c'est « SecuringTalent » dont le but est de comprendre comment on va garder nos employés sachant la pénurie que l'on a surtout pour des métiers très techniques. »*
3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)  
*« C'est moi qui recrute les auditeurs internes et c'est moi qui ai donc recruté les 2 auditeurs actuels. On a un auditeur recruté récemment et un autre qui a une très belle expérience dans l'audit interne. Il y a des procédures spéciales pour le recrutement de l'auditeur interne. Ça été assez challengeant de par la position de neutralité de l'auditeur. Mais donc comme c'est une petite équipe, il y a très peu de recrutements à faire. On a quand même pour ces sélections des critères importants et personnellement je trouve qu'un auditeur interne doit avoir de bonnes compétences en communication. Je trouve important d'avoir un auditeur à l'aise avec les autres collaborateurs. Au-delà des compétences, on cherche donc un mindset, il ne faut pas que ça soit ce gendarme que tout le monde n'a pas envie de voir, mais il faut que les collaborateurs se sentent à l'aise d'aller le trouver dans le but d'apporter des solutions pour améliorer les départements. C'est vraiment très important dans notre recrutement. Mais je pense que ce n'est pas facile de trouver des auditeurs qui sont à la fois compétents dans le métier d'auditeur et à la fois à l'aise avec les employés. C'est souvent contradictoire chez les personnes et c'est ça qui rend le recrutement compliqué pour ce poste. »*
4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ? (Formation initiale ? Formation continue ?)  
*« Pour les formations, notre auditeur interne qui est présent dans l'entreprise ne suit plus de formations techniques sur le métier d'auditeur mais il suit des formations sur d'autres compétences comme par exemple sur le développement des soft skills. Il a assez d'expériences dans l'audit et n'a plus besoin d'autres formations. Mais donc les formations sont donc bien adaptées au profil de l'auditeur et à ses besoins. »*
5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)  
*« Chaque année, on définit les objectifs d'audits à réaliser. L'auditeur est évalué selon trois critères où il peut aussi s'auto-évaluer. Ils sont évalués pour l'atteinte de leurs objectifs, sur l'adhésion à la culture de l'entreprise et selon leurs compétences de leadership. On calcule la moyenne de ces*

*trois éléments pour avoir l'évaluation finale qui servira de base pour de potentielles primes ou augmentation de salaire. »*

6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs internes ?

Y a-t-il une partie variable avec des primes ?

*« La politique de rémunération vise à être alignée au marché et oui, il existe une partie variable dans la rémunération des auditeurs internes. Pour obtenir des primes, on se base souvent sur l'évaluation des compétences et l'atteinte des objectifs. »*

7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?

*« Ça, c'est un problème. C'est une difficulté pour moi, du fait de ce rôle particulier qu'ils ont, c'est parfois difficile de les faire évoluer. De fait de leur fonction un peu à part mais également car le département de l'audit interne n'est composé que de deux personnes donc une évolution de carrière dans l'audit interne n'est pas possible à part dans l'augmentation de la rémunération ».*

Y a-t-il une possibilité de mobilité interne pour les auditeurs internes ?

*« Oui, avec toutes les compétences qu'il a acquises lors de ses années d'auditeurs, c'est sûr qu'il pourrait envisager de postuler pour d'autres fonctions chez Prayon comme une fonction financière ou autre. »*

8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?

Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?

*« On n'a pas quelque chose où je peux sortir un document en disant : « ça c'est notre politique de bien-être ». Mais on fait beaucoup de choses qui vont dans le sens du bien-être, on a des soutiens au bien-être comme beaucoup d'entreprises, l'EAP (Employee Assistant Program), un service d'assistance où tous collaborateurs peuvent bénéficier de 6 séances gratuites d'accompagnement par des psychologues pour eux-mêmes ou pour leur famille. Ensuite, on fait également beaucoup d'activités dans le sens du bien-être. Lors de la journée sécurité groupe, on met en place des ateliers sur le bien-être. Il y a aussi des journées multisports qui sont organisées avec par exemple un tournoi de football. Il y a aussi l'analyse des risques psychosociaux. Il y a aussi chaque année, via l'entretien d'évolution de carrière, ce qu'on appelle le bien-être au travail où l'auditeur va répondre à des questions par exemple : je me sens fatigué en arrivant au travail, je me sens épuisé émotionnellement. Ces questions permettent d'établir des plans d'actions pour améliorer ces aspects-là. Il y a donc beaucoup de choses différentes qui agissent dans le même sens. »*

9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?

*« Il n'y a pas de politique spécifique mais je pense que certaines politiques de GRH comme la rémunération ou les politiques de bien-être vont contribuer à la rétention des auditeurs internes. »*

10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?

*« On a assez peu d'interactions directes avec le département de l'audit interne. Mais c'est déjà arrivé de collaborer mais c'est rare. C'est plus lui qui va nous apporter des informations précieuses pour les ressources humaines. »*

11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?

*« Je pense que le caractère de l'auditeur permet d'améliorer la communication entre les deux départements. Notamment le fait d'être à l'aise dans la communication avec les autres. Je trouve que quand l'auditeur interne possède ces qualités-là, cela permet même aux collaborateurs d'avoir envie de travailler avec. Par exemple, en ce moment je me pose des questions sur notre façon de travailler, comment l'améliorer et je pense aller de moi-même le contacter pour avoir son avis. »*

# Interview AUD 2 - Prayon

## Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)

*« Je m'appelle Michaël Harvengt. J'ai deux casquettes, je travaille pour le département de l'audit interne et également pour le « risk management ». J'ai commencé chez Prayon en 2019 et je suis directeur du service d'audit interne. J'ai travaillé dans d'autres entreprises déjà en tant qu'auditeur interne. »*

Vous avez donc commencé à travailler chez Prayon au début du COVID ?

*« Oui, c'est ça. J'ai commencé en septembre 2019 et c'est fin de cette année-là ou début 2020 que le télétravail a été mis en place. »*

Comment avez-vous vécu et travaillé lors de cette période ?

*« Pendant cette période, c'était assez compliqué de travailler. Les audits devaient se faire exclusivement par des appels, ce qui rendait la tâche compliquée. Mais j'ai rapidement décidé de ne plus mener d'audits internes pendant cette période car j'estimais que cela n'était pas très intéressant et surtout que ça n'avait pas de sens car faire des audits par appels vidéo ne représentaient pas correctement la réalité. »*

2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?

*« Oui, ce n'est pas très compliqué car on n'est que deux auditeurs internes. J'ai un collègue qui a été engagé récemment qui a également fait ses études à HEC. Je suis donc directeur de l'audit interne, mon rôle est d'assurer que les risques soient corrects et donc je travaille aussi dans la gestion de risques. Souvent, je travaille en amont sur l'analyse des risques et puis par après, il est possible que je fasse un audit interne en identifiant si les contrôles sont bien appliqués. Je suis assez engagé, je sais que je dois aider les départements. »*

3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?

*« Les politiques de recrutement sont bien établies. On a recruté un auditeur interne cette année et je vois que cet auditeur possède les caractéristiques et compétences que l'on recherchait. »*

Pensez-vous que les politiques de recrutement ont un impact final sur la qualité de l'audit interne ?

*« Oui, je pense car un bon recrutement apportera probablement une meilleure qualité d'audit. À partir du moment où les politiques de recrutement sont efficaces et ciblent bien le profil d'auditeur recherché, cela aura bel et bien un impact au final sur l'audit interne. »*

4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?

*« Au niveau des formations, j'ai fait mes études à ICHEC en GRH puis j'ai suivi des formations de contrôle interne, de gestion de risques, de fiscalité. Maintenant, je suis plus des formations générales que je choisis, ce n'est plus trop de formations techniques sur le métier d'auditeur interne. »*

Comment jugez-vous le système de formations chez Prayon ?

