

L'audit interne, moteur de l'innovation

Le 9 octobre 1903, un article publié dans le *The New York Times* et intitulé « Flying Machines Which Do Not Fly » (Machines volantes qui ne volent pas) estimait que le développement de machines volantes prendrait entre un et dix millions d'années. Cependant, quelques semaines plus tard, le 17 décembre 1903, les frères Wright réussissaient le premier vol piloté.¹ Il a ensuite fallu 68 ans aux compagnies aériennes commerciales pour atteindre 50 millions d'utilisateurs. En comparaison, il n'a fallu que 19 jours au célèbre jeu mobile *Pokémon Go* pour atteindre le même nombre d'utilisateurs.² La croissance de *Pokémon Go* est un exemple de l'époque dite « des turbulences ».³

La Quatrième révolution industrielle (4IR), qui a débuté en 2000, est marquée par le rythme rapide et exponentiel des changements induits par quatre grandes forces numériques : le social, le mobile, l'analytique et le cloud (SMAC). Ces forces, lorsqu'elles sont combinées, créent les bases d'une innovation perturbatrice à grande vitesse et de la transformation numérique des produits et des services.^{4, 5, 6}

Cependant, malgré la nature chaotique et non linéaire des turbulences qui caractérisent cette époque, leurs causes peuvent encore être gérées grâce à l'audit interne.⁷ La fonction d'audit interne joue un rôle essentiel dans la promotion de l'innovation et la culture de l'amélioration continue au sein des organisations. Cependant, pour rester pertinente et remplir ce rôle, la fonction d'audit interne doit adapter ses activités et ses propositions de valeur pour répondre aux exigences de l'ère 4IR.

L'organisation intelligente, l'agilité de l'entreprise numérique et l'état d'esprit ouvert au changement

Pour rester en phase avec un paysage commercial turbulent et en évolution rapide, les organisations s'efforcent de développer l'intelligence organisationnelle. L'intelligence organisationnelle englobe la capacité d'une organisation à s'adapter, à se transformer et à influencer son environnement de manière proactive.⁸ Pour y parvenir, les organisations intelligentes sont axées sur le client, communiquent et collaborent efficacement, s'engagent dans la gestion des connaissances et pratiquent l'agilité numérique des entreprises.^{9, 10, 11}

L'agilité numérique des entreprises englobe trois compétences clés :

1. **L'hyperconscience** - permet à une organisation de rester attentive au flux de changements dans ses environnements commerciaux internes et externes.
2. **La prise de décision éclairée** : elle favorise la prise de décision fondée sur les données et les connaissances dans le cadre d'un processus structuré entièrement automatisé ou semi-automatisé.
3. **L'exécution rapide** - garantit que les décisions sont mises en œuvre rapidement et efficacement.^{12, 13}

La fonction d'audit interne contribue à promouvoir l'innovation et à cultiver une culture d'amélioration continue dans les organisations.

L'adoption de ces pratiques permet de passer d'un état d'esprit rigide à un état d'esprit ouvert au changement. L'état d'esprit ouvert au changement est ancré dans le changement et considère celui-ci comme un aspect permanent de l'entreprise. Les organisations qui adoptent des états d'esprit ouverts au changement sont à l'aise avec le changement, très réactives aux changements et disposent d'environnements et de cultures numériques idéaux pour s'engager dans la transformation numérique et les efforts d'innovation.¹⁴

NOAM KORIAT | PH.D., CISA

Directeur de l'audit des systèmes d'information de la Discount Bank. Auparavant, il était directeur général de l'information du Ministère israélien du tourisme. M. Koriat est également professeur adjoint à la Graduate School of Business Administration de l'Université Bar Ilan (Ramat Gan, Israël), où il enseigne la transformation numérique et l'innovation, la gestion des connaissances et des stages sur les systèmes d'information. M. Koriat peut être contacté sur LinkedIn à l'adresse <https://www.linkedin.com/in/noamkor/>.



Transformation numérique, culture numérique et innovation

La transformation numérique est une stratégie permettant aux entreprises de modifier leurs modèles d'entreprise et leurs écosystèmes en utilisant des compétences numériques tout en cultivant une culture numérique au sein de l'organisation. Cette évolution vers une culture numérique est essentielle au succès de la transformation numérique, car elle soutient les valeurs et les comportements nécessaires pour favoriser l'innovation, l'agilité et la réactivité dans un paysage numérique en évolution rapide.^{15,16} La transformation numérique consiste à réécrire l'histoire de l'entreprise dans le nouveau langage des natifs du numérique, c'est-à-dire les générations Y, Z et Alpha.

