



# PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Les avantages de la diversité  
et de l'inclusion pour les organisations



The Institute of  
**Internal Auditors**

## Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,  
CCSA, CFSA, CGAP,  
CRMA – *IIA-Malaisie*

Lesedi Lesetedi, CIA,  
QIAL – *African Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,  
CGAP – *IIA-Pays-Bas*

Karem Obeid, CIA, CCSA,  
CRMA – *IIA-Émirats arabes unis*

Carolyn Saint, CIA, CRMA,  
CPA – *IIA-Amérique du Nord*

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA – *IIA-Colombie*

## Numéros précédents

Pour accéder aux numéros précédents des Perspectives internationales, visitez le site à l'adresse suivante [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Table des matières

Introduction .....	1
Qu'est-ce que la diversité ? .....	1
Le lien entre diversité et inclusion .....	1
Les avantages de la diversité pour les organisations.....	3
Rentabilité accrue .....	3
Amélioration du recrutement, de la rétention des talents et de la performance .....	4
Les risques liés à la diversité.....	6
Réflexions finales.....	10
Le lien entre diversité et culture de l'organisation.....	10
Bibliographie.....	11

## À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'institut des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans les Perspectives internationales ne sont pas nécessairement celles des contributeurs individuels ayant collaboré à l'élaboration du présent document ni celles de leurs employeurs.

## Copyright

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

# Introduction

La diversité est un vaste thème d'actualité. En effet, de nombreuses études ont démontré qu'elle pouvait avoir un impact direct sur la productivité et la valeur des organisations. Aussi, dans le contexte actuel, devraient-elles lui accorder la plus grande attention, car l'ignorer représenterait un risque stratégique au même titre que ceux auxquels la fonction d'audit interne doit traditionnellement prêter attention.

Selon le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP), la mission de l'audit interne consiste à « accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques ». Ce nouveau numéro des Perspectives internationales dévoile les effets de la diversité sur la productivité et la valeur des organisations. Y sont en outre exposées les raisons pour lesquelles l'audit interne devrait promouvoir la diversité, sous toutes ses formes, tant à son propre niveau qu'au sein de l'organisation tout entière.

## Qu'est-ce que la diversité ?

Pour aborder correctement le sujet de la diversité, il est important de bien définir cette notion. Or, ce n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît ; il ne suffit pas de regarder dans le dictionnaire.

Un exemple parmi d'autres : l'Association of American Colleges & Universities définit la diversité comme « un ensemble de différences individuelles (personnalité, acquis, expériences personnelles, etc.) et de différences sociales/propres à un groupe (origine raciale/ethnique, classe sociale, sexe, orientation sexuelle, pays d'origine, handicap, convictions culturelles, politiques, religieuses ou autres, etc.) ». <sup>1</sup>

## Le lien entre diversité et inclusion

Il est rare d'entendre parler de la diversité sans qu'il soit également fait mention de l'inclusion, à tel point que ces deux notions sont souvent regroupées sous l'acronyme « D&I » dans les publications. Bien qu'elles soient étroitement liées, il est important de ne pas les confondre. La diversité fait référence à l'éventail complet des différences humaines (origine géographique/ethnique, culture, sexe, religion, âge, handicap physique/mental, etc.). L'inclusion désignerait quant à elle « un sentiment d'appartenance à une certaine culture et à un certain milieu », selon un article de Gallup. <sup>2</sup>

Toujours selon cet article, « il faut bien distinguer l'inclusion de la diversité dans le sens où le simple fait que l'organisation dispose d'une large variété de profils ne changera rien à son résultat net. Il faut aussi que chacun de ces profils s'y sente bien. » <sup>3</sup>

Le psychologue Bill Crawford résume ainsi la distinction entre les deux notions : « L'une décrit ce qui est, tandis que l'autre décrit un modèle d'interaction essentiel à l'efficacité des équipes et des organisations. » <sup>4</sup>

### Définition du terme « Diversité »

**1** : État de ce qui est constitué d'éléments divers, différents, variés. Synonyme : VARIÉTÉ  
Ex. : intégration de personnes issues d'horizons divers (d'origines ou de cultures différentes p. ex.) au sein d'un groupe ; programmes officiels visant à promouvoir la *diversité* en milieu scolaire.

**2** : Caractère de ce qui est constitué d'éléments divers, différents, variés, ou présentant des caractéristiques distinctes.  
Ex. : une *diversité* de points de vue.

Source : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

## Une définition fluctuante

Malgré les exemples précités, il demeure que les définitions de la diversité et de l'inclusion varient selon le contexte. Celle de la diversité en particulier peut différer complètement d'un groupe à l'autre ou d'une personne à l'autre.