*« Je suis assez satisfait de ce choix. Je peux choisir les formations qui m'intéressent et donc cela me permet de choisir des formations dans les domaines que je souhaite et qui me seront utiles dans le futur. »*

5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation de vos compétences ?  
*« Alors, pour l'évaluation de mes compétences, je trouve que le système est assez délicat car je suis donc évalué par le Chief Financial Officer (CFO) et par le comité d'audit. Le problème c'est que je rencontre le CFO maximum 4 fois par an, c'est pourquoi je juge qu'il est difficile d'évaluer ce que je fais réellement. »*
6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?  
*« Pour moi, la rémunération est bien établie et ne serait pas forcément mieux ailleurs ».*  
 Pensez-vous que la rémunération peut jouer un rôle dans l'implication organisationnelle de l'auditeur interne ?  
*« Oui, c'est sûr. Je pense que ça doit bien jouer un rôle dans la motivation et peut-être encore plus s'il y a une partie variable. »*
7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?  
*« L'évolution de carrière en tant qu'auditeur interne et surtout ici dans un département d'audit interne composé de 2 personnes est assez difficile. Comme évolution de carrière, il est possible de recevoir une augmentation ou alors je pourrais postuler en interne pour d'autres postes. »*  
 Il apparaît que le métier d'auditeur interne est une fonction où l'on ne reste pas éternellement dans l'entreprise par envie de mener des projets concrets. Comment vous situez-vous par rapport à cela ?  
*« Oui, c'est souvent le cas. Mais personnellement, j'aime bien l'audit interne, cela me permet de rester en contact avec toute l'entreprise et me permet de toucher un peu à tout. Mais je peux comprendre ceux qui ont l'envie après un moment de changer de fonction. »*
8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?  
*« Je ne sais pas trop quoi en penser. Les politiques de bien-être me paraissent intéressantes et nécessaires mais j'ai du mal à estimer leur impact. Je pense que c'est un sujet qui est en amélioration et que les entreprises devraient continuer de s'y intéresser. »*
9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliqué dans l'entreprise ?  
*« Je pense que la rémunération entre autres permet de garder les collaborateurs engagés pour l'entreprise mais qu'il doit également y avoir d'autres politiques utiles pour maintenir l'implication des auditeurs internes. »*
10. Quels sont, selon vous, les composants du terme de la qualité de l'audit interne ?  
 Qu'est-ce que ça représente pour vous ?  
*« Je pense que la qualité de l'audit interne dépend de si le fonctionnement de l'entreprise est compétent. Un bon audit n'est pas forcément un audit avec plein de recommandations à la fin mais c'est un audit qui a pu cibler les problèmes clés d'un processus. Un bon audit commence à sa planification. Je pense qu'il est important de bien prévoir ses audits et notamment bien établir en avance avec les départements audités pour s'assurer de leur disponibilité. Il faut aussi comprendre le besoin du département que l'on audite et que ce département comprenne que l'on travaille pour le même but. Je pense qu'il est important d'avoir la confiance des personnes que l'on audite. Lors d'audit externe, il y a un peu l'idée de ne pas tout raconter mais pour un audit interne, il faut une certaine transparence. Et je dirais même que l'auditeur interne a tout gagné quand on vient le trouver pour améliorer certaines pratiques. »*
11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?  
*« Alors on collabore peu mais il peut arriver de demander certaines informations aux RH lors de certaines missions. C'est souvent des questions sur la manière dont ils voient les choses concernant certains audits. »*

12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?

*« Dans la mesure où la GRH a une bonne gestion dans la sélection et le recrutement, cela influence directement la qualité de l'audit interne. Je pense que les pratiques de GRH qui impactent directement la motivation et les compétences des auditeurs internes permettent d'améliorer la qualité de l'audit interne. Mais je pense que si quelque chose n'est pas bien implémenté et dysfonctionne, l'impact de la GRH pourrait être inversé. »*

## Annexe 7 : Retranscription interviews Anonyme

### Interview RH 3 - Anonyme

#### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je travaille ici depuis 2020, j'ai auparavant suivi des études de psychologie mais j'ai toujours travaillé en industrie. J'ai, avant de travailler ici, passer 20 ans chez Solvay. J'ai toujours travaillé pour les RH au sens large et plus particulièrement dans le domaine du soft RH donc tout ce qui concerne la gestion de carrière et des compétences, les formations et le recrutement. »*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?  
*« Alors dans le département, je m'occupe du développement et de la gestion de carrière des cadres et je m'occupe des formations. Mon rôle est de gérer les talents du côté soft RH. Je définis des stratégies RH dans le but d'optimiser les performances. »*
3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)  
*« Dans notre entreprise, les processus de sélection est de recrutement sont externalisés par un Recruitment Process Outsourcing (RPO). On établit d'abord le profil de l'auditeur interne que l'on a besoin et ensuite le RPO s'occupe de la sélection et du recrutement. »*
4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ? (Formation initiale ? Formation continue ?)  
*« Certaines politiques de formation sont communes à tous les profils, il s'agit des formations en sécurité, compliance, respect, procédure et risques psychosociaux. Ensuite, il va y avoir des parcours de formation types pour certaines fonctions de l'entreprise. Donc, par exemple, tous les employés du même département auront les mêmes formations. Mais dans le département de l'audit interne, étant donné qu'ils ne sont que trois, il n'y a pas de parcours type ; les formations sont directement personnalisées au profil de l'auditeur interne. Il y a des formations spécifiques au métier d'auditeur interne et d'autres plus générales sur d'autres compétences. »*
5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)  
*« Les compétences des auditeurs internes sont, au minimum, évaluées une fois par an. Leur évaluation est principalement sur leur performance de l'année. Pendant cet entretien, on aborde aussi des questions sur les besoins de compétences futures ; c'est aussi l'occasion de discuter sur le sentiment de l'auditeur interne et de son futur. »*
6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs internes ?  
Y a-t-il une partie variable avec des primes ?  
*« Je pense qu'ils ont une partie fixe et une partie variable dans leur rémunération. Il est possible que l'auditeur interne reçoive une prime si ses performances le justifie. »*
7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?  
*« C'est un sujet difficile, qui est discuté également dans l'entretien sur l'évaluation de compétences. Ça nous permet de prévoir le futur car c'est un petit département de trois personnes donc il est compliqué d'évoluer à ce poste. Mais dans notre entreprise, qui est plutôt grande, c'est assez facile et encouragé de changer de poste en interne selon nos envies cela dépend des compétences que l'on dispose. »*

8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?  
Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?  
*« Il existe des politiques de bien-être pour les auditeurs internes mais c'est des politiques générales, ce ne sont pas des politiques spécifiques. On fait, tous les ans, une analyse des risques psychosociaux. Il y a aussi beaucoup d'activités prévues pour le bien-être comme des activités de teambuilding. Après, le bien-être des employés est souvent sous la responsabilité du manager. Les chefs doivent être attentifs et bien écouter les besoins de leurs employés. Ils suivent des formations pour être plus à l'aise dans ce domaine et donc sur la manière de communiquer et de faire des feedbacks constructifs. »*
9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?  
*« Je pense que pour contribuer à l'implication des auditeurs internes, il faut que les auditeurs internes se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils trouvent leur mission. Je pense que les politiques de bien-être ont plus d'impact que par exemple les politiques de rémunération car la rémunération est quelque chose quand même important mais qu'elle a un effet à courte durée alors que le sentiment de bien-être au travail est un sentiment quotidien. Je sais que l'on a par exemple, des salles de repos, de détente qui permettent d'améliorer le bien-être dans l'entreprise. Je pense que les valeurs de l'entreprise jouent un rôle dans la rétention des auditeurs internes car l'auditeur va se sentir mieux dans une entreprise qui partage la même culture et les mêmes valeurs que lui. Mais oui, je suis quand même convaincu que les raisons de départ d'employés sont bien souvent car ils se sentent mal dans l'entreprise. Personnellement, je suis resté longtemps dans une entreprise où la rémunération n'était pas idéale mais je m'y sentais super bien dedans et je pense que dans le cas inverse, donc avec une bonne rémunération mais dans laquelle je me sentirais moins bien je serai parti bien plus tôt. »*
10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?  
*« Il y a une bonne collaboration, je pense que j'ai une réunion presque chaque mois afin de discuter des risques de l'entreprise. Et on collabore encore plus lors d'une mission sur le département des ressources humaines. Je trouve que l'audit interne apporte des informations qui peuvent être utiles pour la GRH que l'on aurait du mal à obtenir par nous-mêmes. Le fait que l'auditeur ait un recul sur les choses lui permet de voir les processus différemment. »*
11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?  
*« Ce qui contribue fortement à la collaboration entre nos départements est la facilité à aborder les auditeurs internes. Quand on ressent que l'auditeur est facilement accessible et prêt à nous écouter, la collaboration ne fait que s'améliorer. Je pense que les soft skills sont très importants pour ça. »*

