

RAI - 5 clés pour construire l'équipe d'audit de VOS RÊVES



Eunice SALLOU

A lire – Très important

Le simple fait de lire le présent livre vous donne le droit de ***l'offrir en cadeau*** à qui vous le souhaitez.

Vous êtes autorisé à l'utiliser selon les mêmes conditions commercialement, c'est-à-dire à l'offrir sur votre blog, sur votre site web, à l'intégrer dans des packages et à l'offrir en bonus avec des produits, mais **PAS** à le vendre directement, ni à l'intégrer à des offres punies par la loi dans votre pays.

Ce livre est sous licence Creative Common 3.0 «Paternité – pas de modification», ce qui signifie que vous êtes libre de le distribuer à qui vous voulez, à condition de ne pas le modifier, et de toujours citer l'auteur Eunice SALLOU comme l'auteur de ce livre, et d'inclure un lien vers <https://apprendrelaudit.com>

«**RAI – 5 clés pour constituer l'équipe d'audit de vos rêves**» by [Eunice SALLOU](#) est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Paternité - Pas de Modification 3.0 Unported](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <https://apprendrelaudit.com/contact>.

SOMMAIRE

PREFACE	4
INTRODUCTION	5
LES 4 PRINCIPAUX TYPES DE COLLABORATEURS ET COMMENT LES GERER	6
1. Le consciencieux	6
2. L’insouciant	8
3. Le partisan du moindre effort (PME)	10
4. L’incompétent ou le paresseux	12
5 CLES POUR CONSTITUER L’EQUIPE D’AUDIT DE VOS REVES	14
1. Recrutez pertinent	14
Définissez un profil de poste précis.....	15
Prévoyez des tests de recrutement pertinents	16
Prévoyez une période d’essai	16
Relancez en cas d’essai ou de recrutement infructueux.....	16
2. Donnez le ton et Instaurez des canaux de communication efficaces	18
Instituez des réunions hebdomadaires	18
Instaurez des canaux de communication informels.....	19
Maximisez l’utilisation des courriels	20
3. Soyez exemplaire	21
En joignant l’acte à la parole	21
En démontrant vos compétences et en partageant vos connaissances.....	22
En mettant la main à la pâte	24
4. Organisez le travail	25
Assurez la disponibilité des ressources	25
Fixez des objectifs.....	27
Donnez des feedbacks	30
5. Soyez un leader, pas seulement un manager	33
En prenant conscience que vous le pouvez	35
En établissant une connexion avec vos collaborateurs (Soyez à l’écoute)	35
En inspirant la confiance (Protégez et soutenez vos collaborateurs)	37
CONCLUSION	39
QUI SUIS-JE ET POURQUOI VOUS POUVEZ ME FAIRE CONFIANCE ?	40

PREFACE

Ce livre est mon tout premier et je suis heureuse de le partager avec vous !

Je l'ai écrit avant tout afin de partager mon expérience de la gestion d'équipes d'audit avec les responsables d'audit interne et autres professionnels qui pourraient rencontrer des difficultés dans ce domaine.

Cependant il s'adresse également aux professionnels (débutants ou expérimentés) membres d'équipes d'audit car il leur permet d'envisager le système que constitue leur équipe ou département d'audit, d'un point de vue différent ... celui du Chef d'équipe ou du Responsable de département.

Son contenu peut par ailleurs être adapté à la gestion d'équipes dans des domaines autres que l'audit interne.

Mon objectif est donc de vous fournir les notions et méthodes pratiques qui m'ont été et me sont encore utiles en espérant qu'elles vous profiteront également.

Les aspects relatifs à la gestion des conflits n'ont pas été abordés (volontairement) dans ce livre car je pense qu'ils méritent d'être étudiés dans un ouvrage distinct.

J'espère que ce livre vous inspirera et vous procurera autant de plaisir que j'en ai moi-même pris à l'écrire.

Attachez vos ceintures, c'est parti ! 😊

INTRODUCTION

Au foot comme dans tous les sports d'équipe, de bonnes individualités ne font pas nécessairement une bonne équipe. Encore faut-il instaurer une complémentarité suffisante, des interactions fluides et un bon état d'esprit entre les membres de l'équipe afin d'en tirer le meilleur et d'emmener le groupe vers l'atteinte de ses objectifs.

Comme le foot, l'audit interne se pratique en équipe la plupart du temps en tout cas. La difficulté supplémentaire liée à la pratique de l'audit est que la réussite des missions repose sur une équipe composée d'individus dont les besoins et objectifs sont différents et, parfois même, divergents de ceux du groupe.

Les règles valables pour les sports d'équipe s'appliquent donc également à ce métier. Aux savoir-faire individuels des membres de l'équipe doivent s'ajouter un certain nombre d'éléments, pour garantir la cohésion et la performance du groupe. Et la mise en place de ces éléments relève de la responsabilité du Responsable de l'Audit Interne (RAI).

Superviser une équipe de collaborateurs en audit n'est donc pas toujours évident, en particulier lorsque l'on ne dispose pas des bonnes informations et/ou des méthodes concrètes pour utiliser ces informations de manière efficace.

Je partage avec vous, dans la suite de ce livre 5 clés dont la mise en place vous garantira à coup sûr une équipe d'audit performante, autonome et motivée, au sein de laquelle tous les membres s'épanouissent et sont heureux de contribuer... le rêve de tous les RAI. 😊

Mais avant d'aborder les 5 clés qui font l'objet de ce livre, le premier chapitre vous propose un synopsis des 4 principaux types de collaborateurs et de la manière de les gérer.

Ce livre est basé d'une part sur mes expériences personnelles ainsi que celles d'autres RAI que j'ai eu l'occasion de côtoyer et d'autre part sur les recherches que j'ai effectuées dans le cadre de sa préparation.

Si vous souhaitez mettre en place ou renforcer votre équipe d'audit ou surmonter les challenges auxquels vous faites face avec vos collaborateurs, son contenu vous sera certainement très utile.

LES 4 PRINCIPAUX TYPES DE COLLABORATEURS ET COMMENT LES GERER

Lorsque j'effectuais des recherches dans le cadre de la préparation de cet ouvrage j'ai trouvé pléthore d'articles de magazines plus ou moins sérieux sur les 4, 5, 7 et même 12 types de collaborateurs auxquels l'on peut être confronté dans le cadre professionnel.

Après avoir lu ces articles, je suis parvenue à la conclusion que la typologie des collaborateurs peut varier d'une personne à l'autre, et qu'il n'y a pas de critères fixes, ni de typologie communément admise. J'ai donc décidé, plutôt que de faire la synthèse de ce que d'autres avaient dit, de me baser sur ma propre expérience et celle de mes collègues RAI interrogés dans le cadre de ce travail, pour déterminer les principaux types de collaborateurs d'audit.

Mais attention à ne pas tomber dans les clichés !!! Ce chapitre n'est pas destiné à ranger vos collaborateurs dans des boîtes, mais à vous permettre d'identifier les traits de caractère dominants de chacun d'eux afin de vous permettre de construire avec eux une meilleure relation professionnelle.

1. Le consciencieux

Comme son nom l'indique, **le consciencieux se donne beaucoup de mal** pour produire un travail d'excellente qualité. Il vous rend toujours des travaux de bonne facture auxquels vous avez très peu voire rien à redire. Il est très humble et **a souvent à cœur de s'améliorer et d'ajouter de la valeur à son travail**. Il est également très autonome. Cependant, du fait de son perfectionnisme, il aura souvent du mal à vous rendre son travail dans les délais. Professionnellement, tout le monde s'accorde à dire qu'il est le meilleur.

Sur le plan des relations, il peut être volontairement **solitaire** ou se retrouver isolé au sein de l'équipe pour diverses raisons. Cela ne le dérange pas beaucoup car en général il aime travailler seul. Il peut aussi être réfractaire à la critique, si elle n'est pas formulée avec les bons mots.



Comment le gérer ?

Faites-en votre bras droit, mettez-le en valeur en lui demandant son avis sur les questions stratégiques et les décisions que vous avez à prendre. Faites-lui comprendre que son avis compte, que vous l'appréciez et ses collègues aussi et qu'il a de la valeur pour vous.