Par exemple, selon une étude réalisée en 2015 par Deloitte et la Billie Jean King Leadership Initiative, les représentants de la génération Y ne voient pas la diversité et l'inclusion de la même façon que les baby-boomers et la génération X. En effet, pour les premiers, la diversité transparait dans un groupe d'individus issus d'horizons divers et porteurs d'expériences et d'opinions variées, et l'inclusion consiste à favoriser un cadre collaboratif valorisant le libre échange d'idées et de points de vue différents. Au contraire, pour les seconds, la diversité est synonyme d'équité et de protection, peu important le sexe, l'origine raciale, la religion... Ils voient dans l'inclusion le moyen d'instaurer un environnement favorisant l'intégration de tous.

« La diversité, c'est l'art de concilier la réflexion du collectif et l'indépendance de l'individu. »

— Malcolm Forbes<sup>5</sup>

« Les membres de la génération Y ont à cœur de faire passer leurs idées et leurs opinions mais, contrairement à leurs aînés, ils jugent inutile de dissimuler leurs différences pour y parvenir », indiquent les auteurs de l'étude. « Ils revendiquent désormais leur identité et sont fermement convaincus que leurs spécificités peuvent être un atout pour les organisations. »<sup>6</sup>

L'origine géographique, ou plutôt les caractéristiques propres à une région, peuvent également influencer sur les définitions de la diversité et de l'inclusion. Par exemple, avec près de 3 000 ethnies et 2 000 langues, l'Afrique est l'un des continents les plus hétérogènes. *A contrario*, les populations japonaise et coréenne figurent parmi les plus homogènes qui soient selon une étude réalisée par le Harvard Institute.<sup>7</sup> Dans le cas de l'Afrique, l'accent sera mis essentiellement sur l'origine ethnique ; dans celui du Japon et de la péninsule de Corée, il sera placé sur d'autres critères comme le sexe (selon une étude réalisée par le Forum économique mondial en 2018, le Japon se classait 129<sup>e</sup> du point de vue de la représentativité des femmes dans la sphère politique et à des postes de direction, et la Corée 133<sup>e</sup>).<sup>8</sup> En résumé, il est important de tenir compte de la zone du monde considérée lorsque l'on aborde le sujet de la diversité et de l'inclusion.

Toutes ces définitions présentent néanmoins certains points communs permettant à l'ensemble des acteurs concernés, partout dans le monde – et notamment aux organisations d'envergure internationale – d'aborder la diversité et l'inclusion par le même prisme. L'ouvrage *Diversity Primer* énonce trois principes directeurs que l'ensemble des organisations devraient prendre en compte pour élaborer (avec ou sans l'aide de l'audit interne) leurs propres définitions de la diversité et de l'inclusion :

- **Respecter les valeurs humaines fondamentales.** Aucune organisation ne saurait transiger avec la dignité et les droits fondamentaux de l'Homme, quel(le) que soit son pays ou sa région d'implantation.
- **Respecter les traditions locales.** Aucune organisation ne saurait prétendre changer les traditions et la culture de son pays ou sa région d'implantation.
- **Accepter les compromis.** Il faut avoir conscience que certains concepts universels peuvent ne pas être adaptés au contexte local, et s'efforcer de trouver des terrains d'entente communs sur lesquels se fonder pour tendre vers une approche plus intégrée.<sup>9</sup>

# Les avantages de la diversité pour les organisations

De nombreuses études démontrent en quoi le fait d'accorder une plus grande attention à la diversité et à l'inclusion peut avoir des retombées favorables à tous les niveaux d'une organisation, du financier jusqu'au culturel. En prenant connaissance des conclusions de ces études, la fonction d'audit interne sera mieux à même de sensibiliser ses parties prenantes et d'inciter son organisation à évoluer.

## Rentabilité accrue

Dans une étude de 2018 intitulée « *Delivering Through Diversity* », le cabinet de conseil McKinsey & Company aborde le sujet de la diversité sous plusieurs angles différents afin de déterminer en quoi les initiatives menées dans ce domaine peuvent impacter de manière significative la rentabilité d'une organisation. Ses conclusions sont les suivantes :

- Les organisations dont l'équipe dirigeante les situe dans le quartile supérieur en matière de parité sont 21 % plus susceptibles de s'inscrire au-dessus de la moyenne sectorielle nationale du point de vue de la rentabilité ; et pour la création de valeur, ce chiffre atteint 27 %.
- Les organisations dont l'équipe dirigeante les situe dans le quartile supérieur en matière de diversité ethnique/culturelle ont 33 % plus de chances d'afficher une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents.
- Les organisations situées dans le quartile inférieur dans l'une et l'autre de ces catégories diminuent de 29 % leur capacité à atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne des autres organisations de l'échantillon analysé par McKinsey & Company.<sup>10</sup>