# Interview AUD 3 - Anonyme

## Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je travaille comme auditeur interne ici depuis 2021. Et avant, j'ai travaillé dans une autre entreprise pendant trois ans en tant qu'auditeur interne également. »*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?  
*« Oui, je fais partie donc de l'audit interne. On est trois auditeurs dont un directeur et deux auditeurs. J'ai pour rôle de comprendre les risques liés aux processus de l'entreprise et de vérifier si les contrôles mis en place contre ces risques sont efficaces et bien appliqués. J'ai aussi le rôle de contribuer à l'entreprise en faisant des recommandations ».*
3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?  
*« Le recrutement et la sélection se font donc en externe mais je pense que ce système est efficace et cible bien les besoins du département. Lors de mon recrutement, le profil recherché était très spécifique et je pense que je répondais bien aux exigences demandées ».*
4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?  
*« Les formations communes ne sont pas super intéressantes, car ce sont des formations obligatoires sur la culture, la sécurité de l'entreprise. Mais les formations personnalisées sont très efficaces car elles ciblent le vrai besoin d'apprentissage de l'auditeur interne. Souvent les formations sont adaptées aux futures missions. Car, en audit interne, les missions sont prévues à l'avance pour premièrement préparer l'audit et également pour prévenir le département audité de l'intervention des auditeurs dans le but de bien collaborer. On prévoit souvent les missions dans des périodes plus calmes du département concerné. Mais donc, le besoin en formation va pouvoir être identifié en fonction des compétences actuelles de l'auditeur et du besoin futur de compétences dans un secteur bien défini ».*
5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation de vos compétences ?  
*« On est donc évalué au minimum une fois par an. Et on est évalué selon la réalisation de nos objectifs et selon nos compétences. Je pense que ce système est bien notamment car souvent même si on ne réalise pas toutes les missions d'audits, on prend en compte les éléments qui ont empêché leurs réalisations ».*
6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?  
*« On a un système de rémunération composé d'une partie fixe et de prime potentielle et je trouve ça plutôt cohérent. C'est assez motivant de pouvoir obtenir une prime si on est compétent et cela permet de rester impliqué dans notre travail ».*
7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?  
*« En tant qu'auditeur interne, c'est compliqué car on est trois dans le département, il y a peu d'étages hiérarchiques, on est deux auditeurs et un chief audit executive. Mais après, il est possible d'avoir une évolution de carrière en termes d'évolution de salaire ou de responsabilités. Après, beaucoup de recrutements dans l'entreprise se font par une demande en interne, donc comme c'est une grande entreprise, plein de postes se libèrent, et il est possible de changer d'orientation professionnelle si on le souhaite. Et le métier d'auditeur interne apporte les compétences requises à beaucoup de postes. »*

8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?  
*« Oui, il y a des possibilités de par exemple, aller parler avec des professionnels de la santé mentale. Mais je ne sais pas s'il existe une politique formalisée mais il y a tout de même beaucoup d'attention sur ce sujet. Il y a aussi beaucoup d'événements organisés comme des teambuilding ou d'autres activités sportives qui peuvent contribuer au bien-être. Toutes ces activités permettent de mieux connaître l'entreprise et nos collègues ce qui je trouve, renforce réellement le bien-être ».*
9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliqué dans l'entreprise ?  
*« Pour rester impliqué dans notre travail, je pense que plusieurs éléments comptent. Je pense que la rémunération impacte notre implication mais également les politiques comme le bien-être et le développement de compétences ».*
10. Quels sont, selon vous, les composants du terme de la qualité de l'audit interne ?  
Qu'est-ce que ça représente pour vous ?  
*« Selon moi, il s'agit d'une recette de plusieurs éléments et ils doivent être tous présents pour assurer une bonne qualité d'audit interne. Je pense que les compétences de l'auditeur interne sont importantes, également le niveau de collaboration avec le département audité. Il faut que les collaborateurs comprennent qu'on travaille dans le même sens et que l'on souhaite être bénéfique pour l'organisation. Et aussi l'indépendance que l'on a en tant qu'auditeur interne, cela permet de se sentir à l'aise et permet d'émettre des avis pertinents sur le fonctionnement de l'entreprise ».*
11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?  
*« On collabore beaucoup sur des missions axées sur les ressources humaines mais quand il s'agit d'autres missions, il y a peu de collaboration ».*
12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?  
*« C'est évident que les pratiques de formation, de rémunération ou de bien-être ont un impact positif sur la qualité de l'audit interne car cela facilite et aide notre travail. Mais je trouve qu'il est difficile de mesurer l'effet et l'impact de ces pratiques ».*

## Annexe 8 : Retranscription interviews Colruyt

### Interview RH 4 - Colruyt

#### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je m'appelle Jean-Louis Dethise et ça fait maintenant 41 ans que je travaille chez Colruyt. J'ai exercé différentes fonctions. J'ai commencé comme manager dans la vente puis comme gérant de magasin, puis gérant de région et maintenant j'ai la fonction de HR Business Partner. »*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?  
*« Je travaille donc pour Colruyt Group ce qui reprend donc plusieurs enseignes comme Colruyt, Okay, Spar. Le service RH travaille pour toutes les enseignes. Je travaille dans la gestion des personnes en service et il y a plus ou moins un directeur des ressources humaines pour 300 employés. »*
3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)  
*« Je n'ai pas trop d'informations sur ces politiques car je m'occupe de la gestion de carrière des personnes travaillant déjà pour Colruyt et non pas dans le recrutement. Mais je pense que c'est une sélection et un recrutement classiques donc en identifiant d'abord le profil recherché selon les besoins du département de l'audit interne. »*
4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ? (Formation initiale ? Formation continue ?)  
*« Je pense que le service d'audit interne a des formations et un plan de formations adapté au profil de l'auditeur. Il existe des formations techniques et des formations de développement d'autres compétences. »*
5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)  
*« Il existe une description du métier d'auditeur avec leur rôle et leurs attentes. L'auditeur est évalué sur une échelle de 1 à 5. Les objectifs, attentes sont fixés à l'engagement et l'évaluation va tester si les objectifs sont atteints ou non. Grâce à cette évaluation, on va ensuite pouvoir mettre en place des formations spécifiques pour combler certains manques. Le but de cette évaluation est de voir comment améliorer la performance actuelle et aussi d'anticiper les envies futures des auditeurs internes. »*
6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs internes ?  
Y a-t-il une partie variable avec des primes ?  
*« Les rémunérations sont souvent réévaluées de sorte qu'elles soient cohérentes et alignées avec le marché. Elles comprennent une partie fixe et une partie variable avec des primes potentielles. »*

7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?  
*« Il n'y a que trois auditeurs internes donc c'est compliqué d'avoir une évolution de carrière au sein de ce département mais il est possible et même fréquent de recevoir des augmentations salariales afin de maintenir l'auditeur interne motivé. »*  
 Avez-vous la possibilité d'évoluer vers d'autres postes en tant qu'auditeur interne ?  
*« Oui, complètement, c'est vrai que l'évolution de carrière en tant qu'auditeur interne est assez limitée, mais comme Colruyt est une très grande entreprise, il est facilement possible de postuler vers un autre poste en interne. Je dirais même qu'un auditeur interne pourrait postuler pour beaucoup d'autres fonctions dans notre entreprise. »*
8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?  
 Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?  
*« Oui, au niveau légal on a l'obligation de faire une analyse des risques psychosociaux, je pense, chaque année. Après, niveau plus individuel, on a en place un service « relai ». C'est des personnes à qui on peut s'adresser pour des problèmes financiers, mentaux et même juridiques. Je pense que le chef a aussi une grosse responsabilité dans le bien-être de ses employés. »*
9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?  
*« Oui, mais pas de politiques spécifiques. Je pense que l'ensemble des pratiques vont contribuer au maintien de l'implication de l'auditeur interne pour l'entreprise. Les pratiques comme les pratiques de rémunération ou la mobilité interne vont permettre à l'auditeur de se sentir bien et motivé pour l'entreprise. Je pense que les pratiques doivent être adaptées au profil de l'auditeur interne pour être efficaces. »*
10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?  
*« Je dirais que l'on a peu d'interactions avec le département d'audit interne mais on a un rôle de support, c'est-à-dire que l'auditeur interne pourrait nous contacter dans le cadre d'une mission s'il a besoin d'informations mais c'est très rare. Je pense que le contact entre ces départements se fait principalement par les chefs. »*
11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?  
*« Pour moi, comme la communication se fait presque exclusivement de chef en chef, il est important d'avoir des chefs compétents. »*