Si le consciencieux prend autant de temps pour bien faire les choses, c'est parce qu'il espère en retour de la reconnaissance. Tachez donc de lui en témoigner régulièrement, de le féliciter pour la qualité de son travail. Il gagnera en confiance et sera alors capable d'en faire beaucoup plus.

Amenez-le à travailler en équipe avec les superficiels afin de permettre à ces derniers d'apprendre de lui et de lui permettre de comprendre que la perfection n'est pas indispensable.

Si vous devez critiquer son travail, prenez soin de le faire en privé et de trouver les mots et le ton adéquats afin qu'il ne les prenne pas personnellement.

2. L'insouciant

Contrairement au consciencieux, l'insouciant que nous pouvons encore qualifier de "superficiel" vous rendra toujours son travail à temps si ce n'est en avance. Pour lui la quantité est certainement plus importante que la qualité et le perfectionnisme ne fait pas partie de ses préoccupations.

Vos travaux d'audit arriveront généralement à temps mais il est fort probable que vous aurez beaucoup de questions ou de commentaires et qu'il devra effectuer des travaux complémentaires après votre revue.

Pour ce qui est de la forme, il n'y attache généralement pas beaucoup d'importance et vous devrez souvent repasser derrière lui pour arranger ou corriger les choses.

C'est souvent un collaborateur très engagé, motivé et avide d'apprendre.

Au plan interpersonnel, c'est un joyeux luron, à l'humeur égale et de très bonne compagnie. Il s'entend généralement très bien avec tous les membres de l'équipe et a de la facilité à nouer le contact.



Comment le gérer ?

Avec beaucoup, beaucoup, beaucoup de patience !!!

Vous devez prendre le temps de lui faire comprendre que la qualité est autant voire plus importante en audit que la quantité. Expliquez-lui avec précision ce que vous attendez de lui. Si vous devez corriger son travail, faites-le avec lui, en lui expliquant le pourquoi de chaque modification.

Soyez préparé au fait qu'il y aura des récurrences. Et lorsqu'elles se produiront, essayez de garder votre calme et de ne pas le prendre pour un affront personnel. Ayez à l'esprit que le superficiel ne l'est ni par désinvolture ni par choix ! C'est juste un trait de caractère. Vous devrez sans doute répéter certains de vos messages trois ou quatre fois (peut-être plus!☺) avant d'obtenir les effets escomptés. Soyez donc à la fois patient quant aux résultats et ferme quant à vos attentes.

Pensez aussi à ajouter de la légèreté à vos relations avec l'insouciant. Une ambiance trop rigide ne fera que le stresser et l'affoler.

Dans les débuts de votre collaboration et jusqu'à ce que la confiance s'établisse, je vous conseille de ne JAMAIS transférer en dehors de votre département, un document préparé par un superficiel, sans l'avoir revu auparavant. Cela vous évitera de "belles" surprises.

Faites-le travailler en équipe avec un consciencieux car ces deux-là auront un impact positif l'un sur l'autre et se compléteront bien.

3. Le partisan du moindre effort (PME)

Le PME est un collaborateur intelligent, très intelligent, compétent, très compétent, mais qui choisit pour une raison ou une autre, de ne faire que le strict minimum. Il fournira juste les efforts nécessaires et déroulera strictement les diligences indiquées dans son programme de travail, même s'il sait qu'il pourrait et qu'il faudrait en faire davantage. Il est autonome mais ne comptez pas sur lui pour prendre des initiatives ou faire des propositions, à moins qu'elles ne lui profitent personnellement.

Le PME est aussi celui qui s'absente le plus (pour les ennuis de santé des membres de sa famille, le premier jour d'école de sa fille, ses propres soucis de santé, le décès de son chien, etc.). Il n'est jamais disponible pour travailler au-delà des heures normales, même lorsque la situation l'exige.

Sur le plan des relations, le PME ne fera pas non plus davantage d'efforts que nécessaire. Il peut entretenir d'excellentes relations avec certains membres de l'équipe et en ignorer tout bonnement certains ou avoir de mauvaises relations avec d'autres. Pour qui ne le connaît pas, le PME est comme revêtu d'une carapace qui le rend imperméable et indifférent à tout.

Il peut en outre se montrer très critique vis-à-vis de vos décisions ou plus généralement de toute tentative de modification de l'ordre établi, qui aurait pour conséquence de modifier son confort personnel. Cela dit, il proposera rarement des solutions pour améliorer les choses.

Comment le gérer ?

Le PME est sans doute celui qui vous donnera le plus de fil à retordre car pour le faire bouger, il vous faudra trouver ce qui le motive et travailler avec lui à l'obtenir. Vous y parviendrez à force de patience et d'échanges formels et informels.

En attendant de découvrir son moteur, montrez-lui ce que vous pouvez lui apporter, ce qu'il a à gagner à collaborer avec vous. En effet, le PME plus que les autres, vous suivra plus facilement s'il y voit un intérêt personnel.

Vous pouvez aussi lui confier des responsabilités. Comme je l'ai dit plus haut, le PME a un potentiel qui est sous-exploité. Donnez-lui donc des occasions d'exprimer ses talents et connaissances. Désignez-le par exemple comme chef

de mission, ou responsable de l'organisation d'une formation ou encore responsable de la qualité au sein du département. Il doit s'agir d'une responsabilité réelle avec des résultats attendus clairement identifiés. N'oubliez pas de le féliciter lorsqu'il aura effectué sa tâche avec succès, et à lui en confier de plus grandes par la suite, afin de maintenir son intérêt et sa motivation. Vous serez surpris de le voir se transformer un consciencieux sur lequel vous pourrez vous reposer.

N'oubliez pas non plus de tirer parti de son esprit critique en acceptant ses points de vue divergents, mais surtout en "l'obligeant" à vous fournir à chaque fois des propositions de solutions. Demandez aussi son avis sur les questions épineuses. Cela le valorisera et l'aidera à se sentir apprécié.

Pour faciliter la collaboration avec un PME, vous devriez éviter les rapports de force, tout en faisant preuve de caractère. S'il ne vous sent pas suffisamment ferme et sûr de vous, vous pouvez être sûr que le PME prendra plaisir à vous déstabiliser. Faites donc tout ce qui précède tout en demeurant ferme dans vos convictions.

4. L'incompétent ou le paresseux

Le terme choisi est peut-être un peu fort, mais je n'ai pas réussi à en trouver un meilleur.

L'incompétent dispose d'un certain niveau de connaissances, mais celles-ci sont soit peu actuelles, soit insuffisantes pour lui permettre d'apporter une réelle contribution à l'équipe.

Ce qui fait de l'incompétent un personnage à part c'est qu'il n'est pas forcément conscient de sa situation et qu'il ne fait donc rien pour y remédier. Il vous fera par conséquent perdre beaucoup de temps et d'énergie.

L'incompétent inventera parfois des excuses pour ne pas faire son travail ou pour le refiler aux autres.

Il aura en outre tendance à prendre personnellement vos notes de revues et autres commentaires destinés à l'amélioration de son travail.

Au plan interpersonnel, je n'ai pas identifié de caractéristiques propres aux personnes peu compétentes. Il peut s'agir de personnes très sociables comme de personnes peu sociables qui dans ce cas, se servent justement de leur mauvais caractère pour dissimuler leur manque de connaissances.



Comment le gérer ?

Tout dépend ici de votre volonté ou non de maintenir cette personne au sein de l'équipe et de la possibilité ou non de lui trouver un poste au sein de l'organisation, qui corresponde mieux à ses compétences.

Si vous décidez pour une raison ou une autre de garder une personne peu compétente au sein de votre équipe, il vous appartiendra alors de faire le point de ses lacunes et de renforcer ses capacités dans ces domaines. Vous pourrez soit le faire vous-même en la formant ou bien en la faisant travailler avec un consciencieux. Un PME pourrait également l'y aider, mais vous devrez alors insérer ce support dans un cadre global suffisamment intéressant et motivant pour le PME qui, vous l'aurez compris, n'est pas toujours une âme altruiste !