Dans une autre étude de 2018, le Boston Consulting Group révèle que les organisations américaines dotées d'une équipe dirigeante plus diversifiée que la moyenne dégagent de leurs activités d'innovation un chiffre d'affaires 19 % plus élevé que celui des autres organisations. Selon cette étude, la mixité (des talents, des origines, etc.) peut impacter de manière significative le chiffre d'affaires : « Si notre organisation fictive engageait au sein de son équipe dirigeante 30 managers issus d'un autre secteur (soit 2 % de l'effectif dirigeant), le chiffre d'affaires généré grâce à ses activités d'innovation augmenterait d'un point de pourcentage. Il en serait de même si elle engageait 38 femmes (2,5 % de l'effectif dirigeant) ou encore 23 étrangers (1,5 % de l'effectif dirigeant). »<sup>12</sup>

Les avantages sont aussi observables à plus large échelle à mesure que la mixité d'un pays ou d'une région progresse (du fait de l'immigration par exemple). Dans une étude de 2018, le Projet Hamilton démontre que l'immigration de travailleurs hautement qualifiés a une incidence positive directe sur l'innovation.<sup>13</sup> Il ressort d'une autre étude de 2018 réalisée par le Migration Advisory Committee que si la proportion d'immigrants dans la population active britannique augmentait d'un point, la productivité globale du Royaume-Uni augmenterait de deux voire trois points.<sup>14</sup>

« En entreprise, innovation et diversité doivent aller de pair. Nous avons une vision holistique de la diversité qui va bien au-delà des critères habituels. Parce que nous savons que de la pluralité des points de vue naissent les idées nouvelles. »

— Tim Cook, PDG d'Apple<sup>11</sup>

## Amélioration du recrutement, de la rétention des talents et de la performance

Les avantages de la diversité et de l'inclusion pour une organisation ne sont pas que de nature financière. Selon une enquête réalisée en 2014 par Glassdoor, 67 % des personnes en recherche d'emploi se renseignent sur les pratiques de diversité d'une organisation avant d'accepter de la rejoindre. Plus particulièrement, c'est ce que font 72 % des femmes et 89 % des personnes de couleur.<sup>16</sup> Au vu de ces chiffres, il serait donc beaucoup plus facile de recruter des talents qualifiés lorsque l'on est en mesure de répondre à leurs attentes.

Le fait de se préoccuper de la diversité et de l'inclusion améliore non seulement le recrutement des talents mais aussi les chances de les fidéliser. Selon une enquête réalisée en 2017 par Deloitte, 72 % des travailleurs américains envisageraient ou pourraient envisager de quitter leur organisation pour en rejoindre une qu'ils considèrent comme plus inclusive. Ce constat vaut en particulier pour les membres de la génération Y. Toujours d'après cette enquête, 30 % des répondants issus de cette population auraient déjà démissionné au profit d'une organisation plus favorable à l'inclusion.<sup>17</sup>

Deborah DeHass, vice-présidente et directrice de l'inclusion chez Deloitte : « Dans la course aux talents, une culture inclusive peut être un véritable facteur d'attractivité et de rétention pour peu qu'elle soit efficace. Pour certains aujourd'hui, il s'agit même d'une condition *sine qua non*. Afin de s'assurer que leurs collaborateurs se sentent intégrés, les organisations devraient examiner de près les initiatives d'inclusion en place et vérifier qu'elles répondent aux attentes de chacun. »<sup>18</sup>

En plus de contribuer à la rétention des collaborateurs, la diversité et l'inclusion peuvent également être un moteur d'efficacité. Dans un livre blanc de 2017, Cloverpop établit une relation directe entre la diversité et l'inclusion au travail et la prise de décision. Ainsi, dans pas moins de 87 % des cas, une équipe aux profils variés s'avèrerait plus efficace qu'une personne seule lorsqu'il s'agit de prendre une décision stratégique.<sup>19</sup>

L'exemple de la chaîne hôtelière indienne Lemon Tree Hotels illustre bien ce constat. Cette organisation embauche et forme en priorité des personnes en situation de handicap physique ou mental ou issues de milieux défavorisés. Il ressort de ses propres études que ces personnes sont 15 % plus efficaces que le collaborateur moyen, très perfectionnistes dans les tâches qui leur sont confiées et beaucoup plus susceptibles de rester en poste. « Notre politique de diversité et d'inclusion est au cœur de notre modèle économique et nous avons instauré une culture centrée sur l'intégration des plus défavorisés », a déclaré en 2015 Patu Keswani, PDG de Lemon Tree Hotels, après avoir accepté le prix Asian Human Capital Award.<sup>20</sup>

### Amélioration de la performance du conseil d'administration

À d'autres égards, la diversité profite même au conseil d'administration d'une organisation. Selon une fameuse étude de 2012 menée par Credit Suisse auprès de 2 400 organisations, celles comptant au moins une administratrice ont affiché des performances supérieures de 26 % à celles des organisations dotées d'un conseil d'administration exclusivement masculin.<sup>21</sup>