## Interview AUD 4 - Colruyt

### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je m'appelle Steven Vanden Boer, j'ai 46 ans, ça fait 17 ans que je travaille chez Colruyt. De formation, j'ai fait des études de sciences politiques et puis eu la possibilité de suivre des formations internes chez Colruyt en tant qu'ingénieur industriel. Notamment dans le domaine du management. C'était ma première fonction chez Colruyt, dans le cadre de la simplification du travail. On va regarder comment analyser et améliorer les processus opérationnels. Après j'ai poursuivi dans la direction technique de Colruyt, plus précisément dans le business Community management, où il fallait mettre en place une méthode pour gérer les calamités, ce qu'on fait après une calamité. J'ai fait ça pendant 6-7 ans. Et depuis 2019, j'ai fait encore un switch en interne et suis arrivé dans le service Risk de Colruyt group. Ce qui est important déjà, c'est que c'est une*

*fonction qui est à la fois, qui gère à la fois, l'audit interne et la gestion des risques en général à un niveau plus stratégique. C'est les deux volets de mon rôle, faire comprendre et coacher la direction à bien comprendre les risques auxquels ils sont confrontés et d'un autre côté, contrôler et analyser des processus qui ne sont peut-être pas assez robustes, pas assez protégés, ou qui manquent des contrôles. »*

2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?

*« Dans l'audit interne, ce qu'on fait, c'est vraiment aller contrôler un processus. Par exemple un processus comme le payroll donc la paie et puis on va désigner les contrôles qui manquent ou les contrôles que l'on juge inefficaces dans le but de les améliorer. On demande au business de les améliorer puis on vient vérifier si les changements ont été faits. Ça arrive que certains audits soient faits par des externes, comme on est une assez petite équipe et qu'il y a beaucoup d'audits à réaliser ».*

Combien êtes-vous dans votre département ?

*« Ce n'est pas très difficile, on est seulement trois auditeurs au niveau de Colruyt group, notre équipe fait les deux rôles, donc aussi bien de l'audit interne que de la gestion de risques. Ça, c'est ce qui est au niveau corporate. Et puis on a aussi des antennes dans chaque département de Colruyt. On est plus ou moins 33 000 donc, il n'y a pas mal de directions et dans chaque direction, il y a minimum quelqu'un qui travaille dans la gestion de risques. »*

3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?

*« La politique de Colruyt group est de pousser la mobilisation interne et donc le recrutement d'un auditeur se fait toujours en interne en priorité. Il y a une page d'emploi interne et on passe un premier tour avec quelqu'un de la sélection pour voir si on possède les qualités nécessaires à l'offre d'emploi. Ensuite, au deuxième tour, on passe chez le responsable. On donne souvent la priorité aux gens en interne avant d'ouvrir sur le site externe. Le responsable du département qui définit les caractéristiques requises. Il y a aussi des tests avant en interne, des tests logiques pour vérifier le niveau intellectuel. Et, il y a une offre ouverte aux personnes externes depuis longtemps pour un auditeur interne, c'est assez difficile d'en recruter. Je trouve ça bien et logique de favoriser le recrutement d'abord en interne. »*

4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?

*« Elles sont gérées en partie par les RH, mais sinon gérées par les « vac ». Les RH utilisent les formations génériques et de croissance, pour améliorer plus la personne et non pas la technique. Comme auditeur est un métier spécifique, la RH ne s'occupe pas des formations techniques des auditeurs mais prévoit les formations dans les autres compétences, comme les soft skills. Ces formations sont vraiment bien car elles permettent d'acquérir d'autres compétences qui sont aussi utiles pour l'audit interne. Les formations techniques se prévoient dans le département et sont souvent liées avec l'entretien avec le responsable. Où peut-on encore se développer et où sont nos intérêts, de ce qu'on a besoin bien entendu. Ces formations sont utiles notamment pour combler certains manques pour de futures missions d'audits. S'il y a des obligations légales sur certains domaines, ils vont plus s'investir là-dedans, c'est au cas par cas, pas de plan général. Il existe quand même une formation initiale mais commune à tous les employés pour les nouveaux engagés. »*

5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation de vos compétences ?

*« C'est d'abord fait par nous-mêmes. Depuis quelques années, il y a une application, ou on fait un self assessment sur où on trouve l'énergie, où on perd de l'énergie. Ou aussi sur ce que l'on estime de bien fait, ce que l'on estime de moins bien fait. Cela sert de base pour l'entretien ouvert avec le responsable N+1. Il va aussi donner son opinion sur les domaines dans lesquels il estime que l'on fonctionne bien ou moins bien et cela résulte souvent sur un plan de développement. Il y a peu de critères précis d'évaluation pour nous car c'est un métier compliqué à quantifier. On essaye de*

*faire autant d'audits par année, mais parfois on y arrive parfois on n'y arrive pas mais tellement de facteurs influencent l'audit, il est compliqué de savoir si tu as bien travaillé ou non. Parfois, cela dépend de la disponibilité et de la volonté des directions investiguées pour que l'audit soit réalisé à temps. Je trouve que le critère quantitatif ne serait pas très pertinent dans l'évaluation du métier d'auditeur interne car il est fort complexe de voir les efforts précisément. On regarde aussi le networking, donc dans quel sens tu as déjà les contacts avec les différentes branches de l'organisation. Il y a quand même donc une évaluation des soft skills pendant l'évaluation avec le N+1. »*

6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?

*« Il y a des primes chez Colruyt group, mais la plupart sont collectives. Dans notre fonction, je pense qu'il n'y en a pas. La rémunération, si tu progresses dans ton travail, c'est possible que tu aies une augmentation. Si le chef te voit bien travailler et qu'il ne veut pas te voir partir vu la pénurie d'employés, il va augmenter ton salaire. Le système de rémunération est correct et j'aime bien le principe de prime collective. Donc la prime dépend du résultat du groupe, ce n'est pas garanti. Il y a quelques années, Colruyt a réalisé moins de bénéfice et il n'y a pas eu de primes. »*

7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?

*« L'évolution de carrière existe chez Colruyt et est un sujet discuté avec ton chef sur où tu te vois dans 5, 10 ans. C'est donc un sujet promu activement par la hiérarchie, de réfléchir sur son développement personnel. Ici, c'est un petit département avec peu de fonctions. C'est souvent une fonction où les gens restent quelques années puis passent à autre chose. C'est tout à fait normal. C'est un rôle où on ne reste pas longtemps. »*

Est-ce que la mobilité en interne est faisable et encouragée chez Colruyt ?

*« Oui, la mobilité interne est poussée. J'en suis la preuve, j'ai fait 3 ou 4 fonctions avant et je trouve ça complètement logique. La réflexion d'un job pour toute ta carrière n'existe plus trop. »*

Est-ce que, selon vous, ça contribue au bien-être ?

*« Les politiques de mobilité internes jouent clairement un rôle dans le bien-être de l'employé. L'année passée, il y a eu plusieurs journées de mobilité interne où les directions différentes expliquaient les jobs ouverts. Il y a une sensibilisation à ce sujet. Des fois, il peut être compliqué de recruter en externe alors que potentiellement en interne, quelqu'un ne se sent plus très bien dans son job et serait intéressé et compétent à un autre job recherché. »*

8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?

*« Il existe un questionnaire de self assessment sur les questions de bien-être qui se fait annuellement. À côté de ça, la politique prévoit quand même des entretiens réguliers avec le N+1. Il y a des entretiens liés au travail mais également des entretiens personnels, où l'on discute sur les sujets personnels : comment vas-tu ? Des questions sur la maison, la famille, etc. On regarde si tu vas bien et si l'entreprise peut faire quelque chose pour aider l'employé. Pour ceux qui ne vont pas bien, il y a également des personnes de confiance pour discuter de quoi que ce soit. Ça c'est vraiment en dehors de la hiérarchie, si on ne se sent pas à l'aise de discuter avec son responsable. Il y a également un organisme qui va contacter l'employé s'il y a de fortes absences. Par exemple, pendant le covid, les personnes absentes pendant longtemps, il y avait un service de psychologues en interne qui appelait les personnes absentes pour discuter ou voir ce qui ne va pas. »*

Est-ce que vous trouvez les actions portées sur le bien-être utiles pour créer de la motivation ou pour vous sentir plus engagé chez Colruyt ?