Vous devrez également, avec tout le tact dont vous pourrez faire preuve, faire comprendre au collaborateur incompetent, qu'il est de sa responsabilité d'améliorer ses performances et la qualité de ses travaux, mais que vous êtes prêt à l'accompagner dans l'atteinte de cet objectif.

Fixez-lui par ailleurs des délais et des objectifs fermes et clairs.

5 CLES POUR CONSTITUER L'ÉQUIPE D'AUDIT DE VOS REVES

1. Recrutez pertinent

Si votre équipe d'audit est déjà en place, vous pouvez juste sauter ce chapitre et passer au suivant. Vous pourrez cependant y revenir lorsque vous voudrez ajouter un nouveau membre à votre équipe.

La mise en place de votre équipe commence par le recrutement de vos collaborateurs. L'une des erreurs que font les RAI qui souhaitent recruter est de **mal définir le profil de poste**. Vous recherchez un auditeur débutant mais exigez un master 2 avec 8 ans d'expérience et un CIA ? Mon avis est que vos attentes ne sont pas raisonnables Et à moins que votre organisation ne soit **EXTRÊMEMENT** attractive et que vous ne souhaitiez "tamiser" au maximum, votre recrutement risquerait d'être infructueux OU vous vous retrouverez avec des collaborateurs frustrés.

L'autre erreur que j'ai moi-même faite consiste à **préparer des descriptions de poste kilométriques** avec des dizaines de critères et aptitudes sans identifier clairement ceux qui sont réellement importants pour le poste. Le risque ici est d'une part de décourager les candidats qui possèdent les 3 compétences-clés que vous recherchez réellement, mais pas les 18 autres que vous avez rajoutées pour faire joli. D'autre part, vous risquez vous-même de perdre du temps et de l'énergie lors de l'évaluation des 20 différents critères de sélection.

Un sujet de préoccupation additionnel est lié au recrutement de candidats parfaits sur le papier et même lors des tests, mais dont **les performances après recrutement se révèlent à l'opposé de ce que vous espérez**.

Enfin le recrutement peut se révéler infructueux parce que vous n'avez pas réussi à dénicher la perle rare. **Le piège ici consiste à revoir vos ambitions à la baisse** au point de faire l'impasse sur des aptitudes que vous estimiez indispensables pour le poste. Vous pensez alors à tout le temps et l'énergie engloutis dans ce processus de recrutement, à tout le travail qui vous attend et décidez de vous contenter, par dépit, d'un candidat "au rabais" qui ne correspond absolument pas à vos attentes.

Ces situations sont toutes des classiques des processus de recrutement. Et sans être une spécialiste du recrutement, je vous suggère de “**Recruter pertinent**”. Comment ? Eh bien en mettant en œuvre les actions suivantes:



➤ **Définissez un profil de poste précis**

Le profil de poste précis est celui qui **met en avant les compétences clés réellement indispensables pour le poste**. Ces compétences clés constituent les critères sur la base desquels les candidats seront évalués. Dans la mesure du possible, limitez ces compétences clés entre 3 et 5 et indiquez clairement dans la description de poste que ces critères sont exigés.

Le profil de poste pertinent est également celui qui **met clairement en évidence vos valeurs et celles de l'organisation ainsi que vos attentes en termes de savoir-être et de mode de collaboration**. Si par exemple votre organisation est très verticale et que le respect de la hiérarchie est important au sein de votre équipe, l'indiquer clairement vous permettra de dissuader les candidats ayant du mal avec l'autorité. Vous attirez ainsi les personnes partageant les mêmes valeurs que vous et augmentez par la même occasion les chances d'une collaboration fructueuse.

Je vous suggère vivement de vous faire aider d'un spécialiste des ressources humaines dans l'élaboration du profil de poste.

➤ **Prévoyez des tests de recrutement pertinents**

Le type de tests à mettre en œuvre dépend du profil de poste et des pratiques en cours au sein de votre organisation. Cependant je recommande particulièrement :

- **Les tests écrits axés sur les aspects pratiques du métier.** Ils vous permettent de jauger non seulement les aptitudes techniques du candidat, mais aussi ses capacités d'analyse, de synthèse ainsi que ses aptitudes rédactionnelles. Ces tests peuvent intégrer des questions théoriques mais doivent de préférence porter sur des cas pratiques inspirés de situations auxquelles le candidat est susceptible d'être confronté dans le cadre de son travail. Ils peuvent être effectués en présentiel ou à distance.
- **Les entretiens d'embauche.** Ils vous permettent de jauger, au travers de questions ciblées, l'expression orale et les aptitudes interpersonnelles du candidat, puis d'évaluer son degré d'adhésion aux valeurs de l'organisation et à celles que vous prônez au sein de votre équipe.

➤ **Prévoyez une période d'essai**

L'intérêt de la période d'essai n'est plus à démontrer !

Elle est utile aussi bien pour le candidat, **puisqu'elle lui permet d'évaluer s'il se plaît au sein de l'organisation**, s'il s'y intègre facilement et si le contenu du poste correspond à ses attentes, que pour le RAI. La période d'essai vous permet ainsi **d'évaluer les aptitudes de votre nouvelle recrue en situation réelle** et d'apprécier si « *les fruits tiennent la promesse des fleurs* ». Vous pouvez ainsi décider en toute connaissance de cause si votre nouveau collaborateur sera ou pas une source de valeur ajoutée pour l'équipe.

Pour les mêmes raisons, l'essai se révèle également d'une grande utilité lorsque vous êtes contraint, pour une raison ou une autre, de recruter un candidat qui ne correspond pas à votre premier choix.

➤ **Relancez en cas d'essai ou de recrutement infructueux**

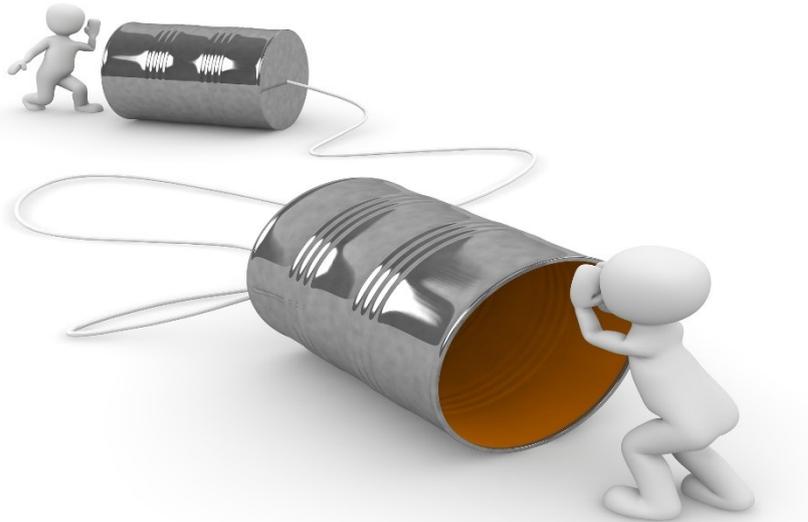
N'hésitez pas à relancer le processus de recrutement si vous ne parvenez pas à trouver la perle rare. Cependant, **il ne serait pas conséquent de vous contenter de publier à nouveau la même offre**. En effet, Albert EINSTEIN n'a-t-il pas dit

que « *La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent* » ?

Avant de relancer votre appel à candidatures, **prenez donc soin de préciser le profil de poste** au regard des candidatures que vous avez obtenues la première fois. **Modifiez également les canaux de diffusion de votre offre** afin de toucher une cible différente. Si vous aviez diffusé votre offre exclusivement sur des sites de recrutement, optez cette fois-ci pour les journaux, les réseaux sociaux ou encore votre réseau personnel. Recourez si vous en avez la possibilité à un cabinet de recrutement qui assurera peut-être une meilleure diffusion de votre offre.

2. Donnez le ton et Instaurez des canaux de communication efficaces

Vous avez recruté les membres de votre équipe et/ou avez pris la tête d'une équipe existante. La première chose à faire est d'instaurer une communication fluide avec votre équipe.



Ne pas le faire, c'est prendre le risque de vous couper de vos collaborateurs, de leurs préoccupations et de vous isoler.

