

# — at the — TONE TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs, des comités d'audit et du management des organisations.

Numéro 104 | Avril 2021

## La diversité en entreprise : un levier de valeur reconnu

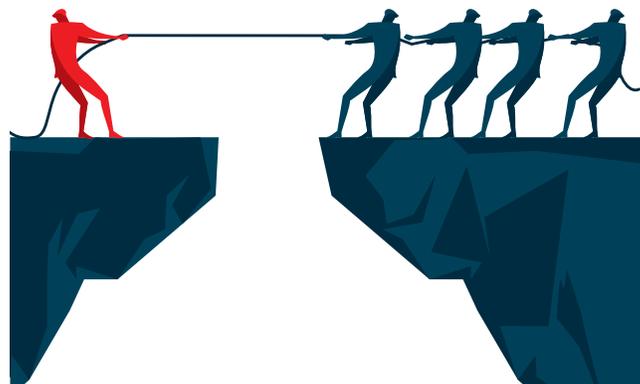
La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont devenues ces dernières années des problématiques pressantes pour les organisations. Les mouvements #MeToo et Black Lives Matter ont mis en lumière des abus et des inégalités qui traversent l'ensemble de la société américaine et ont révélé les échecs persistants à y remédier.

Pour les administrateurs et administratrices désireux de promouvoir ces valeurs dans leur organisation, il serait judicieux de commencer par le sommet.

« Non seulement il est possible de promouvoir la diversité au sein du conseil d'administration, mais c'est aussi un impératif sur le plan économique et moral », peut-on lire dans la mise à jour 2020 du rapport de la commission Blue Ribbon de la National Association of Corporate Directors (NACD) traitant du sujet. « Aujourd'hui, la diversité du capital humain est un levier de valeur reconnu et accepté pour les entreprises. »<sup>1</sup>

Il est prouvé que la promotion de la diversité est un jeu qui en vaut la chandelle car la pluralité a de nombreuses retombées économiques. Des études montrent que la diversification des talents va de pair avec la multiplication des compétences, des perspectives et des relations, ainsi qu'avec une amélioration tangible des performances. Par exemple, le Boston Consulting Group constate une hausse de la rentabilité de 53 % dans les entreprises du classement Fortune 500 dont le conseil d'administration comporte au moins trois femmes et un bond de 19 % dans le domaine de l'innovation pour les entreprises dont les postes de direction affichent une mixité supérieure à la moyenne<sup>2</sup>.

Au-delà des chiffres démontrant l'intérêt de la DEI pour les entreprises, les conseils d'administration qui ne prennent pas les devants se retrouveront bientôt contraints et forcés de s'adapter, car les régulateurs et les pouvoirs publics, entre autres parties prenantes, en appellent à une plus grande diversité (cf. encadré « Attentes des acteurs externes » en page 3). Pour commencer, il est important de dresser un état des lieux du niveau de diversité au



sein du conseil, de suivre quelques principes directeurs pour la renforcer, et d'admettre la nécessité d'une assurance indépendante concernant l'efficacité de ces efforts.

« Parce qu'il possède une vision transversale des risques de l'entreprise et entretient des relations de travail avec tout un éventail de parties prenantes, dont le conseil d'administration et le management exécutif, l'audit interne a un rôle à jouer dans les organisations pour les aider à évaluer leur approche actuelle de la diversité et de l'inclusion et à se projeter », selon le cabinet Deloitte<sup>3</sup>.

## Des progrès contrastés

La bonne nouvelle, c'est que le nombre de femmes au sein des conseils d'administration augmente. Ces 10 dernières années, la proportion de nouvelles administratrices dans les entreprises du S&P 500 est passée de 21 % à 47 %, selon l'édition 2020 du U.S. Spencer Stuart Board Index<sup>4</sup>, et toutes les entreprises de ce classement comptent au moins une femme au sein de leur conseil d'administration. Il n'empêche, la gente féminine reste sous-représentée dans cette instance de direction. En 2020, 28 % des administrateurs du S&P 500 étaient des administratrices, soit 2 points supplémentaires par rapport à l'année précédente. Cette proportion était encore plus faible (23 %) dans les entreprises cotées du Russell 3000, selon une étude de l'association engagée 2020 Women on Boards<sup>5</sup>.



## À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

### Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

### Avis des lecteurs

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

Bien que ce chiffre soit déjà un record historique, parmi les entreprises de ce classement, seules 5 % atteignent la parité dans leur conseil d'administration et dans un tiers d'entre elles, le conseil d'administration ne comptait qu'une femme, voire était entièrement masculin. Une partie du problème peut résider dans le fait que tout le monde n'a pas la même perception des raisons de la lenteur de cette diversification. Comme le montre le graphique en [page 4](#), les administratrices sont nettement plus susceptibles que leurs homologues masculins de déceler un manque d'engagement du conseil d'administration ou de la direction générale en matière de diversité.