*« Oui, c'est utile. On se sent écouté et on sait que l'on dispose de support en cas de besoin. Je pense que ces pratiques impactent la motivation et l'engagement de l'auditeur interne pour l'entreprise. »*

9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliqué dans l'entreprise ?

*« Les valeurs du groupe, Colruyt met vraiment l'accent sur les valeurs de l'entreprise. Au début, il y a une formation axée sur les valeurs pour permettre de partager cela avec l'employé et ça lui permet de se sentir impliqué. On ressent une ambiance très familiale même si c'est un peu contradictoire car c'est une grande entreprise. On sent que les valeurs sont très partagées même parmi les employés. Pour moi, c'est majoritairement cet aspect qui me motive mais je pense que ce n'est pas la seule politique RH permettant l'implication. »*

10. Quels sont, selon vous, les composants du terme de la qualité de l'audit interne ?

Qu'est-ce que ça représente pour vous ?

*« Je pense que l'indépendance de l'auditeur interne est un élément très important. C'est très important de pouvoir juger et faire des recommandations sans que cela soit réécrit par le N+1, ça permet l'objectivité de l'auditeur interne. On va signaler les points d'attention dans un process, voir ce qui peut être amélioré, mais on ne va pas aller plus loin, ce n'est pas mon business d'aller définir des plans d'actions. Par après, le suivi des audits permet également de voir la qualité de l'audit interne. On est d'avis que toutes nos recommandations doivent être suivies et c'est rare qu'elles ne soient pas prises en compte par la direction. Si c'est le cas, on demande une motivation. »*

11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?

*« Il n'y a pas de réelle collaboration directe avec le département des ressources humaines. Sauf s'il s'agit d'une mission sur ce département, on est amené à travailler ensemble. Cela peut arriver, si on a besoin de data, de données, on peut aller puiser là-dedans mais c'est très rare. »*

12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?

*« Pas directement mais en général oui, je pense que les formations que l'on suit et notamment les formations sur le développement et les soft skills sont assez importants. Il y a aussi pas mal d'initiatives, politiques de bien-être qui permettent réellement d'avoir un impact sur le travail et donc au final sur la qualité de l'audit interne. »*

## Annexe 9 : Retranscription interviews Awex

### Interview RH 5 - Awex

#### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)

*« Je m'appelle Mélissa Samzun et travaille ici à l'Awex depuis quelques années. Je travaille dans la GRH et plus particulièrement dans la partie soft RH donc tout ce qui reprend les formations, le recrutement et la gestion de carrière des employés. »*

*« Je m'appelle Géraldine Leclercq et travaille ici depuis un peu plus longtemps que Mélissa. Ici, je travaille en GRH et dans la même branche que Mélissa, c'est-à-dire dans le soft RH. »*

2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département des ressources humaines ?

*Géraldine Leclercq : « Au niveau de la direction des ressources humaines, on est composé de 14 personnes je pense. Donc, la structure de la gestion des ressources humaines à l'Awex c'est : un directeur ou une directrice (fonction inoccupée pour l'instant) et puis il y a trois branches distinctes. Donc en-dessous de la directrice, on a une secrétaire de direction qui s'occupe du secrétariat de toute la direction et puis trois branches distinctes. Notre partie à nous qui est vraiment la partie soft RH donc qui se concentre sur tout ce qui est recrutement, formation, évaluation, gestion de conflit, tout ce qui est lié à la montée en compétences des gens et l'accompagnement de carrière et vraiment le développement des agents et donc tout ce qui est mobilité en interne et le bien-être. Après, il y a une cellule qui s'occupe de la gestion administrative et pécuniaire c'est à dire toute l'organisation des dossiers administratifs des agents tout au long de leur carrière. Donc, la gestion des congés, des contrats, des paies. Il faut savoir que la population de l'Awex est un peu particulière. En Belgique, on a 230 personnes et 43% du personnel en plus est à l'étranger et dont certaines ont des contrats de droit belge et aussi des contrats de droit local. On a des gens expatriés avec des contrats belges qui partent avec leur famille travailler à l'étranger, ce qui entraîne toute une partie d'indemnité liée à la gestion de la famille et il y a ceux qui ont un contrat qui dépend du droit local et de toutes les particularités que cela implique. Donc voilà, ça c'est la troisième section qui s'occupe de la gestion de tout ce personnel qu'on appelle du réseau à l'étranger. Mais donc voilà nous on fait partie de la soft RH. »*

3. Quelles sont vos principales responsabilités en relation avec le recrutement et le développement des auditeurs internes ? (Critère de sélection ? Processus de sélection ?)

*Mélissa Samzun : « À l'Awex, quand un poste se libère, notre politique est d'ouvrir cet emploi en interne, c'est-à-dire que l'on va publier sur notre plateforme une offre de travail avec le poste, ses objectifs et les compétences requises. Il faut savoir que l'auditeur interne dans la fonction publique est une fonction d'attaché qualifié. Donc dans la sélection, on prend en compte l'ancienneté et également un certain niveau universitaire. Dans notre politique, tout le monde peut postuler pour le poste en interne mais il faut avoir les compétences requises pour au final, obtenir l'emploi. Donc voilà, au départ on définit les critères importants pour le poste libre et on va identifier le profil que l'on recherche. Après ça, on va ouvrir le poste en interne et puis évaluer les potentielles candidatures. Pour le poste d'auditeur interne, il n'y avait que la candidature de Vincent Godfroid qui est donc maintenant l'auditeur interne de l'Awex. On a donc un département d'audit interne avec seulement un auditeur interne. »*

4. Quels programmes de formation sont actuellement disponibles pour les auditeurs internes ?  
(Formation initiale ? Formation continue ?)

*Géraldine Leclercq : « Les formations se font en collaboration avec les RH. Il existe des formations continues pour l'auditeur interne. Ici, la fonction d'auditeur interne est une fonction unique, il n'y a qu'un auditeur interne, il n'y a pas de parcours de formations type. Il est logique que les formations qu'il suit soient adaptées à son profil et également à ses missions futures. Ce qui est un peu particulier ici c'est que la fonction d'audit interne n'est présente que depuis 2018 et donc on a peu d'expérience dessus. La manière de prévoir les politiques de formation, je dirais que c'est plutôt à l'auditeur interne d'être proactif et de venir nous demander pour suivre certaines formations. Il doit être conscient de ses besoins et venir nous faire des recommandations. Il est important qu'il nous précise quel type de formation par exemple s'il nous prévient qu'il a besoin d'une formation en audit, ce n'est pas assez précis. Il faut aussi qu'il nous dise au niveau du timing quand ça l'arrangerait. »*

5. Comment les compétences des auditeurs internes sont-elles évaluées au cours de leur parcours professionnel ? (Critères, processus d'évaluation et auto-évaluation ?)

*Géraldine Leclercq : « L'évaluation des compétences pour l'auditeur interne reste la même dans la mesure où il est aussi un agent de l'Awex. Il existe un cycle biannuel. Par exemple en début 2024, on fixe les objectifs individuels donc lors du premier trimestre. On les établit, puis pendant l'année, on va regarder où l'on en est en mettant à jour ces objectifs et en les réalignant. Ensuite, fin 2024, lors du dernier trimestre, il y aura une évaluation. L'auditeur interne est également évalué par le comité d'audit en fonction d'objectifs prédéfinis souvent il s'agit de deux missions annuelles et le comité regarde si elles sont réalisées et si elles ne le sont pas pourquoi. Car il est fort possible que ça ne soit pas de la faute de l'auditeur interne. Il y a donc un objectif de nombres de missions et un objectif sur le pourcentage de recommandations suivies après l'audit. »*

6. Comment est fixée la rémunération des auditeurs internes ?

Y a-t-il une partie variable avec des primes ?