Au contraire, mettre en place une bonne communication avec votre équipe, permettra à vos collaborateurs de vous connaître, de connaître et de comprendre votre vision ainsi que vos objectifs et de quelle manière ils s'intègrent à leurs objectifs personnels. Vos décisions seront alors mieux acceptées et appliquées.

Cela vous permettra également de mieux connaître votre équipe et d'utiliser les méthodes de communication adaptés à chaque membre.

Comment y parvenir ?

➤ **Instituez des réunions hebdomadaires**

Il ne s'agit pas de ces réunions d'entreprise qui durent trois heures et ne servent à rien. Mais d'un briefing hebdomadaire avec l'ensemble de votre équipe pour

vous permettre de **POSER DES QUESTIONS**, discuter du niveau d'avancement des travaux en cours, prendre connaissance des difficultés et préoccupations éventuelles afin d'y trouver des solutions séance tenante si possible ou plus tard, fixer des objectifs à court terme pour la semaine, réorienter ou réaffecter au besoin certaines tâches.

Ces réunions permettent aux collaborateurs de donner leur avis, de participer aux prises de décisions et de se sentir impliqués. Quant à vous, elles vous permettent d'ECOUTER, de rester proche des réalités du terrain, de repréciser les objectifs à court terme en termes clairs et **de prendre des décisions avisées.**

A ce titre, elles constituent donc un outil efficace de partage de l'information et de couplage entre le module pilote (Vous) et les modules opérationnels (vos collaborateurs) au sein du système que constitue votre département audit. Votre département fonctionnera donc beaucoup mieux.

➤ **Instaurez des canaux de communication informels**

Le métier d'auditeur est caractérisé par une certaine verticalité, en particulier lorsque vous avez une expérience préliminaire en cabinet. En effet, le système de grades caractéristique des cabinets d'audit peut faire naître un sentiment de supériorité chez certains managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un culte de la personnalité peut même parfois, s'installer.

Je vous recommande donc de vous débarrasser de ce complexe de supériorité s'il vous habite encore et de vous ouvrir à vos collaborateurs à travers des échanges informels. Vous pourriez par exemple déjeuner avec vos collaborateurs, discuter quelques minutes à la pause du dernier fait divers, prendre des nouvelles de leur famille et d'eux même, leur offrir un café, célébrer les succès de leurs enfants, partager avec eux ceux des vôtres, souhaiter les anniversaires, et plus important, faire tout ceci avec la plus grande sincérité et de manière désintéressée.

Cela contribuera à faire de vous une personne humaine et accessible, vers laquelle vos collaborateurs n'hésiteront pas à se tourner aussi bien dans le cadre professionnel que personnel.

➤ Maximisez l'utilisation des courriels

Les mails ou courriels sont également un outil efficace de communication avec vos collaborateurs. Bien qu'ils soient quelque peu formels, **ils vous permettent d'échanger rapidement des informations avec un maximum de clarté et un minimum de risques d'oublis, de malentendus ou de pertes de données liées aux échanges verbaux.**

Vous pouvez donc maximiser l'utilisation du courriel et faire en sorte que vos collaborateurs comprennent son importance dans votre système de communication.

Je me souviens de ce collaborateur qui pouvait passer plusieurs jours au bureau sans consulter sa messagerie professionnelle. Il n'en ressentait tout simplement pas le besoin car mon prédécesseur au poste de RAI n'en avait pas fait un outil de communication important.

Si comme moi vous communiquez beaucoup par mail, prenez soin d'en informer vos collaborateurs afin qu'ils prennent l'habitude de consulter régulièrement leur messages professionnels. Cela vous évitera les retards et désagréments de toutes sortes liés aux mails non-lus.

3. Soyez exemplaire

Stephen COVEY disait que « *vos actes parlent toujours plus fort et plus clairement que vos paroles* ».

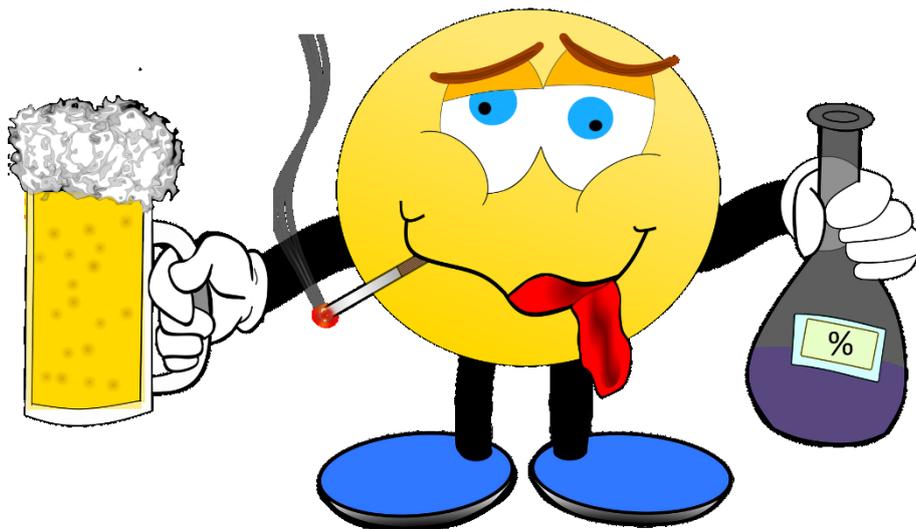
Cette citation résume fort bien tout le contenu de cette partie.

Aucun collaborateur, fut-il le plus consciencieux et le plus volontaire, **ne se pliera indéfiniment aux règles si vous-même ne les observez pas.**

Comment parvenir à être un exemple pour votre équipe ?

➤ En joignant l'acte à la parole

Je me souviens de mon passage dans un cabinet d'audit où le règlement intérieur stipulait clairement qu'il était interdit de porter des vêtements traditionnels lorsque nous étions en clientèle. Cette règle avait été strictement observée pendant plusieurs années jusqu'au jour où arriva un nouveau directeur-associé. Ce dernier n'était visiblement pas informé de la règle ou peut-être avait-il décidé de ne pas s'y conformer ?! Toujours est-il que ce nouveau directeur est arrivé un jour au cabinet arborant fièrement une magnifique tenue traditionnelle. Ce fut le début de la révolution ! 😊 Le règlement intérieur n'avait pas changé, tous les collaborateurs étaient informés de la règle, mais tous se sont fait une joie de l'enfreindre car le Directeur l'avait fait !



Les règles ne signifient donc rien si vous ne les appliquez pas à vous-même.

Avez-vous décidé que les retards ne seraient plus tolérés ? Arrangez-vous vous-même pour ne pas arriver en retard...sauf en cas de force majeure.

Avez-vous décidé que les délais devaient être rigoureusement tenus ? Tenez les vous-même !

Avez-vous décidé que les travaux devaient être correctement documentés ? Documentez-les vous-même correctement.

Souhaitez-vous être prévenu en cas d'absence ou de retard ? Prévenez-vous-même l'un de vos collaborateurs en cas d'absence.

➤ En démontrant vos compétences et en partageant vos connaissances

Selon la norme **1200- Compétence et conscience professionnelle** du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP), les missions d'audit doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle. En tant que RAI, nous attendons donc de nos collaborateurs qu'ils soient compétents, consciencieux, forces de propositions, etc.

Nous n'hésitons donc pas à nous montrer critiques, ce qui en soit n'est pas une mauvaise chose. Mais au-delà de la critique, **nous nous devons de leur apporter de la valeur en leur montrant le chemin, en leur transmettant nos connaissances et en les aidant à développer leurs compétences.**



Un collaborateur vous a-t-il transmis un projet de rapport proprement désastreux ? Vous pourriez lui dire tout le bien que vous pensez du torchon qu'il vous a produit, vous enfermer dans votre bureau pour reprendre le travail (pensant gagner du temps), puis lui envoyer l'évaluation la plus salée de l'histoire des évaluations ! Vous en auriez le droit et le pouvoir. 😊

Et puisque le beau rapport aux petits oignons rédigé par vos soins aura été envoyé en le copiant, ce collaborateur pourra en prendre de la graine! 😊

Mais en faisant cela, préparez-vous à réécrire les 50 prochains rapports que ce collaborateur produira car vous pouvez être sûr qu'ils ne seront pas meilleurs que le premier.