Ces conclusions ont néanmoins été contestées. Katherine Klein, professeure à la Wharton School of Business de l'Université de Pennsylvanie, a examiné les résultats de deux méta-analyses conduites en 2015, l'une par Post et Byron, l'autre par Pletzer, Nikolova, Kedzior et Voelpel. Elle affirme : « Il n'existe pas la moindre corrélation entre la parité hommes-femmes et

« Pour Facebook, la diversité est essentielle à l'accomplissement de sa mission. Notre équipe doit refléter la multitude de communautés, de milieux et de cultures que nous servons pour mieux les comprendre. Des études montrent en outre qu'une équipe aux profils variés est mieux à même de résoudre des problèmes complexes et jouit d'un environnement de travail plus dynamique. »

— Maxine Williams,  
Directrice internationale de  
la diversité de Facebook<sup>15</sup>

la performance d'une organisation. Je pense qu'il y a bien d'autres raisons de prôner la mixité mais si vous affirmez que cette pratique va contribuer à améliorer la performance de l'organisation, sachez que rien ne prouve que ce sera effectivement le cas. »<sup>22</sup>

Toutefois, en dépit de ces contestations, ces mêmes études révèlent qu'il existe une corrélation statistiquement non négligeable entre la parité hommes-femmes au sein du conseil d'administration et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), signe révélateur de la résilience des organisations de plus en plus pris en compte par les investisseurs.<sup>23</sup> En 2016, Post et Byron ont procédé à une méta-analyse des résultats de 87 études indépendantes, qui leur a permis d'aboutir à un coefficient de corrélation de 0,15 entre ces deux variables. Autrement dit, le facteur « parité au sein des conseils d'administration » génère une variance de 1 % de l'implication des conseils dans la RSE. Bien que faible, cette corrélation positive est plus importante que celle qui existe entre la parité hommes-femmes au sein du conseil d'administration et la performance de l'organisation – estimée à 0,047 – et qui suggère que les organisations comptant des femmes parmi leurs administrateurs affichent une performance supérieure à celle des autres d'environ 2/10<sup>e</sup> de 1 % de variance.<sup>24</sup>

Par ailleurs, dans le cadre de l'édition 2019 de l'enquête annuelle de PwC menée auprès des administrateurs de sociétés cotées américaines, 94 % des répondants ont déclaré que la diversité offrait au conseil d'administration des points de vue uniques, 87 % qu'elle contribuait à améliorer sa performance, et 84 % qu'elle permettait de resserrer les liens avec les investisseurs.<sup>25</sup>

Même si le véritable lien entre mixité au sein du conseil d'administration et performance de l'organisation fait encore débat, de nombreuses lois à travers le monde imposent une plus grande diversité au sein des conseils d'administration, et notamment une meilleure représentativité des femmes. À fin 2019 par exemple, toutes les sociétés cotées implantées dans l'État de Californie devaient compter au moins une administratrice.<sup>26</sup> En Norvège, depuis 2008, les conseils d'administration des sociétés cotées doivent être constitués à 40 % de femmes. Des prescriptions similaires existent en Espagne, en France et en Islande.

En réalité, la proportion d'administratrices a beaucoup augmenté au cours de ces dix dernières années ; si bien que cela pourrait expliquer que les conseils d'administration changent leur point de vue sur le sujet. Selon l'enquête de PwC précitée, les administrateurs considérant la parité hommes-femmes comme très importante au sein du conseil d'administration ne sont plus que 38 % en 2019 contre 46 % en 2018, une proportion inédite dans cette enquête depuis 2014. « Des années durant, la nécessité d'une parité hommes-femmes et l'intégration de nouvelles administratrices sont restées au cœur des préoccupations. Aujourd'hui, beaucoup sont prêts à passer à d'autres sujets », peut-on lire dans le rapport.<sup>27</sup> Ce constat ne signifie pas pour autant que les conseils d'administration n'accordent plus aucune importance au genre. Il signifie simplement que celui-ci devient de moins en moins une préoccupation dans la mesure où la représentation des conseils d'administration évolue progressivement vers la parité.

La proportion de minorités ethniques au sein des conseils d'administration progresse dans l'ensemble, malgré un ralentissement notable. Une étude de 2018 réalisée par Heidrick & Struggles sur les entreprises du classement Fortune 500 met en évidence certains progrès en la matière ainsi qu'un recul. Même si elles ne témoignent en rien d'une amélioration de la performance des conseils d'administration, ces statistiques reflètent indéniablement la volonté d'une meilleure représentativité des minorités :

- Les administrateurs afro-américains détenaient 11 % des sièges en 2018, contre 5,3 % en 2009.
- La proportion d'administrateurs asiatiques et américains d'origine asiatique a doublé : 8 % des sièges en 2018 contre 3,9 % en 2009.
- Les administrateurs hispaniques représentaient 4 % des effectifs des conseils d'administration en 2018, contre 5,1 % en 2009.<sup>28</sup>