Selon Spencer Stuart, la proportion d'administrateurs issus de minorités était de 22 % en 2020, soit une hausse de dix points en une décennie, mais un point de moins qu'en 2019. « Les progrès en matière de diversité d'origine, de nationalité ou d'âge sont décevants, avec très peu d'avancées relevées dans le monde », selon le baromètre Heidrick & Struggles Board Monitor US 2020<sup>6</sup>.

## Vers plus de diversité

Il existe certains principes que le conseil d'administration peut observer dans ses efforts pour plus de diversité, sans oublier que l'audit interne, seule source d'assurance indépendante au sein de l'entreprise, peut être porteur de valeur ajoutée tout au long du processus en offrant une vision globale et objective de l'efficacité de ces efforts.

Commencez par en parler. Le rapport de la NACD fait de la discussion la première étape de toute stratégie inclusive. Lors de l'évaluation annuelle du conseil d'administration, il peut être utile de regarder s'il répond aux attentes de l'organisation en matière de diversité. Cette question peut ouvrir la discussion au sujet des nouvelles compétences et points de vue qui pourraient s'avérer nécessaires.

Ne négligez pas les risques. L'impératif de la DEI apparaîtra d'autant plus clairement – et les écueils potentiels seront d'autant plus faciles à éviter – si les administrateurs sont au fait des conséquences de leurs manquements. D'après l'IIA, « ignorer [la diversité] représenterait un risque stratégique au même titre que ceux auxquels la fonction d'audit interne doit traditionnellement prêter attention »<sup>7</sup>, et cela s'applique aussi bien au conseil d'administration qu'à l'organisation dans son ensemble. Conditions d'emploi inéquitables, violations du Code du travail, poursuites engagées par les actionnaires pour manquement aux normes de l'entreprise en matière de DEI, atteinte à la réputation sont autant de risques auxquels s'exposent les instances dirigeantes et dont l'audit interne peut accompagner les efforts de maîtrise. Comme le fait remarquer Deloitte, pour l'audit interne, « la démarche d'audit de la DEI fait appel à nombre de pratiques déjà employées dans les missions d'assurance classiques »<sup>8</sup>.

Soyez au clair sur le concept de diversité. Le regroupement d'hommes et de femmes ayant des valeurs, une expérience et des connaissances similaires n'élargira pas particulièrement les horizons de l'entreprise, comme le souligne le fonds d'investissement activiste Barington Capital Group LP<sup>9</sup>.

## QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » La DEI est-elle régulièrement inscrite à l'ordre du jour du conseil d'administration ?
- » À ce jour, quelle est la proportion des membres du conseil d'administration qui correspondent à la définition de diversité formulée par l'organisation ?
- » À ce jour, quelle est la proportion des présidents de comités qui correspondent à la définition de diversité formulée par l'organisation ?
- » Le conseil d'administration s'est-il interrogé sur les apports actuels de la diversité ?
- » Le conseil d'administration laisse-t-il passer des occasions stratégiques de tirer parti des points de vue et expériences de toutes celles et ceux qui siègent en son sein ?



Le renforcement de la capacité à prendre des décisions « avisées et informées » nécessite « une diversité en matière d'origine raciale ou ethnique, d'identité de genre, d'orientation sexuelle, d'âge et d'expérience au sein du conseil d'administration, pour élargir les perspectives, la palette de compétences et le bagage de chacun de ses membres », selon la commission Blue Ribbon de la NACD. « C'est l'essence même de la diversité du conseil. »

Posez les bonnes questions. La compilation d'indicateurs clés et des recommandations qui en découlent est une part essentielle de la démarche. En ce qui concerne la diversité au sein du conseil d'administration, par exemple, on peut se demander : quelle est la composition de cet organe et des autres postes à hautes responsabilités ? La diversité est-elle visible à la tête des différents comités du conseil ? La diversité parmi les membres nouvellement nommés a-t-elle augmenté ces dernières années ? La politique de succession ou les échéances de mandat nuisent-elles aux efforts visant à faire entendre de nouvelles voix ? Quelles mesures le conseil d'administration a-t-il prises pour diversifier son recrutement, et avec quels résultats ? L'audit interne peut travailler avec le conseil d'administration pour définir les meilleures questions à poser et collecter les indicateurs les plus utiles.