La culture numérique repose sur quatre valeurs fondamentales :

1. **L'impact**- souligne la nécessité d'un changement radical par l'innovation
2. **La rapidité**- souligne l'importance d'agir rapidement et de procéder par itérations plutôt que d'attendre d'avoir une compréhension complète de la situation avant de prendre des mesures
3. **L'ouverture**- souligne l'importance de l'hyperconscience et de la transparence dans les contextes internes et externes, ainsi que du partage ouvert des informations et des données
4. **L'autonomie**- souligne l'importance de la décentralisation et de la délégation d'autorité, qui permettent un pouvoir discrétionnaire et une exécution fluide et rapide¹⁷

L'innovation est conceptualisée comme un processus qui incorpore l'idéation, l'adoption et l'exécution d'idées, de processus, de produits et de services nouveaux.¹⁸ Les universitaires l'ont également définie comme un processus qui commence par la conception d'une nouvelle idée et qui associe ensuite

un défi à une solution, en passant par sa réalisation jusqu'à son impact.¹⁹

L'innovation comprend deux aspects principaux : la vitesse et la qualité d'innovation. La vitesse d'innovation correspond au temps nécessaire pour mener à bien le processus d'innovation, de la conception à l'impact. À l'instar de la compétence d'exécution rapide associée à l'agilité de l'entreprise numérique, la vitesse d'innovation est essentielle pour garantir la mise en œuvre rapide d'idées créatives en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.^{20,21,22,23} La vitesse d'innovation est la capacité d'identifier, de décider et d'exécuter des changements suffisamment rapidement pour faire face à un environnement commercial en évolution exponentielle et à rythme élevé.

La qualité de l'innovation englobe divers facteurs qui définissent la valeur des services ou des produits, tels que la fonctionnalité, l'efficacité, la fiabilité, les coûts et la complexité.²⁴ Cet aspect de l'innovation peut être considéré comme une dimension d'une organisation intelligente centrée sur le client qui s'efforce de fournir à ses clients la valeur adéquate et pertinente par le biais de ses produits et de ses services.

L'innovation va au-delà de la production d'idées créatives, nouvelles et utiles. Elle englobe leur exécution réussie, qui a un impact. Les idées créatives ne suffisent pas ; c'est leur mise en œuvre qui apporte une valeur ajoutée.^{25,26} Par conséquent,

Son accès à l'organisation et sa perspective globale, combinés à son indépendance, son objectivité et son impartialité, permettent à la fonction d'audit de servir de capteur précis pour les lacunes en matière de connaissances et de compétences.

un leadership efficace en matière d'innovation ne nécessite pas nécessairement des personnes ayant des compétences créatives, mais plutôt des personnes ayant la capacité de faire avancer les choses.²⁷

Le rôle de l'audit interne dans la promotion de l'innovation

Le Cadre international des pratiques professionnelles (IPPF) 2017 définit l'audit interne comme un processus systématique visant à améliorer la valeur d'une

organisation par des activités d'assurance, de conseil et de réflexion, tout en tenant compte de l'impact futur.²⁸ La fonction d'audit est également définie comme étant indépendante, objective, impartiale et dépourvue de tout conflit d'intérêts. L'auditeur interne doit rester impartial et conserver son objectivité lors de la fourniture de services de conseil et ne doit pas assumer de fonctions de gestion.²⁹

La fonction d'audit interne est bien placée pour jouer un rôle clé dans la promotion et le renforcement de l'innovation organisationnelle et pour fournir les moyens nécessaires pour faire face à un environnement commercial en évolution rapide.

Son accès à l'organisation et sa perspective globale, combinés à son indépendance, son objectivité et son impartialité, permettent à la fonction d'audit de servir de capteur précis pour les lacunes en matière de connaissances et de compétences. En outre, elle peut effectuer un audit du changement pour déterminer les domaines de nouvelles activités qui doivent encore être explorés.³⁰

Socrate a déclaré : « Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien ». ³¹ Le rôle de l'audit interne est primordial pour aider les organisations à comprendre leurs domaines d'ignorance. L'audit interne sert de support à l'expression d'opinions et d'idées internes et externes non entendues. Cela permet aux auditeurs internes de faciliter et d'encourager les comportements collaboratifs tels que la communication, et d'équilibrer les contributions des membres afin d'améliorer le travail d'équipe et le partage des connaissances. Ce qui favorise la créativité et l'innovation.^{32, 33}

En outre, la fonction d'audit interne peut contrôler et motiver une prise de décision éclairée, ce qui permet aux organisations de prendre des décisions judicieuses, efficaces et efficaces. Lorsque des lacunes organisationnelles entravent l'innovation, les auditeurs internes peuvent servir de médiateurs et de facilitateurs pour éliminer les goulets d'étranglement, promouvoir la décentralisation et la délégation d'autorité, faire avancer les choses et améliorer la rapidité de l'innovation. En outre, l'auditeur interne est bien placé pour examiner la qualité et la méthode d'exécution, prendre en compte la voix du client et évaluer l'impact sur l'expérience du client.