A la place vous pourriez prendre ce collaborateur sur vos genoux (j'exagère à peine !😊) et corriger avec lui le rapport, en lui expliquant le pourquoi du comment de chaque modification. Vous y passerez sans doute trois fois plus de temps que si vous deviez le corriger tout seul ; mais vous auriez apporté un plus inestimable à votre collaborateur, puisque vous lui auriez transmis directement votre savoir...et croyez-moi, il vous en sera reconnaissant. Mieux, le temps passé sur ce rapport sera capitalisé sur les prochains puisque vous pouvez être sûr que vous recevrez à l'avenir des documents de meilleure qualité, qui nécessiteront moins de temps de revue. Evidemment cela ne marchera peut-être pas du premier coup et il vous faudra probablement renouveler la manœuvre un certain nombre de fois, avant d'atteindre le niveau de qualité que vous recherchez. Mais croyez-moi, cela fonctionne !

Le partage de connaissances peut aussi se faire au travers de formations formelles (par vous-même ou une tierce personne).

Notez en somme que **le développement des compétences de votre équipe sera votre plus grand atout** car :

- vos collaborateurs vous respecteront davantage s'ils savent que vous pouvez leur apporter un plus en termes de connaissances et de compétences.
- Vous améliorerez ce faisant les compétences de votre équipe et la qualité de son travail et réduirez par le même fait, votre charge de travail future. 😊
- Cela vous "obligera" à vous enrichir vous-même et à développer vos propres compétences afin de pouvoir continuer à ajouter de la valeur à vos collaborateurs.

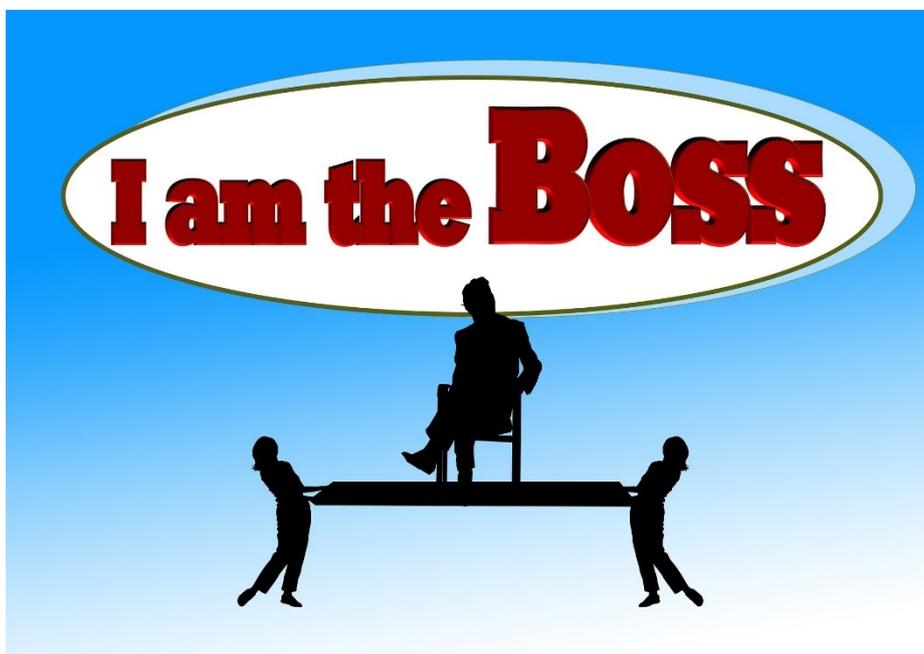
- Vous augmenterez par voie de conséquence, la qualité des interventions de votre équipe et sa contribution globale à la création de valeur au sein de l'organisation.

En outre, le développement des compétences de l'équipe d'audit constitue une exigence de la norme **1230- Formation professionnelle continue** du CRIPP qui prévoit que « *les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue* ».

➤ **En mettant la main à la pâte**

Mettre la main à la pâte implique, lorsque la situation l'exige, de faire les "petites" tâches (ces tests de détail ou visites de terrain qui n'étaient plus dignes de vous ! 😊), qui relèvent en principe de vos collaborateurs. **Cela constitue une preuve d'humilité qui forcera leur respect** et leur prouvera que vous savez et pouvez faire le travail parfois ingrat que vous leur demandez. Ils y mettront donc davantage de cœur les fois à venir.

Cela leur prouvera également qu'ils peuvent compter sur vous pour les épauler au besoin et que vous ne vous contentez pas seulement de donner des instructions et de critiquer... en un mot, de "faire le chef".



4. Organisez le travail

En tant que RAI, l'organisation du travail au sein de votre département relève de votre responsabilité. Vous devez ainsi veiller à l'indépendance de l'équipe d'audit conformément à la norme **1100-Indépendance et objectivité** du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) et vous assurer que les travaux sont exécutés avec la diligence et le savoir-faire nécessaires tels que prévus par la norme **1220 – Conscience professionnelle** du CRIPP.

A ce titre, il vous appartient de mettre à disposition les ressources de travail adaptées, de fixer des objectifs et de répartir les tâches, puis de donner des feedbacks constructifs.



➤ Assurez la disponibilité des ressources

L'atteinte des résultats fixés aux membres de votre équipe nécessite la mise en place, par le RAI, de ressources. C'est la substance de la norme **2030- Gestion des ressources** du CRIPP qui prévoit que « *Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.* » Ces ressources comprennent, outre le matériel (qui dépend de l'organisation), la formation, les compétences et le savoir-faire (abordés au point 3 précédent), les outils nécessaires à l'accomplissement du travail. Compte tenu

de la taille de votre organisation et des techniques d'audit que vous employez, les outils que vous devrez mettre en place varieront sans doute.

Cependant, il vous faut au minimum les outils suivants que j'ai classés en deux catégories :

Les outils de base

Ce sont ceux sur lesquels repose le fonctionnement du département audit interne et qui ne peuvent être modifiés que par le RAI et pour certains avec l'autorisation du Conseil d'Administration. Il s'agit :

- De la charte d'audit interne
- Du code de déontologie
- Des règles et procédures d'audit
- Des termes de référence
- Du plan de travail sur l'année incluant une affectation des ressources (humaines notamment)
- Du budget prévisionnel approuvé
- De la cartographie des risques
- De l'outil d'échantillonnage.

Les outils opérationnels

Ce sont des outils conçus sous forme de templates mais qui doivent être adaptés aux objectifs de chaque mission. Il s'agit :

- du document de planification de mission
- du programme de travail détaillé
- des papiers de travail préconçus (aussi bien pour les tests de procédures que les tests substantifs)
- du modèle de document de synthèse
- du modèle de rapport
- du modèle de document de suivi des recommandations.

L'existence de ces outils vous permettra d'une part d'encadrer, de standardiser et de faciliter au maximum le travail des collaborateurs et d'autre part de faciliter votre propre travail de supervision et de revue.

Veillez cependant à susciter l'émulation au sein votre équipe afin d'inciter vos collaborateurs à ajouter de la valeur au contenu des outils de travail en vous faisant des propositions d'amélioration compte tenu des réalités du terrain.

Vous devez par ailleurs mettre en place un système :

- de revue formelle des travaux de vos collaborateurs afin de vous assurer d'une part que les travaux ont été mis en œuvre conformément au planning de mission et d'autre part qu'ils demeurent appropriés compte tenu de l'étendue des anomalies relevées.
- de suivi des notes de revue afin de garantir que vos commentaires éventuels sont bien pris en compte avant la finalisation des travaux et l'émission du rapport définitif.

Il est important de garder à l'esprit que vous êtes l'unique responsable des résultats de l'audit et du contenu du rapport définitif conformément à la norme **2440 – Diffusion des résultats** du CRIPP.

➤ Fixez des objectifs

RAI 1 : « *Nous allons accomplir de grandes choses cette année. Nous allons devenir des acteurs incontournables de l'organisation et contribuer à la création de valeur ajoutée.*

Je compte sur chacun de vous pour donner le meilleur de lui-même afin d'y parvenir ! ».