Mesurez l'efficacité. Il s'agira d'évaluer, pour la DEI, dans quelle mesure les actions, objectifs et stratégies du conseil d'administration ou de l'organisation dans son ensemble coïncident avec sa mission et ses valeurs. Si l'organisation décide ou est tenue de communiquer sur ses chiffres en matière de DEI, l'audit interne peut vérifier l'exactitude de tout rapport volontaire ou obligatoire élaboré à ce sujet.

Ne vous contentez pas de cocher une case. Dans ses efforts pour plus de diversité, le conseil d'administration doit examiner tout ce que chaque profil peut apporter. Une femme citée dans un article de la Harvard Business Review raconte avoir dit à ses interlocuteurs, après s'être rendue compte que les personnes qui l'interrogeaient ne savaient pas vraiment quel était son champ d'expertise : « Si vous estimez que mon seul atout est d'être une femme, alors je ne suis pas un atout pour siéger parmi vous »<sup>19</sup>. S'il cherche uniquement à respecter un quota, le conseil d'administration risque en effet de ne pas sélectionner les bons candidats.

Inutile de favoriser la diversité si c'est pour ensuite l'étouffer. Selon Barington Capital Group, l'homogénéité du conseil d'administration est une faiblesse courante de la gouvernance d'entreprise, mais les administrateurs qui se démarquent de leurs collègues par l'un ou l'autre de leurs attributs ne pourront pas apporter leur pierre à l'édifice si leurs points de vue ou leurs opinions ne sont pas écoutés. Parce que l'un des plus grands avantages de la diversité est de faire éclore de nouveaux points de vue, le conseil d'administration a tout intérêt à encourager une discussion franche et inclusive. « Atteindre la diversité au sein du conseil d'administration sans valoriser activement les points de vue autres, c'est se priver de ce que la pluralité peut réellement apporter à l'organisation », écrit-on dans le rapport de la NACD.

## ATTENTES DES ACTEURS EXTERNES

En matière de DEI, un certain nombre de régulateurs et de parties prenantes ont fixé des règles ou des attentes aux organisations.

### U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION

Les règles de la SEC imposent aux entreprises de déclarer si leur comité des nominations prend la diversité en compte au moment d'identifier des candidatures au conseil d'administration, et si oui, comment. Si le comité des nominations ou le conseil d'administration s'est doté d'une politique en ce sens, il doit expliquer sa mise en oeuvre et les éléments permettant d'en évaluer l'efficacité.

### NASDAQ

En décembre dernier, le Nasdaq a déposé une proposition auprès de la SEC pour obliger toutes les entreprises cotées sur le marché américain à publier des « statistiques cohérentes et transparentes sur la diversité de leur conseil d'administration ». Les entreprises cotées seraient également tenues d'avoir deux membres représentatifs de la diversité – dont un s'identifiant comme femme et l'autre s'identifiant à une minorité sous-représentée ou à la communauté LGBTQ+ – ou, à défaut, expliquer pourquoi ce n'est pas le cas.

### LOIS DES DIFFÉRENTS ÉTATS AMÉRICAINS

Une loi de 2018 de l'État de Californie dispose que les sociétés cotées ayant leur siège en Californie doivent compter au moins une femme au sein de leur conseil d'administration d'ici 2019 et accroître le nombre de leurs administratrices d'ici fin 2021. Une loi de 2020 les oblige également à intégrer des membres d'autres groupes sous-représentés, notamment des personnes qui s'identifient comme noires, afro-américaines, hispaniques, latinos, asiatiques, océaniques, amérindiennes, hawaïennes, alaskaines, ou comme gays, lesbiennes, bisexuelles ou transgenres. Une loi de 2020 de l'État de Washington dispose que les sociétés cotées doivent atteindre la mixité au sein de leur conseil d'administration d'ici le 1er janvier 2022. Par « mixité du conseil d'administration », on entend qu'au moins 25 % de ses membres s'identifient comme femme. Dans un certain nombre d'autres États, des lois ont été édictées ou sont à l'étude pour encourager la diversité au sein du conseil d'administration, selon un article de Bloomberg.

### INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET AUTRES

Les sociétés de conseil en vote Institutional Shareholder Services et Glass Lewis ont révisé leurs recommandations en matière de diversité au sein du conseil d'administration à court terme.