En outre, l'auditeur interne peut offrir des perspectives impartiales et prospectives sans être limité par des facteurs de première ligne tels que les préjugés dus à des investissements antérieurs, des connaissances limitées ou l'incapacité opérationnelle. Les auditeurs internes peuvent ainsi faire la lumière sur les défis complexes qui découlent de la mise en œuvre de technologies de pointe ou de la transformation numérique des processus et des produits.

Implications pratiques

Pour transformer l'audit interne, il existe plusieurs approches pratiques.

Pour remplir efficacement ce rôle, la fonction d'audit interne doit passer d'une approche traditionnelle axée sur l'analyse rétrospective et l'examen des contrôles à une approche plus consultative, prédictive et prospective.

Cette transformation nécessite un changement dans les aptitudes et les compétences en matière d'audit, englobant la maîtrise des compétences en matière d'audit et mettant davantage l'accent sur les connaissances professionnelles, l'expérience pratique et les compétences en matière d'audit en temps réel.

En outre, la fonction d'audit interne devrait adopter une approche Agile, permettant une plus grande flexibilité et une meilleure réactivité. Il est recommandé d'intégrer l'approche Agile dans le processus d'élaboration du plan de travail de l'audit afin de permettre aux auditeurs internes de rester attentifs aux changements et de donner la priorité aux questions critiques et à haut risque. En outre, l'intégration de l'approche Agile dans la gestion des projets d'audit favorise des programmes d'audit plus ciblés et plus efficaces, tout en augmentant l'efficacité et en facilitant une exécution rapide.^{34, 35, 36, 37, 38}

En outre, les auditeurs internes peuvent adopter des approches de validité de contenu, telles que l'accord inter-évaluateurs d'un groupe d'experts pour la réconciliation, afin de surmonter les obstacles à l'innovation causés par des désaccords professionnels entre les décideurs au sein de l'organisation.³⁹

Conclusion

L'audit interne joue un rôle important dans la promotion et l'encouragement de l'innovation organisationnelle et d'un état d'esprit ouvert au changement. Pour remplir efficacement ce rôle, la fonction d'audit interne doit passer d'une approche traditionnelle axée sur l'analyse rétrospective et l'examen des contrôles à une approche plus consultative, prédictive et prospective, facilitée par la recherche professionnelle et universitaire, l'analyse comparative, l'analyse avancée des données et la méthodologie d'analyse des processus d'entreprise.⁴⁰

La fonction d'audit interne doit s'aligner sur les nouvelles exigences de l'ère 4IR et transformer ses activités et ses propositions de valeur en conséquence. En adoptant une approche intelligente et une agilité commerciale numérique, l'audit interne peut conserver son importance et sa pertinence et agir en tant que moteur de l'innovation.