RAI 2 : « *Cette année notre département doit améliorer sa contribution à la création de valeur au sein de notre organisation. Pour y parvenir nous allons :*

- *Elaborer une cartographie des risques précise et la faire approuver par le CA d'ici le 15/01. Je piloterai moi-même ce travail avec l'aide de X et Y.*
- *Elaborer notre planning de travail annuel au plus tard le 31/01. Pour cela je compte sur C et D pour me faire parvenir 1, 2 et 3 d'ici le 15/01.*
- *Respecter les délais d'émission de nos rapports et fournir un délai suffisant aux audités pour leurs commentaires. Pour cela les chefs de mission devront s'assurer que tous les rapports sont envoyés dans un délai d'une semaine après la fin des travaux de terrain et que les audités disposent d'au moins 15 jours pour effectuer leurs commentaires.*
- *Effectuer un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations des audits précédents. Chacun de vous devra m'envoyer le document de suivi*

des recommandations mis à jour de l'unité opérationnelle dont il est responsable au plus tard le 5 de chaque mois.

- Etc. »

A votre avis, lequel des deux RAI a le plus de chance d'atteindre son objectif de création de valeur? Je penche pour le second....parce que ses objectifs sont **SMART**.



Si vous faites partie de la minorité qui ne connaît pas encore cet acronyme, sachez qu'il a été utilisé pour la première fois par George T Doran et est inspiré du concept de [management par objectifs](#) , défini en 1954 par [Peter F. Drucker](#) . Il correspond aux caractéristiques des objectifs formulés de façon simple et claire, ce qui accroît leurs chances de réalisation.

Spécifique : La formulation de l'objectif se doit d'être la plus simple, la plus précise et la plus compréhensible possible afin de permettre à quiconque d'avoir une lecture concise du but à atteindre.

Mesurable ce critère assure un fondement concret à l'objectif, fondement sur lequel on peut se baser pour mesurer son niveau de réalisation.

Atteignable ou **Accessible** : les objectifs visés doivent être assez ambitieux pour susciter chez vos collaborateurs, l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils

doivent cependant rester accessibles car le fait d'avoir la certitude qu'ils sont capables de les mener à bien constituera une grande source de motivation.

Réaliste : L'objectif doit être le plus réaliste possible, afin de ne susciter aucun doute dans l'esprit de vos collaborateurs quant à sa faisabilité. Il faut que la faisabilité saute tout de suite aux yeux, afin d'encourager votre équipe à s'impliquer comme cela se doit.

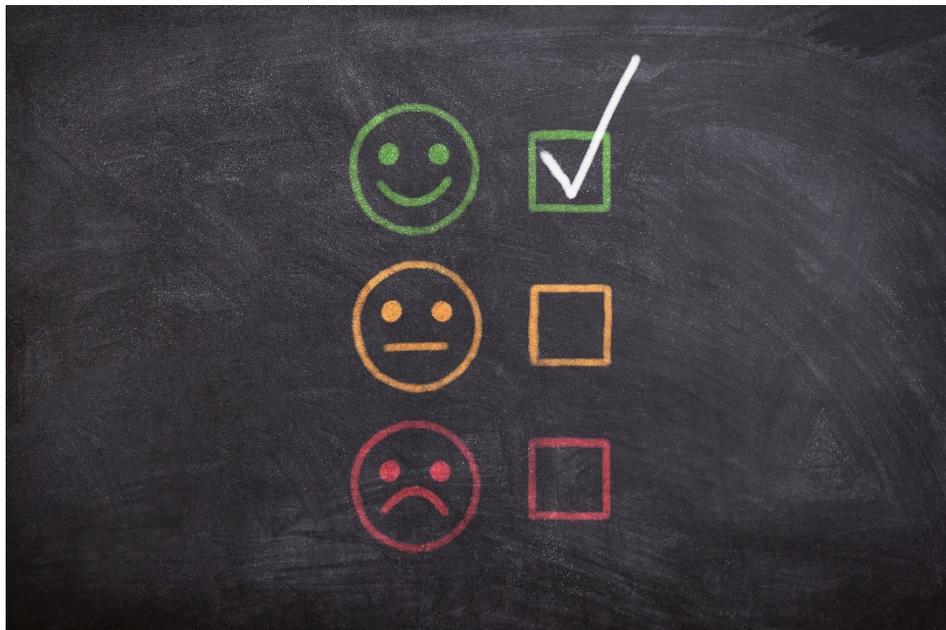
Temporel : l'objectif doit être limité dans le temps, afin d'éviter que sa mise en œuvre ne s'éternise et ne soit à l'origine de pertes de ressources inutiles et surtout infructueuses. Il convient donc de définir un délai à respecter, afin d'engendrer le dynamisme nécessaire à une bonne productivité.

La définition d'objectifs SMART permettra à votre équipe ainsi qu'à vous-même de **rester concentrés sur les tâches à accomplir qui sont essentielles, de gagner du temps et d'éviter de vous égarer.**

Les objectifs doivent être définis à l'échelle du département, des missions et des collaborateurs, si possible avec l'implication de ces derniers et doivent être formellement communiqués pour permettre à tous de se les approprier. Ils peuvent être déclinés en sous-objectifs puis en tâches afin d'en faciliter la mise en œuvre.

Il est de votre responsabilité en tant que RAI d'assigner un responsable, des ressources et des délais à chaque tâche si vous voulez qu'elle soit effectuée. Car vous devez garder à l'esprit comme l'a dit Stanislaw Jerzy Lec que « *dans une avalanche, aucun flocon ne se sent responsable* ». En d'autres termes lorsque tout le monde est responsable d'une tâche, personne n'en est responsable en définitive.

➤ **Donnez des feedbacks**



Les feedbacks sont la suite logique de la définition des objectifs. Ils consistent à :

- **mesurer l'atteinte de ces derniers,**
- **fournir de la reconnaissance aux collaborateurs** non seulement pour les objectifs qui ont été atteints voire dépassés mais également pour ceux pour lesquels des améliorations ont été constatées, même si l'objectif de départ n'a pas été atteint.
- **fournir des orientations** pour améliorer les performances dans les domaines où les objectifs ne sont pas atteints.

Dans la mesure du possible, vous devriez fournir des feedbacks au minimum à la fin de chaque mission ou tâche spécifique afin de galvaniser l'équipe par vos retours positifs et de lui permettre de s'améliorer lors des missions suivantes grâce aux axes d'amélioration que vous auriez porté à sa connaissance.

Il ne s'agit cependant pas de verser dans le micro management et de regarder par-dessus les épaules de vos collaborateurs pour évaluer à chaque instant leur travail. Il s'agit plutôt de laisser à vos collaborateurs suffisamment d'espace et d'autonomie pour déployer des actions et faire preuve de créativité, tout en supervisant régulièrement l'avancement des travaux et le niveau de réalisation des objectifs.

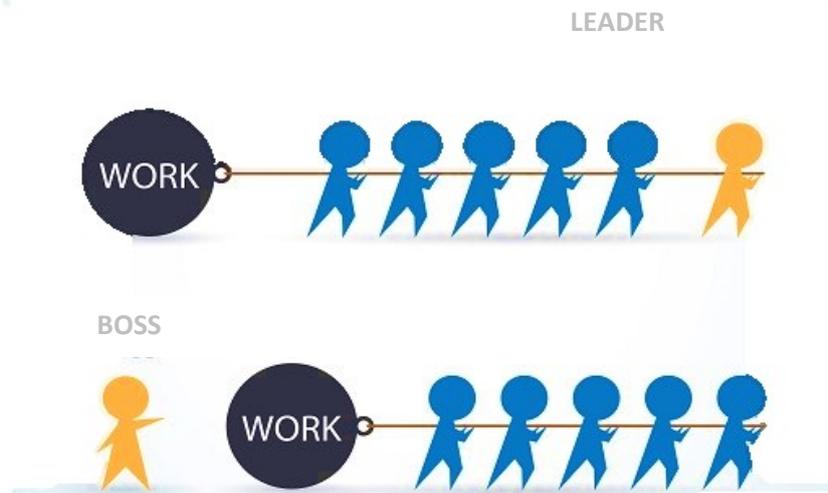
Vous pouvez donner des feedbacks soit dans le cadre d'évaluations formelles ou bien de manière informelle lors de discussions individuelles avec les collaborateurs.