*Mélissa Samzun : « La rémunération de l'auditeur interne est fixée selon un barème plutôt élevé car la fonction d'auditeur interne dans le secteur public est une fonction d'Attaché qualifié. Et non, il n'y a pas de partie variable dans sa rémunération car le code de la fonction publique ne le permet pas. Les agents sont égaux et liés à un barème totalement transparent. Il y a eu une tentative de passer un statut spécifique pour l'Awex il y a quelques années quant à l'intéressement de la réalisation des objectifs mais ça n'a pas abouti. Il y a certaines indemnités liées par exemple à l'ancienneté mais qui sont encore distribuées de manière stricte, équitable et transparente. »*

7. Existe-t-il une évolution de carrière pour les auditeurs internes ?

*Géraldine Leclercq : « La fonction va évoluer par nature et par son expérience, mais rien n'est prévu à l'Awex car il n'y a qu'un auditeur interne, mais rien ne l'empêche de postuler en interne ailleurs notamment avec toutes les compétences qu'il aura acquises pendant ses années d'auditeur interne. Il y a, par exemple, la possibilité d'évoluer vers un poste de direction si un est ouvert. Il existe tout de même une potentielle évolution barémique automatique que l'on peut associer à une sorte d'évolution de carrière. Maintenant, il y a un questionnement car les entreprises vont devoir avoir un « lanceur d'alerte » en interne et on se demande s'il est possible d'attribuer ça à la fonction d'auditeur interne dû à la nature de sa fonction et de son indépendance. Il serait possible que ça évolue dans ce sens. »*

8. Avez-vous des politiques bien-être dans votre entreprise ?  
Pensez-vous que cela joue un rôle dans l'implication des auditeurs internes ?  
*Géraldine Leclercq : « Les politiques de bien-être à l'Awex sont communes à tous les postes. Chaque année, on fait une analyse des risques psychosociaux. On travaille sur un projet de parcours d'intégration pour comprendre le sentiment des nouvelles recrues et permettre de les accompagner au mieux. Même s'il n'y a pas de politique précise, beaucoup d'attentions sont menées à ce sujet. »*
9. Avez-vous des politiques afin de retenir les auditeurs internes dans l'entreprise (maintenir leur implication) ?  
*Mélissa Samzun : « Le barème salarial de l'auditeur interne de la fonction publique est assez intéressant mais il n'y a pas de politiques spéciales pour l'implication des auditeurs. Mais je pense que plusieurs politiques RH contribuent à la rétention d'un auditeur interne. »*
10. Quelles sont vos interactions avec le département de l'audit interne ?  
*Géraldine Leclercq : « Ça dépend des missions d'audit. On vient d'avoir un bon cas avec une mission d'audit sur les heures supplémentaires et les prestations irrégulières. Et donc dans ce cas, oui il y a forcément une bonne collaboration avec l'auditeur interne et même une obligation de collaborer par rapport à la mission d'audit interne, comme tous services concernés par une mission d'audit. Après, lors d'autres missions, il est possible d'aider l'auditeur interne mais ça n'arrive presque jamais. »*
11. Selon votre expérience, qu'est-ce qui permet de contribuer à ou d'améliorer la collaboration entre la GRH et l'audit interne ?  
*Géraldine Leclercq : « Je pense que pour contribuer et améliorer la collaboration, il est important de rester attentifs aux besoins de l'auditeur interne et donc d'avoir une bonne communication. »*  
*Mélissa Samzun : « Je suis assez d'accord. Je pense qu'il est crucial de bien communiquer, que ce soit pour les besoins de formation ou pour les missions futures. Il est important de savoir ce qui se passe. »*

## Interview AUD 5 - Awex

### Questions interviews

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Expérience antérieure ?)  
*« Je m'appelle Vincent Godfroid, je suis auditeur interne à l'Awex et j'exerçais aussi une autre fonction ici avant de postuler pour le rôle d'auditeur interne. »*
2. Pourriez-vous décrire votre rôle au sein du département de l'audit interne ?  
*Donc je suis l'auditeur interne à l'Awex et également le seul. Mon rôle est de réaliser des missions pour assurer que les risques sont bien maîtrisés. Il faut savoir que l'Awex n'était pas obligée d'engager un auditeur interne mais ils ont estimé qu'il était intéressant d'engager quelqu'un à temps plein pour ce poste. »*
3. Quel est votre ressenti sur les pratiques de sélection et de recrutement ?  
*« Je trouve les pratiques pertinentes. Le fait d'ouvrir le poste en interne me paraît assez logique, ça permet à certaines personnes qui ne se sentent plus bien dans leur fonction de changer sans forcément changer toute l'atmosphère de travail. Pour mon engagement donc de 2023, j'ai vu l'annonce et postulé pour le poste d'auditeur interne. Comme je répondais aux critères j'ai été*

sélectionné. Le seul petit problème que je pourrais dire est qu'il y a eu un certain délai avant que je devienne auditeur interne alors qu'il n'y avait que moi comme candidat à ce poste. Et donc ce délai à retarder plusieurs démarches comme par exemple, la planification des formations. »

4. Quel est votre ressenti sur les politiques de formation (initiale et continue) ?  
« En tant qu'auditeur interne, je peux donc émettre tous mes souhaits de formation qui vont donc remonter vers les ressources humaines et donc il y a une collaboration pour voir la formation qui me correspondrait le mieux. Donc c'est comme ça, le suivi se fait au niveau des RH. À plus ou moins moyen terme, il y a comme projet de passer une formation pour devenir auditeur certifié. C'est donc une formation d'une dizaine de jours. Et donc les RH le savent et la mettent dans les priorités. Ici, juste une spécialité par rapport à d'autres métiers où on a 20 ans d'expérience, c'est que la fonction d'auditeur interne est assez nouvelle ; elle date de 2018 donc pour les pratiques de formation, je dirais qu'on avait moins directement accès, on n'avait pas 20 ans d'expérience derrière nous. Mais ce qui est bien par la nature de ma fonction c'est que pour certains audits liés à l'Information Technology (IT) ou sur de la comptabilité extrêmement poussée et que je n'ai pas la capacité de faire cet audit, je peux m'adresser au comité d'audit et demander de l'aide à un externe. Donc je garde toujours cette porte de sortie même si pour l'instant je ne l'ai jamais utilisée. »
5. Quel est votre ressenti sur la politique d'évaluation de vos compétences ?  
« Je trouve l'évaluation cohérente, on essaie un maximum de quantifier le travail d'auditeur interne même si c'est assez compliqué par la nature. Je suis également évalué par le comité d'audit. Par exemple, un objectif est que 75% des recommandations soient suivies. »
6. Quel est votre ressenti sur les politiques de rémunérations des auditeurs internes ?  
« Je trouve le système logique, c'est normal de ne pas avoir de prime dans le secteur public c'est le concept de transparence. Mais je suis satisfait de ma rémunération notamment de mon barème en tant qu'auditeur interne. »
7. Quel est votre ressenti sur les politiques d'évolution de carrière dans votre entreprise ?  
« Mon évolution de carrière est assez limitée dans le département de l'audit interne mais je sais que grâce aux compétences que je vais acquérir en tant qu'auditeur, j'ai le choix de postuler en interne vers un grand nombre de fonctions. Il y a aussi le choix peut-être au sens plus large au sein du service public wallon si certaines possibilités de mutation s'ouvrent dans d'autres organismes niveau wallon, moi en tant qu'agent statutaire wallon, je pense aussi postuler à ces postes-là. Je ne suis pas lié strictement à l'Awex. Donc je trouve qu'il y a quand même pas mal de possibilités d'évolution de carrière. »
8. Quel est votre ressenti sur les différentes pratiques de bien-être ?  
« Je pense que la mobilité interne est assez bien pour le bien-être car dès que l'on se sent moins bien dans un poste, on a la possibilité de changer de fonction et dans mon cas je pense avoir du choix si j'ai, un jour, l'envie de changer. Mais personnellement, je ne sais pas à quel point c'est important, je me sens bien dans l'entreprise et partage les mêmes valeurs. »
9. Quel est votre ressenti sur les politiques qui permettent de vous garder impliqué dans l'entreprise ?  
« Je pense que toutes les politiques de GRH jouent un rôle dans l'implication dans l'entreprise. Je ne sais pas trop à quel point mais il est sûr que la rémunération ou bien toutes les politiques portées sur le bien-être favorisent la rétention des employés. »

10. Quels sont, selon vous, les composants du terme de la qualité de l'audit interne ?

Qu'est-ce que ça représente pour vous ?