Tout comme pour la parité hommes-femmes, il ressort de l'enquête 2019 de PwC que les administrateurs sont moins nombreux à considérer la diversité raciale et ethnique comme importante au sein du conseil d'administration (de 34 % en 2018 à 26 % en 2019). À mesure que la situation progresse, lentement mais sûrement, ce chiffre devrait continuer de diminuer.<sup>29</sup>

## Les risques liés à la diversité

On ne saurait aborder les avantages des initiatives de diversité et d'inclusion sans parler également des risques auxquels s'expose une organisation si elle ne s'engage pas dans cette voie. Les parties prenantes doivent certes connaître les avantages liés à la diversité et à l'inclusion, mais il convient aussi de s'assurer qu'elles ont conscience que l'absence de diversité et d'inclusion peut nuire aux objectifs à long terme de l'organisation. C'est là que l'audit interne intervient.

Par exemple, une organisation qui néglige la diversité risque davantage de voir sa responsabilité engagée. « En termes de responsabilité RH, la diversité est une technique de management des risques », a expliqué Machua Millett, directeur de l'innovation chez FinPro à Boston (États-Unis), lors d'une table ronde de la conférence du Business Insurance Diversity and Inclusion Institute.<sup>30</sup> Prenant l'exemple des poursuites engagées par des tiers, qui sont souvent le résultat de collaborateurs ayant harcelé des fournisseurs ou des clients, il a indiqué : « Il y a beaucoup moins de risques qu'une telle situation se produise si vous disposez d'une équipe talentueuse et aux profils variés pour réfléchir aux menaces qui pèsent sur vous. »<sup>31</sup>

Le manque de diversité peut également avoir des répercussions négatives sur les biens et services fournis par une organisation. Par exemple, une organisation qui manque de diversité ethnique pourrait ne pas être à même de repérer des contenus potentiellement perçus comme offensants ou inappropriés pour une certaine frange de la population. Or, si le grand public en avait connaissance, les conséquences pourraient être désastreuses pour la réputation de l'organisation sur le long terme. Bizfluent donne des exemples de « faux pas » (*tone-deaf deliverables*) susceptibles de trahir un manque de diversité et d'inclusion. Bien qu'elles ne soient pas la solution ultime, la diversité et l'inclusion favorisent la multiplicité des points de vue et des expériences – un atout qu'il est bon d'exploiter avant la commercialisation d'un produit pour éviter les faux pas tels que :

- des titres, slogans et autres éléments de texte mal traduits ;
- l'usage involontaire d'un langage péjoratif ou offensant en raison d'une méconnaissance de la connotation de certains mots ;
- un marketing inefficace, car ciblant une seule catégorie de personnes ;
- des suppositions quant à la façon dont les produits seront accueillis et utilisés par les différents groupes de consommateurs.<sup>32</sup>

À noter également que les clients des organisations se préoccupent de la diversité et de l'inclusion plus que jamais auparavant. Selon une étude de 2014 réalisée par Nielsen, 55 % des consommateurs interrogés dans le monde sont prêts à payer plus cher pour des produits et services proposés par des entreprises engagées sur le plan social.<sup>33</sup> De nombreuses organisations l'ont compris et ont déjà pris des initiatives en ce sens. Lors du Business Roundtable de 2019, 180 dirigeants d'entreprises ont ainsi affirmé que les organisations devraient adopter une politique de RSE qui transcende leur rôle de fabricant de produits et services. Par ailleurs, en janvier 2020, le Forum économique mondial et les Big Four ont publié une proposition conjointe contenant un nouvel ensemble d'indicateurs clés et de recommandations utiles pour évaluer les aspects extra-financiers contribuant à la performance des organisations (diversité et autres critères environnementaux, sociaux et de gouvernance notamment).<sup>34</sup>

## S'adapter à la mondialisation

Lorsque l'on dit que la planète est devenue un « village mondial », ce n'est pas à prendre au pied de la lettre. Les distances demeurent inchangées et pourtant les organisations sont plus que jamais équipées pour opérer à l'échelle internationale, et ce grâce à la technologie. Elles ont accès à la fois à une clientèle et à un vivier de talents élargis. Si elles ne font pas l'effort d'accorder plus d'attention à la diversité et d'instaurer une culture plus inclusive, les organisations d'envergure internationale risquent d'être moins efficaces et moins compétitives que les autres. Prenons l'exemple d'une organisation implantée aux États-Unis qui possède des usines de production en Asie ainsi que des bureaux en Europe, en Afrique, en Australie ou encore en Amérique latine. Il lui incombe de comprendre pleinement chacune de ces cultures et de favoriser un environnement inclusif qui prône la diversité et ne laisse aucune place à l'exclusion.