Attention cependant aux deux points suivants :

- **les évaluations positives sont autant voire plus importantes que les évaluations “négatives”**. En d'autres termes il est tout aussi important de **DIRE A VOS COLLABORATEURS CE QU'ILS ONT FAIT DE BIEN** que de leur dire ce qu'ils doivent améliorer. Nous auditeurs, avons en effet tendance (déformation professionnelle ???) à ne voir que les axes d'amélioration et à très peu féliciter les collaborateurs lorsqu'ils réussissent. Les félicitations sont pourtant importantes d'une part parce qu'elles valorisent les efforts du collaborateur et lui donnent confiance en ses propres capacités, et d'autre part parce qu'elles lui permettent d'être davantage réceptif aux commentaires moins positifs.
- **Les évaluations doivent porter sur le travail effectué et non sur la personne**. Pour cela :
 - faites vos commentaires en commençant vos phrases par « je pense que », « je trouve que », « j'ai remarqué que », ...
 - Evitez autant que faire se peut le « Tu as fait ceci » ou « Tu n'as pas fait cela », qui tend à incriminer.
 - Concentrez-vous sur les faits et non sur la personne. A titre d'exemple, « *J'ai remarqué que le rapport de la mission XXX est arrivé avec une semaine de retard. Le PCA n'était pas content car il n'a pas pu l'envoyer à temps aux membres du CA. Et j'ai moi-même reçu un blâme pour cela.* » est un constat factuel et dénué de toute critique puisque vous dites juste ce qu'il s'est passé. Votre collaborateur sera donc plus ouvert et enclin à vous fournir des explications ou à écouter vos recommandations qu'après un « *Tu m'as envoyé le rapport de la mission XXX avec une semaine de retard et à cause de toi je me suis fait laminer par le PCA.* » qui sonne beaucoup plus comme une accusation. Dans les deux cas le message est le même mais la réaction de votre collaborateur sera sans doute différente car la seconde approche le mettra sur la défensive.
 - Posez des questions au lieu d'être affirmatif. Lorsque vous êtes affirmatif, le collaborateur se renferme et la discussion est alors à

sens unique et peu constructive. En revanche lorsque vous échangez des points de vue, vous pouvez mieux comprendre l'état d'esprit de votre collaborateur et trouver la méthode appropriée pour obtenir de lui les changements que vous attendez.

5. Soyez un leader, pas seulement un manager



Le leadership peut être défini comme un ensemble de compétences (que l'on peut acquérir et développer) qui nous permettent d'influencer les autres dans le but de les mener à atteindre des objectifs définis.

Je vous entends d'ici vous demander en quoi il est important pour un RAI d'être un leader ? Eh bien parce que dans votre position de RAI, vous devez mener une équipe constituée d'individus aux valeurs, besoins et aspirations différents, parfois divergents, vers des objectifs qui sont d'abord les vôtres avant d'être ceux de votre département et qu'ils ne partagent pas forcément. **Un bon leadership constitue à mon avis le moyen le plus sûr d'y parvenir car il vous permettra de développer l'influence dont vous avez besoin pour faire adhérer vos collaborateurs à votre personne, puis à votre vision et enfin pour faire de vos objectifs, les leurs.** Vous parviendrez ainsi, à constituer une équipe à la fois soudée et efficace car travaillant ensemble pour les mêmes objectifs.

Les principes théoriques qui constituent le fondement de cette partie sont tirés de l'ouvrage [Les 21 lois irréfutables du Leadership de John C. MAXWELL](#) que je vous invite à lire si vous ne l'avez pas encore fait.

L'auteur y développe 5 mythes sur le leadership qu'il est important de déconstruire avant d'entamer votre quête d'un meilleur niveau de leadership. J'ai choisi de présenter ici 3 de ces mythes qui sont à mon avis les plus pertinents du point de vue d'un Responsable d'Audit Interne:

- **Le mythe du management** : beaucoup de gens pensent que leadership et management sont pareils. Cela est totalement faux. Un leader amène les autres à le suivre, alors qu'un manager se concentre sur le maintien des systèmes, processus et procédures: il n'a pas d'influence.
- **Le mythe de la connaissance** : le leadership d'une personne n'est pas lié à la quantité de savoir qu'elle détient. On peut ainsi rencontrer de grands savants, chercheurs ou philosophes qui n'ont aucune influence sur les autres. De la même manière, le seul fait que vous en sachiez davantage que vos collaborateurs sur les techniques d'audit ne fait pas de vous un leader et ne les incitera pas à vous suivre.
- **Le mythe de la position** : Ce n'est pas votre position au sein de l'organisation qui fait de vous un leader. Certaines personnes n'ont pas de titres prestigieux mais possèdent beaucoup d'influence et un leadership incroyable. Ne comptez donc pas seulement sur votre titre de RAI pour obtenir la loyauté et l'adhésion de votre équipe... il vous faudra en mettre davantage dans la balance.

Votre efficacité et votre capacité à atteindre des objectifs, en particulier à la tête d'une équipe dépendent donc de votre niveau de leadership, qui n'est fonction ni de vos connaissances, ni de votre position ou de votre titre, mais de votre capacité à influencer les autres.



Comment donc développer votre leadership ?

➤ En prenant conscience que vous le pouvez

Même si certaines personnes naissent avec plus d'aptitudes que les autres, il est important de garder à l'esprit qu'on ne naît pas leader ... on le devient !

John MAXWELL définit ainsi dans la loi du processus (troisième des vingt-et-une lois), 4 phases de croissance du leadership :

- **Phase 1- Ne pas savoir ce qu'on ne sait pas** : La plupart des gens n'ont pas conscience de l'importance du leadership, ils sont en phase 1.
- **Phase 2- Savoir ce qu'on ne sait pas**: Nous entrons en phase 2 quand nous commençons une fonction qui demande de faire preuve de leadership, que nous nous apercevons que personne ne nous suit et que nous devons apprendre.
- **Phase 3- S'améliorer** : Le travail commence à payer et nous commençons à voir les premiers résultats, c'est la phase 3.
- **Phase 4- Savoir** : Lorsque nous sommes en phase 3, nous pouvons être un bon leader mais cela demande de réfléchir à chacune de nos actions. En phase 4, tout devient automatique, et nous devenons vraiment efficaces.¹

L'auteur y indique en outre que *«Le leadership c'est comme un investissement... Il se constitue. Il n'y a pas de réussite du jour au lendemain dans le développement du leadership. Ce qui importe le plus est ce que vous faites jour après jour sur une longue période. »*

Développer son leadership est donc un travail quotidien, qui demande discipline et consistance. Mais la bonne nouvelle, c'est que quel que soit votre niveau aujourd'hui, vous pouvez vous améliorer. 😊

➤ En établissant une connexion avec vos collaborateurs (Soyez à l'écoute)

La 10^{ème} loi du leadership selon John C. MAXWELL est celle de la connexion qui implique qu'il faut d'abord toucher le cœur d'une personne avant de lui demander de l'aide. La notion d'aide peut choquer dans le cadre de l'audit interne puisque vous pourriez penser que vos collaborateurs sont payés pour faire le travail et qu'il ne s'agit donc pas d'une aide. Et je vous répondrais alors que votre équipe pourrait très bien se contenter de faire le strict minimum, ce

¹ Formulation tirée de www.deslivrespourchangerdevie.com

qui lui garantirait son salaire, sans vous rapprocher pour autant de vos objectifs ! Une équipe et des collaborateurs qui travaillent à réaliser vos objectifs et ceux de votre département constituent par conséquent une précieuse aide que vous devriez bel et bien considérer comme telle!



Votre connexion émotionnelle avec votre équipe se développera d'abord et avant tout avec chaque individu et, **en cela, les échanges informels abordés plus haut vous seront d'une grande utilité.** Vous développerez votre crédibilité auprès de vos collaborateurs en vous connectant à eux et en **leur montrant que vous voulez vraiment les aider.** Encore une fois, il ne s'agit pas d'un intérêt hypocrite ou de façade ou encore destiné à les manipuler, mais d'une volonté réelle de mieux les connaître, de mieux les comprendre afin de leur apporter des réponses pertinentes et une valeur ajoutée réelle. Plus la relation et la connexion seront fortes entre les personnes, plus les membres de votre équipe voudront aider leur leader (Vous).