*« Je dirais là-dessus, deux choses, il faut savoir que ce qu'on fait de manière générale, pas forcément de l'audit interne, on essaie vraiment de justifier ce que l'on fait en terme de valeur ajoutée, ça c'est vraiment au niveau métier donc moi concrètement en tant qu'auditeur interne je dirais que je ne fonctionne pas en solo, mais je fonctionne en agent Awex donc tout ce que je fais, est réalisé pour les grands objectifs de l'agence, une des missions de l'audit interne sans rentrer dans les détails de la gestion de risques c'est pour chaque objectif métier on a des risques associés. Ces risques-là sont connus et gérés donc je dirais finalement que la qualité de l'audit interne, c'est finalement la manière dont ces risques-là sont gérés. Quand tout se passe bien à la limite, on ne sait pas que j'existe. Je pense que ça dépend donc du fonctionnement de la qualité de l'audit. Aussi, si une mission d'audit vise à gérer certaines fraudes et que plus tard après l'audit, on revoit l'apparition des fraudes, on peut se questionner sur la qualité de l'audit interne. Je dirais que cette qualité se fait donc à plus ou moins long terme et qu'il est important de vérifier certains audits plus anciens afin de s'assurer que les risques n'aient pas évolué. Et au niveau d'un strict indicateur, on essaie de voir après un audit, le nombre de recommandations suivies et appliquées. Si par exemple après un audit, je propose 10 recommandations et qu'aucune n'a été suivie, là on peut légitimement se poser la question si le cadre de la mission d'audit était bien défini ou non. Est-ce que l'auditeur a eu accès à toutes les informations ? Et également de comprendre pourquoi les recommandations n'ont pas été appliquées. Donc il y a vraiment cette notion de suivi de recommandations qui permet d'avoir une idée première sur la qualité de l'audit interne. »*

11. Comment interagissez-vous avec le département des ressources humaines ?

*« On n'interagit pas forcément avec le département des ressources humaines mais quand j'ai une mission sur la RH, là bien sûr, je travaille avec les RH dans le cadre de la mission d'audit interne. Récemment on a fait un audit sur les heures supplémentaires et cela a nécessité une collaboration audit interne et RH. Mais je dirais qu'il n'y a pas de relation spécifique, c'est comme ça pour tous les services lors d'audits. Après, il est vrai que la majorité de mes missions sont portées sur les ressources humaines donc je collabore plus avec ce service mais juste à cause des missions d'audits. »*

12. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, bien-être...) ont un impact sur la qualité de l'audit interne ?

*« Oui, je pense que ça joue dans la qualité de l'audit interne. Notamment juste par les différentes formations suivies. Le développement des compétences par les formations permet de faciliter le travail de l'auditeur interne et également d'aller plus dans le détail. Les politiques de rémunérations, de bien-être et même de sélection jouent aussi un impact mais je pense qu'il est plus dur de le mesurer. »*

## Annexe 10 : Fiche de poste Auditeur interne de l'entreprise Prayon



PRODUCTS  
INNOVATION  
TECHNOLOGIES  
EQUIPMENT



Offre d'emploi

### Auditeur Interne (H/F)

En tant qu'Auditeur Interne, vous secondez le Head of Internal Audit & Risk Management dans ses différentes tâches et participez notamment à la préparation des Comités d'Audit et de Risk Management.

#### Responsabilités

- Vous collectez et analysez les informations et documents communiqués dans le cadre des missions d'audit interne,
- Vous rédigez les rapports de missions d'audit interne,
- Vous veillez à l'obtention d'un planning d'actions correctives, le challengez et l'intégrez dans le système de suivi informatisé,
- Vous proposez des pistes d'amélioration des procédures et des processus et vous veillez à ce que l'ensemble des plans d'actions et des procédures de gestion convenus soient mis en œuvre dans les délais convenus,
- Vous apportez votre soutien et votre expertise pour diverses demandes ponctuelles en matière de finance en support à la direction financière,
- Vous assurez la coordination des activités de Risk Management liées aux risques opérationnels des dossiers d'assurance industriels.



## Profil

- Vous avez un Master d'Ingénieur Industriel ou en Economie,
- Vous avez au moins 4 ans d'expérience dans un rôle d'audit interne/externe de préférence dans un environnement manufacturier/industriel,
- Vous avez de très bonnes aptitudes à détecter des risques dans les processus financiers, opérationnels, IT et autres,
- Vous êtes doté d'un esprit critique et de synthèse,
- Vous maîtrisez les techniques d'argumentation et de négociation,
- Vous avez d'excellentes capacités d'écoute/d'analyse dans le but de favoriser les échanges et vous avez un esprit d'équipe,
- Vous maîtrisez le français et l'anglais et le néerlandais est un plus.



## LISTE DES PERSONNES RESSOURCES

Entreprise	Prénom et Nom	Fonction	Adresse mail
<b>Ethias</b>	Caroline Janssens	Business Partner Human Resources	caroline.janssens@ethias.be
<b>Ethias</b>	Martine Gelissen	Head of Internal Audit Department	martine.gelissen@ethias.be
<b>Prayon</b>	Dominique Maréchal	Manager Talents	dmarechal@prayon.com
<b>Prayon</b>	Michael Harvengt	Head of Internal Audit & Risk Management	mharvengt@prayon.com
<b>Colruyt</b>	Jean-Louis Dethise	Responsable des affaires du personnel	jeanlouis.dethise@colruytgroup.com
<b>Colruyt</b>	Steven Vanden Boer	Risk Analyst	steven.vandenboer@colruytgroup.com
<b>Awex</b>	Géraldine Leclercq	Gestionnaire des ressources humaines	ge.leclercq@awex.be
<b>Awex</b>	Mélissa Samzun	Gestionnaire des ressources humaines	m.samzun@awex.be
<b>Awex</b>	Vincent Godfroid	Responsable Qualité	v.godfroid@awex.be



## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, L. J., Daugherty, B., Parker, S., & Peters, G. F. (2016). Internal audit quality and financial reporting quality: The joint importance of independence and competence. *Journal of Accounting Research*, 54(1), 3-40. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12099>
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32. <https://doi.org/10.1002/hrm.20195>
- Albert Ndjadi Vodou, Espoir Loko Mfitu, Hortense Kapinga Mutuale, Pascal Bahiti Kalindye, Augustin Nanizayawo, & Axel Mafuefu Mafuefu. (2023). Audit interne : Outil de performance financière d'entreprise. *Mouvements et Enjeux Sociaux*, 128, 91–98.
- Amiruddin, A. (2019). Mediating effect of work stress on the influence of time pressure, work–family conflict and role ambiguity on audit quality reduction behavior. *International Journal of Law and Management*, 61(2), 434–454. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-09-2017-0223>
- Autissier, D. (2001). Nature des changements produits par une mission d'audit interne. *Comptabilité Contrôle Audit*, 7(2), 87-103. <https://doi.org/10.3917/cca.072.0087>
- Baah, G. K., & Fogarty, T. J. (2018). What auditors think about audit quality-a new perspective on an old issue. *Journal of Managerial Issues*, 30(4), 483-504. <https://www.jstor.org/stable/45176599>
- Bantleon, U., d'Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B., & Ratzinger-Sakel, N. V. S. (2021). Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. *International Journal of Auditing*, 25(1), 59–74. <https://doi.org/10.1111/ijau.12201>
- Betti, N., & Sarens, G. (2021). Understanding the internal audit function in a digitalised business environment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(2), 197-216. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0114>
- Brivot, M., Roussy, M., & Mayer, M. (2018). Conventions of audit quality: The perspective of public and private company audit partners. *Auditing : A Journal of Practice and Theory*, 37(2), 51–71. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51772>
- Buła, P., & Niedzielski, B. (2023). *The Logistics Audit: Methods, Organization, and Practice* (1st ed., Vol. 1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003380184>
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.006>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New Frontiers for Internal Audit Research. *Accounting Perspectives*, 20(4), 449–475. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12272>