À noter que le fait d'opérer à l'échelle internationale ne signifie en rien qu'une organisation doit perdre son particularisme régional, ni qu'il existe une norme mondiale unique qui devrait prévaloir sur les spécificités culturelles. Michael Lynton, PDG de Sony Pictures Entertainment, écrit dans *The Wall Street Journal* : « Loin de faire de notre planète un village homogène et ennuyeux, la mondialisation a au contraire l'avantage de véritablement favoriser la diversité culturelle. »<sup>35</sup> Une bonne culture internationale ne doit pas être parfaitement homogène à tous les niveaux ; elle doit au contraire s'adapter à n'importe quelle région. C'est une chose que toute organisation désireuse de recruter des talents ou de vendre ses produits et services au-delà de ses frontières devrait garder à l'esprit.

Selon l'UNESCO : « Mettre en équilibre les avantages de l'intégration dans un monde mondialisé avec la protection de la spécificité d'une culture locale nécessite une approche délicate. Placer la culture au cœur des politiques de développement ne signifie pas qu'il faille la confiner et la fixer de manière conservatrice, mais qu'au contraire il est nécessaire d'investir dans le potentiel des ressources locales, dans la connaissance, les compétences et les matériaux, afin de développer la créativité et le progrès durable. Reconnaître et respecter la diversité culturelle contribue également à développer les conditions d'une compréhension mutuelle, du dialogue et de la paix. »<sup>36</sup>

## Les difficultés liées à la mise en œuvre de politiques de diversité et d'inclusion

Ce ne sont pas les preuves qui manquent pour affirmer que l'audit interne peut et devrait user de ses fonctions pour contribuer à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de son organisation. Toujours est-il qu'il doit procéder avec prudence. Mal pilotés, ses efforts pourraient se révéler inefficaces, ou pire encore, avoir l'effet inverse de celui recherché.

Par exemple, la question des biais cognitifs et de l'efficacité des formations s'y rapportant fait débat. Ces formations – de plus en plus courantes – visent à sensibiliser chacun aux préjugés inconscients que nous avons tous du fait des stéréotypes ethniques et culturels inhérents à notre environnement. Près de 20 % des organisations américaines proposent aujourd'hui ce type de formations. Selon une étude de 2017, environ 35 % des chargés de recrutement au Royaume-Uni ont déclaré envisager d'investir davantage dans ces initiatives de diversité.<sup>37</sup> Un exemple frappant : un après-midi de 2018, Starbucks a fermé quelque 8 000 cafés le temps d'une formation aux biais cognitifs à la suite d'un incident largement médiatisé survenu à Philadelphie.<sup>38</sup>

Bien que les formations sur les biais inconscients se soient largement répandues, leur efficacité fait fortement débat. En 2019, une étude du Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) a révélé un cruel manque d'éléments probants démontrant que ces formations influencent le comportement des collaborateurs de manière favorable : « D'une manière générale, [ces formations] n'ont pas de réelle influence sur le comportement et les émotions, et ne suffisent pas à elles seules à favoriser la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation. »<sup>39</sup>

« Les biais inconscients sont devenus un grand sujet de conversation ces dernières années, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il est possible de réduire les préjugés simplement en expliquant le fonctionnement psychologique des biais [aux gens]. Parfois, cela peut même avoir l'effet inverse », indique Jonny Gifford, Research Advisor au CIPD et auteur principal du rapport.<sup>40</sup>

Même les personnes issues de minorités qui suivent ces formations semblent au final en pâtir. « Les femmes et les minorités sortent souvent des séances de formation en s’imaginant que leurs collègues ont davantage de préjugés à leur égard que ce qu’elles croyaient. Plus troublant encore, le fait d’entendre parler des biais d’autrui ne ferait que renforcer les nôtres », raconte Joanne Lipman dans le *Time*.<sup>41</sup>

Ces constats ne remettent pas en question les bonnes intentions à l’origine de ces programmes de formation, mais ils mettent en évidence un potentiel problème quant à leur contenu. La promotion de la diversité et de l’inclusion ne devrait pas être une contrainte ni servir de prétexte pour contrôler les pensées et opinions des collaborateurs – même si c’est ainsi que les dirigeants d’entreprises ont tendance à le voir.

« Dans le cadre de mon travail, des dirigeants me demandent régulièrement des conseils sur ce qu’ils peuvent faire pour gagner en diversité », déclare Paulo Gaudio, consultant en diversité et inclusion, pour *Forbes*. « Ma réponse en surprend plus d’un quand je leur dis que la diversité pour elle-même ne devrait pas être leur objectif. » Il explique qu’elle devrait être perçue comme le fruit des initiatives mises en œuvre par une organisation pour améliorer sa performance, et non comme une fin en soi.