Et vous n'avez pas besoin de posséder beaucoup de charisme pour y arriver.

Une des clefs pour vous connecter aux autres est **d'être individuellement à l'écoute de chaque individu**, de comprendre que votre équipe est un ensemble de personnes uniques, chacune avec ses rêves et ses ambitions.

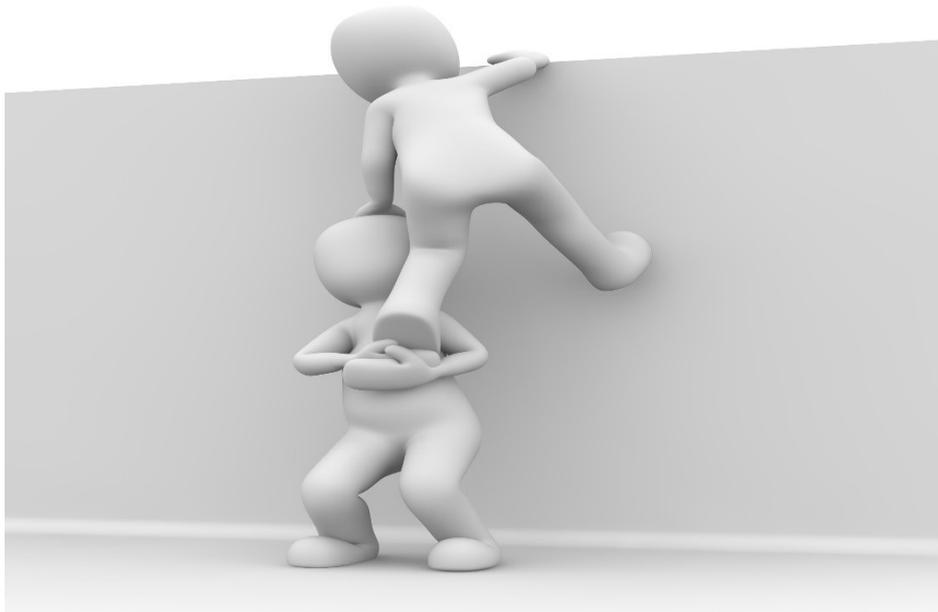
Beaucoup de leaders pensent à tort que l'effort de connexion doit provenir des collaborateurs" *C'est moi le chef, ce sont les employés, c'est à eux de venir à moi*" ou encore *"je ne peux pas m'adapter aux besoins et au tempérament de 10 personnes. Par contre, eux peuvent très bien s'adapter au mien. C'est plus facile*

et plus logique. “ Mais c’est oublier que les solutions les plus faciles ne sont pas souvent les plus efficaces sur la durée.

Les leaders efficaces savent donc que la responsabilité d’initier la relation leur revient, et que c’est aussi à eux de continuer à la renforcer. Ce n’est pas toujours facile et cela demande souvent beaucoup de temps, mais c’est absolument nécessaire à la construction et au succès d’une équipe.

Lorsque vous aurez bâti un lien solide avec vos collaborateurs, cela se ressentira dans leur loyauté et leur éthique de travail. **Votre vision deviendra alors l’aspiration de votre équipe.**

➤ **En inspirant la confiance (Protégez et soutenez vos collaborateurs)**



J’ai encore en mémoire l’une de mes dernières missions d’audit de liasse de reporting en Janvier 2014. Nous étions Lundi et la clearance (rapport) devait être envoyée aux auditeurs du groupe Mercredi. Les travaux étaient à peine exécutés au tiers et le tiers exécuté, non-encore revu. Le senior-manager responsable de l’équipe avait alors, à la surprise générale, obtenu de l’associé une prolongation des délais de finalisation de nos travaux. Alors qu’un autre dans la même situation nous aurait fait travailler nuit et jour pour tenir les délais, Lui, avait décidé de ménager son équipe... Inutile de vous dire que toute l’équipe lui en a été plus que reconnaissante et qu’une belle confiance s’est installée après cet épisode. Les efforts supplémentaires qu’il nous demandait par la suite étaient acceptés car nous savions (nous le croyions fermement en tout cas 😊), qu’ils étaient nécessaires. Nous avons désormais confiance en son jugement.

La loi de la confiance est la sixième décrite par John MAXWELL. Elle constitue selon lui la fondation du leadership. Pour obtenir la confiance des autres, un leader doit posséder en outre des qualités de caractère. On vous pardonnera les erreurs dues à un manque de compétences, mais celles dues à un “mauvais” caractère seront difficilement oubliées car dans ce domaine, la moindre erreur est fatale.

Posséder un “bon” caractère, c’est être consistant. Vos collaborateurs doivent savoir qu’ils peuvent s’appuyer sur vous jour après jour. Vous obtiendrez leur respect en prenant de bonnes décisions, en admettant vos erreurs, et en faisant passer ce qui est mieux pour votre équipe et votre organisation avant vos propres intérêts.

Ne brisez jamais la confiance de vos collaborateurs, sinon vous perdrez votre influence auprès d’eux.

CONCLUSION

Bravo ! Vous avez lu ce livre en entier, et je peux vous assurer que seule une infime minorité de ceux qui l'ont téléchargé en ont fait autant ! Le simple fait de l'avoir terminé fait de vous une élite.

A présent vous en savez plus sur ce qui fait une équipe d'audit efficace et un RAI heureux ! 😊

Et si vous appliquez tout cela, vous pourrez certainement mettre en place une équipe qui vous portera et vous aidera à atteindre vos objectifs, mais que vous aiderez également à grandir et à se bonifier.

Vos collaborateurs apprécieront et votre organisation vous en sera reconnaissante car vous contribuerez à coup sûr à créer de la valeur – et même beaucoup de valeur – par la qualité de vos interventions!

Si vous ne deviez retenir qu'une seule phrase de tout cet ouvrage, je voudrais que ce soit : « *Soyez un leader et pas seulement un manager !* »... mais j'espère que vous en retiendrez quand même peu plus ! 😊

Agissez donc MAINTENANT Et n'oubliez pas de me faire des feedbacks sur vos premiers succès! Je sais qu'ils seront bientôt là ! 😊



QUI SUIS-JE ET POURQUOI VOUS POUVEZ ME FAIRE CONFIANCE ?



Je suis Eunice SALLOU, consultante en audit interne et externe, spécialisée en audit comptable et financier.

Après environ 10 années passées au service d'un des cabinets "Big Four" et d'organisations internationales, j'ai décidé d'offrir mes services en tant que consultante et formatrice dans les domaines où j'excelle le plus: l'audit, le contrôle interne, le management des risques et la comptabilité.

Mon objectif est de vous apporter une réelle valeur ajoutée à travers des outils et des articles de qualité, pour améliorer votre pratique quotidienne des métiers de l'audit à travers mon blog [Apprendre l'audit](#).

Si vous souhaitez aller plus loin, préparez-vous car je mettrai bientôt en ligne des formations sur mesure et 99% pratiques, afin de **vous aider à atteindre vos objectifs professionnels**.

Mon approche de la formation est très humaine et allie rigueur, conscience professionnelle, curiosité, respect de l'autre et amour du travail bien fait... le tout enrobé de bonne humeur. 😊

Elle est basée sur mon expérience et ma connaissance des besoins **REELS** auxquels sont confrontés au quotidien les professionnels qu'ils soient débutants ou expérimentés.

Je prends énormément de plaisir à partager mes connaissances avec vous et j'espère que vous en prendrez autant à vous développer avec moi car je crois fermement que «*qui donne s'enrichît*».

Visitez:

- mon blog [Apprendre l'audit](#) pour en savoir plus
- [mon profil LinkedIn](#) pour plus d'informations sur mon parcours professionnel.

Pour échanger avec moi, n'hésitez pas à me contacter via [LINKEDIN](#) ou le [formulaire de contact](#) de mon blog.

J'ai hâte de vous retrouver de l'autre côté! 😊