- Christensen, B. E., Glover, S. M., Omer, T. C., & Shelley, M. K. (2016). Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1648-1684. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12212>
- Cloutier, J., & Robert-Huot, G. (2021). Comment les organisations adaptent leurs pratiques RH aux changements de l'environnement: 11 perspectives théoriques pour éclairer la gestion stratégique des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), O20–O35. <https://doi.org/10.1002/cjas.1611>
- Coetzee, P., & Erasmus, L. J. (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*, 21(3), 237–248. <https://doi.org/10.1111/ijau.12097>
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Coron, C. (2019). Analytique et big data en ressources humaines: Une étude au prisme de la notion de justification. *Revue française de gestion*, 45(280), 55-72. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00319>
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of accounting and economics*, 3(3), 183-199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
- Eden, D., & Moriah, L. (1996). Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 262–271. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0104>
- Eulerich, M., Masli, A., Pickerd, J., & Wood, D. A. (2023). The Impact of Audit Technology on Audit Task Outcomes: Evidence for Technology-Based Audit Techniques. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 981–1012. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12847>
- Eulerich, M., Wagener, M., & Wood, D. A. (2022). Evidence on Internal Audit Quality from Transitioning to Remote Audits because of COVID-19. *The Journal of Information Systems*, 36(3), 219–234. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2021-021>
- Farcane, N., Bunget, O. C., Blidisel, R., Dumitrescu, A. C., Deliu, D., Bogdan, O., & Burca, V. (2023). Auditors' perceptions on work adaptability in remote audit: a COVID-19 perspective. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 422–459. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077789>
- Farcane, N., Bunget, O.-C., Blidisel, R., Dumitrescu, A.-C., Deliu, D., Bogdan, O., & Burca, V. (2021). Teleworking in the Field of Financial Audit in the Context Generated by the COVID-19 Pandemic. *Audit Financiar*, 19(163), 501–515. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2021/163/015>
- Forest, J., & Gril, E. (2023). Libérer sa motivation au travail. *Gestion (HEC Montréal)*, 48(3), 54-59. <https://doi.org/10.3917/riges.483.0054>
- Gaudron, J.-P. (2018). Changement vrai et stabilité vraie pour des scores RIASEC de Holland. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 47/4, 579–596. <https://doi.org/10.4000/osp.8850>

- Gramling, A. A., & Ramamoorti, S. (2003). *Research opportunities in internal auditing*. Institute of Internal Auditors.
- Hardies, K., Breesch, D., & Branson, J. (2016). Do (Fe)Male Auditors Impair Audit Quality? Evidence from Going-Concern Opinions. *The European Accounting Review*, 25(1), 7–34. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.921445>
- Hoopes, J. L., Merkley, K. J., Pacelli, J., & Schroeder, J. H. (2018). Audit personnel salaries and audit quality. *Review of Accounting Studies*, 23(3), 1096–1136. <https://doi.org/10.1007/s11142-018-9458-y>
- Hoos, F., Kochetova-Kozloski, N., & d’Arcy, A. C. (2015). The Importance of the Chief Audit Executive’s Communication: Experimental Evidence on Internal Auditors’ Judgments in a “Two Masters Setting.” *International Journal of Auditing*, 19(3), 166–181. <https://doi.org/10.1111/ijau.12046>
- Ibrani, E. Y., Faisal, F., Sukasari, N., & Handayani, Y. D. (2020). Determinants and consequences of internal auditor quality on regional government performance: an empirical investigation in indonesia. *Calitatea*, 21(176), 87–92.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2018): Scepticism : The Practitioners’ Take. <https://www.icaew.com/technical/audit-and-assurance/scepticism-the-practitioners-take>
- Kang, M., Lee, H. Y., Son, M., & Stein, M. (2017). The association between human resource investment by audit firms and their audit quality. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 24(3-4), 249-271. <https://doi.org/10.1080/16081625.2016.1214605>
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A., & Tsikalakis, K. (2020). Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges. *EuroMed Journal of Business*, 15(2), 205-217. <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2019-0097>
- McClellan, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341–363. <https://doi.org/10.1002/hrm.20429>
- Moeller, R. R. (2005). *Brink's modern internal auditing*. John Wiley & Sons. Incorporated.
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological Capital, Organizational Commitment and Job Performance: A Case in Vietnam. (2020). *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(5), 269-278. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.269>
- Pizzi, S., Venturelli, A., Variale, M., & Macario, G. P. (2021). Assessing the impacts of digital transformation on internal auditing: A bibliometric analysis. *Technology in Society*, 67, 101738-. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101738>

- Pruijssers, J. L., Simac, I., & Willekens, M. (2024). Strength of Audit Firms' Human Resource Systems and Client-Level Audit Outcomes: Evidence from a Multiple Source Study. *Accounting Horizons*, 38(2), 197–224. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2021-150>
- Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne: Primé par l'IFACI*. Editions Eyrolles.
- Roussy, M., & Brivot, M. (2016). Internal audit quality: a polysemous notion?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 714–738. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1843>
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(3), 345–385. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12180>
- Samagaio, A., & Felício, T. (2023). The determinants of internal audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(4), 417–435. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2022-0193>
- Shin, H., & Park, S. (2022). Does human resource investment in internal controls and information technology improve audit efficiency? *International Journal of Auditing*, 26(4), 515–533. <https://doi.org/10.1111/ijau.12293>
- The Institute of Internal Auditors (2024): the definition of Internal Auditing. <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>
- The Institute of Internal Auditors (2020): the definition of Risk. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/certifications/the-iaa-official-glossary/official-iaa-glossary-english.pdf>
- The Institute of Internal Auditors (2020) : the definition of Risk Management. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/certifications/the-iaa-official-glossary/official-iaa-glossary-english.pdf>
- The International Auditing and Assurance Standards Board (2014) : Key Elements that Create an Environment for Audit Quality. <https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality-key-elements-create-environment-audit-quality-3>
- Thiéry, S., Lhuillery, S., & Tellechea, M. (2023). How can governance, human capital, and communication practices enhance internal audit quality? *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 52, 100566-. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2023.100566>
- Togodo Azon, A. (2020). Facteurs d'influence de la qualité de l'audit interne dans les organisations publiques. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 9(2), 73-104. <https://doi.org/10.3917/riso.009.0073>
- Trotman, A. J., & Duncan, K. R. (2018). Internal audit quality: Insights from audit committee members, senior management, and internal auditors. *Auditing : A Journal of Practice and Theory*, 37(4), 235–259. <https://doi.org/10.2308/AJPT-51877>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Van Linden, C., & Hardies, K. (2018). Entrance requirements to the audit profession within the EU and audit quality. *International Journal of Auditing*, 22(3), 360–373.  
<https://doi.org/10.1111/ijau.12127>

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.01.004>

### **Sources des figures et des annexes**

Figure 1 : Modèle des 3 lignes de défense selon l'IIA

The Institute of Internal Auditors (2020) : Le modèle des trois lignes de défense.

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french.pdf>

Figure 2 : Liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de l'audit interne  
Production personnelle

Annexe 1 : Pyramide de Maslow

Production personnelle sur base de la théorie d'Abraham Maslow

Annexe 2 : Modèle RIASEC

RIASEC : Vos aptitudes et compétences personnelles (2019).

<https://riasec.virginiebouvarel.fr/about.php>





## EXECUTIVE SUMMARY

This thesis explores the impact of human resources management (HRM) practices on the quality of internal audit. In a constantly changing economic environment, the role of internal audit is becoming more important. Internal audit is a crucial tool for companies, as it helps it achieve its objectives by providing independent, objective advice and assurance. However, the quality of internal audits can be strongly influenced by the skills, motivation and organizational involvement of the internal auditor. In this thesis, we are interested in the possible link between HRM practices and the quality of internal audit. We aim to understand the extent to which these policies impact internal audit. Although internal audit has become a key function, there are few studies on the subject. Some studies focus on the components of internal audit quality, but the relationship between HRM practices and internal audit remains unexplored.

The aim of this research is to offer solutions for improving internal audit for companies.

The results of this study show that certain HRM practices have an impact on audit quality. These practices, to be effective, must be adapted to the profile and needs of the internal auditor. Furthermore, this study finds that training, remuneration, well-being and career development policies impact the quality of internal audit across all companies that participated in the research, whether they are private or public entities operating in various sectors.

The conclusion of this study offers a new approach for improving the quality of internal audit. Indeed, companies wishing to improve the quality of their internal audit can now take an interest in the effectiveness of their HRM practices and the feelings of internal auditors. Companies that invest in the development of their internal auditors produce better quality internal audits.