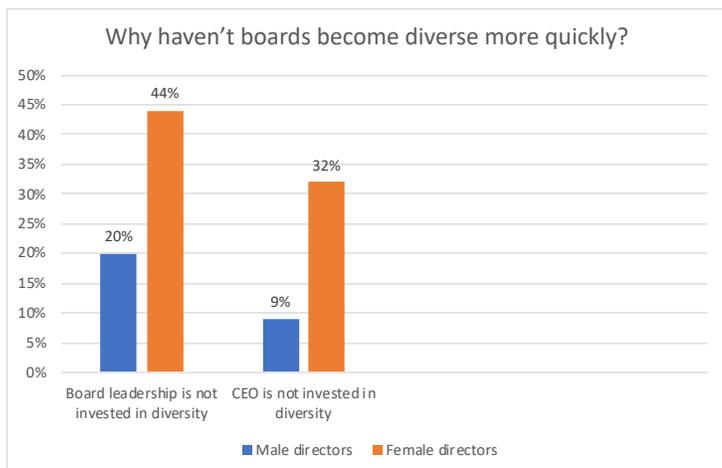
En parallèle, selon les Corporate Governance Principles for US Listed Companies (Principes de gouvernance d'entreprises applicables aux sociétés cotées américaines) de l'Investor Stewardship Group, « un conseil d'administration équilibré doit également incarner et encourager la diversité, notamment la diversité de pensée et de parcours ». State Street Global Advisors et BlackRock font partie des sociétés ayant insisté sur la nécessité de rendre les conseils d'administration redevables, apprend-on dans un rapport de Russell Reynolds.

L'an dernier, la banque Goldman Sachs a annoncé qu'elle demanderait des entreprises dont elle accompagnait l'introduction en bourse de compter au moins un visage de la diversité au sein de leur conseil d'administration.



## Un choix clair

« Le conseil d'administration a désormais le choix : persister dans la même voie, au risque de se laisser dépasser, ou revoir sa composition et optimiser son fonctionnement », résume le rapport de la NACD. En consultant l'équipe dirigeante et le ou la responsable d'audit interne, entre autres, le conseil d'administration peut faire un premier pas en direction d'un changement significatif dans ses propres rangs et en faveur de la DEI au sein de son organisation.



Source : PwC, *Annual Corporate Directors Survey* (Enquête annuelle auprès des administrateurs d'entreprise), septembre 2020



### Sondage rapide

Votre conseil d'administration (ou équivalent) a-t-il une stratégie définie en matière de DEI ?

- YES
- NO
- NSPP / non applicable

Rendez-vous sur [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

<sup>1</sup> 2020 Update of the Diverse Board: Moving from Interest to Action (Diversité au sein du CA – Mise à jour 2020 : passer de l'intérêt à l'action), commission Blue Ribbon de la NACD sur la diversité au sein du conseil d'administration, 2020

<sup>2</sup> Embrace the Business Imperative of Diversity (Embrasser l'impératif économique de la diversité), Boston Consulting Group, 2021

<sup>3</sup> Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion (Le rôle de l'audit interne dans la promotion de la diversité et de l'inclusion), 3 août 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>4</sup> 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index

<sup>5</sup> 2020 Women on Boards Gender Diversity Index

<sup>6</sup> Board Monitor US 2020, Heidrick & Struggles

<sup>7</sup> Perspectives internationales : Les avantages de la diversité et de l'inclusion pour les organisations, The Institute of Internal Auditors, 2020

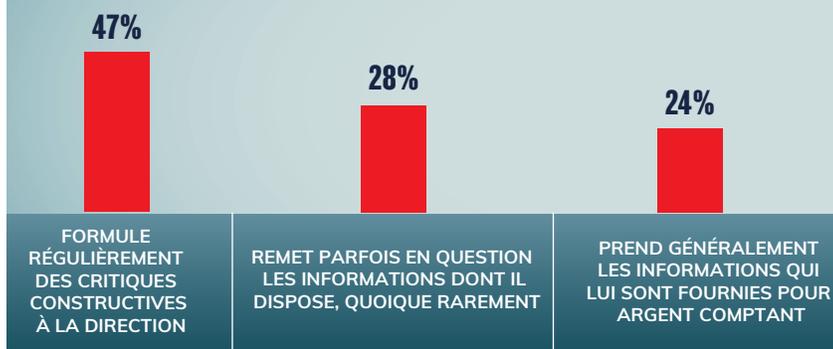
<sup>8</sup> Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion (Le rôle de l'audit interne dans la promotion de la diversité et de l'inclusion), Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>9</sup> Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing (Maximiser les avantages de la diversité au sein du conseil d'administration : enseignements tirés de l'investissement activiste), Jared Landaw, Barington Capital Group LP, 14 juillet 2020, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

<sup>10</sup> When and Why Diversity Improves Your Board's Performance (Améliorer la performance du conseil grâce à la diversité : comment et pourquoi ?), 27 mars 2019, Stephanie J. Creary et al., Harvard Business Review

## RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Dans votre organisation, quelle est la réaction la plus probable du conseil d'administration face aux informations de l'équipe dirigeante ?



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro de février 2021