Bibliographie

- 1 National Air and Space Museum, « 1903 Wright Flyer, » États-Unis, https://airandspace.si.edu/collection-objects/1903-wright-flyer/nasm_A19610048000
- 2 Desjardins, J.; « How Long Does It Take to Hit 50 Million Users? » Visual Capitalist, 8 juin 2018, <https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/>
- 3 Drucker, P.; *Managing in Turbulent Times*, Harper and Rowe, États-Unis, 1980
- 4 Schwab, K.; *The Fourth Industrial Revolution*, Currency Press, Australie, 2017
- 5 Schwertner, K.; « Digital Transformation of Business, » *Trakia Journal of Sciences*, vol. 15, iss. 1, Bulgarie, 2017, <https://www.studocu.com/en-gb/document/university-of-greenwich/human-resource-management/digital-transformation-of-business/48207449>
- 6 Xu, M., J. David et al.; « The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges, » *International Journal of Financial Research*, vol. 9, iss. 2, avril 2018, <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijfr11/v9y2018i2p90-95.html>
- 7 Op cit Drucker
- 8 Schwaninger, M.; « Managing Complexity—The Path Toward Intelligent Organizations, » *Systemic Practice and Action Research*, vol. 13, 1er avril 2000, <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/8623>
- 9 Pinchot, G.; E. Pinchot; *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., États-Unis, 1994
- 10 Wade, M.; A. Tarling; « The Digital Business Agility Imperative: How Companies Can Fight Digital Disruption, » *International Institute for Management Development*, Suisse, 2016
- 11 Wade, M.; A. Noronha et al. ; « Orchestrating Digital Business Transformation: Working in Concert to Achieve Digital Excellence, » Global Center for Digital Business Transformation, Suisse, 2017
- 12 Op cit Wade, 2016
- 13 Op cit Wade, 2017
- 14 Rinne, A.; « A Futurist's Guide to Preparing Your Company for Constant Change, » *Harvard Business Review*, 22 septembre 2021, <https://hbr.org/2021/09/a-futurists-guide-to-preparing-your-company-for-constant-change>
- 15 Whalen, M.; *A Digital Transformation Maturity Model and Your Digital Roadmap*, IDC, 2014 http://www.agendaconference.com/wp-content/uploads/2014/12/Whalen_IDC.pdf
- 16 Westerman, G.; D. Soule; A. Eswaran ; « Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations, » *MIT Sloan Management Review*, vol. 60, iss. 4, 21 mai 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>
- 17 Ibid.
- 18 Thompson, V. ; « Bureaucracy and Innovation, » *Administrative Science Quarterly*, 1965, <https://doi.org/10.2307/2391646>
- 19 Budden, P.; F. Murray; *An MIT Framework for Innovation Ecosystem Policy: Developing Policies to Support Vibrant Innovation Ecosystems (iEcosystems)*, MIT Lab for Innovation Science and Policy, États-Unis, octobre 2018, https://innovation.mit.edu/assets/Framework-Ecosystem-Policy_Oct18.pdf
- 20 Kessler, E.; A. Chakrabarti ; « Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes, » *The Academy of Management Review*, vol. 21, iss. 4, octobre 1996, <https://www.jstor.org/stable/259167?origin=crossref>
- 21 Kessler, E.; P. Bierly ; « Is Faster Really Better? An Empirical Test of the Implications of Innovation Speed, » *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 49, iss. 1er février 2002, <https://ieeexplore.ieee.org/document/985742>
- 22 Allocca, M.; E. Kessler; « Innovation Speed in Small and Medium-Sized Enterprises, » *Creativity and Innovation Management*, vol. 15, iss. 3, janvier 2003, https://www.researchgate.net/publication/35230802_Innovation_Speed_in_Small_and_Medium-Sized_Enterprises
- 23 Carbonell, P.; A. Rodriguez ; « The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance, » *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, iss. 1er mars 2006, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811606000024>
- 24 Haner, U.; « Innovation Quality—A Conceptual Framework, » *International Journal of Production Economics*, vol. 80, iss. 1er novembre 2002, [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00240-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00240-2)
- 25 Levitt, T. ; « Creativity Is Not Enough, » *Harvard Business Review*, vol. 80, iss. 8, août 2002, <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>
- 26 Erez, M.; R. Nouri ; « Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts, » *Management and Organization Review*, vol. 6, iss. 3, novembre 2010, <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x>

- 27 *Op cit* Levitt
- 28 Institute of Internal Auditors, *The International Professional Practices Framework (IPPF)*, États-Unis, 2017, <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework/>
- 29 *Ibid.*
- 30 *Op cit* Rinne
- 31 Plato, *The Apology of Socrates*, 399 BC
- 32 Hoegl, M.; H. Gemuenden ; « Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, » *Organization Science*, vol. 12, iss. 4 août 2001, <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- 33 Koriat, N.; R. Gelbard ; « Knowledge Sharing Motivation Among IT Personnel: Integrated Model and Implications of Employment Contracts, » *International Journal of Information Management*, vol. 34, iss. 5, octobre 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401214000474?via%3Dihub>
- 34 Serrador, P.; J. Pinto ; « Does Agile Work?—A Quantitative Analysis of Agile Project Success, » *International Journal of Project Management*, vol. 33, iss. 5, juillet 2015, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000071>
- 35 Kisielnicki, J.; A. Misiak; « Effectiveness of Agile Compared to Waterfall Implementation Methods in IT Projects: Analysis Based on Business Intelligence Projects, » *Foundations of Management*, vol. 9, iss. 1, 27 octobre 2017, <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0021>
- 36 Ambler, S. ; « 2018 IT Project Success Rates Survey Results, » Disciplined Agile Consortium, 2018, <http://amblysoft.com/downloads/surveys/Success2018.pptx>
- 37 Khoza, L.; C. Marnewick; « Waterfall and Agile Information System Project Success Rates—A South African Perspective, » *South African Computer Journal*, vol. 32, iss. 1, juillet 2020, https://www.researchgate.net/publication/343138568_Waterfall_and_Agile_information_system_project_success_rates_-_A_South_African_perspective
- 38 Koriat, N; « Agile Audit—Buzzword or Future? » *The Internal Auditor Journal*, 16 septembre 2022, <https://mba.biu.ac.il/en/node/971>
- 39 Rubio, D.; M. Berg-Weger *et al.* ; « Objectifying Content Validity: Conducting a Content Validity Study in Social Work Research, » *Social Work Research*, vol. 27, iss. 2, juin 2003, <https://academic.oup.com/swr/article-abstract/27/2/94/1659075>
- 40 Deloitte, *Internal Audit 3.0: The Future of Internal Audit Is Now*, Royaume-Uni, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-internal-audit-3.0-the-future-of-internal-audit-is-now.pdf>

Annonce à venir