Dans un article rédigé pour la *Harvard Business Review*, Frank Dobbin et Alexandra Kalev écrivent :

« Les dirigeants privilégient une approche purement coercitive en matière de diversité, car cela revient à fixer des règles et des interdictions faciles à comprendre et à défendre. Pourtant, cette approche va à l’encontre de presque toutes les techniques que nous connaissons pour insuffler le changement. Des décennies de recherches en sciences sociales nous conduisent à une vérité toute simple : vous n’arriverez à rien en accablant les managers à coups de reproches, de règles et de formations à répétition. »<sup>42</sup>

L’audit interne se doit d’informer les parties prenantes de ces risques et d’être suffisamment renseigné pour être en mesure de leur indiquer si leurs programmes de diversité et de formation sont inefficaces, en particulier lorsque ceux-ci sont coûteux. Les auditeurs internes devraient échanger avec les administrateurs et recommander aux organisations de s’attacher davantage à prôner des comportements éthiques, bienveillants et inclusifs qu’à réduire les biais inconscients de leurs collaborateurs. Il est difficile de faire changer les gens et cela pose sans doute des problèmes d’un point de vue éthique. Il est davantage dans les cordes de l’organisation d’influer sur les comportements.

Avec l’aide de l’audit interne, les organisations peuvent – et devraient – faire en sorte de créer des conditions incitant les collaborateurs à agir de manière inclusive. Il existe plusieurs solutions pour cela. L’audit interne, et plus précisément les responsables de l’audit interne, peuvent par exemple user de leur rattachement direct au conseil d’administration pour préconiser l’élaboration d’une charte sur la diversité et l’inclusion. Ce document engage expressément l’organisation à mettre en place des politiques promouvant la diversité et l’égalité des chances sur le lieu de travail. Les organisations européennes ont la possibilité d’adhérer à la Charte de la Diversité et de rejoindre un même réseau réunissant les 24 pays à posséder une telle charte. En 2019, ce sont plus de 10 000 entreprises européennes qui avaient franchi ce cap.<sup>43</sup>

« Les organisations doivent faire sentir à leurs collaborateurs non seulement qu’elles sont à leur écoute mais aussi qu’elles reconnaissent leur valeur en tant qu’individus. »

— Hans Nieuwlands,  
CEO de l’IIA Pays-Bas

Voici quelques exemples de questions que les responsables de l'audit interne peuvent soumettre au conseil d'administration sur la création et la mise en œuvre d'une charte D&I :

- L'organisation dispose-t-elle d'une charte sur la diversité et l'inclusion ?
- Si oui, celle-ci décrit-elle la culture visée ?
- Si non, le conseil d'administration est-il favorable à cette idée ?
- Si une telle charte existe, est-elle correctement diffusée à tous les niveaux de l'organisation ?
- Les objectifs visés en matière de diversité et d'inclusion y sont-ils clairement définis ? Si oui, l'organisation suit-elle les progrès accomplis par rapport à ces objectifs ?

Les organisations qui envisagent l'adoption d'une charte sur la diversité et l'inclusion peuvent notamment consulter le « Global Diversity & Inclusion Framework ». La Charte Diversité & Inclusion de la multinationale française Alstom est un bon exemple. Elle met en avant les bonnes pratiques en matière de promotion de la diversité et de l'inclusion, qui s'articulent autour de trois axes :

- **Dire.** Communiquer en interne et en externe sur les impacts positifs de la diversité et de l'inclusion via tous les canaux de communication disponibles et tous les événements et programmes existants à chaque niveau de l'organisation.
- **Suivre.** Instaurer des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer l'impact des actions diversité et inclusion et en contrôler les avancées.
- **Former.** Fournir des outils d'apprentissage pour tous les collaborateurs afin de les sensibiliser et de développer des comportements plus inclusifs, et mettre en place des initiatives pour sensibiliser sur les préjugés conscients et inconscients qui ont un impact négatif sur l'inclusion à chaque étape d'une carrière, dans chaque environnement de travail et à tous les échelons hiérarchiques.<sup>44</sup>

# Réflexions finales

Si le CRIPP ne mentionne pas explicitement le rôle de la fonction d'audit interne s'agissant de promouvoir la diversité au travail, il lui enjoint néanmoins d'évaluer la culture de l'organisation, gage de son efficacité.

## Le lien entre diversité et culture de l'organisation

En évaluant l'efficacité des activités de management des risques de l'organisation, l'audit interne a le devoir d'épauler le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction générale dans leurs fonctions de surveillance. Prendre le pouls de la culture de l'organisation fait partie intégrante de cette responsabilité. Il est plus facile de comprendre la diversité – composante essentielle de la culture de l'organisation – en s'adressant à l'audit interne. S'il ne tient pas compte de la diversité, ce dernier risque de ne pas respecter la Norme 2120 – Management des risques.

Au-delà de faire connaître les avantages de la diversité et de l'inclusion auprès des parties prenantes, le service d'audit interne peut également montrer l'exemple en la matière. Il peut instaurer une politique de recrutement et une culture de service efficace et efficiente qui intègrent l'une comme l'autre le volet diversité. N'oublions pas que « diversité » est un terme générique. La diversité des talents et/ou des expériences professionnelles est tout aussi importante que la diversité des origines, des sexes et/ou des cultures. C'est un impératif de la Norme 1210 – Compétence, selon laquelle « l'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ». Si l'audit interne prône la diversité et l'inclusion au sein de son propre service, les parties prenantes le remarqueront et suivront son exemple pour l'organisation.

« Quand je vois l'évolution du rôle de l'audit interne, je suis stupéfait de la diversité des problèmes que nous traitons », a écrit Richard Chambers, CEO de l'IIA, dans un billet de blog en 2014. « Des aspects que l'on n'aurait jamais pensé auditer, comme la culture de l'organisation, font aujourd'hui partie de notre périmètre d'activité. C'est dans l'ordre des choses. »<sup>45</sup>

### Références d'audit

#### **Norme 2120 – Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

#### **Norme 1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

# Bibliographie

1. « Making Excellence Inclusive », Association of American Colleges & Universities, consulté le 27 février 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington et Camille Patrick, « 3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture », 17 septembre 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. *Ibid.*
4. « Diversity vs Inclusion », Leading Differently, consulté le 26 février 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
5. Preston Ni, « 12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion », 20 janvier 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
6. Lydia Dishman, « Millennials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion », Fast Company, 18 mai 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
7. Max Fisher, « A Revealing Map of the World's Most and Least Ethnically Diverse Countries », *The Washington Post*, 16 mai 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
8. « The Global Gender Gap Report: 2018 », World Economic Forum, 2018, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf).
9. « Global Diversity and Inclusion », *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, p. 218, [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity\\_primer\\_chapter\\_14.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf).
10. Vivian Hunt et al., « Delivering Through Diversity », McKinsey & Company, janvier 2018, [https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx).
11. Juliet Dillon, « The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths », *Deloitte Review*, numéro 22, 22 janvier 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
12. Rocío Lorenzo et al., « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », Boston Consulting Group, 23 janvier 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
13. « High-skilled Immigration Increases Innovation », Projet Hamilton, 9 octobre 2018, [https://www.hamiltonproject.org/charts/high\\_skilled\\_immigration\\_increases\\_innovation](https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation).
14. Jonathan Portes, « Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future », *The Independent*, 18 septembre 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html>.
15. « Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point », HuffPost, mis à jour le 7 mai 2017, [https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity\\_b\\_9857316](https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316).
16. « What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats », Glassdoor, 17 novembre 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
17. « Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds », Deloitte, communiqué de presse du 7 juin 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
18. *Ibid.*
19. « Diversity Drives Better Decisions », *People Management*, 23 octobre 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.
20. « Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award », *The Economic Times*, mis à jour le 5 octobre 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
21. « Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute », Credit Suisse Group AG, communiqué de presse du 31 juillet 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.

22. « Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance? », Wharton School of the University of Pennsylvania, 18 mai 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
23. Emily Stone, « Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility », Kellogg Insight, 1<sup>er</sup> mars 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
24. Kris Byron et Corinne Post, « Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis », *Corporate Governance: An International Review*, juillet 2016, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2805226](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226).
25. « PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey », PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
26. Laurel Wamsley, « California Becomes 1<sup>st</sup> State to Require Women on Corporate Boards », NPR, 1<sup>er</sup> octobre 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
27. « PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey ».
28. « Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor », Heidrick & Struggles, communiqué de presse du 29 mai 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
29. « PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey ».
30. Gavin Souter, « Diversity Is a Risk Management Issue: Panel », *Business Insurance*, 9 septembre 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
31. *Ibid.*
32. Lindsay Kramer, « Problems in the Workplace From Lack of Diversity », Bizfluent, 29 avril 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
33. « Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility », Nielsen, 17 juin 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/>.
34. Oliver Cann, « Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures », Forum économique mondial, 22 janvier 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
35. Michael Lynton, « Globalization and Cultural Diversity », *The Wall Street Journal*, 4 septembre 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
36. « Globalization and Culture », Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
37. Joanne Lipman, « How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women », *Time*, 25 janvier 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.
38. Shep Hyken, « Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough? », *Forbes*, 1<sup>er</sup> juin 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.
39. « Diversity Management That Works », Chartered Institute of Personnel and Development, octobre 2019, [https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised\\_tcm18-65334.pdf#\\_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962](https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962).
40. Siobhan Palmer, « Unconscious Bias Training 'Has No Sustained Impact' on Behaviour, Says Report », *People Management*, 22 octobre 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
41. Lipman, « How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women ».
42. Frank Dobbin et Alexandra Kalev, « Why Diversity Programs Fail », *Harvard Business Review*, juillet 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
43. « Diversity Charter », Diversity at Work, consulté le 28 février 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
44. « Diversity & Inclusion Charter », Alstom, 21 mai 2018, [https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom\\_diversity\\_and\\_inclusion\\_charter\\_21may2018.pdf](https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf).
45. Richard Chambers, « Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit », *Internal Auditor*, 29 juillet 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

